



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mirva Särkiniemi

Talousohjauksen kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

Opinnäytetyö

Kevät 2024

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Mirva Särkiniemi

Työn nimi alaotsikoineen: Talousohjauksen kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa

Ohjaaja: Viljo Arohonka

Vuosi:2024

Sivumäärä: 38

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää yrityksen talousohjausta sekä saavuttaa keinoja tiedolla johtamiseen toimintatapojen kehittämisen ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon avulla. Yrityksen vaatimuksena oli saada lisäarvoa toiminnanohjausjärjestelmästä ja toteuttaa muissa ohjelmistoissa hoidetut toiminnot yrityksen ERP-järjestelmässä sen kokonaisvaltaisella käyttöönotolla.

ERP-järjestelmä on yksi yhteinen tietokanta, johon on integroitu erilaiset liiketoimintaa tukevat moduulit. Talousohjauksen kehittämisessä täytyy huomioida jokainen moduuli erikseen ja yhdessä. Kokonaisvaltaisessa käyttöönotossa pyritään saamaan toiminnanohjausjärjestelmästä kattavaa ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi.

Yrityksellä on käytössään tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard. Talousohjauksen kehittäminen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa vahvistaa mittariston eri näkökulmien huomioimista.

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä, koska talousohjausta ei ollut tarkoitus tutkia vaan kehittää sitä eri tulokulmista toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa.

Tuloksena voidaan todeta, että kokonaisvaltaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton ansiosta kyetään helpommin muodostamaan erilaisia mittareita ja tunnuslukuja päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyön julkisessa versiossa ei käsitellä joitakin toimeksiantajaa koskevia tietoja. Salassa pidettävät kohdat on korvattu tekstillä ”Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia”.

⁸ Asiasanat: toiminnanohjaus, talousohjaus, suoritusjohtaminen, tietojohdaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Business Administration, Business Management

Author: Mirva Särkiniemi

Title of thesis: Development of financial control in the implementation of an ERP system

Supervisor: Viljo Arohonka

Year: 2024

Number of pages: 38

Number of appendices: 1

The purpose and objective of the thesis was to develop a company's financial control and to achieve means for knowledge management with the help of the development of operating methods and the information obtained from an ERP system. The company's requirement was to gain added value from the ERP system and, through its comprehensive implementation, to implement functions managed using other software in the company's ERP system.

An ERP system, or one common database which integrates various business support modules. In the development of financial control, each module must be considered both separately and together. Comprehensive implementation aims to obtain comprehensive and reliable information from the ERP system to support decision-making and to guide the operations.

The company has a Balanced Scorecard system in use. The development of financial control in the implementation of the ERP system strengthens the consideration of the different aspects of the metrics.

The thesis was implemented as a development project, because the purpose was not to study financial control but to develop it from different income points in the implementation of the ERP system.

As a result, it can be concluded that the implementation of a comprehensive ERP system makes it easier to form different indicators and key figures to support decision-making.

⁸ Keywords: ERP, financial management, performance management, information management

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Tavoite ja tarkoitus	8
1.3 Case-yritys	9
2 ERP-JÄRJESTELMÄ.....	10
2.1 Toiminnanohjausjärjestelmien historia	10
2.2 Toiminnanohjausjärjestelmä Case Yritys Oy	11
3 TALOUSOHJAUS	14
3.1 Laskentatoimi strategisen ohjauksen tukena.....	16
3.2 Budjetointi talousohjauksen välineenä	17
3.3 Kustannuslaskenta	18
3.4 Toimintolaskenta	21
4 TALOUSOHJAUKSEN KEHITTÄMINEN	23
4.1 Suorituskyvyn mittaaminen	23
4.2 Riskienhallinnan integrointi mittaristoon	27
4.3 Taloudellinen raportointi ja tunnusluvuilla johtaminen	28
4.4 Hinnoittelumenetelmät ja kuinka kustannuslaskenta tukee hinnoittelua	30
4.5 Osaamisen johtaminen.....	31
5 OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA.....	35
LÄHTEET	37
LIITTEET	39

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Talousjohtaminen ja yrityksen arvoketju.	16
Kuvio 2. Johtamisprosessin osa-alueet.....	17
Kuvio 3. Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen.	21
Kuvio 4. Balanced Scorecard -viitekehys.....	27
Kuvio 5. Syy-seuraussuhteiden ketju Kaplanin & Nortonin (1996) mukaan.	27
Kuvio 6. Katetuottoanalyysi- katetuotto kriittinen piste, varmuusmarginaali, tappio voitto. ...	30
Kuvio 7. Tunnuslukujen käyttö yrityksen analysoinnissa.....	39
Taulukko 1. Portaittainen tuotekalkyyli.....	20
Taulukko 2. Tasapainotetun mittariston mittareita.	27

Käytetyt termit ja lyhenteet

API	(application programming interface) Ohjelmisto, joka tarjoaa pääsyn ulkoisiin sovelluksiin ERP-järjestelmästä
EDI	(electronic data interchange) Standartoitu elektroninen ratkaisu yritysten väliseen tiedonsiirtoon
ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Osakeyhtiössä lainsäädäntö määrittää taloudellisia velvollisuuksia, joista yrityksen johto kantaa vastuuta. Omistajuuteen, hallitustyöskentelyyn ja toimitusjohtajuuteen liittyy siten vahvasti kyky hallita yrityksen talousjohtaminen (Koski, 2017, s.11). Prosessien ja menetelmien avulla kyetään luomaan johtamista palvelevaa tietoa. Johdon ohjausjärjestelmässä (*management control system*) tiedolla johtaminen (*knowledge based management*) auttaa osaltaan organisaatiota tunnistamaan, muuttamaan ja ylläpitämään toimintatapoja (Pellinen, 2017, s. 15). Talousohjauksen kehittäminen johdon taloudellisten velvollisuuksien lisäksi luo yritykselle kilpailukykyä ja ketteryyttä toimia alati muuttuvassa toimintaympäristössä ja turvaa yrityksen jatkuvuuden. Visio ja strategiatyössä asetetut realistiset tavoitteet sekä johtamisprosessi saavutetaan huolellisen suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan avulla.

Toiminnanohjausjärjestelmään panostettu aika tuo yritykselle lisäarvoa, koska silloin saavutetaan arvokasta tietoa olettamuksien sijaan ja saavutetaan paremmin tiedolla johtamisen hyödyt organisaation käyttöön. Sähköinen tiedonhallinta on kehittynyt merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Tiedolla johtamiseen on avautunut uusia mahdollisuuksia, mikäli saatavissa olevat datamassat kyetään analysoimaan ja hyödyntämään organisaation joka tasolla näkyväksi. Maailmantilanne on muuttanut yritysten toimintaympäristöä ja pystyäkseen toimimaan kannattavasti on yritysten kyettävä reagoimaan nopeasti relevantin tiedon avulla.

Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen läpi koko organisaation tehostaa yrityksen toimintaa ja näin ollen turvaa yrityksen liiketoiminnan jatkuvuutta sekä kannattavuutta. Toimintatapoja ja prosesseja voidaan jatkuvasti parantaa hyödyntämällä kokonaisvaltaisesti toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa tietoa niin strategisessa kuin operatiivisessa johtamisessa. Operatiivinen ohjaus on aina strategiaan perustuvaa ja johdon ohjauksella kyetään varmistamaan strategian tehokas toteutuminen. Talouteen liittyvän ohjaustiedon tuottamisessa laskentatoimella on keskeinen tehtävä (Pellinen, 2017, s. 16). Toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon avulla laskentatoimi kykenee tuottamaan tietoa, jolloin olettamukset väistyvät ja yritysjohton on helpompi ohjata yritystä oikeaan suuntaan kohti tavoiteltuja päämääriä.

Uuden järjestelmän käyttöönotto tuo mukanaan monenlaisia haasteita kaikenkokoisissa yrityksissä. Mikään järjestelmä ei anna oikeaa kuvaa, mikäli järjestelmään ei ensin syötetä tietoa oikein tai järjestelmään syötettävälle tiedolle ei ole luotu selkeitä toimintatapoja ja -ohjeita.

ERP-järjestelmä (*Enterprise Resource Planning*) vastaa yrityksen tarpeeseen saada valmiiksi integroidut toiminnot tärkeimmille liiketoiminnan osa-alueille, jotka tukevat yrityksen tavoitteita. Yrityksen ollessa kannattava, maksuvalmius pysyy hyvällä tasolla ja vakavaraisuus paranee vuosi vuodelta. Kannattavuudesta syntyy positiivinen kierre, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen tulevaisuudessa. ERP-järjestelmän myötä toimintatavat muuttuvat kohti prosessorientoitunutta kehittämistä ja myös laskentahenkilöstön rooli muuttuu entistä analysoivampaan suuntaan.

1.2 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää yrityksen kykyä saavuttaa keinoja tiedolla johtamiseen toimintatapojen kehittämisen ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon avulla. Yrityksen vaatimuksena on saada lisäarvoa toiminnanohjausjärjestelmästä, sen kokonaisvaltaisella käyttöönotolla ja toiminnot, jotka on hoidettu muissa ohjelmistoissa, pyritään toteuttamaan yrityksen ERP-järjestelmässä.

Reaaliaikainen tieto saadaan eri moduulien toimiessa saumattomasti yhdessä. Integroitaessa eri ohjelmistoja tiedon oikeellisuus kärsii ja räätälöintien tarve kasvaa. Yrityksen talous- ja palkkahallinto on ulkoistettu ja tehdään eri järjestelmällä. Tavoitteena on toiminnanohjausjärjestelmän päivityksen yhteydessä ottaa käyttöön myös laskennan moduulit kokonaisuudessaan.

Ulkoistetun taloushallinnon toimiessa saumattomasti omassa järjestelmässä kirjanpitäjän konsultoivalla otteella, voidaan yrityksessä hyödyntää vahvaa talousosaamista. Kirjanpidon tehtävinä on erilläänpito-, tuloksenlaskenta-, ja hyväksikäyttötehtävä. Hyväksikäyttötehtävä tulee laajemmin hyödynnetyksi lainsäädännöllisen perustan lisäksi, kun laskennan moduuli otetaan käyttöön. Johdon laskentatoimi (*management accounting*) on osa talousohjauksen kehittämistä, koska se avustaa yrityksen toiminnan ja talouden suunnittelussa (Ihantola ym. 2016, s. 12) ja on näin osa kirjanpidon hyväksikäyttötehtävää.

Opinnäytetyössä myös paneudutaan siihen, miten omassa järjestelmässä tehtävä taloushallinto vaikuttaa organisaation laskentahenkilöstön rooliin ja vastuisiin. Jotta toiminnanohjausjärjestelmästä saadaan käyttöön koko käytössä oleva potentiaali, täytyy organisaation määrittää tarpeensa laskentainformaatiolle lakien ja asetusten puitteissa.

Yrityksen kasvun myötä tilikarttaan on lisätty erilaisia laskentakohteita, mutta nykytilanteessa ne eivät välttämättä palvele alkuperäisen ajatuksen ja tarpeen mukaisella tavalla. Strategiatyössä myös määritetään mitkä talouden tunnusluvut ovat mittareita, jolla varmistetaan yrityksen talouskunto. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa voidaan luoda valmiiksi räätälöityjä raportteja yrityksen tarpeiden mukaan. Seurattaessa tuottavuutta, on syytä keskittyä vaikutuksiltaan suurimpiin kohteisiin pitkällä aikavälillä (Viitala, 2005, s. 296). Kirjanpitotilit ja tiliöintien vaikutukset tuote- ja toimintokohtaisesti täytyy selvittää ja ratkaista millä tavoin tuotteet ja tuoterakenteet olisivat järkeviä rakentaa siten, että ostot ja myynnit kohdistuisivat tarkemmin samoille kustannuspaikoille. Tuoterakenteisiin en ota tässä opinnäytetyössä kantaa.

1.3 Case-yritys

Opinnäytetyön toimeksiantajana on teknologiateollisuudessa alihankintatuotteita valmistava yritys, joka on perustettu 1990-luvulla. Yrityksen palveluihin kuuluu hitsaus, juottaminen ja kokoonpano sekä muista alihankintapalveluista leikkaus, särmäys, lävistys ja koneistus.

Yrityksen merkittävä kilpailuetu on asiakaslähtöinen tuotteiden kehittäminen ja valmistus. Toimitusvarmuuden ja laadun ollessa kilpailukykyinen, mahdollistaa se asiakkaan kasvun ja siten myös yrityksen kasvun. Sertifioidut laatujärjestelmät ohjaavat yrityksen toimintaa.

Yrityksen toiminnan eri osa-alueet tukevat hyvin toisiaan. Palveluvalikoima on suunniteltu siten, että asiakas pystyy halutessaan komponentin sijasta valitsemaan myös kokoonpanon tuotteelle, joka toimitetaan käyttövalmiina asiakkaan haluamaan sijaintiin. Valmis kokonaisuus luo kustannustehokkuutta asiakkaalle ja kilpailuetua yritykselle.

2 ERP-JÄRJESTELMÄ

ERP-järjestelmä (*Enterprise Resource Planning*) vastaa yrityksen tarpeeseen saada valmiiksi integroidut toiminnot tärkeimmille liiketoiminnan osa-alueille, jotka tukevat yrityksen tavoitteita. ERP-järjestelmä eli yksi yhteinen tietokanta, johon on integroitu erilaiset liiketoimintaa tukevat moduulit. Nestellin ja Olsonin (2017, s. 4) mukaan yleisiä syitä ERP-järjestelmän käyttöönottoon on, että asioita kyetään tekemään yksinkertaisemmin ja saamaan tukea laskentaan vähemmällä vaivalla.

ERP-järjestelmiä on lukuisia, ja järjestelmätoimittajat ovat kehittäneet toimialakohtaisia järjestelmiä, jotka tukevat ydinliiketoiminnan tehostamisen helpottamista. Valmistavan teollisuuden, matkailu- ja ravitsemistoiminnan tai LVIS- ja rakennusalan tarpeet ovat järjestelmien osalta erilaisia. Toimialakohtaisesti kehitetty järjestelmä tuo siten kustannustehokkuutta järjestelmän helpottaessa päivittäistä manuaalista työtä. Erilaiset lakisääteiset viranomaisilmoitukset kyetään tuottamaan järjestelmästä ja siirtämään vaivattomasti rajapintoja ja kanavia pitkin. EDI-valmius (*electronic data interchange*) ERP-järjestelmässä helpottaa tilaus- ja laskutusrutiineja, koska EDI-ratkaisun avulla kyetään hoitamaan tiedonsiirtoa yritysten välillä (Viitala & Jylhä, 2013, s. 232). Valittu ERP-järjestelmä mahdollistaa helpon tietojen siirron samaa järjestelmää käyttävien asiakkaiden sekä toimittajien kanssa.

2.1 Toiminnanohjausjärjestelmien historia

Liiketoimintatieto 1970-luvulla oli suurten keskustietokoneiden varassa. Keskustietokoneet tarjosivat mahdollisuuden suuremman mittaluokan tietojen käsittelyyn, kuin mitä manuaalisesti oli mahdollista (Nestell & Olson, 2017, s. 1). Keskustietokoneet mahdollistivat suurten yritysten tietojen käsittelyä ja arkistointia. Tehdäkseen asioita paremmin 1980–1990-luvuilla suuret yritykset kehittivät erilaisia tietokonesovelluksia palkkaamiensa tuhansien järjestelmä-analyttikoiden avulla ja kykenivät saavuttamaan enemmän tietoa johtajilleen, mitä organisaatiossa tapahtuu (mts. 1). Näin kuitenkin syntyi päällekkäisiä tietokonesovelluksia, eikä yhteistä näkemystä suorituskykykymittaristolle kyetty luomaan.

Tehokkaita ERP-järjestelmien kaltaisia järjestelmäsovelluksia kehitettiin samaan aikaan ja SAP kehitti järjestelmän, jonka avulla sovellukset kyettiin integroimaan yhdeksi järjestelmäksi (Nestell & Olson, 2017, s. 1). Oracle ja PeopleSoft kykenivät myös luomaan tehokkaat järjes-

telmät ja laajentumaan ERP-markkinoille usean moduulin järjestelmällä. Varhaisimmat järjestelmät kehitettiin valmistukseen mutta ne laajenivat nopeasti kaikenlaisten organisaatioiden käyttöön (mts. 1). Toiminnanohjausjärjestelmien historia ei siis ulotu kovin kauas, mutta digitalisaation kehitys on tehnyt ison harppauksen 1970-luvun alusta, jolloin yritysten liiketoimintatieto oli paperista ja pitkälti keskustietokoneiden varassa.

2.2 Toiminnanohjausjärjestelmä Case Yritys Oy

ERP-järjestelmän toimivuus yrityksessä vaatii lähtötilanteen tuntemista. Mitä ja mihin eri liiketoiminnan alueisiin odotetaan parannusta toiminnanohjausjärjestelmällä. Talousohjauksen kehittämisessä täytyy huomioida jokainen moduuli erikseen ja yhdessä. Kokonaisvaltaisessa käyttöönotossa pyritään saamaan toiminnanohjausjärjestelmästä kattavaa ja luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi ja toiminnan ohjaamiseksi. Tämä edellyttää ohjaustietojen mm. erilaisten raporttipohjien huolellista rakentamista järjestelmään ja tietokannan päivittämistä. Kustannus- ja toimintolaskenta saadaan täten kaikkien ulottuville ilman laskentahenkilöstön roolia tiedon jakamisessa.

Järjestelmään syötetään ohjaustiedot (*master data*), joita ovat mm. yrityksen tiedot, tilikartta, kustannuspaikat, varastosaldot ja tuotteet. Ohjaustietojen huolellinen syöttö ja jatkuva päivittäminen ovat toimivan toiminnanohjausjärjestelmän elinehto.

Järjestelmä, joka on kehitetty valmistavaan teollisuuteen, ei ole laskentamoduulien osalta niin taipuva ja toimiva kuin taloushallintoon suunnatut ohjelmat. Kuitenkin on syytä nähdä edut, mitkä tulevat käyttöön hoidettaessa koko yrityksen toiminta mahdollisimman pitkälle samassa järjestelmässä. ERP-ohjelmisto koordinoi yrityksen liiketoimintaprosessien välisiä tietovirtoja luoden yritykselle yhden luotettavan tietolähteen ja tehostaa yrityksen toimintoja (Microsoft, [viitattu 6.12.2022]). Se linkittää yrityksen taloushallinnon, toimitusketjun, toiminnot, kaupankäynnin, raportoinnin, valmistuksen ja henkilöstöhallinnon aktiviteetit yhdessä ympäristössä.

ERP-järjestelmä pitää sisällään moduulit:

- Tuotanto
- Osto
- Myynti
- Varasto

- Työajanseuranta
- Laskenta

ERP-järjestelmään saa myös paljon lisätoimintoja, joiden avulla täydennetään yrityksen omiin tarpeisiin soveltuvia ja tukevia toimintoja (Ohjelmisto X). ERP-järjestelmään on integroitu liiketoimintanäkymä, jossa esitetään visuaalisesti eri moduuleista johdettuja tietoja valmiina liiketoiminnan päätöksenteon tueksi ja näkyymiin pystyy lisätä yrityksen omiin tarpeisiin soveltuvia tärkeimpiä tunnuslukuja.

Jokainen moduuli auttaa omalta osaltaan yritystä hallitsemaan yrityksen taloudellista tilannetta toimintojen tehostuessa prosessien osalta. Järjestelmä yhdistää eri toiminnot ja ERP-järjestelmän avulla voidaan talousohjausta tehdä monilla eri tasoilla. Operatiivinen taloudellinen toiminnanohjaus lisää vastuunkantoa taloudesta läpi organisaation.

ERP-järjestelmässä havaitaan kehitettäviä asioita prosessien kehittämiseksi. Toiminnot, jotka aiheuttavat turhaan manuaalista työtä, pyritään korjaamaan ennen käyttöönottoa. Organisaatiossa näkyy selkeästi juurtuneet toimintatavat, eikä työtapojen kehittämistä juurikaan osata edes kaivata.

Opinnäytetyön aloitusvaiheessa ensimmäisenä täytyi opetella käyttämään valittua ERP-järjestelmää. Ohjelman toimittajalta oli saatavissa tunnukset heidän koulutusaineistoonsa koko projektin ajan. Ohjevideoiden avulla oli helppo syventyä eri moduulien ja toimintojen maailmaan. Aikaisempi kokemus erilaisista toiminnanohjausjärjestelmistä oli hyödyksi. Kokemus helpotti tilanteissa, jossa järjestelmän toimittajan yhteyshenkilön ohjeistus oli ristiriitaista. Käyttökoulutus järjestettiin laskentamoduulien osalta erikseen taloushallinnon tiimille aikaisemmin ja myöhemmässä vaiheessa eri moduulien osalta valitulle henkilöstölle.

Liiketoiminnan kasvaessa erilaisten liiketoimintojen hallitseminen helpottuu, kun tieto saavutetaan hallitummin ERP-järjestelmästä. Järjestelmädokumentaatiosta käy ilmi, kuinka monia vaiheita prosesseissa on erilaisten yksittäisten järjestelmien vuoksi. Manuaalisten siirtojen määrä korostuu ulkoistetun talous- ja palkkahallinnon välisten järjestelmien ja oman järjestelmän välillä. ERP-järjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönotto lisäisi merkittävästi kustannustehokkuutta ja tieto olisi helpommin saavutettavissa ilman tilitoimistoyhteistyötä. Tietojen säilytys omilla palvelimilla myös vähentäisi kuluja sellaisissa tapauksissa, missä tietoa pitää jälkikäteen etsiä.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kirjanpitolain ja tilinpäätöksen sisältöä tarkentavien asetusten lisäksi myös muussa lainsäädännössä on kirjanpitoa ja erityisesti tilinpäätöksen sisältöä koskevia säännöksiä (Ihantola ym. 2016, s. 13). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa olisi hyvä selvittää, mitkä tilit ja kustannuspaikat ovat nykyisen toiminnan kannalta oleellisia ja saadaanko tilien avulla kaikki se tieto, mikä olisi päätöksenteon kannalta hyvä selvittää. Kirjanpitolain mukaan jokainen tili on pidettävä sisällöltään samana mutta lainsäädäntö antaa myös mahdollisuuden muutokseen. Kirjanpitolain (1620/2015) mukaan tilin sisältöä voidaan kuitenkin muuttaa toiminnan kehityksen, 2 momentissa tarkoitetun tililuettelon muutoksen tai muun erityisen syyn vuoksi.

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprojekti oli ohjelmiston toimittajan vastuulla ja heillä oli selkeä järjestys, kuinka käyttöönottoprojektissa edetään. Konversion jälkeen rakennettiin testiympäristö valitun verkkolaskutuspalveluntarjoajan verkkolaskujen lähetystä ja vastaanottoa varten. Valittu palveluntarjoaja valikoitui siitä syystä, että heillä oli ERP-järjestelmätoimittajan kanssa valmis yhteistyökanava. Mikäli valittu verkkolaskutuspalveluntarjoaja olisi ollut muu, kuin ERP-järjestelmätoimittajan yhteistyökumppani, käyttöönotossa olisi täytynyt itse luoda mahdollisia puuttuvia rajapintoja. Peilattaessa tulevaisuuteen ja mahdollisiin ongelmiin tai muuttuviin tilanteisiin tulevaisuudessa oli järkevämpi taipua ERP-järjestelmätoimittajan valitsemaan yhteistyökumppaniin. Ongelmat ja muuttuvat tilanteet olisivat siten tulevaisuudessa helpommin ratkottavissa, kun ERP-järjestelmätoimittaja ei vetoa itse tehtyihin rajapintoihin.

3 TALOUSOHJAUS

Talousohjaus on liiketoiminnan elinkelpoisuuden ja taloudellisen menestymisen varmistamisen keskeisin keino (Viitala, 2007, s. 294). Talousohjauksessa yrityksen tulisi saavuttaa neljä taloudellista tavoitetta pysyäkseen elinkelpoisena (mp.):

- Yrityksen pitää toimia kannattavasti eli sen myyntitulojen täytyy kattaa menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset.
- Yrityksen pitää olla tuottava eli sen sisäisen toiminnan tulisi olla tehokasta. Uhratuilla tuotannontekijöillä tulisi saada mahdollisimman paljon suoritteita (panos-tuotosajattelu) ja toimintaprosessissa pitäisi kyetä luomaan asiakkaita houkuttavaa lisäarvoa.
- Yrityksen pitää olla maksukykyinen eli likvidi. Sillä täytyy olla joka hetki käytettävissä riittävästi varoja maksujen hoitamiseen.
- Yrityksen pitää olla vakavarainen eli sen pääomarakenteen pitää olla terve. Käytössä olevasta pääomasta tulisi olla mahdollisimman suuri osa omaa pääomaa ja mahdollisimman pieni osa vierasta pääomaa eli velkarahaa. Yrityksen pitäisi olla omavarainen.

Yrityksen talousohjauksessa keskeisiä tunnuslukuja ovat kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius (Viitala, 2005, s. 295). Kannattavuus on lähtökohta, joka varmistaa riittävän rahavirran kautta maksuvalmiuden. Hyvän talousohjauksen merkinä voidaan pitää johtamisnäkökulmaa tukevaa kannattavuuden raportointia. Vakavaraisuuden merkitys pitkällä aikavälillä on tärkeää. Vakavaraisuus määrittää esimerkiksi mikä on yrityksen kyky kestää tappioita. Omavaraisuuden ollessa vahva, yritys kestää myös tappioita ja kykenee saamaan rahoituksen tilanteessa, jossa täytyy luoda uutta suuntaa. Vakavaraisuus luo mahdollisuuksia ja valinnanvaraa kasvaa ja panostaa. Vakavarainen yritys saa helpommin ja kokonaisedullisemmin käyttöönsä vierasta pääomaa. Tuottavuus johtaa kannattavuuteen ja kannattavuus luo edellytykset tuottavuudelle mahdollistamalla panostuksen, koneisiin, laitteisiin, tuotekehitykseen sekä kouluttaa, kehittää ja palkita henkilöstöä.

Yksi liiketoiminnan haasteista on nähdä milloin kannattamattoman toiminnan voi kehittää kannattavaksi ja osata lopettaa kannattamaton toiminta tai tuote oikeaan aikaan (Viitala, 2005. s. 295).

Johdon laskentatoimen on perinteisesti katsottu olevan päätöksenteon tueksi tuotettua tietoa. Johdon laskentatoimella on kuitenkin moninaisemmat tehtävät. Ikäheimo ym. (2019) toteavat, että voidaan ajatella laskennan ainakin kolmella seuraavalla tavalla tukevan johtamista.

1. päätöksenteko
2. ihmisten ohjaaminen
3. resurssien varmistaminen

Johdon laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen johdolle organisaation talouden kehityksestä tulevaisuudessa. Johdon tulee tietää, mikäli toiminta jatkuu suunnitelmien mukaan, miltä yrityksen tulos, tase ja kassavirrat näyttävät tulevaisuudessa (Ikäheimo ym. 2019, s. 126).

Tuotannon toiminnanohjauksen vaikutusta yrityksen kassavirtoihin ei voi vähätellä. Toimintoja eri prosesseissa voidaan tehostaa taloushallinnon tuottaman laskentainformaation avulla. Laskelmia on hyvä tuottaa eri näkökulmista ja laskelmien avulla voidaankin tarkastella tuotannon tehokkuutta ja tehottomuutta. Tehoton prosessi vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn nostamalla kustannuksia. Yrityksen strategisista valinnoista riippumatta, kustannustehokkuus on välttämätön ehto kaikessa yritystoiminnassa (Järvenpää ym., 2022, s. 12). Tilauskanta antaa tulevista rahavirroista tietoa, joten sujuva tuotannon aikataulutus ja kapasiteetin hallinta olisi optimaalista saavuttaa päivätasolla. Tehdastodellisuus ja kuinka ERP-järjestelmän valkokaulustodellisuus on räätälöity tukemaan yrityksen ydintoimintaa, määrittää pitkälti onnistumisen mahdollisuudet uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa. Järvenpään ym. (s.15) mukaan yrityksen arvoketjussa korostuu kyky tukea ja ohjata strategisen johdon laskentatoimen avulla.

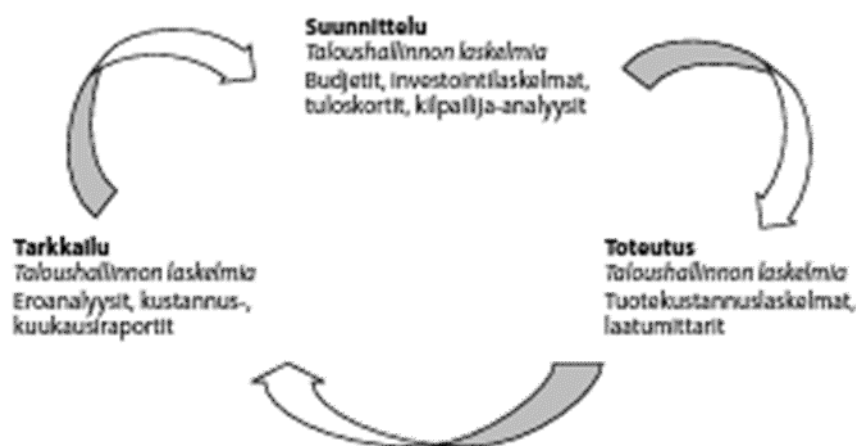


Kuvio 1. Talousjohtaminen ja yrityksen arvoketju (Järvenpää ym., 2022, s. 15).

3.1 Laskentatoimi strategisen ohjauksen tukena

Johtamisprosessin osa-alueet ovat suunnittelu, toteutus ja tarkkailu (Järvenpää ym., 2022, s.15). Suunnittelulla tarkoitetaan yrityksen tahtotilan selvittämistä ja mitä toimenpiteitä tarvitaan tahtotilaan pääsemiseksi. Suunnittelussa täytyy ottaa huomioon ja arvioida myös resurssit. Mikäli strategisia resursseja ei ole, ydinstrategian toteuttaminen ei onnistu. Arvioinnissa oleellisia ovat tiedot, taidot ja kyvyt tahtotilaan pääsemiseksi. Ainutlaatuisuuden saavuttaminen ja asiakkaiden arvostama osaaminen luovat pohjan ydinosaamisen kehittämiseksi. Toimintaympäristön muutokset ovat harvoin niin oleellisia, että ne veisivät jatkuvuuden arvoketjusta strategiatyössä. Toteuttamisella tarkoitetaan suunnitelmien viemistä kohti tavoitteita, konkreettista toimeenpanoa ja loppuunsaattamista (Järvenpää ym., 2022, s. 13). Tarkkailu on valvontaa ja seurantaa, jolla varmistetaan strategian toteutuminen. Valvonnassa pyritään reagoimaan syntyneisiin poikkeamiin, analysoimalla ja vertaamalla toteutumia suunniteltuihin tavoitteisiin.

Organisaation strategian mukaiset tavoitteet saadaan toimenpiteiksi ohjaamalla organisaatiossa toimivat ihmiset toimimaan strategian mukaisesti erilaisten suoritusten mittausten ja laskennan keinoin (Ikäheimo ym., 2019, s. 145).



Kuvio 2. Johtamisprosessin osa-alueet (Järvenpää ym., 2022, s. 13).

3.2 Budjetointi talousohjauksen välineenä

Budjetointi on tärkeimpiä yrityksen talousjohtamisen työkaluja. Budjetointitapoja on kiinteän ja joustavan lisäksi jatkuva eli rullaava budjetointi (Pellinen, 2017, s. 73). Budjetoinnin avulla kyetään luomaan toimintasuunnitelma, joka pohjautuu yrityksen strategiaan. Budjetoinnilla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan strategian mukaisesti sekä kyetään asettamaan lyhyen aikavälin tavoitteet operatiiviseen toimintaan. Budjetointi on taktista pitkän tähtäimen taktista suunnittelua budjettien avulla (mts. 69).

Budjetointi toimii valvontatyökaluna ja turvaa yrityksen toimintaedellytykset tulevaisuudessa. Budjetin avulla kyetään ohjaamaan yrityksen prosesseja maksuvalmiuden, kannattavuuden ja vakavaraisuuden säilyttämiseksi. Budjetin laadinta, valvonta ja seuranta tekee yrityksen toiminnan tehokkaammaksi, jolloin se antaa paremmat mahdollisuudet yrityksen kehittymiselle sekä investointien mahdollisuudelle.

Budjetin avulla saadaan näkemys liiketoiminnan tilasta ja pystytään arvioimaan toimintaa. Strategian jalkauttaminen operatiivisen toiminnan tueksi tavoitteiden asettamisen avulla.

Budjetoinnin tavoitteet ovat Järvenpään ym. (2022, s. 235–236) mukaan seuraavat:

- Koko yrityksen toimintaa koskeva suunnitelma alkavaksi budjettikaudeksi
- Tulosityksiköiden tavoitteiden määrittäminen
- Koordinoinnin ja kommunikoinnin parantaminen

- Seurannan pohjatietojen kerääminen
- Tulosenusteiden laadinnan apuväline
- Erityistilanteissa (esim. saneeraus) priorisoinnin ja resurssijaon tähdentäminen
- Työntekijöiden motivaation kasvattaminen määriteltyjen tavoitteiden kautta
- Delegoinnin ja vastuualuejaon selkiyttäminen
- Työntekijöiden/osastojen palkitsemisen apuväline

Suunnitteluvaiheessa budjetoinnin perusongelmat aiheuttavat haasteita. Näitä ovat mitaus-, laajuus-, arvostus- ja kohdistamisongelmat. Sopivan haastavan budjetin laatiminen, joka motivoi henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseen (Pellinen, 2017, s. 156.) Resurssien puute, ajan vähyys, epäselvät roolijaot, epäselvät tavoitteet ja epäselvät budjetointivastuut sekä budjettipelaaminen. Ympäristö- ja nykytilanneanalyysin realismi. Tiedot budjetin kasaan saamiseksi saattavat myös olla todella irrallaan toisistaan ja rajapinnat puuttuvat. Budjetoinnin tulisi perustua huolellisesti arvioituun kuvaan yrityksen mahdollisuuksista.

Åkerberg (2017, s. 39) toteaa, että erityisesti seuraavat budjetoinnin haasteet ovat sudenkuoppia yrityksen johdolle:

- ennusteiden luotettavuus
- tavoitteiden asettamisen haasteellisuus
- varoitukset tulevista ongelmista
- kehittämistä tukeva ilmapiiri
- omistaja-arvon luonti
- palkitseminen

Toiminnan ohjaaminen perinteisen budjetoinnin avulla on haastavaa, koska operatiivista ja strategista ongelmaa ei välttämättä osata tunnistaa ja huomio kiinnittyy yksittäisten kustannusylitysten torjuntaan (Järvenpää ym., 2022, s.281)

3.3 Kustannuslaskenta

Kustannuskäsitteitä on lukuisia. Meno on jonkin hyödykkeen tai palvelun hankintahinta ja sen kulu on tilikaudelle kohdistettu osa. Jonkin laskentakohteen tuottamiseksi tehtyä panosta taas kutsutaan kustannukseksi (*cost*) (Ikäheimo ym., 2019, s.131).

Kustannuslaskennan tehtävinä on varaston arvotus, kustannuspaikkalaskenta, tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen (Ikäheimo ym. 2019, s.130). Kustannuslaji- ja kustannuspaikka-laskentaa suunniteltaessa on kyettävä selvittämään ja ymmärtämään, mitkä ovat niitä tilejä ja kustannuspaikkoja, joiden tietoa kannattaa kerätä päätöksenteon tueksi.

Alentamalla tuotantokustannuksia yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Tarkan työajan seurannan kautta yritys pystyy selvittämään tarkat kustannukset ja mihin tuotannon aikaa kuluu. Näin yritys voi prosesseja kehittämällä parantaa tuottavuutta.

Suoritekohtainen laskenta pitää sisällään minimi-, keskimääräis- ja normaalikalkyytit sekä portaittaisen katelaskennan. Kustannusten ja kannattavuuden selvittäminen suoritekohtaisesti edellyttää aina päätöstä mitä kustannuksia laskelmiin sisällytetään ja määrittää mitä kalkyyliä käytetään (Ikäheimo ym., 2019, s. 138).

Portaittainen katelaskelma helpottaa laskentaa tilanteissa, jossa tuotannon volyymit vaihtelevat mutta tuotantolaitoksiin investoidut kustannukset pysyvä vakiona (Ikäheimo ym., 2019, s.138). Yrityksessä on selvitetty omakustannusarvo ja se sijoittuu alla olevassa taulukossa Kate 4 kohtaan.

Taulukko 1. Portaittainen tuotekalkyyli (Ikäheimo ym. 2019, s. 139)

Tuote X	
Myynti	200 000
• Materiaalit	80 000
• Välitön työ	40 000
• Muut muuttuvat kulut	15 000
Kate 1	65 000
• Koneiden poistot ja rahoituskulut	15 000
• Tuotannon tilavuokrat	10 000
• Tuotannon välillinen työ	8 000
Kate 2	32 000
• Myynnin ja markkinoinnin kustannukset	12 000
Kate 3	20 000
• Hallinnon kustannukset	9 000
Kate 4	11 000

Katetuottolaskennassa (*cost-volume-profit-analysis*) yrityksen toiminnan kannattavuus ja hallinta analysoidaan muuttuvien kustannusten ja toiminnan volyymin suhteen (Järvenpää ym. 2022, s. 101). Katetuoton avulla saadaan selville muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen jäävä tulostasoa, jolla pitää kattaa kiinteät kustannukset ja tavoiteltu voitto. Katetuottolaskelman peruskaava on Järvenpään esittämänä seuraava:

Myyntituotot

-Muuttuvat kustannukset

Katetuotto (katetuottoprosentti)

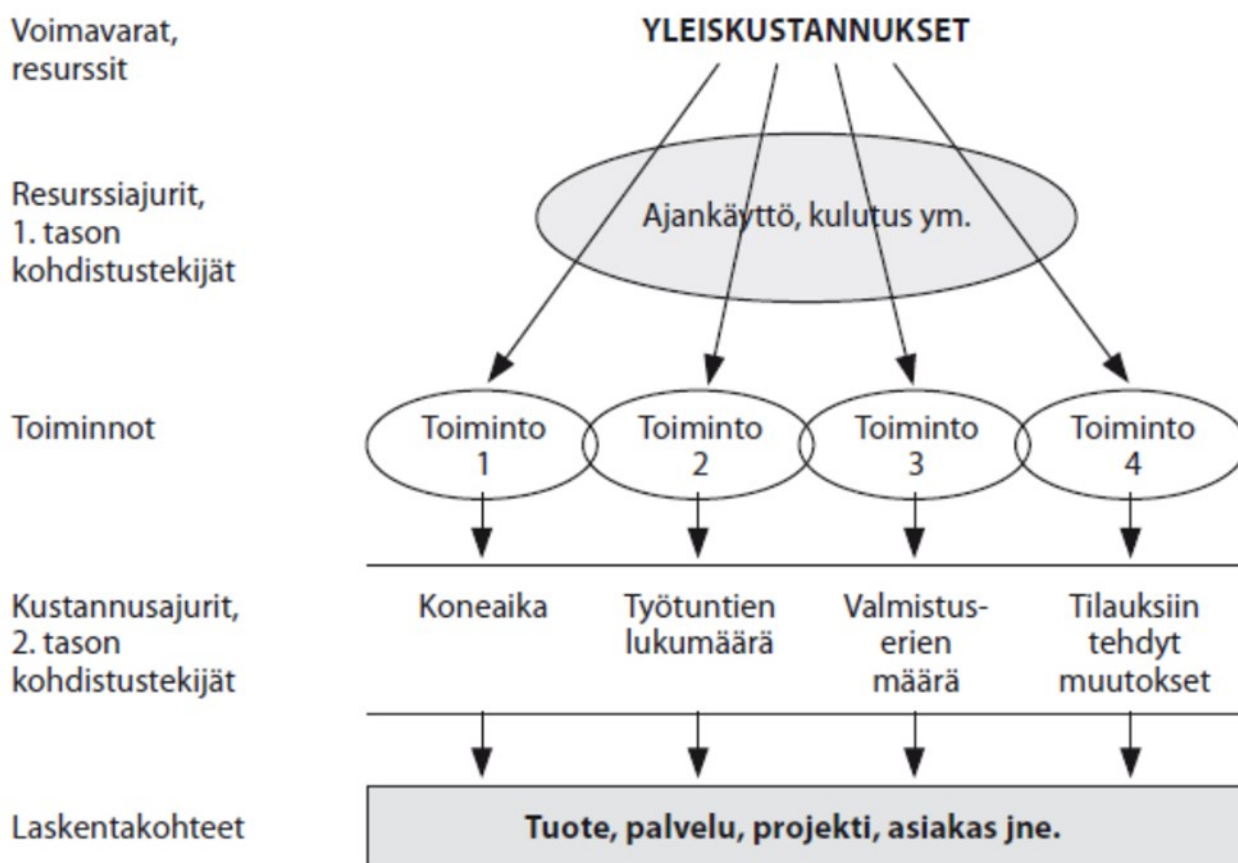
-Kiinteät kustannukset

Tulos

Katetuottoajattelun avulla yrityksen kannattavuuden kehittymistä voidaan seurata mielekäällä tavalla (Järvenpää ym. 2022, s. 102).

3.4 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on osana strategista johtamista. Kustannuslaskentamenetelmä, jossa aiheuttamisperiaatteen mukaiset yleiskustannukset kohdistuvat parhaiten (Järvenpää ym., 2022, s.147). Kustannusajureita käyttämällä kustannukset kohdistuvat oikein laskentakohteille. Kustannusten kohdistamisessa esimerkiksi työajanseurannan avulla saadaan kustannukset eri laskentakohteille.



Kuvio 3. Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen (Järvenpää ym., 2022, s. 147).

Laajuus-, arvotus-, ja jaksotusongelmille on määritetty ulkoisessa laskentatoimessa, esimerkiksi kirjanpitolaissa (1336/1997) tarkat ohjeet. Sisäiselle laskentatoimelle näitä ohjeistuksia ei ole (Järvenpää ym., 2022, s. 44). Yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi kustan-

nusten kartoitus ja tutkiminen, onko tieto eri toimintojen kustannuksista ajantasaista ja oikeaa.

Hankintojen osuus liikevaihdosta on merkittävä ja jokainen vaihe tilaus-toimitusketjussa aiheuttaa kuluja. Toiminnanohjausjärjestelmässä on paljon käyttämätöntä potentiaalia yrityksen tehokkuuden ja taloudellisuuden lisäämiseksi. Kustannusten kohdentaminen oikealle tuoteryhmälle on tärkeää kannattavuuden selvittämiseksi. Mikäli kustannukset eivät kohdistu oikein, on hankala päätöksenteon kannalta nähdä eri liiketoimintayksiköiden kannattavuudet ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. Tiliointien vaikutukset ja oikeellisuus on tarkastettavissa. Tilaus-toimitusketjujen kulujen hallinta on perusteltua ajatella kolmijaolla saapuva prosessi – varastointi – lähtevä prosessi. Sakin (2014, s. 47) mukaan tämä prosessien työ tulee osata ottaa huomioon lopputuotteen hinnoittelussa.

Tilaus-toimitusketjun kulut ovat pääosin henkilöstökuluja. Ketjun eri vaiheiden työmäärät ja niistä aiheutuvat kulut on helppo selvittää. Työmääräarviot eri toiminnoissa ja tuoteryhmässä jaetaan ja näin saadaan tietoa kuinka paljon palkkakustannukset kuormittavat kyseistä tuoteryhmää. Toiminnanohjausjärjestelmää päivitettäessä uudempaan versioon, on helppo kiinnittää huomiota ja kerätä paljon käyttämätöntä tietoa kulujen kartoittamiseksi. Sakin mukaan (2014, s. 42) kun kulut kohdistetaan aiheuttamisen perusteella tuotteille ja asiakkaille, saatetaan havaita monia tuotteita ja asiakkaita tappiollisiksi.

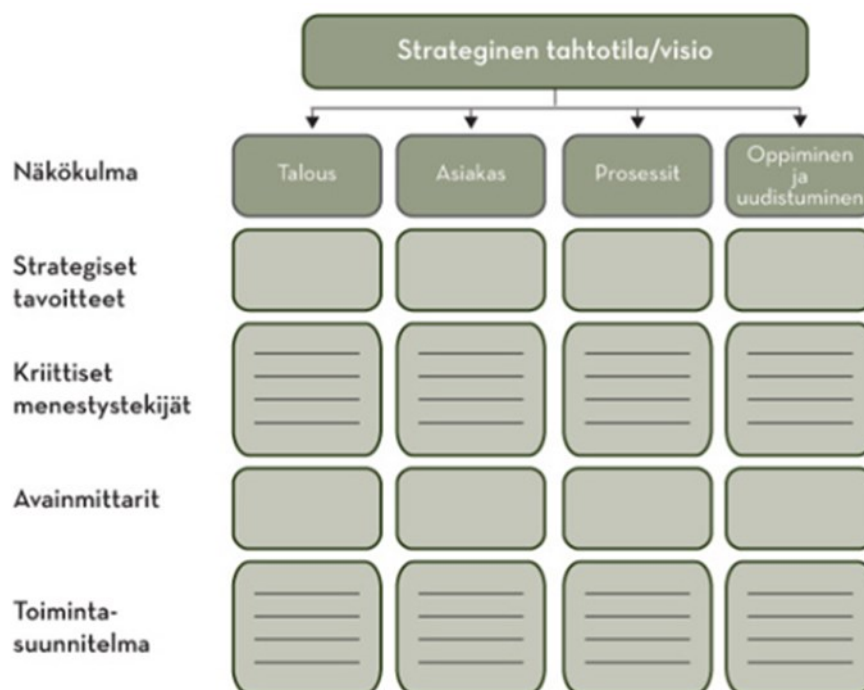
Resurssien käyttö eri tuotantoprosessien vaiheissa saadaan selville ja kustannukset kohdennettua oikeille kustannuspaikoille. Työkustannuslaskenta hyödyntää palkanlaskentajärjestelmää (*payroll accounting*), jonka avulla saadaan laskettua työntekijöiden palkat veroinen ja sivukuluineen (Järvenpää ym. 2022, s. 74).

4 TALOUSOHJAUKSEN KEHITTÄMINEN

4.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksellä on jo käytössään Balanced Scorecard, joka on yksi eniten käytetyimmistä työkaluista mittareiden ja toimintasuunnitelmien luomisesta yrityksen strategisen tahtotilan muuttamisesta operatiiviseksi toiminnaksi (Vuorinen, 2013, s. 52).

Suorituskykyä mitattaessa lähtökohta on strategiassa. Strategiasta johdetaan kriittiset menestystekijät ja luodaan mittaristot, jotka tukevat tavoitelaan pääsyä sekä kyetään kehittämään organisaatiota. Luomalla mittarit, jotka tukevat yrityksen kannattavuutta ja antavat mahdollisuuksia kasvuun sekä toiminnan tehostamiseen. Mittareita on rahamääräisiä ja eirahamääräisiä ja valitsemalla soveltuvimmat mittarit yrityksen tarpeisiin ja strategian toteutumiseen nähden, voidaan mittareilta odottaa tuloksia. Alla on kuvattuna tasapainotetun mittariston viitekehys.



Kuvio 4. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen, 2013, s. 54).

Kaplanin ja Nortonin kehittämän mittariston avulla kyetään seuraamaan ja johtamaan yritystoimintaa. Mittaristoon kootaan kilpailukyvyn kannalta keskeisiä kuvaavia mittareita (Viitala, 2007, s. 277). Visiosta ja strategiasta johdetut näkökulmat auttavat ymmärtämään taustoja ja toiminnan eri vaihtoehtoja paremmin. Alla kuvattuna esimerkkejä tasapainotetun mittariston mittareista.

Taulukko 2. Tasapainotetun mittariston mittareita (Järvenpää ym., 2022 s. 343).

Näkökulma	Mittariesimerkkejä
Talous	Liikevaihto Myyntikate Liikevoitto Nettotulos Kassavirta toiminnasta Quick tai current ratio ROA ROCE EVA Gearing Budjetin pitävyys (esim. kunnassa) Ulkoisen rahoituksen osuus (esim. tutkimuslaitos)
Asiakas	Asiakastytyväisyys (esim. kyselyssä 1–5) Reklamaatioiden lukumäärä Asiakaspalautusten lukumäärä Asiakaskannattavuus Markkinaosuus (%) Uusien asiakkaiden määrä tai osuus Menetettyjen asiakkaiden määrä tai osuus Yhteistyöprojektit asiakkaan kanssa Keskimääräinen ostokoko Tilausten saamisprosentti
Sisäiset prosessit	Prosessien läpimenoaika Toimitustäsmällisyys Pistemäärä laatuarvioinnissa Virheettömien toimitusten osuus Prosessien tai toimintojen kustannukset Menestyksellisten T&K-projektien osuus Uusien tuotteiden osuus myynnistä
Oppiminen ja kasvu	Henkilöstön pysyvyys Sairauspoissaolot Työtyytyväisyys (esim. kyselyssä 1–5) Työntekijöiden koulutuspäivät Tehtyjen aloitteiden lukumäärä

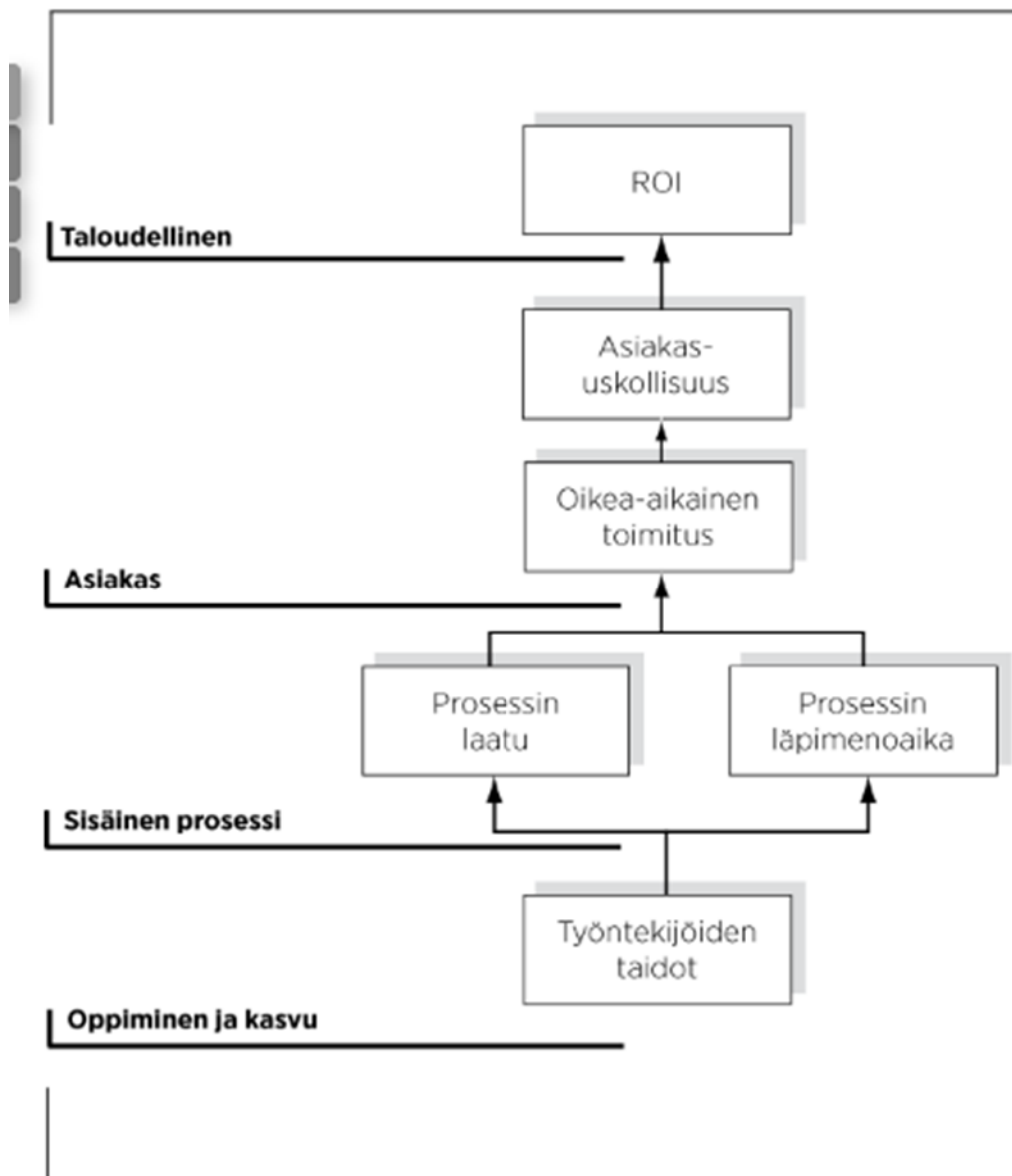
Pellisen (2017 s. 103) mukaan hybridin mittariston avulla, joka koostuu rahamääräisistä ja ei-rahamääräisistä mittareista, voidaan kuukausiraportointi johdolle koostaa mittareilla:

- Liikevaihto
- Myyntikate

- Käyttökate
- EBIT (earnings before interest and taxes)
- Työn tuottavuus
- Toimitusaste
- Liikepääoma
- Materiaalin käyttöaste
- Kuuden kuukauden myyntiennuste
- Sairauspäivät
- Toimittamattoman tilauskannan arvo

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Prosessin avulla saadaan selville pullonkaulat ja päästään jatkuvan parantamisen sekä oppimisen avulla kohti parempaa suoritustasoa. Alla kuvattuna syy-seuraussuhteiden ketju



Kuvio 5. Syy-seuraussuhteiden ketju Kaplanin & Nortonin (1996) mukaan (Ikäheimo ym., 2019 s.148).

4.2 Riskienhallinnan integrointi mittaristoon

Strategisen tahtotilan selvittämistä ja BSC osana ohjausta voidaan helposti havaita mittariston avulla erilaisia riskejä. Mikäli mittariston prosessissa käsitellään esimerkiksi hankintaprosessiin liittyviä riskejä. Ne tulevat huomioiduksi ja valvotuksi.

Hankintaprosessissa toimittajaan ja toimittajien kanssa tehtyihin sopimukseen liittyy monenlaisia riskejä ja ne on syytä tunnistaa, ohjeistaa ja kontrolloida. Valtaosa väärinkäytöksistä on organisaation omien työntekijöiden toteuttamana, toimittajien tekeminä tai yhteistyönä näiden

kahden välillä (Ratsula, 2021, s. 203). Riskienhallinnassa on siis syytä määrittää raja-arvot yksittäisen työntekijän tekemille sopimuksille ja hankinnoille ilman etukäteishyväksyntää.

Riskit ja niiden merkitys yritykselle ovat hankintaprosessissa hyvin erilaisia vaikutuksiltaan. Hankintaprosessissa vastuuhenkilön määrittäminen hankinnoille pienentää riskiä, koska silloin prosessissa otetaan huomioon varautuminen riskiin.

Hankintaprosessin riskienhallinnassa uuden toimittajan valinta sisältää riskejä, jotka ovat huolellisella taustojen tutkimisella selvitettävissä tai ainakin pienettävissä. Saatavuus- ja keskeytysriski vaikuttavat yrityksen operatiiviseen toimintaan aina asiakkaalle tuotettuun arvoon saakka. Toimittajan resurssien riittävyys ja luottotiedot kannattaa tarkistaa. Uusien toimittajien auditointi laatujärjestelmän mukaisesti minimoi riskejä.

Järvenpää ym. (2022, s. 313) huomauttavat, että ohjausjärjestelmän luominen ja olemassaolo ei riitä, vaan valvonta ja tarkkailu ovat avainasemassa informaation kulussa ja huomioimisessa.

4.3 Taloudellinen raportointi ja tunnusluvuilla johtaminen

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

4.4 Hinnoittelumenetelmät ja kuinka kustannuslaskenta tukee hinnoittelua

Laskelmia laatiessa täytyy huomioida, että erityyppisiin päätöstilanteisiin tarvitaan erilaiset laskelmat. Kaikille päätöksentekoon osallistuville, on ensimmäisenä tehtävä selväksi mihin ongelmaan tai kysymykseen haetaan vastausta (Ikäheimo ym., 2019, s. 170) Aiempana on kuvattu tapoja laskea kustannuksia. Mitkä ovat relevantteja kustannuksia ja mihin hinnoittelun tulee pohjautua tavoitteellisessa talousohjauksessa. Kustannusten selvittäminen on kustannuspohjaisen hinnoittelun lähtökohta. Henkilöstökulujen ollessa merkittävä osa kustannuksia,

on toimintolaskennan avulla mahdollista selvittää kustannusten oikeanlainen kohdentuminen tileille ja kustannuspaikoille.

Laskentajärjestelmää laadittaessa on hyvä keskittyä oleelliseen. Tarpeettoman yksityiskoh-
taisia toimintomäärittelyjä tulee välttää ja pitää laskentamalli mahdollisimman yksinkertaisena
(Ikäheimo ym., 2019, s. 141). Pääkustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen määrittelyt
toimintoihin työajanseurantajärjestelmään on mietittävä myös suorittavaa työtä tekevien
näkökulmasta. Työaikaa ei saa kulua tarpeettomasti epäkurantteihin toimintoleimauksiin.

Kannattavuuslaskelmien luotettavuus pohjautuu hyvin pitkälti siihen, että kustannukset on
jyvitetty oikein ja myynnit kohdistuvat oikealle tulospaikalle. Mikäli näin ei ole, muodostuu
johdolle vääristynyt kuva eri tuoteryhmien kannattavuudesta.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Yrityksessä oli selvitetty omakustannusarvo ja onkin syytä huomioida eli kalkyylien vaikutuk-
set ja erot.

4.5 Osaamisen johtaminen

Kokonaisvaltaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii henkilöstöltä osaa-
mista. Laskentahenkilöstön osaamisen merkitys muuttuu (Teittinen, 2008, s.14). Liiketoimin-
taosaaminen, taloushallinto ja tietohallinto yhdistyvät toiminnanohjausjärjestelmän käytössä
merkittävästi.

Reaaliaikaisen talousinformaation hyödyntämisessä ERP-järjestelmän mukaiseen liiketoi-
minnan tehostaminen liittyy olennaisena osana talousinformaation reaaliaikainen kerääminen
ja hyödyntäminen (Teittinen, 2008, 14).

Hyppäsen (2013, s.117) mukaan toimiva keino osaamisen hahmottamiseksi voidaan tehdä
mm. neljän osa-alueen kautta:

- asiakasosaaminen (mm. asiakastuntemus, asiakkaan toiminnan ymmärrys)

- liiketoimintaosaaminen (mm. ansaintalogiikka, ymmärrys tuloista ja menoista)
- tuotannollis-tekninen osaaminen (mm. perustehtävään liittyvä osaaminen, työkalut)
- henkilökohtaiset valmiudet (mm. vuorovaikutustaidot, kielitaito)

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

5 OMAT JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yrityksen talousohjausta toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan tiedon avulla. Pitkään mietin, miten lähden rakentamaan ja rajaamaan opinnäytetyötä. Näkemykseni ja kiinnostukseni toiminnanohjausjärjestelmästä saatavan datan ja prosessien kehittäminen sekä sujuvoittaminen toiminnanohjausjärjestelmän avulla olisi vaatinut syvempää tarkastelua pitkällä ajalla toimeksiantajaorganisaation tavoista toimia ja sitoutua toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen työntekijätasolla saakka.

Kiinnostus kehittämiseen ja miten yrityksen toimintaan lisättäisiin tuloksetekokykyä, teki rajauksen ja opinnäytetyön pysymisen oleellisessa hankalaksi. Talousohjauksen kehittäminen on niin monialainen. Taloushallinnossa ja talouden johtamisessa korostuu koko yrityksen toimintatapojen vaikutukset yrityksen kannattavuuteen. Hyvässä talousohjauksessa ei riitä erilaisten laskelmien ja raporttien tuottaminen. Kokonaiskuva on helpompi muodostaa selkeiden, olennaisen sisältävien ja ymmärrettävien laskelmien sekä raporttien kautta.

Toiminnanohjausjärjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönotto antaa yritykselle tiedon ja mahdollisuuden johtaa liiketoimintaa tulevaisuutta ennakoiden historiatietoon pohjautuvan tiedon sijaan. Erilaisten datamassojen hyödyntäminen päätöksenteossa vaatii myös yrityksen ylimältä johdolta kehityksen ja uudistumisen kyvykkyyttä. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatava tiedon avulla kyetään muodostamaan erilaisia mittareita ja tunnuslukuja päätöksenteon tueksi.

Sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia.

Kamensky (2008, s. 78) kertoo, että perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Organisaatiokulttuuri vahvistaa yrityksen strategista päämäärää, jos pitkän ajan tavoitteet ovat selkeät ja jalkautettu hyvin läpi koko organisaation. Yrityskulttuuri yhtenä strategisena valintana tuo selkeyden strategiseen johtamiseen siitä, mikä on yrityksen elämäntehtävä.

ERP-järjestelmän kokonaisvaltainen käyttöönotto lisää yrityksen mahdollisuuksia toimia ketterästi ja vahvistaa yrityksen reagointinopeutta muuttuvissa tilanteissa. Tiedolla johtaminen ja mahdollisuudet hyvään ennakkointiin on nykypäivän yrityksen elinehto. ERP-järjestelmä antaa kokonaisvaltaisesti käyttöönotettuna selkeän kuvan mihin suuntaan ollaan menossa.

Syvään juurtuneet tavat toimia ja jonkinasteinen muutosvastarinta tulivat näkyväksi opin-
näytetyötä tehdessä. Kehittämislle ja kehittymislle jätetään sijaa, jos lähestytään muutosta
mahdollisuuksien näkemisen avulla. Organisaation menestykseen vaikuttaa ketteryys, muu-
tosten nopea omaksumiskyky ja vastausnopeus, joten innovatiivinen tapa toimia on edellytys
menestymislle (Ojasalo ym., 2015, s. 13).

Yritystä kyetään johtamaan hyvin kokemuksen ja vahvan ammattitaidon avulla asiakasarvon
tuottamiseksi ja kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi. Talousohjauksen kehittäminen
luo lisäarvoa myös tulevaisuuden toimintaedellytyksille.

LÄHTEET

- Carlson, C.E. (1975). *Yritys, liikkeenjohto ja suunnittelu*. Weilin+Göös.
- Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita Publishing Oy.
- Ihantola, E-M, Leppänen, P., Kuhanen, H. (2016). *Yrityksen kirjanpito*. Gaudeamus Oy
- Ikäheimo, S., Malmi, T., & Walden, R. (2019). *Yrityksen laskentatoimi* (8., uud. p.). Alma Talent.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., & Pellinen, J. (2022). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta* (2.–4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. (2008). *Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti*. Talentum.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum
- Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Koski, T. (2017). *PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Kauppakamari.
- Microsoft. (i.a.). *Mikä ERP on ja miksi sitä tarvitaan?* <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>
- Nestell, J.G., & Olson, D. L. (2017). *Successful ERP Systems : A Guide for Businesses and Executives*, Business Expert Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.–4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. WSOYpro.
- Pellinen, J. (2017), *Talousjohtaminen*. Alma Talent.
- Ratsula, N. (2021). *Sisäinen valvonta – Käsikirja tulokselliseen organisaation ohjaukseen*. Edita.
- Sakki, J. (2014). *Tilaus-toimitusketjun hallinta - Digitalisoitumisen haasteet* (8. uud. p.). Jouni Sakki Oy.
- Seppänen, H. (2011). *Yrityksen analysointi ja tilinpäätös*. Kauppakamari.

Teittinen, H. (2008), *Näkymätön ERP-Taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen*. JUY.

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Otavan Kirjapaino Oy.

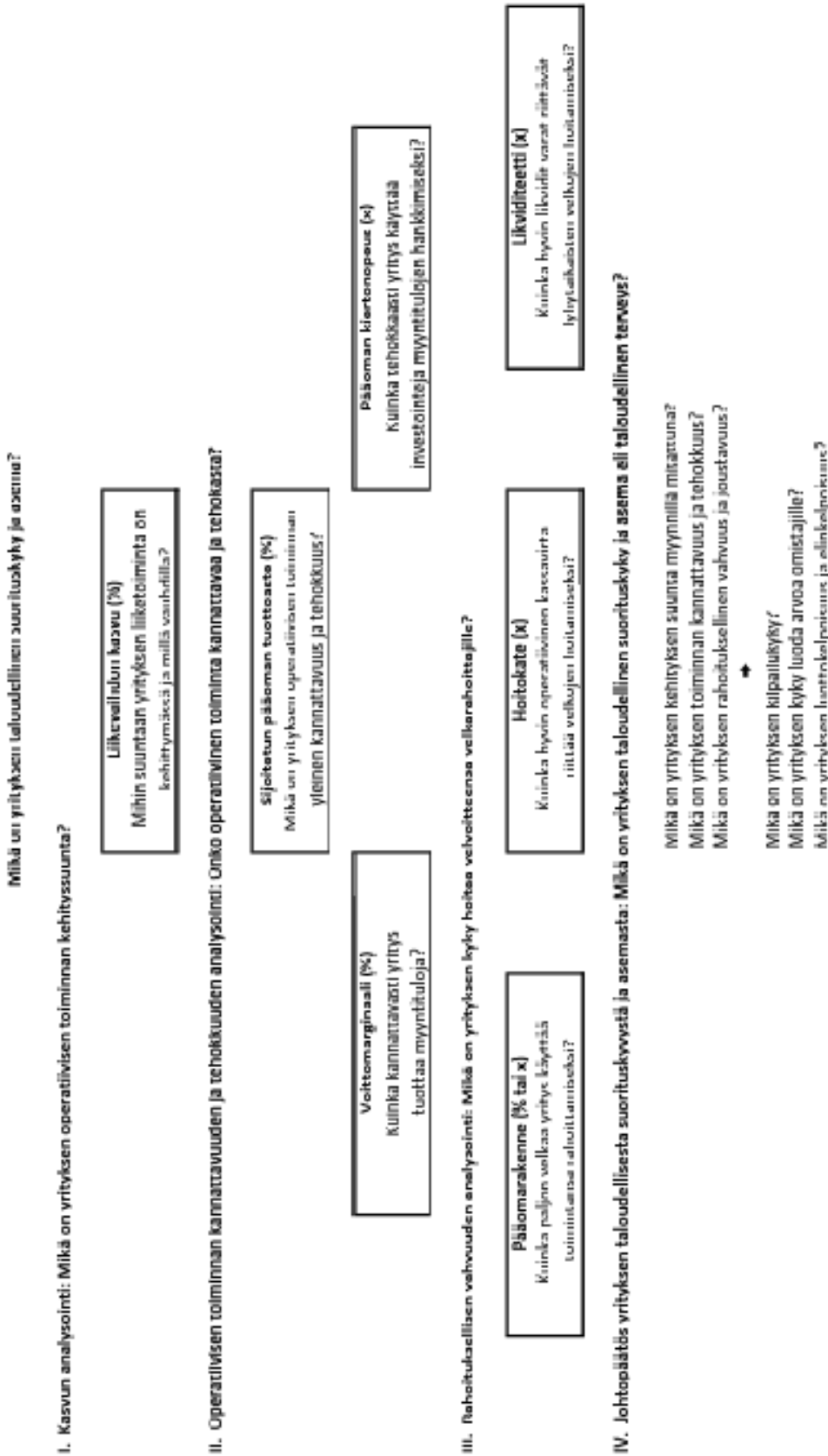
Viitala, R., & Jylhä, E. (2007). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. Edita Publishing.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta* (6.–7. uud. p.). Edita Publishing.

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja – 20 työkalua*. Talentum Media Oy.

Åkerberg, P. (2017). *Budjetointi 2020-luvulla*. Alma Talent Oy.

LIITTEET



Kuvio 9. Tunnuslukujen käyttö yrityksen analysoinnissa (Seppänen, 2011, 69).