

Juhani Leskinen

MIKROYRITYSTEN KANNATTAVUUS

Kannattavuuden seuranta ja kehittäminen

Opinnäytetyö

CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Kesäkuu 2015

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Kesäkuu 2015	Tekijä Juhani Leskinen
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn nimi MIKROYRITYSTEN KANNATTAVUUS. Kannattavuuden seuranta ja kehittäminen		
Työn ohjaaja Janne Peltoniemi	Sivumäärä 53+6	
Työelämäohjaaja		
<p>Mikroyrityksille kannattavuuden seuranta voi olla vaikea tehtävä, koska heillä ei ole käytössään välttämättä minkäänlaisia seurantaohjelmia. Monesti tilanne voi olla se, että laskenta ei ole laskentaperusteista, vaan sen sijaan se toteutetaan tunteen pohjalta. Tämän johdosta laskelmat eivät automaattisesti ole tarkat.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää neljän eri mikroyrityksen kannattavuuden nykytila, kannattavuuden parantamistarpeet, kannattavuuden seuranta ja kannattavuuden seurannan kehittäminen. Mikä on heidän kannattavuutensa nykytila, mitä parannettavaa siinä on, millaista seuranta on ja mitä siinä pitäisi kehittää?</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu tekemällä teoriaosuus ja käytännön osuus. Teoriaosuudessa kerrotaan kannattavuudesta ja kannattavuuden seurannasta yleisesti, ja käytännön osiossa analysoidaan teoriaa. Opinnäytetyön käytännön osa sisältää myös Webropolilla toteutetun kyselytutkimuksen, jolla on pyritty selvittämään, miten kannattavuuden määrittäminen ja seuranta toteutuvat yrityksissä käytännössä. Käytännön osion lopuksi kerron oman johtopäätökseni aiheesta kappaleessa 6.</p>		

Asiasanat

Mikroyritys, kannattavuus, kannattavuuden seuranta, kehittäminen

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari	Date June 2015	Author Juhani Leskinen
Degree programme Business administration		
Name of thesis PROFITABILITY OF SMALL COMPANIES. Monitoring of profitability & Development		
Instructor Janne Peltoniemi		Pages 53+6
Supervisor		
<p>Monitoring of profitability can be a challenging topic for small companies as they don't necessarily use any kind of tracking solutions for profitability. Profitability calculations can many times be calculated by feeling instead of calculation based calculating. For this reason the results are not automatically accurate.</p> <p>The aim for this thesis was to find out how four small companies in Finland are dealing with this subject. What is their current profitability, what they need to do to improve, how they are following their profitability and what they should develop in their monitoring.</p> <p>This thesis includes a theoretical and a practical part. The theoretical part discusses profitability and monitoring as a general subject. The practical part gives the development needs of this subject based on theory. This thesis also includes a Webropol survey which has been used to research how small companies are actually doing the calculation and monitoring. At the end of the practical part the author will discuss his own thoughts about this subject.</p>		

<p>Key words Development, monitoring, profitability, small companies</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TALOUSHALLINTO	2
2.1 Sisäinen taloushallinto	3
2.2 Ulkoinen taloushallinto	8
2.3 ERP-järjestelmä	11
3 KANNATTAVUUS	15
3.1 Kannattavuuden seuranta	22
3.2 Pk-yrityksen kannattavuus. Case: Ruostumaton teräs	28
4 KEHITTÄMISTARPEET JA IDEAT	39
5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	44
6 POHDINTA	49
LÄHTEET	52
LIITTEET	
KUVIOT	
KUVIO 1. ERP-järjestelmän toimintaperiaate.	12
KUVIO 2. Katetuottolaskelma.	16
KUVIO 3. Kriittinen piste.	16
KUVIO 4. Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaali-%.	17
KUVIO 5. Kannattavuuslaskelma.	17
KUVIO 6. Omakustannusarvo.	20
KUVIO 7. Katetuottohinnoittelu.	20
KUVIO 8. Business Intelligence –toiminto.	25

1 JOHDANTO

Pienten yritysten kannattavuuden määrittäminen ja kannattavuuden seuranta on pienillä yrityksillä heikkoa tai melko olematonta. Sen lisäksi se on usein haastavaa. Voi olla, että hinnoittelu ei ole laskentaperusteista vaan se on tunteen pohjalta määritetty. Seurantaankaan ei useimmiten ole mitään erillistä toimintoa tai järjestelmää eikä sitä varten palkattua henkilökuntaa. Työmaalla on koko ajan kova kiire, jonka johdosta moni asia jää hoitamatta. Henkilökunnassa jokaisella voi olla edessään se tilanne, että joutuu hoitamaan useaa tehtävää samaan aikaan. Voi siis olla, että esimerkiksi yksi on toimitusjohtaja, sisäinen tarkastaja, rakennuspäällikkö ja työturvallisuusvastaava samaan aikaan, jos kyseessä on rakennusalan mikroyritys.

Isommilla yrityksillä kannattavuuteen ja kannattavuuden seurantaan on erona luonnollisesti se, että heillä on käytössään oma tulosityksikkö, joka seuraa aktiivisesti kannattavuutta. He näkevät nopeasti, jos joku asia toimii tai ei toimi ja sen ansiosta isot yritykset voivat tehdä nopeasti tarvittavia muutoksia. Usein heillä on myös controllerit käytössä, jotka pystyvät nopeasti omalla osaamisellaan parantamaan merkittävästi toimintaa. Koska luonnollisesti resurssit ovat isommilla yrityksillä myös suuremmat ja paremmat kuin pienemmillä, heille ERP-järjestelmä tarjoaa niitä etuja, joita siitä on aina lupailtu jo nyt ja siksi heidän kannattaakin ottaa se käyttöön.

Tämä opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden ja käytännön osuuden aiheeseen liittyen sekä kyselytutkimuksen, jolla on tarkoitus analysoida, millaista kannattavuus ja kannattavuuden seuranta on pienissä yrityksissä. Tarkoituksena on siis selvittää, miten mikroyritykset hinnoittelevat tuotteensa tai palvelunsa ja miten he seuraavat kannattavuuttaan. Onko kannattavuuden laskeminen fiiliksen mukaista vai perustuuko se johonkin tarkkoihin laskelmiin? Onko seuranta heikkoa tai olematonta, vai onko se tarkkaan määritetty työkalu, jolla pyritään kehittämään liiketoimintaa? Tarkoituksena on myös määrittää, millaisia puutteita tässä on pienemmille yrityksille ja miten niitä voisi kehittää.

2 TALOUSHALLINTO

Taloushallinto on järjestelmä, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia voidakseen raportoida toiminnasta sidosryhmilleen. Se voidaan jakaa sidosryhmien perusteella kahteen erilaisen taloudellisen informaation tuottamiseen, eli ulkoiseen- ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisella laskentatoimella tuotetaan informaatiota pääasiassa organisaation ulkopuolisille sidosryhmille esimerkiksi viranomaisille, omistajille, työntekijöille, asiakkaille ja toimittajille. Sisäinen laskentatoimi on puolestaan työkalu organisaation johdolle, jolla he saavat selville tarvittavan taloudellisen informaation. Taloushallinto pystytään määrittämään järjestelmänä, joka koostuu komponenteista, jotka liittyvät toisiinsa. Nämä komponentit toimivat yhdessä voidakseen saavuttaa halutun tuloksen. Tietojärjestelmän toisiinsa liittämät komponentit sisältävät esimerkiksi laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset ja menettelytavan. Tuloksena voi olla esimerkiksi taloushallinnosta puhuttaessa kuukauden tulosraportti. Strategisella tasolla taloushallinto voi olla yrityksen yksi laaja tukitoiminto tai prosessi. Kokonaisuutena sitä tulisikin käsitellä pienempinä osakokonaisuuksina tai palasina, että sitä pystytään käsittelemään ja konkretisoimaan mahdollisimman hyvin oman mielen mukaisesti. (Lahti & Salminen 2008, 14–15.)

Yksi yrityksen monesta tukiprosessista on laskentatoimi, ja yleensä se onkin organisoitu omaksi toiminnokseen. Sen informaatio tuotetaan omalla osastolla, vaikka merkittävä määrä tiedoista tulee muiltakin osastoilta. Voi olla, että tiedon omistaja saattaa toimia jollain toisella osastolla, kuten hankinta- tai osto-osastolla. Silti taloushallinnon tehtävä on hallita koko informaatiota, mikä yritystä koskettaa. Monesti se on organisaation esikuntaorganisaatio. Taluspäälliköt tai controllerit voivat olla suuremmissa organisaatioissa hajautettu liiketoimintayksiköihin. Sen ansiosta he pystyvät tarjoamaan osaamisensa suoraan johtajille, joiden vastuulla on liiketoiminta. Controllerien liiketoimintaymmärrys on myös paljon laajempi. Tällä tavalla he muodostavat virtuaalisen tiimin, ja sen johtajana toimii yrityksen talousjohtaja. Keskittämisen aste ja sijainti vaihtelevat taloushallinnossa, jonka johdosta osaamisen syvyys ja näkökulmien monipuolisuus ovat säädeltävissä. Useasti taloushallinnon vastuulla on muutakin kuin pelkät talousasiat. Esimerkiksi talousjohtaja saattaa vastata sisäisistä palveluista, mm. hankinnasta, palkanlaskennasta, rahoituksen hallinnasta ja tietohallinnosta hänen

kokemuksestaan ja osaamisestaan riippuen. Pienissä yrityksissä taloudesta vastaavien toiminta saattaa sisältää myös asiakaspalvelun, koska talousvastaavien toiminta-alueet ovat usein todella laajat. (Alhola & Lauslahti 2000, 28–29.)

Henkilöstöllä täytyy olla monipuolinen osaaminen. Myynti- ja ostolaskujen käsittelijän täytyy tuntea säännökset ja määräykset tietojärjestelmien hallintaan ja laskuihin liittyen. Palkanlaskijan tulee tuntea työehtosopimukset ja hallita palkanlaskentasäädökset. Kirjanpitäjän on hallittava juoksevan kirjanpidon ja tilinpäätöksen lainsäädäntö sekä toimintatavat. Talouspäälliköiden täytyy monipuolisesti hallita laskentatoimen tehtävät ja varmistaa niiden sujuva yhteensovittaminen eri osa-alueilla. Niiden, jotka työskentelevät taloushallinnossa on pystyttävä luomaan, analysoimaan ja tulkitsemaan erilaisia raportteja. Analysointi suoritetaan monesti asioiden välisten suhteiden etsimisellä ja eri toimintoja kuvaavien mittarien laskemisella. Yrityksen toiminnan tehoa pystytään arvioimaan saaduilla tunnusluvuilla ja niiden pohjalta pystytään laatimaan parempia suunnitelmia. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 11.)

Yhä enemmän taloushallinnon tehtävään sisältyy johtamisen ja tiedon hallinnan asioita. Yritys voi perustaa Business Intelligence -toiminnon tiedon johtamista varten, jonka tehtävä on kerätä merkittävää tietoa yritykselle ja jakaa sitä niille, jotka sitä tarvitsevat. Pienet yritykset voivat osittain ostaa toiminnon joltain ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. (Alhola & Lauslahti 2000, 29.)

2.1 Sisäinen taloushallinto

Sisäisen taloushallinnon tarkoitus on tuottaa tietoa yritykselle päätöksenteon avuksi. Sen tuottama informaatio eroaa huomattavasti ulkoisen taloushallinnon informaatiosta. Tietoa, jonka sisäinen taloushallinto tarjoaa, ei ole mitenkään lakisääteinen, vaan täysin vapaaehtoinen ja vapaamuotoinen toimenpide. Sisäinen taloushallinto katsoo myös vahvasti tulevaisuutta kohti. Tehtävinä sillä voi olla esimerkiksi organisaation ja organisaation eri yksiköiden kustannusten määrittäminen. Nämä kustannukset voidaan suunnata eteenpäin eri tuotteille ja palveluille. Sisäistä taloushallintoa käytetään myös

tulevaisuuden kulujen ja tuottojen arvioimisen apuna, ja sillä voidaan myös arvioida investointien kannattavuutta. Raporttien ja raporttien tiedon pitää olla aina ajan tasalla, koska niitä tarvitaan päätöksentekoa varten. Tämän vuoksi raportointitiheyskin on nopea. Informaatio on harvoin julkista, koska usein tämä informaatio on vain yrityksen omaa käyttöä varten. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 10–11.)

Operatiivisen laskentatoimen laskelmia tehdään määrämuotoisesti niin päätöstä tehtäessä kuin senkin mukaan, mikä tilanne on päätöksentekohetkellä. Käytettävä materiaali on aika pitkälti samaa materiaalia, jota käytetään yleisessäkin laskentatoimessa, ja siksi voidaankin käyttää esimerkiksi liikekirjanpitoa tai palkanlaskentaa. Materiaalia voi muokata ja jaksottaa uudelleen silloin, kun yrityksen tarpeet sitä vaatii. Operatiivisella laskentatoimella tuotetaan neljä eri laskelmatyyppeä, ja niissä otetaan huomioon eri aikamuodot, jotka ovat menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Tämän lisäksi nämä kuvaavat myös johtamisen eri osa-alueita: toiminnan johtamista, päätöksentekoa, toimeenpanon organisointia ja valvontaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 30–31.)

Päätöksen tekemisen avuksi tehdään vaihtoehtolaskelmia, joissa vertaillaan vaihtoehtojen kannattavuutta. Vaihtoehtolaskelma on usein vahvasti pitkälle tulevaisuuteen katsova esimerkiksi suurissa investointipäätöksissä, kuten uuden päätelaitetehtaan perustaminen. Uusia liiketoimia suunniteltaessa vaihtoehtolaskelma on yksi suunnittelun vaihe. Valintojen jälkeen asetetut tavoitteet muokataan numeerisiin muotoihin tavoitelaskelmien avulla. Tavoitelaskelmien tarkkuustaso vaihtelee niin ajan kuin yrityksen koonkin mukaan, koska laskelmia voidaan tehdä eri aikaperspektiiveissä. Näitä voidaan tehdä pitkillekin aikaväleille, kuten viisivuotissuunnitelma. Tällaisessa tilanteessa tarkkuuden taso voi olla satoja tuhansia tai miljoonia. (Alhola & Lauslahti 2000, 31–32.)

Suunnittelu- ja tavoitelaskelmien toteutumista seurataan jälkeenpäin tarkkailulaskelmilla. Jos yritys on tuottanut enemmän voittoa kuin se on ajatellut, voi päätelaittevalmistaja analysoida ja laskea, miksi näin on käynyt. Syitä voi tietenkin olla monia, mutta jos yritys on onnistunut tuotteiden hinnoittelussa, on kysyntä voinut sen takia olla odotettua suurempi, tai tehtaan toiminta-aste on ollut ajateltua parempi. (Alhola & Lauslahti 2000, 32.)

Myynnit, ostot ja tuotannolliset toiminnot muodostavat yrityksen perustoiminnan. Näiden pohjalta pystytään johtamaan yrityksen laskentajärjestelmän kolmea pääosiota, joista tieto

kulkee sekä sisäisen, että ulkoisen laskennan tarpeisiin. Nämä osiot ovat myynti, ostot ja tuotanto. (Alhola & Lauslahti 2000, 37.)

Talousprosessi määräytyy reaali- ja rahaprosessista. Reaaliprosessi on yrityksen myymien tuotteiden tai palveluiden hankintaa, valmistamista ja myyntiä. Tuotteita ovat esimerkiksi matkapuhelimet tai suklaapatukat. Palveluita ovat muun muassa siivous- ja korjauspalvelut. Monesti tuotteet ja palvelut yhdistetään yhdeksi palvelukokonaisuudeksi kuten ruokaa myyvissä verkkokaupoissa. Ensin ostetaan ruoat, ja sitten ne tuodaan kotiovelle. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 11.)

Sisäisen laskentatoimen pohjan luo kustannuslaskenta. Ei ole aina yksinkertaista kohdistaa tuottoja ja kustannuksia tuotteille, palveluille, asiakkaille ja tulosityksiköille. Tuottoja ja kustannuksia tarvitaan kannattavuuslaskelmaan. On paljon helpompaa kohdistaa tuottoja kuin kustannuksia. Kustannuksia voi aiheutua niin maantieteellisesti kuin ajallisestikin. Tärkein tavoite kustannuslaskennassa on määrittää erilaisten kokonaisuuksien kannattavuus. Kustannuslaskennan avulla päätöksentekijöiden on helpompi huomata, mitkä tuotteet tai tuoteryhmät kannattavat, mitkä asiakkaat ovat yritykselle hyviä, mitkä yksiköt tuottavat tulosta, miten tehokkaasti yrityksessä ja yrityksen osastoilla toimitaan. Päätöksentekeminen on yritykselle sen helpompaa mitä paremmin kustannuslaskenta yrityksessä toimii. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 135–136.)

Kustannuslaskenta perustuu erilaisiin laskentakohteisiin. Ne kohdistetaan vastuualuelaskennassa jollekin kustannusten aiheutumisesta vastaavalle, jotka voidaan jakaa perustyyppeihin:

- Kustannuspaikka vastaa ainoastaan yksikössä aiheutuneista kustannuksista. Voi osallistua suoraan toimintaan, eli kustannusvastuuyksikköön tai palvella muita yksiköitä esimerkiksi talous- ja henkilöstöosastoja.
- Yksikön tuotoista vastaa tuottoyksikkö. Tuottoyksiköitä voivat olla esimerkiksi myyntiyksiköt.
- Kustannuksista ja tuotoista vastaa tulosityksikkö. Yleensä nämä ovat isompia yksiköitä ja voivatkin käsittää muun muassa erillisen tuotantokokonaisuuden tai markkina-alueen.
- Investointiyksiköt ovat kustannusten ja tuottojen lisäksi vastuussa yksikköön sitoutuneesta pääomasta ja ovatkin monesti vieläkin isompia kokonaisuuksia kuin

tulosyksiköt. Investointiyksiköitä voivat olla toimialadivisioonat tai maadivisioonat. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 136.)

Kustannukset tarkoittavat resurssien käytön hintaa. Esimerkiksi työvoima, raaka-aineet, ja kiinteistöt voivat olla resursseja. Käytöllä on aina joku merkitys, joka voi liittyä vaikka tuotteen tuottamiseen tai palvelun tarjoamiseen. Hinta resurssille voi olla esimerkiksi se, paljonko siitä aikanaan maksettiin tai voidaan katsoa, mitä muuta kyseisellä resurssilla olisi voinut tehdä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 136.)

Resurssien käyttämisestä syntyy erilaisia kustannuksia, joita ovat niin lyhyt- kuin pitkävaikutteisetkin tuotannontekijät. Luonteeltaan ne ovat erilaisia, ja sen vuoksi käsittelytapa vaihtelee, jotta niitä voidaan järkevästi käsitellä. Tällä tavoin kustannuslaskenta voi luoda mahdollisimman hyvät eväät yrityksen ohjaukseen ja päätöksentekoon. Kustannusten yleisimmät luokittelutavat ovat:

- Muuttuvat ja kiinteät kustannukset, jotka voidaan erotella toisistaan sen mukaan, miten tuotannon määrän muuttuessa ne käyttäytyvät.
- Välittömät ja välilliset kustannukset, jotka jaetaan sen mukaan miten ne tuotantoprosessiin osallistuvat. Suoraan tuotantoprosessiin osallistuvien resurssien hintaa kutsutaan välittömäksi kustannukseksi ja muita välillisiksi kustannuksiksi.
- Myös aiheutumisperusteen mukaan pystytään tarkastelemaan kustannuksia. Kustannukset, jotka jäävät pois jos hanke ei toteudu ovat erilliskustannuksia ja yhteiskustannuksia ovat ne, jotka pysyvät ennallaan kaikesta huolimatta. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 137.)

Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon määrästä ja kasvavat aina silloin, kun tuotanto kasvaa. Yleinen muuttuva kustannus on raaka-aine. Sen sijaan kiinteä kustannus pysyy aina samana riippumatta siitä, miten paljon yritys tuottaa tuotteita tai palveluita. Esimerkiksi tuotantokiinteistön vuokra tai hallinnon aiheuttamat kulut voivat olla kiinteitä kustannuksia. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 137.)

On tärkeää kustannusten kohdistamisen näkökulmasta tietää, onko mahdollista kohdistaa resurssien käyttö suoraan joillekin tietyille tekijöille, kuten tuotteelle tai vastuuyksikölle, jolloin puhutaan välittömistä kustannuksista. Onko suora kustannusten kohdistaminen vaikeaa tai mahdotonta, jolloin kyse on välillisistä kustannuksista. Raaka-aine, jota käytetään vain yhteen tuotteeseen, on kustannus joka voidaan helposti kohdistaa yhdelle tuotteelle tai

tuoteperheelle, jolloin raaka-aine kustannuksia voidaan määrittää välittömäksi. Toisaalta kustannukset, jotka tulevat tuotteesta etäällä sillein, että kustannuksen ja tuotteen tai palvelun välinen yhteys on vaikea ymmärtää, voidaan kohdistaa vain pitkän harkinnan jälkeen. Näin silloin, kun on välillisiä kustannuksia. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 141.)

Yrityksellä täytyy olla visio, jonka tavoittelemisen luo pohjan koko yrityksen toiminnalle. Visio voi olla joku suuri ja haastava tehtävä, joka kuulostaa mahdottomalta yhtälöltä, mutta on täysin saavutettavissa ahkeran ja kovan työn tuloksena. Parhaimmillaan visio ei kuitenkaan ole mikään hieno tarina, joka kuulostaa vain hyvältä, vaan selkeä käytännönläheinen juttu, jonka jokainen organisaatiossa tietää ja ymmärtää. Strategia sen sijaan on se valittu polku siitä, kuinka yritys aikoo saavuttaa päämääränsä. Matkan varrelle voidaan asettaa välietappeja, joiden avulla etenemisen seuranta helpottuu. Maailma kuitenkin muuttuu vähän väliä ja sen takia strategiaa täsmennetään joka vuosi. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 148.)

Vähintään kerran vuodessa yrityksen hallitus kokoontuu keskustelemaan strategiasta. Silloin tehdään päätöksiä, jotka koskettavat useita seuraavia vuosia, ja nimenomaan seuraavan kauden aikana tehtävät strategiset päätökset perustuvat tämän strategiakeskustelun aikana tehtyihin linjauksiin. Seuraavan budjettikauden yritystason tavoitteet asetetaan, kun hallitus on päässyt yhteisymmärrykseen strategiasta. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 150.)

Strategiaa on täydennettävä toiminnan käynnistyessä ja edetessä. Päätöksenteon tukena voidaan käyttää sisäisen laskentatoimen tuottamaa kustannus- ja kannattavuuslaskennan tietoa. Sisäisen laskentatoimen ammattilainen osallistuu strategiaprosessiin tuottamalla tarvittavat laskelmat. Päätöksenteko strategisia kysymyksiä kohtaan on ympärivuotista työtä ja näitä päätöksiä voivat olla muun muassa investointipäätökset, yrityskaupat ja toiminnan lakkauttaminen. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 154.)

Kun yritys on valinnut jonkin strategian ja määritellyt sille strategiset tavoitteet, täytyy sen valita, kuinka mitata näitä tavoitteita. Jotta seuranta voidaan toteuttaa, tarvitsee yritys siihen konkreettisia mittareita. Jos tavoitteena on markkinajohtajuus jollain tietyllä alueella, voi mittarina toimia esimerkiksi yrityksen oma liikevaihto verrattuna kilpailevan yrityksen liikevaihtoon. Valitulle mittarille asetetaan useasti erilaisia välitavoitearvoja, jotka riippuvat mittarin laadusta. Jos vaikka kauppakeskus tavoittelee 1000000 kävijää

puolella vuodessa, voidaan asettaa välietappeja, joiden avulla seurataan, miten tavoitteen saavuttaminen edistyy. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 155.)

Tyypillisiä tunnuslukuja, joita käytetään mittareina sisäisessä laskentatoimessa, ovat muun muassa:

- sijoitetun pääoman tuotto prosentti
- oman pääoman tuotto prosentti
- liikevoitto/liikevoitto %
- kiertoaikatavoitteet
- omavaraisuusaste
- quick ratio
- current ratio. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 156.)

Mittarit voivat olla myös ei-rahamääräisiä, tässä on muutama esimerkki niistä:

- asiakastytyväisyys
- asiakkaiden lukumäärä
- asiakassopimusten lukumäärä
- asiakkaan odotusaika
- reklamaatioiden määrä
- imagotutkimuksen tulos
- henkilöstötytyväisyys. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 157.)

2.2 Ulkoinen taloushallinto

Yrityksen toiminnasta kiinnostuneita ulkopuolisia sidosryhmiä varten laaditaan ulkoisen taloushallinnon laskelmat. Näitä ulkoisia sidosryhmiä ovat muun muassa osakkaat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Tilinpäätös on yrityksen kannalta tärkein laskelma ja se laaditaan rekisteröityjen tapahtumien perusteella kirjanpitoon. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi sähkölaskut ja palkat. Tilinpäätökseen sisältyy mm. tuloslaskelma, joka kertoo

tuloksen kehityksestä ja tase, joka kertoo yrityksen taloudellisen aseman tilinpäätöspäivänä. (Alhola & Lauslahti 2000, 30.)

Ulkoisen taloushallinto kerää, muokkaa ja tuottaa tietoa yrityksen ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu yrityksen omistajat ja he ovat sijoittajia, jotka sijoittavat omia varojaan yrityksen toimintaan. Muita ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi velkojat, jotka antavat lainan sekä tavarantoimittajat, asiakkaat ja verottaja. Kaikki nämä ulkoiset sidosryhmät tarvitsevat informaatiota yrityksen taloudellisesta tilasta, että voivat tehdä yritystä koskevia päätöksiä. Seurattavuutensa ja todennettavuutensa takia ulkoinen taloushallinto on erittäin lakisääteistä. Kaikki yrityksen taloudelliset tapahtumat täytyy merkata lakien mukaisesti muistiin, että ulkoiset sidosryhmät voivat varmistaa yrityksen informaation todenmukaiseksi. Kirjanpitoa ja siitä johdettavaa tilinpäätöstä säätelee ennen kaikkea kirjanpitolaki ja -asetus. Ulkoista taloushallintoa säätelevät myös monet erilaiset lait. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 10.)

Useilta organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä vaaditaan laskentatoimen taitoa. Laskentatoimen asiantuntijapalveluita kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen haasteisiin tarjoavat tilitoimistot. Siellä työskentelevältä henkilökunnalta vaaditaan asiakasorganisaatioiden liiketoiminnan ymmärtämistä sen lisäksi, että hallitsee yleisten laskentatoimen säännökset. Tämän johdosta tilitoimisto pystyy tarjoamaan asiakkaille tehokkaita ratkaisuja. Yritysten laskentatoimen tuottaman informaation asianmukaisuuden varmistavat tilintarkastajat. Tämän vuoksi tilintarkastajilta vaaditaankin erittäin hyvää lainsäädännön hallitsemista sekä kokonaisvaltaista organisaatiotuntemusta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 12.)

Yrityksen varoiksi kutsutaan tuotannontekijöitä, jotka yritys omistaa. Taseesta puhuessa varoja kutsutaan vastaavaksi. Yritys voi rahoittaa toimintaansa joko omalla pääomalla tai vieraalla pääomalla. Taseesta puhuessa näitä rahoituslähteitä kutsutaan vastattavaksi. Varat, jotka ovat vasemmalla puolella taseyhtälössä, jaetaan virallisen tasekaavan mukaisesti pitkäkestoisiin varoihin ja lyhytkestoisiin varoihin. Yksi vuosi on pääasiallinen käytössä oleva jakokriteeri. Varoja, joita käytetään yrityksen toiminnassa pidempään kuin yhden vuoden ajan, ovat pysyviä varoja. Rakennukset, rakennelmat, koneet ja kalusto esimerkiksi ovat tyypillisiä pitkäkestoisia varoja. Sen sijaan varastot, rahat ja pankkisaamiset, eli vaihto-omaisuus ovat lyhytkestoisia varoja. Velkoja, jotka ovat oikealla puolella taseyhtälössä, sanotaan myös vieraaksi pääomaksi. Esimerkiksi lainat, jotka on

saatu pankista tai ostovelat, jotka ovat syntyneet ostojen tapahtuessa, ovat vierasta pääomaa. Omalla pääomalla tarkoitetaan rahasummia, jotka yrityksen omistajat ovat sijoittaneet yritykseen ja näin ollen se muodostaa oman osuutensa yrityksen varallisuuteen. Käytännössä myös oma pääoma jakaantuu useampaan kuin yhteen osaan. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 19.)

Liiketapahtumat ovat tapahtumia, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Kirjauksia tehdään yrityksen kirjanpitoon liiketapahtumien perusteella. Liiketapahtumia kirjattaessa taseyhtälön täytyy olla tasapainossa jokaisen kirjaustoimenpiteen jälkeen. Tästä johtuen kaikilla liiketapahtumilla on taseyhtälöön niin sanottu kaksinkertainen vaikutus. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 22.)

Tuloslaskelmasta nähdään yrityksen tulot ja menot sekä tilikauden voitto tai tappio, joka muodostuu sen mukaan, miten yrityksellä on tuloja ja menoja. Tarvittavat tiedot tuloslaskelmaa varten löytyvät yrityksen omasta pääomasta. Tarvittavat tiedot taseen tekemiseen löytyvät sen sijaan taseyhtälön tileistä ja niitä vastaavista saldoista. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 28–29.)

Rahoituslaskelmassa huomioidaan ainoastaan sellaiset erät, jotka ovat vaikuttaneet tarkastelujakson aikana kassaan. Tästä johtuen esimerkiksi myynti, joka kirjataan myyntisaatavaksi ja tilikauden aikana siitä ei vielä saatu maksua, ei näy myyntitulona rahoituslaskelmassa. Yhtä lailla ostovelkoihin kirjatut menot, joita ei ole maksettu tilinpäätöksen laatimishetkeen mennessä, eivät rahoituslaskelmassa näy menoina. Yrityksen rahavirrat rahoituslaskelmassa jaetaan kolmeen osaan, jotka ovat liiketoiminnan rahavirta, investointien rahavirta ja rahoituksen rahavirta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 31.)

Tilinpäätös Suomessa perustuu Suomen kirjanpitolakiin sekä useisiin muihin lakeihin ja säädöksiin. Vuoden 1997 kirjanpitolaki on laadittu EU:n yhtiöoikeudellisten direktiivien 4. ja 7. pohjalta, mutta ainoastaan normit määrittävät direktiivit. Kyseisten normien puitteissa jäsenmaat saavat itse määrittellä tilinpäätöskäytäntönsä. Kirjanpitoasetus täydentää kirjanpitoa Suomessa. Kirjanpitolaki mahdollistaa IFRS-tilinpäätöksen (International Financial Reporting Standards) tekemisen Suomessa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 31.)

Tilinpäätöksen täytyy antaa oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilinpäätöstä laadittaessa seuraavia pääperiaatteita täytyy noudattaa:

- toiminnan jatkuvuus
- laatimisperiaatteiden johdonmukaisuus
- sisältöpainotteisuus
- varovaisuus
- suoriteperusteisuus
- erillisperiaate

Käytettäviä laatimisperiaatteita täytyisi tilinpäätöksessä johdonmukaisesti soveltaa tilikaudesta toiseen. Vientien pitäisi kirjanpidossa kuvata liiketapahtumien todellista luonnetta. Lähtökohtana varovaisuuden periaatteelle on, että yrityksen tuottoja ja varallisuuseriä ei saa esittää liian suurina, jonka lisäksi velat ja menot eivät saa näkyä liian pieninä. Suoriteperusteisuuden mukaan täytyy liiketapahtuma merkitä kirjanpitoon ja sieltä tilinpäätökseen tapahtuessaan siitä riippumatta, milloin liiketapahtuman rahavirta on toteutunut. Erillisperiaatteen mukaan tilinpäätöksessä näkyvät varat ja velat tulee arvostaa omana hyödykkeenään. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 32.)

2.3 ERP-Järjestelmä

ERP-järjestelmä, eli Enterprise Resource Planning. Suomen kielessä se tunnetaan nimellä toiminnanohjausjärjestelmä. Teknisesti se koostuu toisiinsa integroiduista erilaisista modulaarisista sovelluksista, jotka käyttävät yhtä keskitettyä päätietokantaa. ERP-järjestelmillä on tyypillisesti moduulit myynnille, tuotannolle, projektinhallinnalle, henkilöstöhallinnolle, logistiikkaan, materiaalihallintoon ja taloushallintoon. Keskeinen tekijä ERP-järjestelmissä on taloushallinto ja monesti vaiheistetut käyttöönottoprojektit lähtevät pyörimään nimenomaan taloushallinnon moduulista. Se onkin erittäin tärkeä muiden moduulien toiminnalle, koska taloushallinnon perustiedoissa määritellään paljon master dataa, joilla on vaikutusta muihin sovelluksiin, joissa ne myös toimii ohjaavina

parametreina mm. organisaatorakenteelle, tilikartalle ja kustannuspaikalle. (Lahti & Salminen 2008, 36.)



KUVIO 1. ERP-järjestelmän toimintaperiaate. (SMISS 2015.)

ERP-järjestelmät ovat usein parantaneet toimintaa todella merkittävästi, koska yhdellä ERP-järjestelmällä voidaan ohjata montaa prosessia monen erillisen järjestelmän sijaan. Tämän lisäksi tehokkuus on kasvanut automaation ja päällekkäisten työvaiheiden poistuessa. Eri ERP-järjestelmillä on omat vahvuutensa. Toiset voivat olla parempia joidenkin tiettyjen toimialojen erityisprosesseissa ja toiminnallisuudessa, kun taas toisten vahvuus voi olla muutamassa toiminnossa, kuten logistiikassa tai valmistuksessa. Joissakin voi olla heikot taloushallinnon ominaisuudet, mutta myynnin ja asiakaspalvelun ominaisuudet voivat olla erinomaiset. ERP-järjestelmien taloushallinnon laatu vaihtelee laajasti ja usein järjestelmiin integroidaan muita taloushallinnon erityissovelluksia. (Lahti & Salminen 2008, 36–37.)

Melkein jokaisella yrityksellä on nykyään käytössään jonkinlainen järjestelmä, jolla ohjataan liiketoimintaa. Monissa yrityksissä ERP-järjestelmät ovat korvanneet vanhat järjestelmät, jonka johdosta yrityksen päivittäinen työskentely on nopeutunut. ERP-järjestelmien hyödyistä tärkeimpiä on reaaliaikainen seurantamahdollisuus eri toiminnoille. Eli koko ajan tiedetään miten yrityksellä menee ja sen vuoksi voidaan kätevästi laskea ennusteita tulevaisuudelle ja ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Käyttöönottoaminen on vaativaa ja työlästä. Koulutus on usein jopa kustannuksiltaan suurempi kuin itse ERP-

järjestelmä. Vaikeaa käyttöönotosta tekee se, että yrityksen prosessit on liitettävä järjestelmään. Melkeinpä aina prosesseja, joita yritys käyttää, täytyy myös muokata siten, että ne toimivat järjestelmän mukaisesti. Muutos on välttämätön, jos järjestelmältä halutaan saada irti haluttu hyöty. (Mediaplanet 2008, 2.)

ERP-markkinoilla kyse ei ole kilpavarustelusta eikä loppujen lopuksi ohjelmistotakaan, vaan liiketoimintatavoitteiden tukemisesta eli strategian ja prosessien optimoinnista ja tuottavuuden parantamisesta. ERP luo tehokkaimmillaan vahvan infrastruktuurin, joka auttaa yritystä tarttumaan täysin uusiin mahdollisuuksiin. Petri Niittymäki sanoi vuonna 2008, että tärkeää on huomioida käytettävyyden helppous. Aiemmin ERP-käyttäjät olivat erikoistuneet talous- tai henkilöstöhallintoon. Nykyään, jotta järjestelmistä saataisiin irti paras mahdollinen hyöty, pitäisi sellaistenkin työntekijöiden, joiden päätyö ei ole järjestelmän tai edes tietokoneen parissa pystyä käyttämään ERP-järjestelmää. (Mediaplanet 2008, 6.)

Yksi tärkeimmistä valintakriteereistä ERP-järjestelmän toimittajaa valittaessa on järjestelmän toimialaosaaminen. Esimerkiksi jos tekstiiliteollisuudessa neuvotellaan tuotannon optimoinnista, ei riitä, että järjestelmä on aiemmin onnistunut vartiointiliikkeen ERP-järjestelmän rakentamisessa. Täytyy myös miettiä, ovatko ERP-toimittajan resurssit riittävät ja mikä on tilanne tulevaisuudessa. Roy Nurmi kertoi vuonna 2008, että toiset haluavat koko paketin, tuotteen ja toimittajan yhdestä paikasta, kun taas toiset haluavat kilpailuttaa eri osat. Toimittajaa valitessa pitää kuitenkin molemmissa tavoissa miettiä toimittajan kokonaistarjonta, toimialaosaaminen, toimittajan jatkuvuus ja resurssit. (Mediaplanet 2008, 8.)

Yrityksen on pystyttävä vastaamaan nopeasti muutoksiin menestyäkseen markkinoilla. Pienilläkin yrityksillä kilpailu on muuttunut entistä globaalimmaksi. Yritysten on tuotava entistäkin nopeammin markkinoille asiakkaiden tarpeisiin sopivia tuote- ja palveluratkaisuja, ja muutos kilpailutilanteessa onkin ajanut yritykset toimimaan verkostomaisesti, jotta he pystyvät toimimaan asiakkaan vaatimassa aikataulussa nopeasti. Siksi yhdessä toimitusprojektissa voi olla mukana monta eri yritystä. ERP-järjestelmien on mukauduttava toimintaprosessin mukaisesti. Sieltä pitää pystyä esimerkiksi poistamaan ja lisäämään käyttäjiä nopeasti, jonka lisäksi on pystyttävä hyväksymään käyttäjiksi myös ulkoisia kumppaneita. Järjestelmän avulla on pystyttävä ohjaamaan oman toiminnan lisäksi myös kumppaneiden toimintaa. Toimintaketjun hallinta voi ulottua moneen eri yritykseen

ja järjestelmältä vaaditaankin joustavuuden lisäksi myös läpinäkyvyyttä. Järjestelmän avulla se voi olla esimerkiksi tilatun raaka-aineen materiaali virtatietoja tai kumppanin toimitusaikojen tai resurssien selkeytymistä. (Mediaplanet 2008, 9.)

Järjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen ei riitä toimiva järjestelmä. Käyttäjällä on oltava palvelu- ja tukiverkosto, joka edistää ohjelman käyttöä ja sen tarjoamaa hyötyä. (Mediaplanet 2008, 12.)

Pullan mukaan (2008) myös pk-sektorilla on tärkeää, että oikean ERP-järjestelmän valinta onnistuu heti ensimmäisellä kerralla. Valintaprosessissa tulee huomioida liiketoiminnan kokonaistavoitemalli, eli nykytilanne ja tulevaisuus. Lisäksi hän kertoo, että pk-sektorilla on samat ERP:tä koskevat tarpeet kuin isoillakin organisaatioilla, mutta taloudellisia resursseja on vähemmän käytettävissä, jonka vuoksi on tärkeää priorisoida tarpeet ja panostaa järjestelmän aitoon hyödyntämiseen. Sopivan järjestelmän löytämiseen pk-yrityksellä on useita vaihtoehtoja. Sen voi ostaa omaksi, jolloin maksetaan lisenssi omista varoista tai käytetään rahoitusta. Näin järjestelmä pyörii yhtiön tiloissa tai serverit on ulkoistettu palveluntoimittajalta. Pk-yritykset hyötyvät palveluna tarjottavista ERP-järjestelmistä. Yleensä pk-yrityksissä päätös tehdään alkuinvestointien perusteella elinkaarikustannusten sijaan. Alkuinvestointi on pieni ja palveluna tarjottavan järjestelmän veloitus toimii kuukausimaksulla. Selainpohjaisen järjestelmä on mahdollista saada täysin omiin tarpeisiin räätälöitynä tai peruspalveluna. Pk-yritysten toiminnanohjauksen prosesseista monet ovat hyvin samanlaisia, joten yritys kohtaista räätälöityä ratkaisua ei tarvita. (Mediaplanet 2008, 12–13.)

3 KANNATTAVUUS

Kannattavuus käsitetään absoluuttisena eli vähentämällä tuotoista kustannukset tai suhteellisenä, jolloin tarkastellaan sijoitetun pääoman tuottoastetta. Normaalisti sitä mitataan voiton suuruudella. Voitolla tarkoitetaan yritystoiminnan positiivista tulosta, kun kustannukset vähennetään tuotoista. Siitä huolimatta ei riitä, että vähennetään tuotoista kulut, vaan tulee huomioida myös tuloksen tuottoihin asetettujen panosten määrä. Näin saadaan selville millaisilla panostuksilla tulos on saavutettu. Lähtökohta kannattavuudelle on, että yritys tuottaa sijoitetulle pääomalle koko ajan enemmän kuin mitä pääoman saaminen ja käyttäminen maksaa yritykselle. Arviointi sijoitetun pääoman tuotolle toteutetaan suhteuttamalla voitto sijoitetun pääoman määrään. Ei ole mahdollista määrittää kannattavuutta yksiselitteisesti, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan kykyä tuottaa tulosta tiettyinä ajanjaksona esim. tilikautena. Kannattavuus onkin käsitteenä monipuolinen ja sen hallinta vaatii liiketoiminnan kokonaiskuvan hahmottamista. (Alhola & Lauslahti 2000, 50–51.)

Sixonesin toimitusjohtaja Sampo Salmen mukaan jo yritystoiminnan alussa rahoituksen ja rahoituskelpoisuuden suhteen yrittäjän pitäisi keskittyä liiketoimintasuunnitelmaan ja ansaintalogiikkaan. Jo liiketoimintasuunnittelussa pitää tietää, mistä raha tulee, mihin se menee, paljonko siitä jää käteen ja miten tuotetaan voittoa. Luonnollisesti kannattava yritys tekee voittoa. Perustamisvaiheesta lähtien olisi järkevää laskea, millaisia summia yritykseen sitoutuu ja millainen on tuotto. Luvuilla pystytään analysoimaan, mihin kannattavuus pohjautuu ja mitkä asiat siihen vaikuttaa. Monesti asiat eivät mene käsikirjoituksen mukaan, joten laskelmat tulisi tehdä siten, että olisi varasuunnitelma kaiken varalle. On järkevää tehdä kassavirran ennustamista ja tulosennustamista. Vaikka kirjanpitäjä raportoi yrityksen taloudellisesta tilasta, perustuu tieto kuitenkin edellisen kuukauden tulokseen ja pankkitilin saldoon. Ennakoivalla talousraportoinnilla saadaan selville mitä lähikuukausina tapahtuu. Ennakoiminen on helpointa seuraamalla reskontraa. (Korpela 2013.)

Liiketoiminnan tarkoitus on täyttää asiakkaiden tarpeet tuottamalla tuotteita tai palveluita, joilla nämä tarpeet voidaan täyttää. Toiminnan on oltava kannattavaa, että tuotoilla voidaan suorittaa valmistuksesta aiheutuneet kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2000, 52.)

Muuttuvat kustannukset riippuvat toiminnan laajuudesta. Mitä enemmän tuotteita tai palveluita valmistetaan tai myydään, sitä suuremmat muuttuvat kustannukset ovat. Kiinteät kustannukset eivät ole suoraan sidonnaisia laajuuteen, jonka vuoksi ne myöskään eivät määräydy sen mukaan paljonko tuotetta tai palvelua myydään tai valmistetaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 55.)

Yrityksen kannattavuuden arvioinnin ja hallinnan apuna käytetään katetuottolaskelmaa. Se on hyvä ja yksinkertainen työkalu lyhyen tähtäimen päätöksien tekemiseen. Lähtökohtana tässä on, että kustannukset jaetaan muuttuviksi ja kiinteiksi. Katetuotto saadaan vähentämällä myynnistä muuttuvat kustannukset. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan selville tulos ennen veroja. (Alhola & Lauslahti 2000, 66.)

KATETUOTTOLASKELMA	
	MYyntI
-	MUUTTUVAT KUSTANNUKSET
=	KATETUOTTO
-	KIINTEÄT KUSTANNUKSET
=	VOITTO ENNEN VEROJA
-	VEROT
=	VOITTO

KUVIO 2. Katetuottolaskelma.

Kriittinen piste kertoo myyntimäärän, jolla saavutetaan nollatulos. Lukuna se on absoluuttinen, joten esimerkiksi myynnin määrä ilmoitetaan euroissa. Kriittisessä pisteessä katetuotto on kooltaan sama kuin kiinteät kustannukset ja se lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuotolla, jonka jälkeen se kerrotaan sadalla. (Alhola & Lauslahti 2000, 68.)

KRIITTINEN PISTE	
Kiinteät kustannukset	X 100
Katetuotto	

KUVIO 3. Kriittinen piste.

Varmuusmarginaali kertoo myynnin ja kriittisen pisteen myynnin erotuksen. Tällä saadaan selville ns. turvamarginaali, jolla yritys on toimiva. Jos toteutunut myynti on kriittistä pistettä suurempi, on yrityksellä siinä mielessä turvamarginaali, että myynti voi laskea kriittisen pisteen suuruiseksi ennen kuin tuotto menee tappiolliseksi. Yleensä se lasketaan absoluuttisesti ja prosentuaalisena. (Alhola & Lauslahti 2000, 69.)

VARMUUSMARGINAALI: Tuotot - Kriittisen pisteen myynti
VARMUUSMARGINAALI- %: Varmuusmarginaali/Tuotot X 100

KUVIO 4. Varmuusmarginaali & Varmuusmarginaali- %

Hoitamalla yhden tai menestymällä yhdellä kannattavuuden osa-alueella ei takaa kokonaiskannattavuutta. Yksi tärkeimpiä tekijöitä kannattavuudelle on tuntea ja hallita tuote- ja asiakaskannattavuus. Kannattavuuslaskennan tärkein tavoite on määrittää tuotekannattavuus. Tarkoituksena on asettaa aiheutuneita kustannuksia suurempi myyntitynne. Tuotteen tai tuoteperheen kannattavuuden tarkasteleminen vaatii 100 % varmuutta siitä, ettei tuotekustannustiedon raportissa ole mitään oleellisia vääristymiä tai puutteita. Täytyy myös olla varma, että kaikki tuotteen synnyttämät kustannukset huomioidaan laskennassa. (Alhola & Lauslahti 2000, 79–80.)

NETTOTULOSTAVOITE	
+	LAINOJEN LYHENNYKSET
+	VEROT (VALTIO+KUNTA)
+	LAINOJEN KOROT
=	KÄYTTÖKATE
+	KIINTEÄT KULUT ILMAN ALV
	KÄYTTÖKATE
-	KIINTEÄT KUSTANNUKSET
=	MYYNTIKATETARVE
+	OSTOT
=	LIKEVAIHTOTARVE
-	MUUT NETTOTULOT
+	ARVONLISÄVERO
=	KOKONAISMYNTITARVE

KUVIO 5. Kannattavuuslaskelma. (Nordea 2015.)

Tuotekannattavuuslaskennassa laskentakohteena usein on tuote, mutta muitakin tarkastelun kohteita on mm. asiakas, palvelu, markkina-alue, jakelukanava, projekti. Kannattavuuden tärkeä osa-alue on asiakaskannattavuus ja siihen on perinteisellä kustannuslaskelmalla vaikeaa saada tarkkoja tuloksia. Ei pidä missään nimessä luulla kaikkien asiakkaiden olevan samanlaisia, vaan jokainen asiakas tulisi käsitellä yksilönä. Eli toimintokohtaisesti ennen kauppaa ja kaupan jälkeen tapahtuvat. Koska toisiin asiakkaisiin kuluu enemmän aikaa kuin toisiin, sen takia myöskään todelliset kustannukset ole kaikilla asiakkailta yhtä suuret. (Alhola & Lauslahti 2000, 82–83.)

Pidemmillä aikavälillä tuottavuus on tarkempi mittari kuin kannattavuus vaikka liittyikin siihen todella läheisesti. Kannattavuus on sitä parempi mitä parempi on tuottavuus, mutta radikaalisti kannattavuuteen vaikuttaa tuotteesta saatava hinta ja resurssien kustannukset. Kokonaisuutta tarkasteltaessa kannattavuus on paras suorituskykymittari mutta liikevoittoon vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, joita yritysjohto ei pysty hallitsemaan. Tuottavuudella ja kustannustehokkuudella mitataan resurssien käyttöä, jolla saadaan selville suoraan yritysjohtoon panos voiton lisäämiseen ja tehokkuuden kehittämiseen. Tuottavuus toimii mittarina resurssien käyttötehokkuudelle. Se määritellään teknisesti saatujen tuotosten ja käytettyjen panosten suhteenä. Tuottavuus on yksi avaintekijä taloudellisen kunnon ylläpitämiseen. Sitä voidaan mitata usealla eri tasolla aina työpaikasta kansantalouteen. (Arvio 2002.)

Hinnoittelun periaatteena on, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa sekä valmistuksen aiheuttamat kustannukset, että voittotavoitteen. Perinteisen laskentatoimen mukaisesti hinnoittelu korostaa kustannuspohjaista hintaa ja se onkin omalla tavallaan minimihinta. Liiketoiminnassa hinta voi olla yksi kilpailutekijä tai strategia, jolla tavoitteet saavutetaan. Kilpailutekijänä hinta muotoutuu hinnasta, hintaporrastuksesta ja alennuksista sekä maksuehdoista. Näillä kaikilla on vaikutusta kannattavuuteen tuottojen ja kustannusten määrän esimerkiksi koron tai katteen kautta. Jos hinta toimii strategiana, voi yritys hakea markkinaosuuksien kasvua matalien hintojen ja ulkoisen markkinoinnin avulla. Hinnoitteluun tulee huomioida kustannukset, voittotavoite, laatu, jakelutiet, markkinat, asiakassegmentti, tuotteen elinikä ja sen hinnoittelurakenteet sekä imago. Kovasta kilpailusta johtuen hinta muodostuu monesti markkinoilla, joten kustannustavoitekin määräytyy markkinahinnan kautta. Vapain hinnoittelualue voidaan saavuttaa, kun yritys on onnistunut erottumaan joukosta esimerkiksi loistavalla yritysimagolla, kuten monet tunnetut vaatevalmistajat. (Alhola & Lauslahti 2000, 221–222.)

Hinta on:

- Arvon mittari. Myyntihinta kertoo tuotteen arvon suoraan. Yritys ei voi myydä tuotetta halvoilla hinnoilla jos haluaa saavuttaa laatumielikuvan. Halpaa tuotetta ei koeta monesti laadukkaaksi, mutta toisaalta monet asiakkaat eivät edes haluakaan laatua, jonka johdosta kuluttaja voi ostaa mieluummin halpamerkin kolajuoman Coca-Colan sijaan.
- Arvon muodostaja. Arvon lisäksi hinta muodostaa yritykselle halutun mielikuvan. Esimerkiksi Adidas mielletään laadukkaaksi urheiluvälinevalmistajaksi, vaikka se ei ole maailman halvin. Kalliimpi hinta tukeekin imagoa: laatu maksaa.
- Kilpailun peruselementti. Hinta vaikuttaa suoraan tuottoihin. Jos tuote ei erotu kilpailijoista ja sitä myydään korkeammalla hinnalla, saattaa myyntivolyymi olla ennustettua pienempi. Jos tuotetta myydään kilpailijoita halvemmalla, saattaa markkinaosuus kasvaa, jos kilpailijat eivät reagoi tähän.
- Kannattavuuden elementti. Hinnan merkitys on suurin kun vaikutusta verrataan muihin tuloslaskelman eriin. Esim. 5 % korotus hinnoissa on 5 % nousu voitoissa.
- Tuotteen asemoija. Hinnoittelu tulee toteuttaa siten, että eri kohderyhmät hyväksyvät sen. Jos hinta on liian korkea tai liian matala, heikentää se tuotteen myyntiä. On tärkeää ymmärtää eri kohderyhmien arvostukset ja odotukset tuotetta kohtaan, jonka pohjalta hinnoittelu toteutetaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 222.)

Toteutus ja päätöksenteko hinnoittelulle ovat operatiivisen tason vastuulla. Laskentatoimen tulee tarjota hinnoittelun vastuuhenkilöille oikeat laskentatavat ja laskentaa varten tärkeät tiedot ja joskus jopa alustavat hintaehdotukset. Laskentatoimen tulee auttaa päätöksentekijöitä hinnoittelussa ja valvoa, että hinnoittelu tehdään oikein. Laskentatoimen on myös tarjottava hinnoittelusta vastaaville työkaluja, joilla hinnoittelu voidaan toteuttaa vaivattomasti ja matemaattisesti oikein. (Alhola & Lauslahti 2000, 224.)

Hinnoittelulaskentamenetelminä voidaan kustannuslaskennallisessa mielessä käyttää omakustannusperusteista, katetuottooperusteista, toimintoperusteista, elinkaariperusteista tai markkinaperusteista hinnoittelumenetelmää. Yritys voi käyttää joko yhtä kerrallaan tai useampaa yhtä aikaa riippuen tuotteesta tai palvelusta. Tyypillinen kustannuspohjainen hinnoittelumenetelmä on omakustannusperusteinen hinnoittelu, joka huomioi kaikki kustannukset, jotka tulevat tuotteen tai palvelun valmistuksesta sillä periaatteella, että voitollisä lasketaan omakustannusarvoon. Tavoitteena on varmistaa, että hinta kattaa

tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset ja saavuttaa voittotavoitteet. Todellisuudessa se on vaikeampi toteuttaa kuin teoriassa, koska voittolisän määrittäminen on käytännössä hankala määrittää ja toisaalta kaava ei pysty vastaamaan tarpeeksi nopeasti kysynnän muutoksiin. Jos toiminta-asteen vaihtuvuus on runsasta, ei malli anna 100 %:sesti luotettavaa kuvaa todellisista kustannuksista. (Alhola & Lauslahti 2000, 226–227.)

	TUOTTEEN/PALVELUN OMAKUSTANNUSARVO
+	VOITTOLISÄ
=	MYYNTHINTA ILMAN ARVONLISÄVEROA
+	ARVONLISÄVERO
=	VEROLLINEN MYYNTHINTA

KUVIO 6. Omakustannusarvo.

Katetuottohinnoittelu perustuu minimikalkyyliin ja lasketaan minimivalmistusarvon pohjalta. Muuttuviin kustannuksiin lisätään katetuottotavoite, jolla saadaan veroton myyntihinta. Myyntihinta saadaan lisäämällä arvonlisävero. (Alhola & Lauslahti 2000, 228.)

	TUOTTEEN/PALVELUN MUUTTUVAT KUSTANNUKSET
+	KATETUOTTOTAVOITE
=	MYYNTHINTA ILMAN ALV
+	ARVONLISÄVERO
=	VEROLLINEN MYYNTHINTA

KUVIO 7. Katetuottohinnoittelu

Budjetit suunnitellaan yrityksen strategioiden mukaisesti, ja ne ovatkin strategiasuunnitelmien lailla tavoitelaskelmia. Ne laaditaan joka vuosi, ja niitä tukevat kuukausittain tehtävät arviot, jotka pyörivät seuraavat vuoden tai tilikauden loppuun. Suunnitelmat ovat sekä sanallisia että numeerisia. Budjetti on johtamisen työkalu, joka tarjoaa yrityksen eri tasoille tavoitteet, jotka ovat tarkkoja odotuksia yrityksen toiminnalta. Se kuitenkin ei ole automaattisesti paras työkalu johtamiselle, ja joskus voi muuttua epäonneksi, jos liiketoimintaan tulee muutoksia, jotka tarvitsevat erilaisia panoksia kuin budjetissa. Negatiivinen vaikutus voidaan torjua joustamalla ja tekemällä muutoksia alkuperäiseen suunnitelmaan. Budjetointia käytetään yrityksessä numeerisen toimintasuunnitelman laatimista varten tietylle aikavälille, jossa asetetaan tavoitteita

pohjautuen strategiseen suunnitelmaan, etsitään operatiivisia toimintavaihtoehtoja, joilla tavoitteet saavutetaan, suoritetaan vertailuja analyysien ja laskelmien avulla ja tehdään päätökset toimintavaihtoehtoista. (Alhola & Lauslahti 2000, 272–273.)

Budjetin tehtävät ovat:

- Toiminnan suunnittelu. Voidaan tehdä vaihtoehtolaskelmia, kannattaako joku yritystoiminnalle oleellinen asia tehdä itse vai otetaanko tälle osalle joku alihankkija. Esimerkiksi Valmet voisi tilata paperikoneen moottoriin laakerit joltain ulkoiselta konepajalta, josta tultaisiin tehtaalle asentamaan ne.
- Toiminnanohjaus tavoitteiden asettamisen, toimintasuunnitelmien, valtuuksien ja vastuuttamisen avulla. Eli mitä odotetaan, miten toimitaan, kenen valtuuksilla ja kenen vastuulla?
- Toiminnan yhteensovittaminen. Esimerkiksi myynnin kuukausiraportit antavat tuotannolle tiedon, miten valmistuserät määrät täytyy ajoittaa.
- Toiminnan tarkkailu, jota tehdään asetettujen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman pohjalta. Jonain kuukautena tilauskannat voivat olla jäljessä, eikä tavoitteita saavuteta. Tässä tilanteessa myynti ilmoittaa tuotannolle tuotantomäärien hetkellisestä pienentämisestä, jolloin tuotanto ilmoittaa hankinnalle, ettei saa tehdä uusia tilauksia tarkastamatta tuotannon tilannetta. (Alhola & Lauslahti 2000, 274.)

Budjettiprosessi alkaa tehdyistä ympäristöanalyysistä ja siitä, kuinka aiemmin tehdyt strategisen suunnittelun osa-alueet ovat muuttuneet. Muutoksia tarkastellaan niin menneisyyden kuin tulevaisuudenkin näkökulmasta. Mennyttä voi tarkastella sen mukaan, kuinka nykyisiä tavoitteita on saavutettu ja kuinka on ympäristö muuttunut. Tulevaisuutta tarkasteltaessa tutkitaan ympäristöanalyysit, trendit sekä kuluvan vuoden ja seuraavan vuoden ennusteet. Arvioidaan myös muutosten tuomat vaikutukset tehtäviin panostuksiin ja yrityksen tavoitteisiin. Budjetointimenetelmien organisointi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla ja ne voidaan yhdistellä liiketoimintaan sopiviksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 275, 277, 279.)

3.1 Kannattavuuden seuranta

Kannattavuus ja kannattavuuden kehittäminen ovat yritystoiminnan jatkuvia kysymyksiä. Kaikkea tietoa, joka on oleellista menojen laskentaa varten valmistusta tai myyntiä varten, ei valitettavasti aina ole helppo saada. Jos tieto on vaikea hankkia, voidaan helposti faktat korvata fiiliksellä, ja se on huono korvaavaksi vaihtoehdoksi. Jotta resurssit voidaan keskittää oikeisiin asioihin, on välillä hyvä miettiä ja selvittää faktat, koska tunnepohjainen laskenta voi olla kannattamatonta. Toiminnalle on määritettävä tavoitetuotto, joka pitää saavuttaa, että toiminta kannattaa. Saatavilla olevasta tarjonnasta pitää erottaa kannattavat tuotteet kannattamattomista. Niitä voi olla niin volyymituotteet, joista jää hyvin rahaa kovan menekin vuoksi kuin sellaiset vähemmänkin myytävät tuotteet joilla on tarpeeksi suuri marginaali. (Pohjanmaan Ekonomitoimisto, 2014.)

Liiketoiminnan ohjaamiselle on välttämätöntä tuntee kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Kannattavuuden parantaminen on yksi yritystoiminnan kehittämisen jatkuva kohde, ja siksi sen pitäisikin olla yksi yrityksen tavoitteista. Parempaa tulosta voi käytännössä hakea toimintojen tai prosessien tehostuksella. Vaihtoehtona voi olla myös myynnin lisääminen tai kulujen karsinta. Myynnin kasvattaminen vaatii tehostavia toimenpiteitä. Segmentoinnilla markkinointi voidaan suunnata tarkalle kohderyhmälle ja myynti voidaan viedä alueille, joissa kuluttajat ovat valmiita maksamaan isomman hinnan. On myös mahdollista keskittyä alueisiin jossa on vähemmän kilpailua tai sitten voidaan mennä täysin uudelle markkina-alueelle. Kannattavuuden parantamisen voi järjestää myös tuotevalikoiman uudistamisella. Kannattamattomat tuotteet voidaan poistaa valikoimasta ja tilalle voidaan ottaa uusia tuotteita, jotka vastaavat aiempaa paremmin asiakkaiden tarpeisiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 71–72.)

Muuttuvia kuluja pystytään leikkaamaan tehostamalla toimintoja, joka poistaa turhia toimintoja. Myös aktiivinen raaka-aineiden hinnoittelu on mahdollista. Sen takia toimittajien säännöllinen kilpailutus voi parantaa tulosta huomattavasti. Kiinteitäkin kustannuksia voidaan leikata toiminnan tehostamisella, joten hallintoprosessin tutkiminen voi avata yleisesti hyväksyttäviä kustannusaukkoja, joita ei ole aiemmin huomattu. Uudet kustannusaukot voivat johtaa kulujen karsimiseen aiheuttamatta yhtään vahinkoa liiketoiminnalle. Myös hintojen nostolla voi parantaa kannattavuutta, joka ei kumminkaan automaattisesti takaa isompia myyntivoittoja jonka takia menekki voi olla aiempaa

pienempää. Silloin hintojen noston hyöty ei suuntaudu suoraan kannattavuuden parantamiseen. On järkevää tehdä erilaisia laskelmia esimerkiksi laskemalla paljonko voitto kasvaa 1 %:n hintakorotuksella huomioiden sen vaikutuksen kysyntään. Parantaminen voidaan järjestää myös pääomien käytön tehostuksella tarkastelemalla myyntisaamisten tai ostovelkojen maksuaikoja. Lisäksi voidaan tarkastella varaston kiertonopeutta, jolla epäkuranttiusriskiä voidaan pienentää. Käytännössä tilanne on sitä parempi mitä pidemmät maksuajat ostovelloille on ja mitä nopeammin myyntisaamiset tulevat kassaan. Luottotappioiden määrää voidaan minimoida vahvalla myyntisaatavien hallinnalla. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73.)

Kannattavuuden arvioinnin ja parantamisen kannalta tärkeää on tietää, minkä ansiosta tuottoja saavutetaan. Yrityksen pitää tietää mitä myy, kenelle sen myy ja paljonko myynnistä saa katetta. Kokonaiskannattavuuden näkökulmasta pitäisi tietää, mistä kustannukset aiheutuvat ja miten tulos muodostuu. Oleellinen tekijä kannattavuuden parantamiseen on tuottavuuden kasvattaminen. Merkittävästi siihen vaikuttaa pääomien tehokas kierto. Kannattavuuden parantaminen ei ole ainoastaan kustannusten karsimista, vaan paremminkin tulevaisuuteen investoimista. Toimintarutiinien ja järjestelmien on tuettava mm. tuotekohtaisten katteiden seuranta, koska muuten on vaikea saada selkeää kuvaa myyntikatteesta. Laskelmia voi tehdä myöhemminkin, mutta oleellista on tiedon saaminen. Ei riitä, että mitä myy ja millaisella katteella, vaan on mietittävä, että myykö riittävästi ja siksi tuottavuutta täytyy tehostaa myynnin toimien kautta. (Salmi 2013.)

Kannattavuuden tarkastelu voi olla lyhyen tai pitkän aikavälin projekti. Lyhyellä aikavälillä tarkastellaan yhden tuotteen kannattavuutta tietyllä aikavälillä. Tällainen on esimerkiksi katetuottolaskelma. Pidemmän aikavälin kannattavuus tarkastelu voi kohdistua koko tuotteen elinkaareen. Käytännössä siinä selvitetään tuotteen elinaikaista kannattavuutta. Tarkastelu voi olla myös kassavirtalähtöistä, eli huomioon otetaan kassan tuotot ja kulut. Kehitysvaiheessa kassavirta on negatiivinen, koska tuote ei ole tässä vaiheessa vielä myynnissä, jolloin on vain kuluja. Tuotteesta voi tulla hitti, jolloin kassavirta kääntyy positiiviseksi. Pahimmillaan kassavirta voi jäädä pysyvästi negatiiviseksi jos tuote ei menesty. Ns. tähtituote tuottaa positiivista kassavirtaa voiden kääntää tietyn tuotteen kassavirran kannattavaksi. Jotkut tuotteet ovat vain tietyn hetken tuotteita, eikä niistä koskaan tule yhtiön kruunulle jalokiviä. Joistain tuotteista tulee vakiotuotteita ja ne tuottavat pitkään positiivista kassavirtaa. Yritykset haluavat saada toimintaprosesseistaan selville sellaiset kohteet, joiden kustannuksia voisi leikata ja myös

sellaiset, joiden suorituskykyä voisi parantaa. Kannattavuus koko elinkaaren ajalta selvitetään siten, että kustannuksia tarkastellaan tuotekohtaisesti aina suunnittelusta tuotteen luovuttamiseen. (Alhola & Lauslahti 2000, 75–77.)

Liiketoiminnan kannattavuus vaatii jatkuvaa seurantaa, suunnittelua ja toteutusta joten ei riitä, että selvitystyö tehdään ainoastaan yhden kerran. Kilpailu on kovaa ja tahti nopea. Että voi pysyä mukana on osattava välillä kyseenalaistaakin. Tuote- tai palvelutarjonnan jatkuvaa ajanmukaista kehitystä ja tuotteiden hinnoittelua helpottaa kun yrityksen nykytila on tiedossa, kulut ja kate selvillä sekä liikeidea yhtä selkeä kuin Leo Messin taidot FC Barcelonan organisaatiolle. (Pohjanmaan Ekonomitoimisto, 2014.)

Ohjausjärjestelmän osat ovat liiketoiminnan suunnittelu, raportointi, mittaristot ja eri toteutusmenetelmät. Yritystä ohjataan suunnitelmilla, joiden pohjalta strategioita ja toimenpiteitä toteutetaan. Ne ovat myös vertailutietona raportointijärjestelmiin. Tavoitteet saavutetaan ohjausjärjestelmän avulla. Johto valitsee sopivat toimintamallit monista vaihtoehdoista. Sen lisäksi he asettavat tavoitteet ja tekevät päätökset tarvittavista korjaustoimenpiteistä laskentajärjestelmien ja muilta lähteiltä saadun datan perusteella. Ohjausjärjestelmää voi tulkita myös toimintojen mukaan, jolla voidaan tunnistaa muun muassa tuotannon ohjaus, markkinoinnin ohjaus, materiaalitoimintojen ohjaus, henkilöstön ohjaus sekä rahoituksen ja talouden ohjaus. (Alhola & Lauslahti 2000, 248–249.)

Monet eri sidosryhmät ja ulkoiset tekijät vaikuttavat ohjausjärjestelmään:

- Pääoman tuottoasteelle ja yhtiön arvonnousulle omistajien asettamat tavoitteet, joka ilmenee liikevaihdon kasvutavoitteessa ja kannattavuuden nousutavoitteessa.
- Toimittajien vaihtuminen
- Tekniikkojen muuttuminen
- Rahoittajat voivat asettaa kasvulle rajoitteita. Esimerkiksi jos kasvun rahoituksessa ei menestytä pelkästään tulorahoituksella, eikä pankki ei myönnä tarpeeksi lainaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 250.)

Ohjausjärjestelmä tarvitsee tietoa ulkoisista sidosryhmistä ja liiketoimintaan vaikuttavista asioista. Tietoa tuotetaan Business Intelligence- toiminnolla, joka on systemaattinen tiedontuottamis- ja tiedonjakoprosessi, jolla niin sisäisistä kuin ulkoisistakin saatua tietoa pystytään luomaan ymmärrykseksi yrityksen toimialasta ja sen tulevaisuudesta. Business Intelligencen tuottama tieto voi olla esimerkiksi:

- Markkinatutkimuksia, joilla tutkitaan markkinoiden kehittymistä.
- Asiakastyytyväisyysmittauksia ja asiakaspotentiaalikartoituksia, joilla kerätään tietoa asiakkaista. Tutkinnan kohteena on myös asiakkaiden käyttäytyminen yhdistämällä omia ja ulkoisia tietolähteitä.
- Kilpailija-analyysejä, joiden avulla saadaan tietoa kilpailijoiden toiminnasta. Näiden avulla analysoidaan miten kilpailijoiden toimet vaikuttavat yrityksen liiketoiminnalle, saadaan taustatietoa kilpailijoista esimerkiksi avainhenkilöt ja organisaatio, tilanneanalyysit, markkinaosuudet, tuotteiden asemointi omiin tuotteisiin ja arviot kilpailijan strategisista valinnoista ja niiden vaikutuksista.
- Tietoa, joka liittyy ympäristöön esim. teknologian kehittyminen.
- Toimittajaseurantaa, jolla saadaan tietoa toimittajasta. (Alhola & Lauslahti 2000, 250.)



KUVIO 8. Business Intelligence –toiminto. (Business Intelligence Secrets, 2015)

Business Intelligence -toiminnossa laskentatoimen rooli on kaksipuoleinen, jolloin laskentatoimi tuottaa tietoa Business Intelligencelle ja toisin päin. Esimerkiksi budjettisuunnittelussa Business Intelligence tuottaa tietoa ja laskentatoimi ennusteita Business Intelligencen tarjoaman tiedon pohjalta eri vaihtoehtojen taloudellisista seurauksista. Vastaavasti johto käyttää näitä tietoja visioiden, strategioiden ja tavoitteiden luomiseen. Ajallisesti Business Intelligence on samalla tavalla jakaantunut kuin ohjausjärjestelmä, joten strateginen, taktinen ja operatiivinen seuranta on tässäkin havaittavissa. Perusteellinen tieto kilpailijoiden käyttämistä strategioista, tulevaisuuden

suunnitelmista ja toimintamalleista saadaan strategisella seurannalla. Business Intelligence pitää pystyä liittämään ohjausjärjestelmän kiinteäksi osaksi, koska sisäinen ja ulkoinen tieto yhdistyvät ohjausjärjestelmän eri vaiheissa. (Alhola & Lauslahti 2000, 251.)

Ohjausjärjestelmän yksi osa on raportointi, jolla tutkitaan miten yritystoiminta on kehittynyt tai miten se on kehittymässä. Sillä seurataan myös kannattavuuden parantumista: saavutettiinko asetetut tavoitteet sekä sitä miten kannattavuus tulevaisuudessa kehittyy? Se on työkalu, jolla keskitetään yhtiön voimat oikeisiin tekijöihin. Siksi sen tehtävänä on katsoa menneeseen, nykyiseen ja tulevaisuuteen ja raportoinnin tulee analysoida, ennakoida ja reagoida. Tiedon oikeudenmukaisuus, oleellisuus ja oikea-aikaisuus ovat raportoinnin peruseriaatteet. Väärä tieto voi johtaa yrityksen harhaan ja pettää luottamuksen talousinformaatioon. Raportista tulee käydä ilmi tärkeät liiketoiminnan johtamiseen liittyvät avainasiat ja sen pitää tukea operatiivista työtä. Toteuttaminen voidaan järjestää tunnuslukujen, mittaristojen ja raporttien avulla. Sisältö koskettaa yksityiskohtaista tai yhteenlaskettua tietoa semmoista tapahtumista kuten asiakaskohtainen myynti, varaston kiertonopeus tai myyntisaamiset. Yleisin tapa seurata kannattavuutta ja kasvua ovat tunnusluvut, jotka ovat analysoivia ja reaktiivisia. Seuranta tapahtuu operatiivisen ja ylimmän johdon tasolla. Paras väline yhtiön johdolle ja organisaation muille toimintoille ovat mittaristot reaktiivisuutensa ja ennakoitavuutensa vuoksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 316–317.)

Raporttien tulee kertoa tekijöistä, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Tärkeitä tekijöitä seurannalle ovat:

- Asiakas ja asiakassegmentit, joiden raportteina voi olla esimerkiksi asiakaskannattavuus, asiakaskohtainen myynti tai tuotekohtainen myynti.
- Tuote, tuoteryhmät ja liiketoiminta-alueet, joissa raportteja voivat olla vaikkapa tuotekohtainen myynti ja kate tai myyntisaatavat kiertonopeuksineen.
- Tehtävät, toiminnot ja prosessit, joissa raporttina voidaan käyttää yksilökohtaisia tietoja esimerkiksi myyjän myyntimäärää tai ostajan ostomäärää
- Organisaatioseuranta, jossa seurataan enimmäkseen tulosityksikköä. Tässä osiossa raporttina voivat olla vaikkapa liiketoiminta-alue tai osastotasot esimerkiksi tuloslaskelma ja mittaristot vastuuyksikköjen mukaisesti.

- Projektit, joita ovat esimerkiksi yksittäinen myyntitapahtuma tai moniosainen urakka. Näissä voidaan käyttää raporttina vaikkapa projektikohtaista katetta tai toimituskohtaista katetta.
- Pääomat, joita ovat esimerkiksi investoinnit, myyntisaamiset, varastot ja sijoitukset. Raportteja ovat muun muassa investointien tuotto prosentti, tuotot, varastojen kierto nopeus tai sijoituskohtaiset tuotot. (Alhola & Lauslahti 2000, 319.)

Raportointi käyttää laskentajärjestelmän kaikkia tietoja, yhä enemmän myös ulkoisia lähteitä. Tietoja käytetään joko sellaisenaan tai yhdistelminä. Jokainen yritys käyttää omaa tietojärjestelmää toimien eri periaatteilla tiedon keräämisen osalta. Pienet yritykset käyttävät yhtä järjestelmää tietojen keräämiseen, isommat käyttävät montaa esijärjestelmää, joiden tiedot on kerättävä tietovarastoihin. (Alhola & Lauslahti 2000, 323.)

Laskentatoimea ei käytetä pelkästään rahaprosessista tulevien suureiden mittaamiseen. Tehtäviä ovat myös tiedon kerääminen ja jalostaminen myös reaali prosessista. Yritys saa hyviä suorituskyky mittareita reaali prosessin tapahtumien mittauksen kautta, jotka auttavat yritystä voiton maksimoinnissa vaikuttamalla kannattavuuden osatekijöihin. Kun yhdistetään rahalliset mittarit toiminnallisiin, saadaan erittäin mittava näkökulma yrityksen toimintaan. Ohjaamista ja valvontaa varten käytetään tasapainotettua mittaristoa, johon valitaan yrityksen menestyksen kannalta tärkeimmät mittarit. Siihen sisältyy taloudellisia lukuja ja toiminnallisia suureita, joilla voidaan muodostaa laaja paketti liiketoiminnasta. Se kootaan yrityksen visioiden ja strategisten suunnitelmien pohjalta. Niistä ilmenevät kriittiset menestystekijät, jotka ovat avainasemassa liiketoiminnalle ja pitkällä aikavälillä menestymisestä varten niistä täytyy saavuttaa korkea suoritustaso. Tehtäessä liiketoimintasuunnitelmia ja strategisia suunnitelmia kartoitetaan myös menestystekijät. (Alhola & Lauslahti 2000, 328–329.)

Tasapainotetussa mittaristossa on viisi osa-aluetta, jotka vaikuttavat toisiinsa merkittävästi:

- Koska taloudelliset mittarit kertovat yrityksen arvosta, ovat ne myös omistajille tärkeimmät mittarit. Yritystoiminnalle ne ovat huipentuma, joihin muut mittarit yrittävät vaikuttaa. Taloudellisesta tilasta voidaan kertoa pitkän ja lyhyen aikavälin mittareilla.
- Operatiivisen toiminnan laatua ja tehokkuutta mittaavat toiminnalliset mittarit, joissa vaikutus näkyy suoraan kannattavuutta mittaavissa luvuissa tai

asiakasmittareissa esim. reklamaatiossa. Ne voivat käsitellä mm. palvelun laatua tai toimitusaikoja.

- Palveluprosessien ja tuotteiden miellyttävyys yritetään selvittää asiakasnäkökulman mittareilla. Virheellisillä tuotteilla on vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Nopea ja virheetön palvelu näkyy asiakastytyväisyyden kasvussa.
- Tulevaisuudesta saadaan tietoja uusiutumisenäkökulmassa, kuten myös informaatio keinoista, jotka takaavat menestyksen tulevaisuudessakin. Tulevien tuottojen tieto saadaan tarjous-, tilaus- ja sopimuskannasta.
- Monelle yritykselle ratkaisevin tekijä on henkilöstönäkökulma, joka kartoittaa henkisen pääoman tilan. Huipputeknologialle täytyy olla huippuosaajia ja heidän osaamistaan mitataan osaamismittareilla. Ensin määritetään heti tarvittavat osaamisalueet ja niiden kehittyminen lähivuosina, jonka jälkeen työntekijöiden kanssa käydään kehityskeskustelun tai osaamiskartoituksen kautta läpi henkilön osaamistaso ja sen jälkeen tehdään kehityssuunnitelma. (Alhola & Lauslahti 2000, 331–334.)

3.2 Pk-yritysten kannattavuus. Case: Ruostumaton teräs

On vaikeaa löytää tietoa nimenomaan pk-yritysten kannattavuudesta yleisenä aiheena, joten päädyin kertomaan pk-yritysten kannattavuudesta yhden alan kautta. Tässä tapauksessa pk-yritysten kannattavuutta käsitellen ruostumattoman teräksen jatkojalostusmahdollisuuksista pk-yritysten näkökulmasta.

Teräs, joka sisältää vähintään 10,5 % kromia luokitellaan ruostumattomaksi teräkseksi. Kromin vaikutuksesta teräksen pintaan syntyy kromioksidikalvo, joka säilyy teräksessä ja pinnan vaurioituessa muodostuu uudelleen, eikä menetä ominaisuuksiaan kuluessakaan. Ratkaiseva osa ruostumattomassa teräksessä on kromi, vaikka siihen lisätään muitakin aineita kuten nikkeliä ja molybdeenejä. Muita seoksia lisätään mm. korroosion ja korkean lämpötilan kestävyuden parantamiseksi, jonka takia valmistetaan useita teräslaatuja. Kilpailuetuna toimii ruostumattomuus, joka sisältääkin monia ruostumattoman teräksen ominaisuuksia. Se on vahva ja pitkäkestoinen, eikä tarvitse paljoa huoltoa. Se on myös

hygieeninen ja myrkytön, mutta käytön suosio eniten johtuu edustavasta ulkonäöstä, jota lisää myös pinnan erilaisten käsittelyjen mahdollisuus. Tavallisimpien laatujuen suosio johtuu teräksen valmistettavuudesta, työstämisen helppoudesta, laajoista muokkaus mahdollisuuksista ja hyvästä hitsattavuudesta. Ruostumaton teräs on paljon kalliimpaa kuin hiiliteräs, jonka lisäksi vaikeampi työllistettävyys aiheuttaa kuluja. Mutta ruostumattoman teräs on kiinnostava ja käytettävä materiaali, koska käyttöikä on pidempi, ylläpitokustannukset ovat pienemmät ja romuarvokin on korkea. Se on myös täysin kierrätettävä materiaali, joka tarjoaa sille kilpailuetua. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 27–28.)

Tärkein yksittäinen käyttöalue ruostumattomalle teräkselle on pääoma-investoinnit, joita tehdään eniten prosessiteollisuudessa. Se on alueena laaja, ja Suomessa se sisältää massapaperiteollisuuden, kemianteollisuuden, elintarviketeollisuuden ja laajasti energian tuotannon esim. ydinvoimalat. Öljyn, kaasun ja happojen säilytyksen ja pumppaamisen ansiosta ruostumattomille säiliöille, putkille, pumpuille ja venttiileille on auennut laaja markkina-alue. Suurta korroosionkestävyyttä varten on kehitetty erikoislaatuja, joita käytetään esimerkiksi öljynporauslautoilla, satamalaitteissa ja laivojen potkureissa. Koneet ja laitteet vaativat prosessiteollisuudessa todella vahvaa korroosiokestävyyttä ja monesti myös haponkestävyyttä, joihin soveltuu vain tietyn laatuinen ruostumaton teräs. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 29.)

Elintarviketeollisuuden tuotannossa ja varastoinnissa käytetään ruostumatonta terästä, josta yleisiä esimerkkejä ovat meijerit, panimot ja teurastamot. Prosessit tarvitsevat enemmän hygieenisyyttä kuin korroosionkestävyyttä ja ruostumaton teräs on mainio ratkaisu nopeaan ja tehokkaaseen puhdistamiseen. Astiat ja ruokailuvälineet ovat tyypillisiä käyttökohteita kulutushyödykkeissä ja käyttö yleistyy myös elektroniikassa. Kasvavia käyttökohteita ovat myös infrastruktuuri ja arkkitehtuuri, joka on suhteellisen uusi ja kasvava käyttökohde. Moderneissa rakennuksissa sitä käytetään rakenteiden suojaamiseen tarjoten edustavan ulkonäön. Elinkaari on pidempi kuin hiiliteräksen, jonka johdosta vaativammassa kohteissa ruostumattoman betoniteräs-tangon käyttö on lisääntynyt esim. laitureissa, jotka joutuvat tekemisiin suolaveden kanssa. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 29.)

Autojen rakenneosissa ruostumattoman teräksen käyttö lisääntyy, koska valmistajat haluavat tehdä kevyempiä ja turvallisempia rakenteita. Ferriittisen ruostumattoman teräksen käyttöä on lisännyt paljon katalysaattorien yleistyminen. Kasvavia markkinoita ovat julkiset kuljetusvälineet, automaattit ja julkisten tilojen kalusteet ja laitteet esimerkiksi sairaalat. Materiaalin valinta johtuu ruostumattoman teräksen kestävyydestä, puhdistettavuudesta ja ulkonäöstä ja näissä kohteissa puhdistaminen on myös mahdollista suorittaa ilman bakteereita. Maailmanlaajuisesti monet ympäristönsuojeluun liittyvät investoinnit ovat uusia kasvavia ja tulevaisuudessa paljon ruostumatonta terästä vaativia kohteita. Ympäristöinvestoinneissa suosio kasvaa sen myrkyttömyyden ansiosta ja päästöjen vähentämisen toivossa, jonka johdosta monissa teollistuneissa valtioissa ruostumatonta terästä käytetään esimerkiksi vesijohtoverkoston uusimiseen. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 29–30.)

Vuosien 1980–2010 aikana ruostumattoman teräksen maailmanlaajuinen kulutus on kolminkertaistunut. 2009 oli suurin alamäki teräksen kysynnän ja investointien romahtaessa rahoituskriisin keskellä. Maailmanlaajuinen ruostumattoman teräksen tuotanto vastaa sen kulutusta. Kasvu on tällä hetkellä ja tulevaisuudessa melkein kokonaan Aasiassa, josta 70 % tapahtuu Kiinassa. Vuoden 2010 26 % tuotannon kasvu tukee Kiinan kehitystä saada kapasiteetista entistä isompi osa. Erityisesti teollistuvissa maissa ruostumattoman teräksen kulutus on kasvanut. Sen käyttö on sitä korkeampi, mitä suurempi on kansantuote/henkilö. Paras kasvupotentiaali on Kiinan, Intian ja Brasilian tapaisissa kehittyvissä maissa. Ruostumatonta terästä kuluu Japanissa eniten ja siellä käyttöä on edistetty monella tavalla esim. arkkitehtuurissa. Kasvu siellä silti on hidastunut, joten markkinat ovat kyllästyneet ja sen takia uusi vahva kasvu vaatii uusia tekijöitä. Kiina on kasvanut ja 20 % kasvu on ylivertainen, mutta valtavan väestön määrän johdosta henkilökohtainen kulutus on pieni. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 34–36.)

Ruostumattoman teräksen markkinoita Suomessa hallitsee Outokumpu Stainless. Kasvanut tuotanto on mennyt kokonaan vientiin vaikka 2000-luvun alkuvuosien suurien investointien johdosta merkitysten uskottiin vain vahvistuvan. Tuonnin osuus suhteessa on kuitenkin noussut, mutta se ei vähennä Outokummun merkitystä Suomen markkinoilla, koska suurin osa tuonnista tulee Ruotsista, joka on kaikesta huolimatta Outokummun tuotantoa. Kotimaisista toimituksista noin kolmasosa tulee Suomen ruostumattoman

teräksen suorasta kulutuksesta, 2/3 tuontiterästä ja osittain se kilpailee kotimaisen tuotannon kanssa. Ne kuitenkin muodostuvat osittain sellaisista tuotteista ja laaduista, joita ei Suomessa valmisteta esim. pitkät terästuotteet. Outokummun asemaa Suomessa parantaa Ruotsin asema suurimpana maahantuojana. Noin kolmasosa ruostumattoman levyteräksen tuonnista tulee Ruotsista kaikki levy- ja nauhatuotteet huomioon ottaen, mutta se osuus on laskenut vuoden 2010 jälkeen. Suurin osa Ruotsin tuotannosta menee kylmävalssaukseen Tornion tehtaalle, joten se ei ole suoraa kulutustavaraa. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 38–39.)

Ruostumaton terästeollisuus on kokenut viime vuosina rakenteellisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet sitä. Merkittävimmät vaikutukset siihen ovat olleet tuotannon ja kulutuksen siirtyminen Aasiaan ja siellä erityisesti Kiinaan. Myös raaka-aineiden kysyntä on kasvanut, joka on aiheuttanut hintatason nousun ja käynnissä oleva vakautusprosessi ensin alueellisesti, myöhemmin globaalisti terästeollisuudessa ja varsinkin raaka-ainetoimittajissa. Tällä hetkellä noin kolmasosa koko maailman terästuotannosta ja kulutuksesta tapahtuu Kiinassa, jonka vaikutus muihin terästeollisuuden alueeseen on merkittävä, koska esimerkiksi rautamalmin markkinahinta maailmalla on Kiinan vastuulla ja koska Kiina pystyy muuttamaan teollisuuspolitiikkaansa ns. Sormia napauttamalla. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 45–46.)

Suurin osa ruostumattoman teräksen muuttuvista kuluista aiheutuu teräsromusta ja nikkelin ja kromin tapaisista seosaineista. Euroopassa ja Yhdysvalloissa käytettävän seosainelisiäjärjestelmällä pyritään siirtämään raaka-aineen vaihtelun tuomat lisäkulut loppukäyttäjän vastuulle. Aasiassa tällaista ei ole, jonka takia hinta on paljon tasaisempi Kiinassa kuin Euroopassa ja se heikentää Eurooppalaisen ruostumattoman teräksen kilpailukykyä. Kun kulutus kasvaa Kiinan tapaisissa kehittyvissä maissa nopeammin kuin kehittyneissä maissa, on uhkana, että prosessiteollisuus ja tuotekehitys siirtyvät kasvualueille. Tuotantotekijöiden hintaerot tulevat kuitenkin pienenemään kehittyvien ja kehittyneiden välillä, jonka lisäksi myös ympäristön saastumisen tapaiset negatiivisten ulkoisvaikutusten kustannukset tulevat nousemaan kehittyvissä maissa. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 47.)

Väkiluvun on arvioitu nousevan vuoteen 2050 mennessä 9 miljardiin, joka vaikuttaa kulutuksen kasvuun voimakkaasti ja sen seurauksena pidemmällä aikavälillä resurssien niukkuus kasvaa muun muassa veden, energian ja raaka-aineiden suhteen. Kysynnän kasvu on nostanut raaka-aineiden kulutusta kehittyvissä maissa. Raaka-aineiden hinnat tulevat pysymään suhteellisen korkealla niukkuuden vuoksi, eikä kysynnän raju kasvu ruostumattomalle teräkselle rajoitu ainoastaan hinnassa haasteeksi. Sen sijaan uusien tuotesovelluksien kehityksen johdosta meneillään oleva supersykli voi hyödyttää ruostumatonta terästä. Tarjonnan kiristyminen on viemässä raaka-aineiden hyödyntämisen Afganistanin tapaisiin poliittisesti vaikeisiin paikkoihin sekä kaivostoiminnan ja öljyn- ja kaasunporauksen kasvuun. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 47–48.)

Teknologian kehitys tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa. Ruostumattoman teräksen tapauksessa esimerkiksi Euroopassa on pitkään panostettu tuotekehitykseen ja kehittyvien maiden peruslaatuja vastaan erikoisteräkseen. Suomalaisille on välttämätöntä pysyä kehityksen kärjessä. Uhkana Suomessa on ruostumatonta terästä käyttävän ryhmän poistuminen Suomesta, jonka takia teollisuuden alihankkijat jäävät ilman markkinoita. Pk-sektorilla tarvitaan enemmän kansainvälisyyttä, verkostoitumista ja uutta tuotekehitystä. Tämän lisäksi on löydettävä uusia markkinoita ja sovelluskohteita. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 48–49.)

Koko maailmassa biopolttoaineet ovat tällä hetkellä suuri aihe. Biopolttoaineesta voisi tulla niin ruostumattoman teräksen kotimaisille kuin ulkomaisillekin markkinoille entistä merkittävämpi käyttökohde muun muassa valmistusteknologiassa, painekattiloissa ja putkistoissa. Neste Oil on yksi maailman johtavimpia biopolttoainevalmistajia, jota varmasti tukee myös se, että metsäyhtiöt ovat panostaneet biopolttoaineisiin. Kun lisää tähän sellaisen faktan, että Suomessa on paljon maailmanlaajuisesti arvostettua ympäristöteknologiaosaamista, niin sen takia siitä voisi tulla pidemmällä aikavälillä erittäin merkittävä rahasampo, jolle olisi myös vientimarkkinoita. Ruostumaton teräs on paljon käytetty kilpailukykyinen materiaali säiliöissä ja putkissa, mutta käytön lisäämiseksi tarvitaan uusia innovaatioita, liiketoimintamalleja ja verkostoja. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 50–51.)

Venäjän talous pohjautuu lähinnä energiatuotteiden ja metallien vientiin, mutta kehittyäkseen tarvitsee merkittäviä investointeja niin tuotantohyödykkeisiin kuin infrastruktuuriinkin. Näistä aiheutuvan kasvavan kysynnän mukana Suomella olisi loistava sauma kasvattaa vientiä ja muutakin toimintaa idässä. Vahvuutena Venäjän markkinoilla on Suomen nykyinen asema, sijainti, hyvät liikenneyhteydet, hyvät poliittiset suhteet ja maine. Venäjän markkinat ovat valtava mahdollisuus, mutta kaupan rajoitteet siellä ovat huomattavat ja toimintamahdollisuuksia rajoittaa protektionismi. Ruostumattoman teräksen käyttö on ollut siellä vähäistä maan kokoon nähden, mutta ruostumattomien teräslevyjen kysyntä on kasvanut nopeasti vuosina 2000–2010 vuotuisen kasvun ollessa 11 %. Noin puolet suurista Suomalaisista vientiyrityksistä vie Venäjälle, kun taas noin neljäsosa pk-sektorilla suorittaa vientiä myös Venäjälle. Silti pk-yrityksillä on suurempi merkitys Suomen Venäjän viennissä kuin muussa viennissä. Suomalaisille kone- ja laitevalmistajille on ennustettu avautuvan uusia mahdollisuuksia Venäjällä kaupan esteiden vähetessä, kun Venäjä investoi kehitykseen. Venäläisille sahoille Suomalaiset pk-yritykset ovat toimittaneet kuivaamoja, joissa on käytetty ruostumatonta terästä. Suomesta Venäjälle on toimitettu myös prosessilaitteita sellu- ja paperiteollisuuteen, joissa on ruostumattomasta teräksestä valmistettuja putkistoja, kolonneja ja säiliöitä. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 51–56.)

Pk-yrityksien osaamisessa suuria haasteita tuottaa liiketoiminnallinen puoli. Monet yrittäjät toimivat samalla tavalla kuin aikaisemminkin, eikä omaan markkinointiin, tuotekehitykseen ja tulevaisuuden liiketoimintamalleihin panosteta riittävästi. Yritykset seuraavat myös todella vähän niin oman kuin asiakkaidenkin kehitystrendejä. Haasteellisessa kilpailutilanteessa, jossa markkinatilanteen kasvu on hidasta pitää olla uusia ja joskus jopa radikaaleja toimintatapoja, jotka hiillostavat vanhaa suunnitelmaa. Yrityksillä on myös varovaiset suunnitelmat tuotekehityksen varalle. Esimerkiksi alihankinta yritysten suunnitelmat omista tuotteista ovat vähäiset. Yrityksillä, jotka harjoittavat alihankintaa ja omia tuotteita, käyttävät omien tuotteiden kehittämiseen resursseja vain jos heillä on jäänyt siihen ylimääräistä. Kilpailutilanne, jossa varsinkin hintakilpailu on pk-yrityksille voimakas ja kiristyy koko ajan. Joillakin yrityksillä talous on kunnossa ja heillä on hyvät eväät jatkokehitykselle, mutta monella on pahimmillaan harhainen käsitys liiketoiminnastaan varsinkin kun he itse saattavat uskoa, että tilanne on hallinnassa ja kannattavuus kunnossa. Tämä on selvä viesti siitä, kuinka puutteellinen on

monen yrittäjän liiketoimintaosaaminen. Joidenkin yritysten tulos on heikentynyt jousukaudenkin aikana, mikä on huolestuttavan vaarallista. Monet yritykset ovat kohtalaisen pieniä, monet jopa mikroyrityksiä. Tämä on ongelma melkein jokaisessa valmistusteollisuudessa, jonka takia se on uhka kansantaloudelle. Toimintaympäristön muuttuessa tämä aiheuttaa suuren haasteen kun liikkumavarakin on heikko. Keskellä toimintaympäristön muutosta yritysten täytyy pystyä kansainvälistymään, hyödyntämään automatisointia ja kompetenssia pitää pystyä kasvattamaan. On kuitenkin olemassa yrityksiäkin, joilla on potentiaalia ottaa seuraava askel. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 70–72.)

Teknologiaosaaminen on perinteisesti ollut Suomalaisten yritysten vahvuus ja monen yritysten liiketoimintastrategiana onkin ollut erikoistua johonkin selkeään erikoistuotteeseen. Monet yritykset käyttävätkin erikoistumistaan valttikorttinaan, kun he toimivat teollisen mittakaavan pienten määrien markkinoilla ja se on myös yksi keino vastata lähinnä Aasiasta tulevaan kilpailuun. Monet yritykset etsivät entistä enemmän kilpailuetua asiakkaiden ymmärtämisestä, jonka merkitys tuleekin tulevaisuudessa painottumaan. Monet pitävät sitä tärkeimpänä toimintaympäristön muuttujana sen lisäksi, että painopiste siirtyy Aasiaan. Muita toimintaympäristön muuttujia on myös muun muassa päästöjen vähentäminen ja uusiutuvan energian hyödyntäminen. Monet yritykset eivät koe suuria uhkia kotimaisessa verkostossa, mutta eivät näe kasvumahdollisuuksia Euroopassa. Materiaalivalinta on haasteellisempaa kuin yksittäiset valmistustekniset vaikeudet. Ensin suunnittelijoiden tulee yrityksessä vakuuttaa materiaalivalinnat oikeiksi ja sen jälkeen myyjien pitää saada se asiakkaille kaupaksi. Kaikkein merkittävin tekijä ruostumattoman teräksen käytön kasvattamiseen on sen korkea hinta ja kun se on niin ennustamaton materiaali. Jos on tuote, jossa raaka-aineella on hintaan suuri vaikutus, korostuu myös hinnanvaihtelujen merkitys. Isot yritykset eivät välitä ruostumattoman teräksen alkuperästä strategisia kumppaneita lukuun ottamatta. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 74–75.)

Terästehtaiden tavoitteena on tarjota tuotevalmistajille raaka-aineesta puhussa kilpailukykyä hinnan ja erikoislaatuksen suhteen. Raaka-aineen suhteen tuotteen valmistajat haluavat ennustettavuutta hinnan ja saatavilla olevien teräslaatuksen osalta, jonka lisäksi he toivovat toimitustarkkuutta ja varastoinnin suhteen riskien jakamista. Tukkurit ja teräspalvelukeskukset tarjoavat ruostumatonta terästä ja jatkokäsittelypalveluita joustavasti

ajan, paikan ja määrän mukaan ja tavoitteena heillä onkin palvella niin pieniä kuin isoja yrityksiä. Varastoinnin avulla tukkurit tarjoavat hintariskin jakamista. Isoille yrityksille tärkeää on toimitustarkkuus ja saatavuus niin laadun kuin määränkin suhteen. Ratkaisevana tekijänä pk-yrityksille on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi hinta, mutta alihankkijoille tärkeä tekijä on myös toimitustarkkuus. Jotkut kokevat tukkurit uhaksi, koska ne laajentavat varastoinnista jatkokäsittelyihin. Ruostumattoman teräksen käyttöön vähentäviä tekijöitä ovat tukkuriportaan epäselvä rooli asiakkaiden näkökulmasta. He eivät koe tukkurien olevan kiinnostuneita muuta kuin perus terästen varastoinnista ja jalostusketjussa vallitsee epäselvyys roolien jaosta. Ei myöskään ole tietoa kuka ottaa vastuun hinnan tasauksesta ja raaka-aineen saatavuudesta. Pk-yrityksiä uhkaa myös ulkomaisten toimijoiden edullisemmat hinnat niin Baltiasta, Itä-Euroopasta kuin Aasiastakin. Sekä isoille, että pk-sektorin tuotevalmistajille uhkana on hintakilpailu. Ruostumattoman teräksen korkea hinta ja sen valmistuskustannukset heikentävät Suomalaisten yritysten kilpailua, koska samat tuotteet voidaan valmistaa halvemmissä maissa tai halvemmista materiaaleista ja tämä ongelma koskettaa koko Eurooppaa. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 80–83.)

Kapasiteettialihankkijan kilpailuetuna on yksittäisen valmistusteknologian hallinta. Pääsääntöisesti ainoa henkilökunta siellä on tuotantotyöntekijät, jonka vuoksi heillä ei ole resursseja liiketoiminnan ja toimintaprosessien kehittämiseen. Heillä on kuitenkin vakiintuneiden asiakassuhteiden johdosta selkeä volyyymi, jonka takia liiketoimintaosaamista ei niin paljon edes tarvitse. Asiakkaita ovat muun muassa prosessiteollisuuden isot päähankkijat. Yleensä tämän sektorin yritykset ovat valmistusalihankkijoita. Yleisesti ottaen kapasiteettialihankkijoiden liikevaihto on 5 miljoonan euron tasolla, jonka vuoksi kehityksellä on rajalliset mahdollisuudet ilman mullistavia uudistuksia. Hintakilpailu on myös toistuvaa ja päähankkijoiden vaikutus on ratkaiseva, jonka takia monet yritykset eivät usko resurssien lisäykseen. Jotkut ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn, jonka ansiosta heillä on paremmat mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseen. Yleensä kapasiteettialihankkijat ovat pieniä yrityksiä. Konekanta ja henkilöstön osaaminen on suhteellisen sopiva, mutta jossain määrin osaavan henkilöstön löytäminen on haastavaa. Heillä ei ole suunnitteluun erillisiä resursseja vaan työt tehdään suunnittelu piirustusten pohjalta. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen,

Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 87–88, 100, 108.)

Kehittävällä alihankkijalla tarkoitetaan yritystä, jolla on valmistusteknologian lisäksi omaa suunnittelu- ja tuotekehitysosaamista, jonka johdosta se tarjoaa myös valmistettavuuden kehittämistä, suunnittelua ja tuotekehitystä. Heidän kilpailuetuna on kustannustehokkuus, johon se vaikuttaa myös suunnittelulla. Heillä on samanlaisia asiakkaita kuin kapasiteettialihankkijoilla, mutta tuotekehityksen johdosta asiakassuhde on syvempi. Erona on myös se, että he tekevät kehitystyötä ja ovatkin käyttäneet siihen julkista rahoitusta. Lähtökohta liiketoiminnan kehittämiseen on kehittävillä alihankkijoilla aikalailla samanlainen kuin kapasiteettialihankkijoilla. Heillä on pienet etenemismahdollisuudet eikä investointeja ole pystytty realisoimaan valmistuksen ja sen kehittämisen osalta. Myös kehittävät alihankkijat ovat pieniä yrityksiä. Heilläkin resurssit ovat suhteellisen sopivat ja myös heidän on vaikea löytää osaavaa henkilöstöä. Heillä on itsellään resursseja suunnittelupuolelle tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 89–90, 103, 108, 111.)

Alihankkijoiden, joilla on myös oma tuote saavat kilpailuedun integroidun suunnittelun, erikoisteknologioiden ja niiden synnyttämän kokonaislaadun johdosta. Omien tuotteiden osuus liikevaihdosta on 20–60%. Näiden yritysten vahvuudet ovat valmistusteknologia ja tuotekehitys, joita yritykset kehittävätkin. Tällaiset yritykset tarjoavat myös alihankintapalveluja suunnitellen ratkaisuja, jotka ovat valmistusystävällisiä ja yrityksen omaan laitekantaan ja teknologiaosaamiseen sopivia ratkaisuja. Tällä tavoin he hyödyntävät omaa tuotekehitysosaamistaan. Alihankkijat, joilla on myös oma tuote, toimivat monella eri toimialalla, mutta heilläkin on isoja päähankkija-asiakkaita. Sen sijaan omiakin tuotteita valmistavat alihankkijat ovat taloudellisesti eri tilanteissa. Osalla on liiketoiminnan kehittämisen suhteen heikot etenemismahdollisuudet mutta toisilla on loistava mahdollisuus menestyä oman tuotteen kehittämisen ansiosta. Omia tuotteita valmistavat alihankkijat ovat myös pieniä yrityksiä. On tärkeää saada osaavaa henkilöstöä ja sen saaminen on näillekin haastavaa. Omien tuotteiden kautta heillä on resursseja suunnitteluun ja tuotekehitykseen. Heille konekannan sopivuus on haastavaa, kuten myös henkilöstön osaaminen ja varaston pääoma. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 92–93, 105, 111.)

Omatuote Pk-yritysten kilpailuetuna toimii valmistusteknologian ydinosaaminen. Näiden yritysten markkinoilla raaka-aine ja sen tuotteeksi jalostaminen ovat niin iso arvo, että brändillä ja ominaisuuksilla on pieni merkitys. Muita vahvuuksia heillä on myös materiaalitekologiaosaaminen ja kokonaistoimintakyky ja niiden avulla etua pyritään saamaan kokonaiskuvasta, nopeudesta, tehokkaasta tuotannosta ja tuotantoverkostosta. Suurin osa omatuote pk-yrityksistä ei harjoita alihankintaa. Kehitystoiminta on muodollisempaa ja laajuudeltaan suurempaa kuin muilla tuotantoryhmillä, jonka lisäksi asiakkaat osallistuvat monesti tuotekehitykseen ja verkostoituvat sen kautta. Monella omia tuotteita valmistavalla yrityksellä on joko kohtalaiset tai hyvät eväät liiketoiminnan kehittämiseen, mutta suurin osa yrityksistä on melko pieniä ja lähtökohdat kasvulle ovat pienemmät kuin muilla yritysryhmillä. Omatuote yritykset ovat joko pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Heillä on resursseja tuotteiden suunnittelua ja kehitystä varten, jonka lisäksi asiakkaat auttavat heitä siinä. (Apilo, Corander, Huikuri, Huovinen, Karhu, Kauppi, Kujanpää, Larkiola, Linna, Savinainen, Sirén & Toppila 2011, 94, 108, 111.)

Pk-yritysten rahoitus on Suomessa pankkikeskeistä. Pankkien luottohanoja on kiristänyt kannattavuuspaineet ja kiristynyt pankkisääntely. Rahoitusongelmia pk-yrityksille tuottaa myös kysyntä, jonka johdosta yrittäjät eivät ole kovin innokkaita ottamaan lainaa, eikä investoimaan vallitsevan taloustilanteen keskellä. Avaintekijänä pk-yrityksillä ovat vakuudet. Jos yrityksellä ei ole näitä vakuuksia, ei se varmasti tule lainaakaan saamaan. (Niemeläinen 2013.)

Vaikka tämä kappale on kirjoitettu yhden ison raportin ja yhden teollisuuden alan näkökulmasta, voi tästä silti havaita monta sellaista faktaa, joita ilmenee missä tahansa liiketoiminnassa pk-sektorilla. Jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa kuin myös heikkoutensa, minkä takia jokainen yritys on mikä on. Rahoitus on aina haasteellista mille tahansa pk-yritykselle, jolloin budjetissa pysyminen voi olla vaikeaa, ja epäonnistuminen voi olla kova isku koko liiketoiminnalle. Resursseissa on omat haasteensa mikä ilmenee esimerkiksi, kun yrityksen koneet ja laitteet eivät ole halutulla tasolla. Osaavan henkilöstön löytäminen voi olla vaikeaa ja investoiminen on haasteellista, varsinkin jos pitää hakea vierasta pääomaa. Kun henkilöstöä on vähemmän, on myös hyvin todennäköistä, että ei ole kaikille tarpeille työntekijää, jonka takia kiirekin on kova. Kilpailu on myös aina kovaa, minkä takia kaupan tekeminen on vaikeaa. Isompiin organisaatioihin nähden pk-yrityksillä haasteellista on monesti se, että kun he toimivat vain yhdellä paikkakunnalla, kun isommat toimivat useimmiten koko maan laajuisesti, ja siksi pk-yritykset ovat riippuvaisia joko

yhdestä isosta toimijasta, kuten ruostumaton teräs Outokummusta tai siitä, kuinka oma paikkakunta hyödyntää alueen pk-yritystä esim. ravintola-alan kohdalla. Pk-yrityksille on olemassa monia mahdollisuuksia, ja ne pitää osata hyödyntää. Haasteet eivät ole este, mutta ne luovat uhkia, jotka on ratkaistava esim. tuotannon siirtyminen ulkomaille.

4 KEHITTÄMISTARPEET JA IDEAT

Millä tahansa yrityksellä on aina parantamisen varaa, vaikka olisi kuinka ylivoimainen ja johtava organisaatio alallaan. Esimerkiksi Nokia oli aikanaan puhelinteollisuudessa, mutta romahti, ja lopulta luopui matkapuhelinliiketoiminnastaan myymällä sen Microsoftille. Tässä kappaleessa on tarkoitus kertoa niistä pk-sektorin kehittämistarpeista, joita kappaleiden 2 ja 3 teorioista on käynyt ilmi ja tarjota ideoita, miten näitä ongelmia voisi ratkaista.

Resursseissa on aina parantamisen varaa. Voi olla, että yrityksen koneet ja laitteet ovat vanhanaikaiset tai ne eivät sovellu yrityksen käyttötarkoitukseen. Voi myös olla, että toimitilat ovat liian pienet, jolloin esimerkiksi jollain tehtaalla ei pystytä tuottamaan tai valmistamaan niin paljon kuin tarvitsisi tai olisi mahdollista. Tilanteesta tekee haasteellisen myös se, että yrityksillä ei välttämättä ole varaa kustantaa näihin tarvittavia investointeja itse, vaan siihen joudutaan hakemaan vierasta pääomaa. Monella ei välttämättä ole halukkuutta tehdä sitä vallitsevasta talouslamasta johtuen. Henkilöstöä voi monesti olla liian vähän yrityksen valmistustarpeisiin, jonka takia työmaalla on koko ajan kiire eikä kaikkea pysty hoitamaan toivotulla tavalla. Monet ongelmat voivat jäädä sen takia roikkumaan.

On vaikeaa löytää osaavaa henkilöstöä, ja prosessia vaikeuttaa myös se, että kaikkiin töihin ei ole selkeää toimihenkilöä pienemmissä yrityksissä. Tämä tarkoittaa sitä, että työn hoitaa joku sellainen, joka on jo valmiiksi vastuussa jostain muusta työstä työpaikalla. Kun hän joutuu tekemään 2-4 työtä samaan aikaan, tuotanto hidastuu huolestuttavan merkittävästi. Tämä on pienissä yrityksissä erittäin yleistä, että jokaisella on kädet täynnä töitä, koska ei ole riittävästi henkilöstöä, jolloin asiatkaan eivät välttämättä hoidu tavoitteellisesti. Yrittäjä saattaa itsekin olla samaan aikaan toimitusjohtaja, hammaslääkäri, siivooja ja sisäinen tarkastaja. Kannattavuuden ja kannattavuuden seurannan näkökulmasta suurempiin organisaatioihin verrattuna erona on se, että suuremmilla on käytössään tulosityksikkö, joka seuraa aktiivisesti toiminnan kannattavuutta ja kehittää sitä jatkuvasti, kun taas pienemmissä laskelmat voivat olla arvion varassa eikä seuranta ole niin aktiivista. Joillekin riittää kun työstä saatavat rahat tulevat pankkitilille.

Koska raportointi on pienissä yrityksissä sellaista, että käytetään vain yhtä ohjelmaa tietojen keräämiseen, on se myös yksipuoleista. Riskinä tässä on se, että kun tieto saadaan vain yhdestä paikasta, niin jotain jää joko huomaamatta tai tieto ei ole niin tarkkaa. Tällöin raportointi voi pahimmassa tapauksessa olla harhaanjohtavaa. Jos pienemmilläkin yrityksillä olisi 3-4 paikkaa, josta he saisivat tietonsa, voisivat ne parantaa toimintaansa merkittävästi. Yksi potentiaalinen vaihtoehto olisi pienemmille yrityksille ottaa käyttöön Business Intelligence -toiminto koska se on erittäin monipuolinen väline tietojen keräämiseen.

Kannattavuuden määrittämisen ja kannattavuuden seurannasta ei ole koskaan liikaa tietoa tarjolla. On aika varmaa, että monet pienemmät yritykset eivät edes tiedä, mitä kaikkia eri vaihtoehtoja kannattavuuden määrittämiseen ja kannattavuuden seuraamiseen on olemassa. Näin ollen yrityksissä ei välttämättä tiedetä, mitä tarkoittaa esimerkiksi katetuottolaskelma. Tietoa on ostettavissa esimerkiksi konsulteilta ja monet asiat voidaan ulkoistaa. Jos yritys saisi entistä enemmän tietoa muiltakin kanavilta, voitaisiin ymmärtää, mikä on juuri se hyvä idea, joka juuri omalta yritykseltä puuttuu. Samalla he ymmärtäisivät, että asiat voidaan hoitaa itse pienellä vaivalla ja rahat, jotka menisivät vaikkapa konsultin palveluihin, voitaisiin käyttää moneen muuhunkin juoksevaan toimintoon.

Kappaleen 3.2 lähdemateriaali on melko vanha, joten otan esille Venäjän kaupan lyhyesti tässä kappaleessa. Viime kuukausina Venäjän ruplan kurssi on vaihdellut rajusti ja sen takia rupla on erittäin heikko valuutta suhteessa esimerkiksi euroon: 1 euro vastaa 31.3.2015 62,56 ruplaa. Tämä ei suinkaan ole Venäjän kansantalouden ainoa suuri ongelma. Tämän lisäksi Ukrainan kriisin myötä Euroopan Unioni ja Yhdysvallat ovat jatkuvasti asettaneet uusia pakotteita, joka on vaikeuttanut Venäjän kaupankäyntiä ulkomaille. Venäjä itse asetti vastapakotteita Yhdysvalloille, EU:lle, Norjalle ja muutamalle muulle, joka vaikuttaa itsessään jo siten, että Venäjälle on jatkuvasti pulaa monesta tärkeästä elintarvikkeesta. Suomessa suurin kärsijä Venäjän vastapakotteista on ollut Valio, jolla 25 % ulkomaan viennistä saatiin juuri Venäjältä ja sen jälkeen Valio on joutunut irtisanomaan henkilökuntaa ympäri Suomea. Venäjä kuitenkin voisi olla mille tahansa Suomalaiselle kansainvälistä kauppaa harjoittavalle yritykselle potentiaalinen kauppapaikka, koska Suomella on hyvä maine ja asema Venäjällä. Kunhan Venäjän ruplan kurssi kehittyy positiiviseen suuntaan, Ukrainan kriisi saadaan päätökseen ja Venäjä luopuu vastapakotteistaan, saadaan kauppakin Venäjälle elpymään. Tosin se voi viedä vielä pitkään, että Venäjän talous kohenee.

Monella alalla uhkana on, että valmistus siirtyy ulkomaille. Tilalle pitäisi löytää jotain uutta, että tehtaiden toiminta jatkuisi ja työpaikat säilyisivät. Esimerkiksi paperin tarpeen vähentyessä selluloosasta on pystytty kehittämään materiaalia, josta voidaan valmistaa vaatteita. Vastaavasti tehtaidenkin pitäisi miettiä, mitä he voivat tehdä sen jälkeen kun tuotanto loppuu. Aikanaan kun Nokia ajautui vaikeuksiin ja irtisanoi monia, ei se kuitenkaan lopettanut Suomalaista teknologiaosaamista. Sen seurauksena Suomeenkin on syntynyt muun muassa muutaman menestynyt pelialan yritys. Ympäristöteknologia on yksi yhä enemmän yleistyvä toimiala, jolle on jo nyt tarvetta ja on tulevaisuudessakin. Se avaa monia mahdollisuuksia ja työllistää monet.

ERP-järjestelmä olisi yksi ratkaisu pienemmillekin yrityksille kannattavuuden seurantaan ja kannattavuuden parantamiseen. Sillä voidaan leikata kustannuksia merkittävästi ja hoitaa muun muassa ostot, myynnit, kirjanpidon ja laskutuksen. ERP-järjestelmän ongelmina ovat tällä hetkellä kuitenkin tekninen luotettavuus. Se aiheuttaa esimerkiksi paljon virheitä, joita on vaikea lähteä itse korjaamaan ja sen lisäksi näiden virheiden valvominen on vaikeaa. ERP-järjestelmä voi myös olla pidemmän päälle kallis ratkaisu. ERP ei käytä kaikkia yrityksen resursseja ja valinnan onnistuminen on kerrasta poikki. Muun muassa näiden seikkojen johdosta monet eivät edes uskalla kokeilla ERP-järjestelmää. Tilanne on vähän sama kuin jos asentaa auton moottoriin turboahtimen: Se lisää merkittävästi auton tehoja, mutta ei ole teknisesti niin luotettava, joten pahimmassa tapauksessa turboahdin saattaa vain hajottaa koko moottorin. Jos ERP leikkaa kuluja, nopeuttaa toimintaa, toimii moitteettomasti, eikä tuhlaa kallista työaika ja rasita toimintaa, voi se olla pk-yritykselle oikea valinta toiminnan ohjaamiseen.

Mittaristot ovat yksi merkittävä kehittämistarve pienemmille yrityksille. Monen pienemmän yrityksen mittarit ovat melko olemattomat tai niitä ei ole ollenkaan. Saattaa siis olla, että tehdään erittäin harvoin asiakastytyväisyyskyselyitä tai tyydytään siihen, että myynneistä saadaan tuotot yrityksen tilille. Jos olisi käytössään esimerkiksi tuotekohtainen mittaristo josta nähtäisiin miten yhtiön tuotteet myyvät, voisivat he tehdä sen pohjalta muutoksia, joiden avulla heikommin myyvien tuotteiden menekkiä saataisiin edistettyä tai voitaisiin todeta, että kyseinen tuote myy niin heikosti, että järkevämpää on poistaa se valikoimasta ja korvata se jollain uudella. Ei ole myöskään olemassa täydellistä asiakaspalvelua. Jos asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään tasaisin väliajoin, voitaisiin koko ajan tarjota paras mahdollinen palvelu eikä jäätäisi kehityksestä jälkeen.

Seuranta on monesti pienemmillä yrityksillä joko melko heikkoa tai lähes olematonta. Parhaiten yritys pysyy ajan tasalla toimintansa tuottavuudesta seuraamalla kannattavuuttaan. Sen takia heidän kannattavuuteen pitäisi myös panostaa huomattavasti enemmän. Vaikka pienemmillä yrityksillä ei ole yhtä isot tuotot, yhtä paljon pääomaa kuin isommilla organisaatioilla eikä myöskään omaa tulosityksikköä, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, ettei seuranta pystyisi pienemmissäkin järjestämään siten, että tarvitsisi käyttää siihen huomattavia määriä pääomaa tai perustaa kokonaan oma tulosityksikkö. Yksi toimiva ratkaisu olisi parantaa ja tehostaa raportointia ja ottaa käyttöön erilaisia mittaristoja yrityksen liiketoiminnasta riippuen. Olisi myös merkittävää suorittaa jatkuvasti erilaisia tutkimuksia esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatuun liittyen.

Jokaisella toimivalla yrityksellä on aina joku kilpailuetu, jonka takia heidän tuotteet tai palvelut kannattaa valita. Kilpailuetu voi löytyä esimerkiksi halvemmista hinnoista, kuten Tokmannilla on muihin halpatavarataloihin verrattuna tai laajasta tuotevalikoimasta kuten Zalandoilla moneen muihin vaatteita myyviin verkkokauppoihin nähden. Kilpailuedusta huolimatta yrityksillä on aina omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vahvuutena voi toimia vaikkapa täysin erilainen vaihtoehto kilpailijoihin nähden kuten Jollalla Sailfish käyttöjärjestelmä. Heikkoutena kuitenkin on Jollan omaperäisestä ideasta huolimatta se, että sen käyttäminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kilpailijoiden Android puhelimiin nähden ja teknisesti se on vielä kehitysvaiheessa. Ei siis riitä, että on vain vahva yhdeltä osa-alueelta. Pitää olla niin vahva, että heikkoudet eivät pysäytä toimintaa.

Jokaisella toimialalla on omat haasteensa, jotka muuttavat toimintaa merkittävästi. Tällä hetkellä teollisuudessa suuri haaste on se, että tuotanto on siirtymässä yhä enemmän ja enemmän ulkomaille halvemmän työvoiman perässä. Tähän haasteeseen on vastattava ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi löytämällä uusia mahdollisuuksia, joilla voitaisiin korvata vanhat katoavat tuotannot. Esimerkiksi autokorjaamoille yksi enemmän avautuva mahdollisuus on tyypirenkaat. Tyypirenkaat ovat aiemmin olleet käytössä lähinnä kilpa-autoilussa, mutta kustannukset on viime vuosina saatu niin alhaiseksi, että tavallisillakin ihmisillä on varaa ostaa tyyppiä. Typen etuna on paineilmaan nähden se, että se säilyy renkaissa paljon paremmin. Typen saatavuus on kuitenkin heikko, kun taas paineilmaa voi tuottaa vaikka omalla kompressorilla. Mutta ominaisuuksiensa vuoksi tyyppi on paineilmaa halutumpi ja siksi sille on kysyntää.

Pienten yritysten laskelmat eivät välttämättä ole niin tarkat ja ne saattavatkin pohjautua joihinkin epätarkkoihin laskelmiin, joten hinnoittelu voi olla oman tunnon mukaista eikä laskelmia välttämättä suoriteta riittävän usein. Laskelmien pitäisi perustua tarkkoihin arvoihin ja niitä pitäisi tehdä tasaisin väliajoin, että hinnat ovat ajan tasaisen mukaiset. Kun tarkkoja laskelmia suoritetaan jatkuvasti, on myös paljon helpompaa pysyä kartalla omasta kannattavuudesta.

5 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä opinnäytetyö sisältää myös Wepropolilla toteutetun kyselytutkimuksen mikroyritysten kannattavuudesta ja kannattavuuden seurannasta. Tavoitteena oli löytää 4-6 mikroyritystä, joiden liikevaihto on 200000-400000 euroa. Tutkimukseen vastasikin neljä mikroyritystä. Kyselyyn vastaaminen on tapahtunut nimettömänä, joten en tiedä yritysten toimialaa tai sijaintia. Lähetin kuitenkin aikanaan kyselykutsun sähköpostilla 40 eri mikroyritykselle eri puolille Suomea. Niiden joukossa oli muun muassa mainostoimistoja, rakennusalan yrityksiä, konsultointitoimistoja ja erilaisia lomakohteita. Kysely on sisältänyt 20 kysymystä, joista suurin osa on ollut asteikolla 0-5 arviointia ja sitten on ollut muutaman vapaamuotoisempi kysymys johon vastaaja on saanut vastata omin sanoin. Kyselyssä on tiedusteltu kannattavuuden nykytilaa, kannattavuuden parantamismahdollisuuksia, kannattavuuden seuranta ja seurannan kehittämistä.

Tutkimukseen vastanneista yrityksistä kolme koki, että budjetti kestää yrityksen toiminnan hyvin ja neljäs piti budjettia erinomaisena. Tämän perusteella voi todeta, että yritysten talous on kunnossa ja sen takia he menestyvät hyvin lamasta huolimatta. Kustannuksia yrityksillä oli vaihtelevasti. Kaksi koki, että niitä on paljon ja yksi koki, että niitä on vähän ja neljännen mielestä niitä on siltä väliltä. Kustannusten karsimisesta olisi siis varmasti jonkin verran apua mutta keskimäärin ei ole tarvetta painaa paniikkinappulaa. Kaikki yritykset ovat tyytyväisiä yrityksensä kannattavuuden nykytasoon. Kolme heistä piti kannattavuutensa tasoa hyvänä ja neljäs kiitettävänä. Kaikkien mielestä heidän yrityksellään asiakkaita on sopivasti, joten tämän perusteella yrityksillä riittää töitä.

Yritysten tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on jokaisella erilaista. Yksi vastanneista kertoi hinnoittelevansa kaiken tuotteen tai päivän mukaan. Sen sijaan toinen sanoi hinnoittelun pohjautuvan joidenkin kohdalla tuntihinnan mukaisesti ja toisten kohdalla tarjouspyynnön mukaisesti. Kolmas yritys kertoi hinnoittelun tapahtuvan meneillä olevan kilpailutilanteen mukaan ja neljäs yritys sanoi hinnoittelun riippuvan kilpailutuksen tuloksista ja omasta kokemuksesta. Tämän perusteella voi sanoa, että hinnoittelu on tapahtunut osittain tunnepohjalta. Osittain hinnoittelu perustuu jonkinmoisiin laskelmiin, mutta sitä en tiedä, millaisia tuottoja he ovat saaneet tuotteistaan tai palveluistaan. Vastausten perusteella laskenta ei ole täysin laskentaperusteisen tarkkaa.

Yritykset kokivat kustannusten karsimisen tarpeen vaihtelevasti. Kaksi yritystä koki, että kustannuksia on erittäin vähän joten jos näin on, ei niitä pysty kovin paljon leikkaamaan. Kolmas ilmaisi kustannuksia olevan siltä väliltä ja neljäs sanoi, että niitä on paljon. Näiden kohdalla kustannuksia voisi varmasti alentaa tuntuvasti ja neljännen kohdalla voi hyvinkin olla, että sille on jo iso tarve. Jokainen tutkimukseen vastannut yritys on tyytyväinen tuotteidensa/palveluidensa hintaan, eli asteikolla 0-5 he arvioivat sen 3, mikä on siis hyvä. Tämän perusteella hinnat ovat kilpailukykyisiä mutta ehkä heidän mielestään niistä voisi saada enemmän tuottoja jos tyytyväisyystaso on keskiluokkaa. Toisaalta uudelleen hinnoittelu ei välttämättä kannata, koska se saattaisi vain suututtaa asiakkaat. Esimerkiksi McDonald's hinnoitteli muutaman vuosi sitten kuuluisat 1 euron juustohampurilaisensa uudelleen 1,10 euron hintaiseksi, mikä ärsytti kuluttajat niin pahasti, että lopulta McDonald's palautti hinnan 1 euroon. Toisaalta yrittäjät saattavat olla pettyneitä Suomen korkeisiin arvonlisäveroihin. Jos se ei olisi niin korkea kuin se on, jäisi yritysten kassaan myös huomattavasti enemmän rahaa.

Kaikki olivat enemmän tai vähemmän sitä mieltä, että heidän yrityksensä tarvitsee lisätuottoja. Yksi yritys ilmaisi lisätuottojen tarpeen olevan vähäinen joten ilmeisesti yrityksen tilanne on suhteellisen erinomainen. Kaksi yritystä koki, että heidän yhtiöillään on tarvetta lisätuotoille. Ei kuitenkaan paljon, mutta jonkin verran enemmän. Tämän perusteella he näkevät, että tilanne olisi selvästi nykyistä parempi, jos olisi hieman enemmän tuloja. Neljäs yritys ei ole ehkä itse niin tyytyväinen yrityksensä tuottavuuteen koska kokee, että yhtiö tarvitsee huomattavasti enemmän lisää tuottoja. Voi tietysti olla, että yhtiö vain tavoittelee isompia tuloksia kuin saavuttaa, mutta ei sitten kuitenkaan siinä ole onnistunut. Voi myös olla, että hän ei ole koskaan istunut alas ja miettinyt, mitä pitää muuttaa, että tavoitteet voidaan saavuttaa.

Lisärahoituksen tarve on ollut vähäinen. Kolme vastaajaa koki, että se on melko vähäinen tai olematon ja neljäskin ilmaisi tarvitsevansa lisärahoitusta vain vähän. Tästä on helppo päätellä, että budjetti ja rahoitus ovat sen verran hyvässä kunnossa, että ei tarvitse turvautua vieraaseen pääomaan.

Jokaisella vastaajalla on ollut haasteita omassa liiketoiminnassa. Yhdellä oli ongelmana asiakkaiden hankkiminen mikä on normaalia, koska kilpailu on kovaa ja kilpailevia yrityksiä on lukuisia muitakin. Mikään yritys ei ole koskaan täydellinen. Ei myöskään voi koskaan olla varma, että asiakas valitsee juuri oman yrityksen, kun kilpailijan paketti voi

olla hänelle parempi ratkaisu. Toinen yritys kertoi vaihtelevan työmäärän olevan haasteellista. Tällöin on olemassa riski, että ei voi koskaan tietää miten tilanne muuttuu: ehkä tässä kuussa on kädet täynnä töitä, mutta ensi kuussa ei ole juuri mitään. On myös hermoja raastavaa, jos ei ole säännöllistä aikataulua. Yrittäjä koki myös, että alalla on paljon kilpailua ja luonnollisesti se vaikeuttaa asiakkaiden hankintaa. Hän kertoi myös, että hänen alallaan on paljon sellaisiakin, jotka tekevät samat työt alihintaan. Tasoltaan he ovat ns. kotikokkeja, eli työ ei ole heille päätoiminen, vaan sivutoiminen harrastus. Monet ottavat tällaisia halvempia ”amatöörejä” mielellään jos kerran he tekevät samat hommat paljon halvemmalla. Kolmas kertoi asiakkaiden vähentyneen viimeisen vuoden aikana huomattavasti mutta hän on sitä mieltä, että se on tilapäistä. Olen tästä samaa mieltä, koska talouslaman aikana on normaalia, että asiakkaita on huomattavasti vähemmän kuin ennen. Kuluttajien rahatilanne on luonnollisesti normaalia vaikeampi laman aikana, joten monilla ei ole varaa lähteä Lappiin lomailemaan, kun tilanne ei ole niin hyvä kuin ennen. Myös neljäs yritys kertoi jatkuvan kilpailun olevan rasite hänen toiminnalleen.

Kannattavuuden seuranta on jokaisella yrityksellä ollut melko pientä. Yhdellä on ollut budjetin toteutumana kautta tapahtuvaa seuranta. Toinen kirjaa laskut joka vuosi/kuukausi, kolmas on kertonut katsovansa, että jokainen lähettävä lasku maksetaan heidän tililleen ja neljäs seuraa välitilin raportointia sekä tulosta ja tasetta. En itse odottanut, että seuranta olisi näin pientä. Onko sitten oikeasti niin, että yritykset ovat tyytyväisiä siihen, että rahat tulevat tilille? Vaikka yritysten liikevaihto on alle puoli miljoonaa eikä seuranta ole läheskään niin vaativaa kuin isoilla organisaatioilla, on silti outoa, että he eivät tunnu miettivän, kuinka tuottoja voisi parantaa tai miten liiketoimintaa voisi kehittää. Kannattavuuden seuranta on koettu erittäin helpoksi tai helpoksi. Ainoastaan yksi on kertonut, että se ei ole helppoa muttei vaikeakaan. Seuranta ei kuitenkaan ole vaativaa, kun ottaa huomioon, että se on noin pientä ja yksinkertaista.

Puolet yrittäjistä ilmaisi, että kannattavuuden mittausten tulokset ovat olleet tarkat. Loput kaksi sanoi, että tulokset eivät ole tarkat muttei epätarkatkaan. Seurannassa olisi varmasti siis jonkin verran kehittämispotentiaalia. Kun tulokset ovat näin positiiviset, yritykset saavat seurannallaan selville miten toiminta pyörii mutta sillä perusteella, että seuranta on niin pientä niin, eivät mittauksetkaan ole niin laajat. Raportoinnin rooli seurannassa on ollut yhdellä yrityksellä melko pieni tai olematon, toisella vähäinen ja kahdella muulla huomattava. Joten pienimmissäkin yrityksissä raportointi on jollain tasolla merkittävä työkalu seurannalle. Itse seurannan laatuun ainoastaan yksi on todennut sen olevan melko

heikkoa ja loput kolme pitävät sitä hyvänä. Jos yritykset ovat tyytyväisiä seurannassa siihen, että seurannalla pystyy tarkastamaan, että paljonko on kuluja, tuottoja, varoja ja velkoja, on se hyvä. Jos haluaa nähdä miten kannattavuutta voisi parantaa, silloin pitää ehdottomasti parantaa seurantansa laatua. Tämä yksi, joka pitää laatua melko heikkona haluaisi luultavasti saada siitä selville muutakin kuin sen, että rahat ovat tulleet tilille.

Yritysten mielestä seurantaa pitäisi kehittää yhden mielestä vähän ja loppujen mielestä melko vähän. Tämän perusteella nykyisellä seurannalla pärjää heidän toiminnassaan riittävän hyvin jos ei kerran ole kovin paljoa kehittämistarpeita. Toisaalta voi olla, että he eivät edes tiedä mitä vaihtoehtoja seuranta voisi heille tarjota. Eli he eivät välttämättä sisäistä sitä, että sitä voisi käyttää esimerkiksi kannattavuuden parantamisen työkaluna.

Kehittämistarpeisiin pystyy kahden yrityksen mielestä vaikuttamaan vain vähän, kolmannen mielestä huomattavasti ja neljännen mukaan merkittävästi. Eli tällä perusteella toiminnan kehittämiseen olisi jonkinmoiset mahdollisuudet. Koska ei tiedetä millä alalla kyselyyn vastanneet yritykset toimivat, ei pystytä analysoimaan miksi yritystä voi kehittää tai miksi ei.

Seurannan heikkouksien suhteen ainoastaan yksi vastaajista koki, ettei seurannassa ole mitään heikkouksia. Toinen kertoi ajan tasalla pysymisen olevan haastavaa hänen yrityksensä kannattavuus seurannalle. Kolmas sanoi, että se on summittaista, joten jokaista euroa ei lasketa ja neljäs kertoi kovan kiireen olevan seurantaa rasittava tekijä. Jos ei koe mitään heikkouksia sillä perusteella, että seuranta on noin pientä, ei kyllä ymmärrä seurannan mahdollisuksiakaan. Ajan tasalla pysyminen on luonnollisesti vaikeaa kun on kiire ja kädet täynnä töitä. Kiireen takia monet työt voivat jäädä tekemättä, jos ei ole osaavaa työvoimaa, joka voisi hoitaa nuo työt. Se, että seuranta on summittaista eli ihan jokaista euroa ei lasketa, kertoo siitä, että seuranta ei ole täysin tarkkaa, vaikka eihän mikään liiketoiminta muutama euroon kaadu.

Yritykset itse suorittavat todella niukasti tutkimuksia yrityksensä tuotteisiin ja palveluun liittyen. Kaksi kertoi suorittaneensa asiakastyytyväisyyskyselyitä joista toinen on tehnyt sen ainoastaan kerran. Loput kaksi ei ollut suorittanut minkäänlaista tutkimusta omaan yritystoimintaansa liittyen. On aika omituista, että niitä tehdään noin vähän tai sitten ei ollenkaan koska asiakkaiden mielipiteillä tuotteista ja palveluista voidaan parantaa enemmän asiakkaiden toiveiden mukaisia. Jos he tekisivät näitä tutkimuksia säännöllisesti, esimerkiksi 3-4 kertaa vuodessa eri aihealueista liiketoiminnasta riippuen, heillä voisi aina

olla tarjolla paras mahdollinen tieto asiakkaiden toiveiden suhteen tuotteesta/palvelusta. Heillä ei ole myöskään juuri minkäänlaisia mittaristoja seurantaan varten. Yksi katsoo pankkitililtä, onko sinne tullut rahaa, toinen käyttää omaa perinteistä laskentatapaansa, kolmas seuraa kuukausierää ja neljäs seuraa kp-arvoa. Kunnollisella seurannalla voisi helpottaa ja nopeuttaa toimintaa merkittävästi ja kunnollisilla mittaristoilla näkisi nopeasti, miten tuotteet tai palvelut myyvät, miten tyytyväisiä ovat asiakkaat tai mikä toimii ja mikä ei, jonka jälkeen voisi pohtia miten sitä lähdetään muuttamaan.

6 POHDINTA

Tutkimusten tulosten perusteella on selvää, että pienten yritysten kannattavuuden seurannassa on paljon kehitettävää ja parannettavaa. Vaikka tämä opinnäytetyö on tehty vain neljän yrityksen vastausten perusteella, avaa tämä kuitenkin vähän jo sitä millaista kannattavuuden seuranta on mikroyrityksissä. Laskenta on enemmänkin tunnepohjaista kuin laskentaperusteista ja seuranta on melko heikkoa mutta yksinkertaista. Pienemmillekin yrityksille olisi lukuisia vaihtoehtoja tarjolla kannattavuuden määrittämiseen ja seurantaan jos he vain tietäisivät, että tällaisia on olemassa. Sen takia pienempien yritysten tietoisuutta pitäisi parantaa merkittävästi tajutakseen, että asiat voisi hoitaa paljon helpommin. Jos tämä tutkimus olisi tehty 20 mikroyrityksen näkökulmasta, en usko, että tulosten erot olisivat olleet järkyttävän suuret joten loppujenkin vastauksen tulos kyselyyn olisi varmasti ollut samantapainen.

Tulevaisuudessa kun ERP-järjestelmät tulevat kehittymään sellaisiksi, että pienemmillekin yrityksille on järkevää ottaa se käyttöön ja sellaisiksi, joihin heillä on myös varaa, tulee myös monet kannattavuuden seurantaan liittyvät asiat olemaan heille huomattavasti helpommat. Esimerkiksi mittarit on helppo asettaa sinne, ja sieltä näkee muun muassa sen miten mikäkin tuote tai palvelu menee kaupaksi, miten paljon materiaaleja on varastossa ja miten henkilöstöä tai resursseja on vapaana käytettäväksi. ERP-järjestelmä hoitaa myös kirjanpidon, jonka takia muun muassa sen takia kulutkin tulevat vähenemään kun ei tarvitse palkata kirjanpitäjää, eikä mene niin paljon paperia, koska kaiken voi dokumentoida. Toiminta tulee myös nopeutumaan huomattavasti kun tekniset ongelmat on silloin jo voitettu eikä kallista työaikaakaan kulu niin paljon. ERP ei ole ainoa vaihtoehto toiminnanohjauksella mutta monipuolinen ja kustannustehokas kunhan se kehittyy tarpeeksi. Tämän takia mikroyritysten kannattavuuden seuranta ei ole ikuisesti toivottoman oloista. ERP-järjestelmän tarjoamien etujen avulla päätöksentekokin on varmasti huomattavasti helpompaa.

Tutkimuksen tulosten perusteella kuitenkin yritykset menestyvät hyvin ja heillä ei ole suuria ongelmia jotka aiheuttaisi suuria vaikeuksia heidän liiketoiminnalleen. Kannattavuus tuntuu olevan hyvällä mallilla, ja vaikka seuranta on melko pientä tai olematonta, saavat he siitä kuitenkin selville miten he pärjäävät. Jos he kehittäisivät toimintaansa seurannan suhteen aktiivisesti, he olisivat varmasti paremmin perille miten

toiminta kannattaa nyt ja mitä voidaan tehdä, että se voisi olla parempi. Ongelmana on myös monesti se, että pienemmät yritykset tyytyvät liikaa siihen, mitä heillä on eikä välttämättä siksi edes lähde tavoittelemaan kannattavuuden parantamista, joten esimerkiksi ongelmiakaan ei aina korjata tai edes pyritä minimoimaan.

Tämän tutkimuksen yritykset itse kokevat, että lisätuotoille on tarvetta ja toiminnassa on heikkouksia, jotka ovat haasteellisia. Kehittämistarpeisiin ei pysty ilmeisesti kovin paljon vaikuttamaan joten jotkut ongelmat on sen johdosta varmasti vaikea poistaa. Heikkouksia tulee myös sen takia, kun mikroyrityksillä on pienet resurssit jonka takia kiire on kova ja kaikkea ei vain kerkeä hoitamaan. Tietysti monet puutteet on varmasti mahdollista ulkoistaa mutta se ei välttämättä ole järkevää jos palvelun hinta on joko liian korkea tai jos se ei nopeuta tahtia merkittävästi. Lisätuottoja on aina mahdollista hankkia, mutta siinä onnistuminen ei ole yksinkertaista ja koska työaika on kuitenkin rajallinen, pienet yritykset ei välttämättä jaksa ottaa liikaa töitä niskoilleen.

Olen aika varma, että jos hinnoittelu olisi laskentaperusteista fiilispohjaisuuden sijaan, niin yritykset saisivat varmasti selkeästi enemmän tuottoja. Koska laskentaperusteisen laskennan avulla monet kustannusasiat huomattaisiin aiempaa paremmin ja nähtäisiin, että tämä kulu voidaan karsia ja tämä myös. Sen lisäksi voitaisiin laskea parempi hinta jolla myynnistä saataisiin paremmat tuotot. Esimerkiksi jotkut hinnat voivat olla liian korkeita jolloin menekki on pientä ja joskus hinta on matalampi jolloin menekki on korkeampi.

Yritysten pitäisi tutkia huomattavasti enemmän omaa toimintaansa, että olisivat paremmin perillä siitä mikä toimii ja mikä ei. Kun he esimerkiksi toteuttaisivat aktiivisesti niitä asiakastyytyväisyyskyselyitä tai tuote/palvelukyselyitä, tietäisivät he paljon paremmin, mitä heidän tulee tarjota asiakkailleen, jolloin tiettyjä asioita voidaan muuttaa ja toisia kehittää.

Yhteenvetona kaikesta totean, että yritykset eivät kaadu heikkoon tai olemattomaan seurantaansa, mutta heidän toimintansa helpottuisi merkittävästi jos heidän hinnoittelu olisi laskentaperusteista ja kun heidän seuranta olisi aktiivisempaa ja tarkempaa. Monet yrittäjät eivät usein edes tiedä millaisia vaihtoehtoja kannattavuudelle ja kannattavuuden seurannalle on olemassa joten tietoisuutta olisi lisättävä merkittävästi. Mittaristoja ja raportointia olisi kehitettävä merkittävästi ja voitaisiin ottaa käyttöön Business intelligence, jonka avulla tiedon kerääminen on monipuolista mutta yksinkertaista. Kunhan ERP kehittyä niin monet kannattavuuden ja kannattavuuden seurannan ongelmat tulevat

varmasti helpottumaan. Yritysten pitäisi luultavasti joskus miettiä, miten kannattavuutta voisi parantaa ja miten seuranta voisi kehittää. Ylipäätään kannattavuuden seuranta tulisi tehostaa. Jos yritykset ottaisivat muutaman pienen mutta tärkeän askeleen, olisivat he varmasti nopeasti paljon korkeammalla kuin tällä hetkellä ovat. Jos on jotain heikkouksia tai haasteita, pitäisi niihin puuttua, että ne voidaan joko minimoida tai poistaa kokonaan. Suomi tarvitsee yrittäjyyttä ja erityisesti pk-yrittäjyyttä, että mahdollisimman moni voidaan työllistää. Nämä tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat mielestäni tutkimuksen perusteella semmoisia, jotka voisivat helpottaa ja nopeuttaa toimintaansa.

LÄHTEET

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi, Helsinki: Edita.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimen & kannattavuuden hallinta, Helsinki: Edita.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet, Helsinki: WSOY.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi, Helsinki: WSOY.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa, Helsinki: WSOY.

Mediaplanet. 2008. Toiminnanohjausjärjestelmä tukemaan liiketoimintatavoitteita. Www-artikkeli. Saatavissa: <http://doc.mediaplanet.com/projects/papers/ERP1ow.pdf>. Luettu 8.12.2014.

Niemeläinen, J. 2013. Hallitus satsaa kasvurahoitukseen – luotonanto edelleen nihkeää. Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/rahoitus/2013/04/03/hallitus-satsaa-kasvurahoitukseen-luotonanto-edelleen-nihkeaa/20134838/12>. Luettu 26.1.2015.

Apilo, T., Corander, H., Huikuri, T., Huovinen, T., Karhu, M., Kauppi, T., Kujanpää, V., Larkiola, J., Linna, J., Savinainen, T., Sirén, M. & Toppila, R. 2011. Pk-yritysten ruostumattoman teräksen jatkojalostusmahdollisuudet Suomessa. Www-raportti. Saatavissa: http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/B_9_2011.pdf. Luettu 29.1.2015.

SMISS 2015. ERP - how it can help your business? Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.smisltd.com/blog/erp-how-it-can-help-your-business/>. Luettu 23.2.2015.

Business Intelligence Secrets 2015. About business Intelligence Secrets. Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.business-intelligence-secrets.com/about/>. Luettu 25.3.2015.

Pohjanmaan Ekonomitoimisto 2014. Tiedätkö mistä katteesi muodostuu? Www-artikkeli. Saatavissa: <http://www.ekonomitoimisto.fi/tiedatko--mista-katteesi-muodostuu>. Luettu 25.3.2015.

Konsultointi Arvio Oy 2002. Tuottavuus ja kustannustehokkuus sisäisen tehokkuuden mittarina. Www-artikkeli. Saatavissa:

http://www.arvio.fi/artikkelit_tuottavuus.html. Luettu 25.3.2015.

Korpela, A. 2013. Taloushallinnon ammattilaisen neuvot aloittavalle yrittäjälle. Www-artikkeli. Saatavissa:

<https://www.isolta.fi/taloushallinnon-ammattilaisen-neuvot-aloittavalle-yrittajalle/>. Luettu 26.3.2015.

Salmi, S. 2013. Kannattavuuden parantaminen ja talousjohto.

Www-artikkeli. Saatavissa:

<http://www.sixones.fi/pages/posts/kannattavuuden-parantaminen-ja-talousjohto2.php>. Luettu 26.3.2015.

Nordea Oyj. 2015. Kannattavuuslaskelma. Www-laskentaohjelma.

Saatavissa:

<http://www.nordea.fi/yritykset+ja+yhteis%C3%B6t/rahoitus/investoinnit/kannattavuuslaskelma/706624.html>. Luettu 27.3.2015.

Omakustannushinnoittelu 2015. Www-artikkeli. Saatavissa:

http://ka.ramk.fi/sp/2327B/4_hinnoittelu_2.html. Luettu 27.3.2015.

Katetuottohinnoittelu 2015. Www-artikkeli. Saatavissa:

http://ka.ramk.fi/sp/2327b/4_hinnoittelu_3.html. Luettu 27.3.2015.

Katetuottolaskenta, kriittinen piste & varmuusmarginaali/-% 2015. Www-artikkeli. Saatavissa:

http://ka.ramk.fi/sp/2327B/3_katetuottoajattelu_1.html. Luettu 27.3.2015.

Liite 1: Kyselytutkimus

Kysely pienten yritysten kannattavuuden ja kannattavuuden seurannan tutkimukseen

KANNATTAVUUDEN NYKYTILA

1. Miten budjetti pitää yrityksenne toiminnassa? *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Välttävästi
- 2 Tyydyttävästi
- 3 Hyvin
- 4 Kiitettävästi
- 5 Erinomaisesti

2. Minkä verran yrityksellenne aiheutuu kustannuksia? *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Todella vähän
- 2 Vähän
- 3 Ei paljoa, muttei vähääkään
- 4 Paljon
- 5 Erittäin paljon

3. Mikä on yrityksenne kannattavuuden taso tällä hetkellä? *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Välttävä

- 2 Tyydyttävä
- 3 Hyvä
- 4 Kiitettävä
- 5 Erinomainen

4. Yrityksessänne on asiakkaita *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Liian vähän
- 2 Vähän
- 3 Sopivasti
- 4 Paljon
- 5 Rajattomasti

5. Millä tavalla hinnoittelette yrityksenne tuotteet/palvelut? *

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

6. Kustannuksia tarvitsee karsia *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Erittäin vähän
- 2 Vähän
- 3 Jonkin verran
- 4 Paljon
- 5 Todella paljon

7. Tuotteiden/palveluiden hinta ja laatu on *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Välttävä
- 2 Tyydyttävä
- 3 Hyvä
- 4 Kiitettävä
- 5 Erinomainen

8. Yritys tarvitsee lisätuottoja *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Vähän
- 2 Jonkin verran enemmän
- 3 Huomattavasti enemmän
- 4 Paljon
- 5 Erittäin paljon

9. Yritys tarvitsee lisärahoitusta *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Melko vähän tai ei ollenkaan
- 2 Vähän
- 3 Huomattavasti lisää
- 4 Paljon
- 5 Erittäin paljon

10. Millaisia haasteita liiketoiminnassanne on? *

KANNATTAVUUDEN SEURANTA

11. Miten itse seuraatte toiminnan kannattavuutta? *

12. Yritykseni kannattavuuden seuranta on *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Erittäin helppoa
- 2 Helppoa
- 3 Ei helppoa, muttei vaikeakaan
- 4 Vaikeaa
- 5 Erittäin vaikeaa

13. Kannattavuuden mittauksen tulokset ovat *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Erittäin epätarkat
- 2 Melko epätarkat
- 3 Ei tarkat, muttei epätarkatkaan
- 4 Tarkat
- 5 Erittäin tarkat

14. Raportoinnin merkitys kannattavuuden seurannassa on *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Melko vähäinen tai olematon
- 2 Vähäinen

- 3 Huomattava
- 4 Tärkeä
- 5 Erittäin tärkeä

15. Kannattavuuden seurannan laatu on *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Erittäin heikko
- 2 Melko heikko
- 3 Hyvä
- 4 Kiitettävä
- 5 Erinomainen

SEURANNAN KEHITTÄMINEN

16. Seuranta pitäisi kehittää *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Vähän
- 2 Melko vähän
- 3 Tuntuvasti
- 4 Paljon
- 5 Erittäin paljon

17. Kehitystarpeisiin pystyy omalla toiminnalla vaikuttamaan *

- 0 En osaa sanoa
- 1 Olemattomasti
- 2 Vähäisesti
- 3 Tuntuvasti
- 4 Merkittävästi
- 5 Ratkaisevasti

18. Millaisia heikkouksia seurannassa on? *

19. Suoritateko erilaisia tutkimuksia yrityksenne tuotteista/palveluista? Jos kyllä, niin millaisia? *

20. Onko teillä käytössänne mittaristoja, joilla seuraatte kannattavuutta? Jos on, niin millaisia? *
