

## JOHDON LASKENTATOIMEN JATKOKURSSI

5214212

LUENNOT: Activity Based Costing, Balanced  
Scorecard ja budjetointi



---

---

---

---

---

---

---

## TOIMINTOLASKENTA (ABC)

- ABC on kustannuslaskennan organisointitapa – paranneltu versio perinteisestä kustannuslaji-, kustannuspaikka- ja suoritekohtaisesta laskennasta.
- ABC syntyi 1980-luvulla (Kaplan).
- Keskeiset "innovaatiot":
  - ABC pyrkii tuottamaan laskentatietoa moniin tarkoituksiin
    - Useat laskentakohteet
    - Useat päätöstilanteet
  - ABC pyrkii kohdistamaan kustannukset "tarkasti" aiheuttamisperiaatetta noudattaen.
- Maailma on monimutkaistunut ja kilpailu on kiristynyt.
- Yritykset joutuvat miettimään sitä, miten rajalliset resurssit saadaan parhaiten tuottamaan.
- Tietotekniikan nopea kehitys on mahdollistanut ABC:n synnyn.
- Kehittämistyön lähtökohta: kaikkien toimintojen tulisi tuottaa lisäarvoa tuotteille ja viime kädessä omistajalle.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

2

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskennan etuja

- Jako- ja lisäyslaskennan kritiikki: *"Perinteisessä lisäys- ja jakolaskennassa yleiskustannuksia kohdistetaan tuotteille väärin perustein"*
- ABC:
  - Prosessien tuntemus paranee, mikä mahdollistaa kehityksen
  - Prosessin mittaaminen paranee
  - Laskentainformaation uskottavuus paranee
  - Kontrollointimahdollisuus paranee
  - Kuva asiakaskohtaisesta kannattavuudesta paranee
- Muistettava kuitenkin, että moni asia ABC:ssä perustuu oletuksiin, joten järjestelmää arvioitava jatkuvasti kriittisesti.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

3

---

---

---

---

---

---

---

## Perinteinen kustannuslaskenta

- Kehitetty suhteellisten yksinkertaisten tuotantoprosessien ja vakaiden markkinoiden aikakaudella
  - Suorittava työ eli välittömät työtunnit ja raaka-aineet olivat keskeisessä asemassa
  - Yleiskustannukset pieniä
  - IT-kustannukset suuria, laskenta kallista
- Perinteinen kustannuslaskenta soveltuu käyttöön, kun yleiskustannukset ovat pienet ja toiminta on pääosin volyymisidonnaista.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

4

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskenta

- Nykyisin yritykset tuottavat suuria tuotesarjoja ja massatuotteita sekä pieniä sarjoja, yksilöityjä monimutkaisia erityistuotteita.
  - Välittömät työkustannukset edustavat vain pientä osaa kokonaiskustannuksista
  - Välilliset kustannukset ovat nousseet merkittäviksi.
  - IT-kustannukset ovat alentuneet, joka mahdollistaa monimuotoisen laskentatyön edullisesti.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

5

---

---

---

---

---

---

---

## Toiminto vs. kustannuspaikka

- Kustannuspaikka
  - Pienin organisaation vastuualue tai sen osa
  - Sen sisällä kustannukset selvitetään erikseen
  - Liittyy selkeästi organisaation rakenteeseen
- Toiminto
  - tekemistä ja asioiden suorittamista
  - Liittyy organisaation prosesseihin ja tehtäviin

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

6

---

---

---

---

---

---

---

## ABC:n perusideat

- ABC:n peruskulmakivenä on tunnistaa yrityksen suoritteiden ja tuotantotekijäin (resurssien) käytön väliset yhteydet:

### Miten suoritteet kuluttavat yrityksen tuotantotekijöitä?

- Toimintojohtaminen (Activity-Based Management, ABM) on yrityksen johtamista toimintolaskentaa perustuen.
- Toimintolaskennan tavoitteena on kohdistaa välilliset kustannukset paremmin suoritteille verrattuna "perinteiseen kustannuslaskentaan".
- Kustannukset kohdistetaan ensin **resursseilta** toiminnoille ja toiseksi **toiminnoilta** laskentakohteille.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## ABC laskentajärjestelmänä

- Aiheuttamisperiaatteen noudattaminen kustannusten kohdistamisessa
  - Kustannusajuri käsitteenä
  - "Overcosting" ja "undercosting"-käsitteet
- ABC-risti
- Laskentajärjestelmä
  - Resurssit
  - Toiminnot
  - Laskentakohteet
- Kustannusten kohdistaminen
  - 1. vaiheen kustannusajurit (resurssiajurit)
  - 2. vaiheen kustannusajurit (toimintoajurit)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## Introduction

Horngren &amp; al

- Activities generate transactions.
- Transactions generate costs.
- ABC traces costs to activities.



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

9

---

---

---

---

---

---

---

---

## Undercosting and overcosting Horngren & al

### Explain undercosting and overcosting of products



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

10

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskennan käsitteitä

- Cost smoothing (kustannusten "tasoittelu")
  - Product undercosting
    - Alihinnoittelu
    - Tuotteelle kohdistettu alhaiset kokonaiskustannukset, vaikka todellisuudessa sen valmistus kuluttaa runsaasti voimavaroja
  - Product overcosting
    - Ylihinnoittelu
    - Tuotteelle kohdistettu korkeat kokonaiskustannukset, vaikka todellisuudessa sen valmistus kuluttaa vain vähän voimavaroja
  - Cross-Subsidization
    - jos jokin tuote on ylihinnoiteltu, niin jokin toinen tuote on vastaavasti alihinnoiteltu

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

11

---

---

---

---

---

---

---

---

## Esimerkki

- Irene, Riitta ja Niina lounastavat yhdessä.
- Jokainen tilaa eri annoksen. Annoshinnat ovat seuraavat:

|          |      |
|----------|------|
| Irene    | 14 € |
| Riitta   | 30 € |
| Niina    | 16 € |
| YHTEENSÄ | 60 € |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

12

---

---

---

---

---

---

---

---

## Esimerkki jatkuu

- Oletetaan, että ravintolalasku jaettaisiin pääluvun mukaan tasan. Tällöin kukin maksaisi

$$60 \div 3 = 20 \text{ €}$$

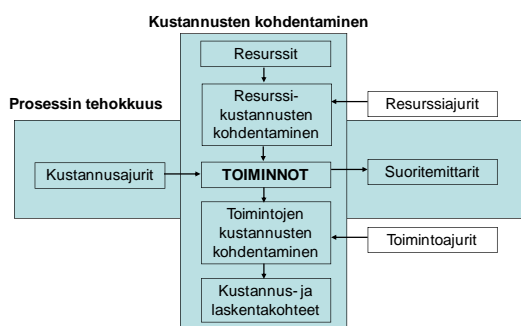
- Johtopäätökset:
  - Irinan ja Niinan osuus on ylihinnoiteltu.
  - Riitan osuus on alihinnoiteltu

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

13

## ABC-risti: toimintolaskennan mallintaminen

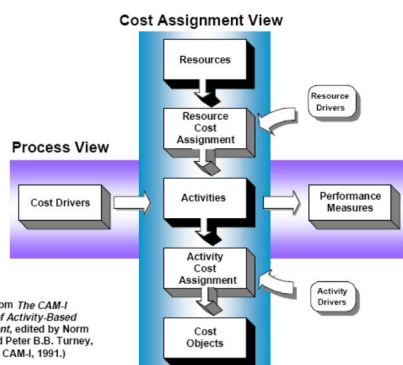


Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

14

## ABC-risti



Adapted from *The CAM-I Glossary of Activity-Based Management*, edited by Norm Raffish and Peter B.B. Turney, (Arlington: CAM-I, 1991.)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

15

## Toimintojohtaminen, ABM

- Toimintojen johtamista
- Työkalu, jonka avulla parannetaan kilpailukykyä
- Sisältö yleensä ainakin
  - Toimintoanalyysi
  - Ajurikartoitus
  - Kustannusten laskenta
  - Tietojen hyödyntäminen
- Keskeistä:
  - Laskentakohteiden kannattavuus
  - Toimintoketjujen kuvaus
  - Kilpailukyyn parantaminen
  - Benchmarking
  - Business Process Redesign

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

16

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintojohtaminen

- Vaihtoehtoja
  - Kerran suoritettava toimintoanalyysi ja sen pohjalta tehtävät toimenpiteet
  - Vuosittaiset tarkkailulaskelmat ja yleinen toimintojohtamisen ajattelutapa
  - Jatkuva toimintoketjujen mittaaminen ja tarkkailu

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

17

---

---

---

---

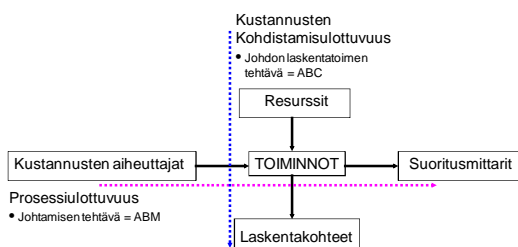
---

---

---

---

## ABC-ristin ulottuvuudet ABC vs ABM



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

18

---

---

---

---

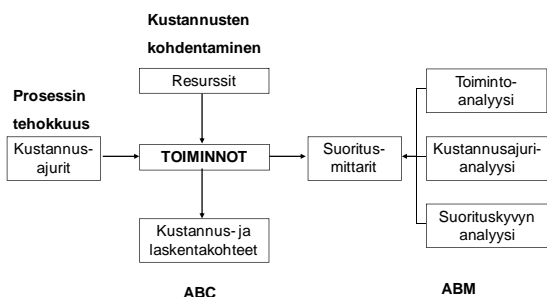
---

---

---

---

## ABC:n ja ABM:n ero

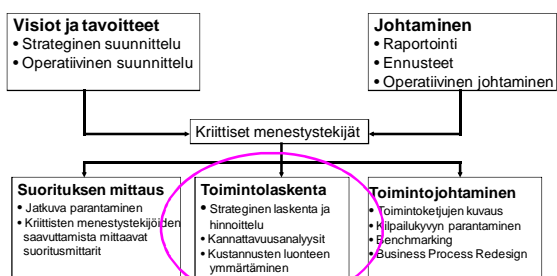


Itä-Suomen yliopisto

.lohdon laskentatoimen jatkokurssi

19

Suorituksen mittaaminen, toimintolaskenta ja toimintojohtaminen  
Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti (1995) 16



Itä-Suomen yliopisto

löhdon laskentatoimen jatkokurssi

30

## Esimerkkejä kustannusajureista

| Resurssi                        | 1. Tason kustannusajuri                |
|---------------------------------|--|
| Henkilösidonnaiset kustannukset | Ajankäyttö                             |
| Tilakustannukset                | Pinta-ala, henkilömäärä                |
| Energia                         | Kilowattitunnit                        |
| Koneiden pääomakustannukset     | Käyttötunnit, toteutuneet kustannukset |
| Ohjelmistot                     | Käyttötarkoitus, ajankäyttö            |

Itä-Suomen yliopisto

.lohdon laskentatoimen jatkokurssi

21

## Esimerkkejä kustannusajureista

| Toiminto                    | 2. Tason kustannusajuri |
|-----------------------------|-------------------------|
| Asiakasrekisterin ylläpito  | Asiakkaiden lkm         |
| Myyntitilausten vastaanotto | Tilausten lkm           |
| Tuotteiden lähetys          | Lavojen lkm             |
| Asiakaskäynnit              | Asiakaskäyntien lkm     |
| Myyntin vuosisuunnittelu    | Asiakkaiden lkm         |
| Laskutus                    | Myyntilaskujen lkm      |
| Myyntireskontran hoito      | Myyntitilausten lkm     |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

22

---

---

---

---

---

---

---

---

## Esimerkki 1 perinteinen kustannuslaskenta

Kustannuspaikka:  
Asiakaspalvelu 20000 €

| Tuote A            |            | Tuote B |           |
|--------------------|------------|---------|-----------|
| Puhelujen määrä    | 2000 kpl   |         | 1600 kpl  |
| Palautteiden määrä | 60 kpl     |         | 20 kpl    |
| Yhteensä           | 2060 kpl   |         | 1620 kpl  |
|                    | 56 %       |         | 44 %      |
|                    | 11195,65 € |         | 8804,35 € |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

23

---

---

---

---

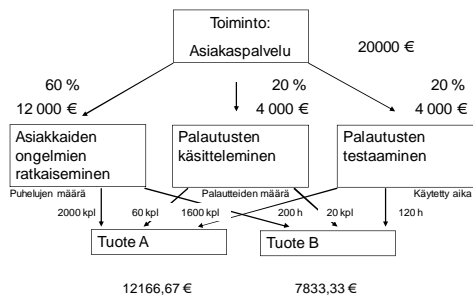
---

---

---

---

## Esimerkki 1 toimintolaskenta



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

24

---

---

---

---

---

---

---

---



**Esimerkki 2**

- Yrityksen erään kustannuspaikan kokonaiskustannukset ovat 120.000 €. Niistä 100.000 € on välittömiä tuotekustannuksia. Loput 20.000 € ovat muodostuneet henkilöresursseista.
- Henkilökunnan ajankäyttö jakaantuu kahden eri toiminnon, myyntityön sekä myynnin jälkihoidon ja oheispalvelujen välillä siten, että myyntityöhön kuluu kokonaisajasta 60 % ja muihin toimintoihin 40 %.
- Tuotteen A välittömät kustannukset ovat 20 €, samoin tuotteen B. Myyntityöstä 80 % kohdistuu tuotteeseen A ja 20 % tuotteeseen B.
- Myynnin jälkihoito ja oheispalvelut jakaantuvat tuotteille: A 30 % ja B 70 %. Molempia myydään 2.500 kpl.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

25

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esimerkki 2**

- Perinteinen laskenta:
  - Yk-lisä:  $20\,000 / 100\,000 \cdot 100 = 20\%$
- Tuotekohtaiset yksikkökustannukset:

|                         | Tuote A | Tuote B |
|-------------------------|---------|---------|
| Välittömät kustannukset | 20      | 20      |
| Yk-lisä                 | 4       | 4       |
| Yhteensä                | 24      | 24      |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

26

---

---

---

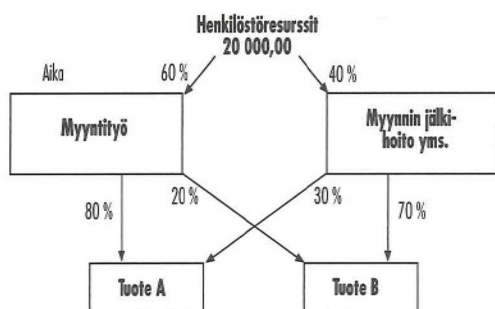
---

---

---

---

---

**Esimerkki 2**

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

27

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esimerkki 2****Toimintolaskenta - Tuote A**

- A:n osuus myyntityöstä:
  - $20\,000 \cdot 60\% \cdot 80\% = 9600\text{e}$
  - $9600 / 2500 = 3,84 \text{ €/kpl}$
- A:n osuus jälkihoidosta yms.
  - $20\,000 \cdot 40\% \cdot 30\% = 2400\text{e}$
  - $2400 / 2500 = 0,96\text{e}$
- Välittömät + ABC kustannukset yhteensä:
  - $20 + 3,84 + 0,96 = \mathbf{24,80\text{e}}$
  - **Alihinnoiteltu tuote, vrt. perinteinen kustannuslaskenta**

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

28

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esimerkki 2****Toimintolaskenta - Tuote B**

- B:n osuus myyntityöstä:
  - $20\,000 \cdot 60\% \cdot 20\% = 2400\text{e}$
  - $2400 / 2500 = 0,96 \text{ €/kpl}$
- B:n osuus jälkihoidosta yms.
  - $20\,000 \cdot 40\% \cdot 70\% = 5600\text{e}$
  - $5600 / 2500 = 2,24\text{e}$
- Välittömät + ABC kustannukset yhteensä:
  - $20 + 0,96 + 2,24 = \mathbf{23,20\text{e}}$
  - **Ylihinnoiteltu tuote, vrt. perinteinen kustannuslaskenta**

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

29

---

---

---

---

---

---

---

---

**Esimerkki 2**

Onko kustannusten jako 50%/50% vai 80%/20% oikein?

| Työkalujen valmistaminen     | 1 000 €       |             | 1 000 €    |            |
|------------------------------|---------------|-------------|------------|------------|
|                              | Tuote A       | Tuote B     | Tuote A    | Tuote B    |
| Kustannukset yhteensä        | 500 €         | 500 €       | 800 €      | 200 €      |
| Volyymi                      | 200           | 50          | 200        | 50         |
| Tuotteen yksikkökustannukset | <b>2,50 €</b> | <b>10 €</b> | <b>4 €</b> | <b>4 €</b> |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

30

---

---

---

---

---

---

---

---

### Esimerkki 3

Perinteinen vs. ABC raportointi

| Perinteinen     |               | Toimintoperusteinen     |               |
|-----------------|---------------|-------------------------|---------------|
| Raportti A      |               | Raportti B              |               |
| Palkat          | 50 000        | Asiakkaiden hankkiminen | 10 000        |
| Sosiaalikulut   | 20 000        | Tarjousten laatiminen   | 5 000         |
| Vuokrat         | 12 000        | Suunnittelutyö          | 70 000        |
| Matkakulut      | 4 000         | Laskuttaminen           | 5 000         |
| Edustuskulut    | 2 000         | Muut toiminnot          | 2 000         |
| Puhelinkulut    | 3 000         |                         |               |
| Postikulut      | 1 000         |                         |               |
| <b>Yhteensä</b> | <b>92 000</b> | <b>Yhteensä</b>         | <b>92 000</b> |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

31

---

---

---

---

---

---

---

---

### Toimintoanalyysi

- Toimintoketjujen selvittäminen
  - Toimintoketjujen yksityiskohtaisuus riippuu toimintoanalyysin tarkoituksesta
- Toimintojen resurssikartoitus
- Toimintojen luokittelu
  - Kustannusten hierarkia
  - Muut luokittelutavat

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

32

---

---

---

---

---

---

---

---

### Kustannusten hierarkia

- Hierarkiatasoilla pyritään löytämään kustannusten aiheuttajat. Esimerkiksi karsittaessa tuotteita pyritään vähentämään tuotetason kustannuksia. Mutta tällöin on kuitenkin huomattava, että yritystason kustannukset eivät siitä vähene.
- Ylläpito- eli yritystason toiminnot
  - Mahdollistavat yrityksen toiminnan
  - Kustannusten määrä ei riipu tuotteiden volyymista
  - Kustannukset poistuvat, jos yritys lopetetaan
- Tuotetason toiminnot
  - Kustannukset liittyvät tuotelukumäärään, eivät valmistus- tai erälukumäärään
  - Kustannukset aiheutuvat yksittäisen tuotteen valmistamiseksi suoritettavista toiminnoista.
- Erätason toiminnot
  - Kustannukset riippuvat yleensä erien lukumäärästä, ei niinkään valmistusmäärästä (ei volyymien suhteessa)
  - Kustannukset jäävät pois, jos tiettyä erää ei tehdä
- Yksikkötason toiminnot
  - Muuttuvat suoraan volyymien mukaan

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

33

---

---

---

---

---

---

---

---

## Kustannusten hierarkia - esimerkkejä

### Ylläpito- eli yritystason toiminnot:

- Yrityssuunnittelu
- Rakennukset ja maa-alueet
- Yleislämmitys ja -valaistus
- Kirjanpito ja hallinto
- Yrityksen johto

### Tuotetason toiminnot

- Tuotesuunnittelu
- Tuotteen räätälöinti
- Tuotetietokannan ylläpito
- Tuotteen hinnoittelu
- Tuotemainonta
- Myyntitilausten käsittely

### Erätason toiminnot

- Asetukset
- Raaka- tms. aineiden siirto
- Keskeneräinen työ
- Ostotilaukset
- Laaduntarkkailu; susityöt

### Yksikötason toiminnot

- Välitön työ; mm. urakkatyö
- Välittömät aineet; mm. raaka-ainekäyttö
- Välittömät konekustannukset
- Välittömät energia kustannukset

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

34

## Toimintojen luokittelutavat

- Toimintojen vaikutus arvon muodostukseen
  - Lisäarvoa tuottavat
    - Mm. valmistuksen eri työvaiheet
  - Lisäarvoa ei-tuottavat (lisäarvo +/- 0)
    - Mm. suoritteiden korjaukset ja laaduntarkastukset
  - Lisäarvoa tuhoavat
    - Mm. suoritteiden pilaantuminen tai tuhoutuminen (hävikki)
- Ydin- ja tukitoiminnot
- Toistuvat ja kertaluonteiset toiminnot
- Toimintoketjun mukaiset
- Elintärkeit, pakolliset, harkinnanvaraiset ja turhat toiminnot

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

35

## Kustannusajurien muodostaminen

- Välittömät kustannukset kohdistetaan aina suoraan tuotteelle tai palvelulle, kuten muissakin menetelmissä
- Välillisten kustannusten yksilöintiin tarvitaan ajureita
  - Esim. varastoinnin ajurina käytetään usein varaston pinta-alaa
- Aina olemassa useita (oikeita) tapoja kohdistaa kustannuksia, yrityskohtaiset tarpeet

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

36

## Kustannusajurit

- Kustannusajurin arvo saadaan jakamalla toiminnon kustannukset toiminnon mitta-asteikon yksikkömäärällä
  - Esim. koneen teränaetus eur/asetus:
    - 30.000 eur/kausi
    - 1.000 asetusta/kausi
$$30.000 : 1.000 = 30 \text{ eur/asetus}$$
- Tuotteen kokonaiskustannus saadaan kertomalla arvioitu käyttö ajurilla
  - Esim. tuotesarjan A koneen teränaetuskustannukset:
    - 4 teränaetusta/kausi
    - Tuotetta A valmistui 1.000 kpl/kausi
$$(4 \times 30) / 1.000 = 0,12 \text{ eur/tuote}$$

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

37

## Kustannusajurityypit

- Volyymistä riippuvat**
  - liittyvät toiminnon suorittamismäärään, esim. tuotenimikkeiden lukumäärä, varaston pinta-ala
- Ajan käyttöön sidotut**
  - käytetään yleensä tarkempaan kohdistamiseen
- Toiminnon suorittamisen vaativuudesta riippuvat**
  - tämä tarkin, koska huomioi suorittamisen haasteellisuuden, usein kuitenkin vaikea määrittää)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

38

## Toimintolaskentamalli

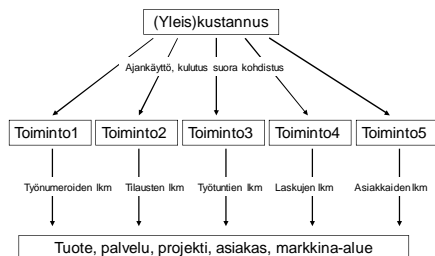
### Resurssit

### 1. tason ajurit eli resurssiajurit

### Toiminto

### 2. tason ajurit eli toimintoajurit

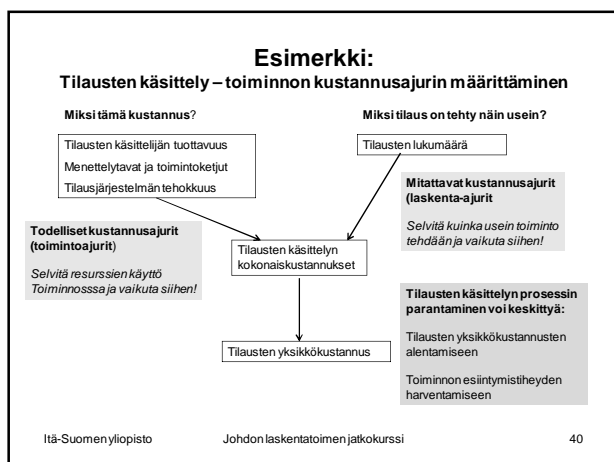
### Laskentakohde



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

39




---

---

---

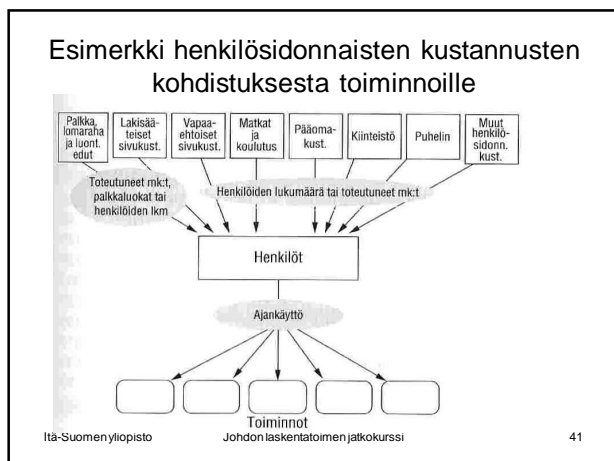
---

---

---

---

---




---

---

---

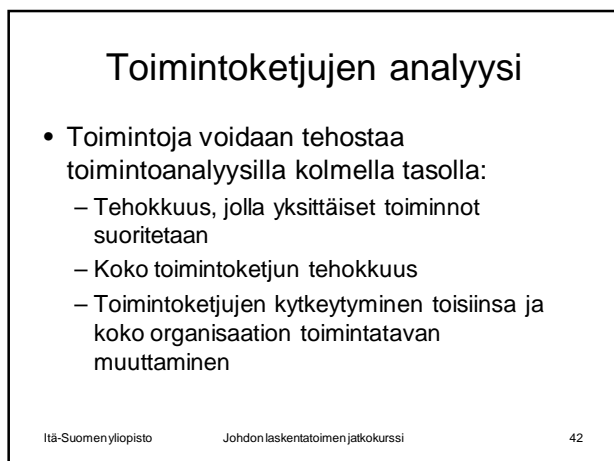
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintoketjujen analyysi

- Kun halutaan suunnitella toimintoketjuja uudelleen ja yksinkertaistaa prosesseja, kannattaa miettiä seuraavia kysymyksiä:
  - Mitä lisäarvoa tuo asioiden siirto osastolta toiselle?
  - Mitkä toiminnot voidaan jättää tekemättä?
  - Voidaanko ketjuun osallistuvien tahojen (henkilöiden/osastojen/yksiköiden) määrää vähentää?
  - Voidaanko tehdä enemmän kerralla valmiiksi(nopeuttaa ketjua)?
  - Kuka vastaa toimintoketjusta?
  - Osallistuuko toiminnon suorittamiseen oikea määrä ihmisiä (liikaa/liian vähän)?
  - Onko toimintojen panostus henkilötyövuosina oikea (liikaa/liian vähän)?
  - Onko toimintojen lisäarvo riittävä – saadaanko panostuksella riittävästi?
  - Onko toiminnot organisoitu oikein?

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

43

---

---

---

---

---

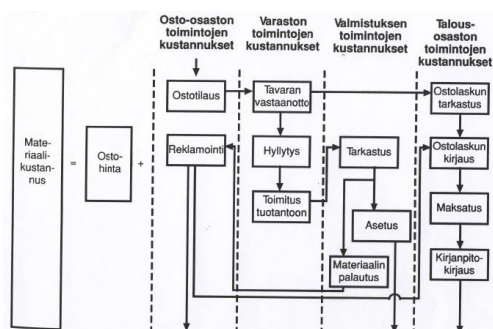
---

---

---

## TOIMINTOJEN KETJUTUS

Esim: materiaalikustannusten syntyminen



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

44

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskenta

- Operatiivinen toimintolaskenta
  - Toimintojohtaminen
  - Jatkuva kehittäminen
  - Suoritusmittarit
- Strateginen toimintolaskenta
  - Tuote- ja tuotelinjapäätökset
  - Asiakas päätökset
  - Asiakassuhteen hallinta
  - Jakelukanavien hallinta

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

45

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tuote- ja asiakaskannattavuus

- Tuotekohtaiset kustannukset
  - tuotevalikoima, hinnoittelu
- Asiakaskohtainen kannattavuus
  - asiakassegmentointi, asiakassuhteet
- Tuotekohtainen ja asiakaskohtainen laskenta muodostavat perustan kehittää kannattavia tuotteita ja asiakassuhteita.
- Jatkuvan kehittämisen periaatteen noudattaminen on kulmakivi em. laskentatehtävien toteuttamisessa.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

46

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tuotevalikoiman kannattavuuden parantaminen

- Vaihtoehtoja mm.
  - Uudelleenhinnoittelu
  - Tuotteiden korvaaminen
  - Tuotteiden uudelleen suunnittelu
  - Tuotantoprosessin kehittäminen
  - Toimintatapojen tai strategian muuttaminen
  - Teknologiset investoinnit
  - Pysyvästi kannattamattomien tuotteiden eliminointi

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

47

---

---

---

---

---

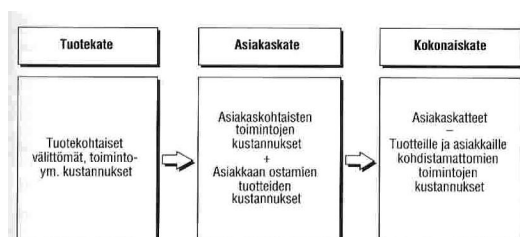
---

---

---

## Tuote-, asiakas-, ja kokonaiskate

Syys-seuraussuhteiden havaitseminen



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

48

---

---

---

---

---

---

---

---



Esimerkki tuotteen kannattavuuslaskelmasta

|                                  |                        |                           |                    |                 |
|----------------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------|-----------------|
| Tuotenumero: 1                   |                        |                           |                    |                 |
| Nimi: ABCDEF                     |                        |                           |                    |                 |
| Myynti (mk)                      |                        |                           |                    | 150 000         |
| Välittömät kustannukset (mk)     |                        |                           |                    |                 |
| Materiaali                       |                        |                           |                    | 10 000          |
| Välitön työ                      |                        |                           |                    | 20 000          |
| Välittömät kustannukset yhteensä |                        |                           |                    | 30 000          |
| Teinilölkustannukset             |                        |                           |                    |                 |
| Teinilö                          | Kustannusajuri         | Kustannus-<br>ajurien lkm | Kustannus<br>ajuri | Kustannus<br>mk |
| Valmistus                        | Koneika (tuntia)       | 100                       | 415                | 41 500          |
| Tuotteiden siirto varastoon      | Lavojen lkm            | 200                       | 7                  | 1 400           |
| Tuotekustannukset                | Näytelien lkm          | 30                        | 113                | 3 390           |
| Ostokeskonnan hoito              | Ostolaskojen lkm       | 50                        | 32                 | 1 600           |
| Lopputuotteiden varastointi      | Varastolaskojen lkm    | 200                       | 198                | 39 600          |
| Tuotteiden käsinkeräily          | Kuljetuslaitteiden lkm | 150                       | 10                 | 1 500           |
| Teinilölkustannukset yhteensä    |                        |                           |                    | 88 990          |
| Kustannukset yhteensä            |                        |                           |                    | 118 990         |
| Tuotekate                        |                        |                           |                    | 31 010          |

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esimerkki asiakkaan kannattavuuslaskelmasta

|                           |                       |                           |                         |                 |
|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| Asiakas n:o 12345         |                       |                           |                         |                 |
| Nimi: ABCDEF              |                       |                           |                         |                 |
| Nettomyynti               |                       |                           | 225 000                 |                 |
| Tuotekustannukset         |                       |                           |                         |                 |
| TUOTE 1                   |                       |                           | Asiakkaan<br>tuotekust. |                 |
| TUOTE 2                   |                       |                           | 21 000                  |                 |
| TUOTE 3                   |                       |                           | 10 600                  |                 |
| TUOTE 4                   |                       |                           | 19 000                  |                 |
| TUOTE 5                   |                       |                           | 35 800                  |                 |
| TUOTE 6                   |                       |                           | 9 800                   |                 |
| Tuotekustannukset         |                       |                           | 120 000                 |                 |
| TUOTEKATE                 |                       |                           | 105 000                 |                 |
| Teinilölkustannukset      |                       |                           |                         |                 |
| Teinilö                   | Kustannusajuri        | Kustannus-<br>ajurien lkm | mk/<br>ajuri            | Kustannus<br>mk |
| Asiakkaanhoito            | Asiakkaan lkm         | 1                         | 8 000                   | 8 000           |
| Asiakaskäynti             | Käyntien lkm          | 65                        | 350                     | 22 750          |
| Käynnien suoritust        | Ajokilometrit         | 30                        | 800                     | 24 000          |
| Myyntisuorituksen vastaus | Myyntisuorituksen lkm | 25                        | 150                     | 3 750           |
| Tuotteiden keräily        | Lähetysten lkm        | 150                       | 50                      | 7 500           |
| Tuotteiden lähetys        | Tuotteiden lkm        | 30                        | 180                     | 5 400           |
| Lähetys                   | Laskujen lkm          | 25                        | 145                     | 3 625           |
| Myyntisuorituksen hoito   | Laskujen lkm          | 25                        | 95                      | 2 375           |
| Asiakkaanhoito            | Asiakkaan lkm         | 1                         | 5 000                   | 5 000           |
| Myynti                    | Asiakkaanhoito lkm    | 20                        | 850                     | 17 000          |
| Myyntisuorituksen kassa   | Tuotteiden lkm        |                           |                         | 10 600          |
|                           |                       |                           |                         | 111 400         |
| Kustannukset yhteensä     |                       |                           |                         |                 |
| Kustannukset yhteensä     |                       |                           |                         | 208 000         |
| Asiakaskate               |                       |                           |                         | 17 000          |

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esimerkki toimintopohjaisesta tuloslaskelmasta

Oy Yhtys Ab:n tuloslaskelma (mk)

|                        |  |         |         |
|------------------------|--|---------|---------|
| Lähtökoko              |  | 200 000 | 100%    |
| Projektin tulot        |  |         |         |
| Projektin tulot        |  |         |         |
| Myynti                 |  |         |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 8 000   |         |
| Asiakaskäynti          |  | 2 800   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 5 200   | 17 400  |
| Materiaalit            |  |         |         |
| Komponenttien hankinta |  | 2 000   |         |
| Komponenttien vastaus  |  | 1 800   |         |
| Komponenttien joko     |  | 2 000   | 5 800   |
| Väittämät              |  |         |         |
| Materiaali             |  | 98 300  |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 32 500  |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 1 200   |         |
| Projektin tulot        |  | 2 300   | 124 800 |
| Projektin kate         |  |         |         |
| Projektin kate         |  | 45 100  | 22%     |
| Projektin tulot        |  |         |         |
| Projektin tulot        |  | 5 400   |         |
| Materiaalit            |  |         |         |
| Materiaali             |  | 1 800   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 3 800   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 5 400   | 11 000  |
| Projektin kate         |  |         |         |
| Projektin kate         |  | 1 600   |         |
| Komponenttien hankinta |  | 6 700   |         |
| Komponenttien vastaus  |  | 3 300   |         |
| Komponenttien joko     |  | 3 300   | 9 900   |
| Projektin tulot        |  | 3 300   | 38 600  |
| Projektin kate         |  |         |         |
| Projektin kate         |  | 17 100  | 8%      |
| Projektin tulot        |  |         |         |
| Projektin tulot        |  | 2 600   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 2 600   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 6 200   | 6 200   |
| Projektin kate         |  |         |         |
| Projektin kate         |  | 10 800  | 5%      |
| Projektin tulot        |  | 3 900   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 1 800   |         |
| Asiakkaanhoito         |  | 1 800   | 1 800   |

---

---

---

---

---

---

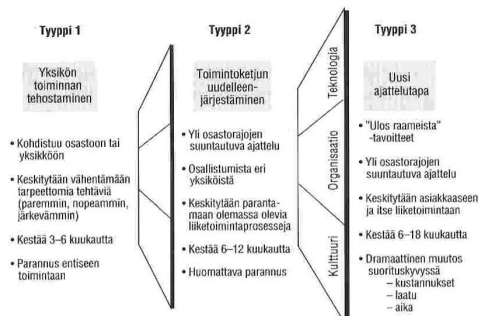
---

---

---

---

### Kolme tapaa tehostaa toimintoketjuja



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

52

### Käyttämätön kapasiteetti

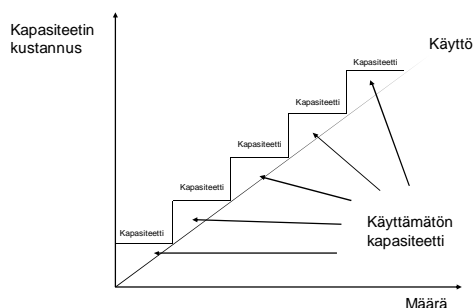
- Esimerkki
  - Koneen kapasiteetti 1000 kpl/a
  - Toiminnon kustannukset 10.000 €
  - Suoritteen hinta 10 €
  - Valmistusmäärä 900 kpl/a
    - Suoritteen hinta 11,11 €/kpl?
    - Käyttämätön kapasiteetti –toiminto 1000 €?

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

53

### Ylikapasiteetti



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

54

### Esimerkki ylikapasiteetista toiminnoittain

| Toiminto                    | Kustannusajuri          | Toiminnon kustannus | Kapasiteetti | Toteutunut | Ylikapasiteetin kustannus |
|-----------------------------|-------------------------|---------------------|--------------|------------|---------------------------|
| Valmistus                   | Koneaika, h             | 2 200 000           | 5 300        | 4 300      | 415 094                   |
| Tuotteen siirto varastoon   | Lavojen lkm             | 680 000             | 97 000       | 80 000     | 119 175                   |
| Tuotetarkastukset           | Näytteiden lkm          | 510 000             | 4 500        | 4 000      | 56 667                    |
| Ostoreskontran hoito        | Ostolaskujen lkm        | 58 000              | 1 800        | 1 550      | 8 056                     |
| Lopputuotteiden varastointi | Varastolavojen lkm      | 1 700 000           | 25 000       | 20 500     | 306 000                   |
| Tuotteiden käsinkeraily     | Kuljetuslaatikoiden lkm | 240 000             | 12 000       | 9 500      | 50 000                    |
| Asiakaskäynnit              | Käyntien lkm            | 2 800 000           | 2 200        | 1 850      | 445 455                   |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

55

### Toimintolaskennan kehitysvaiheita

- Toimintolaskenta on lähtenyt liikkeelle funktionaalisten vastualueiden määrittelystä, lähinnä organisaatorakenteen mukaan
- Laskenta perustuu nykyään kehittyneemmässä muodossa prosessiajatteluun, vastualueet ja organisaatorajat ylittyvään ajatteluun.
- Uudet menetelmät korostavat tuote- ja asiakaskannattavuuksien yhdistämistä toiminnan ohjauksessa ja toiminnan suunnittelussa (kehitysideat), työvälineinä mm.
  - Toimintokohtainen budjetointi
  - Toimintokohtainen tuloslaskelma

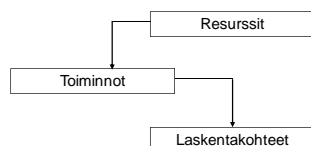
Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

56

### Toimintolaskennan kehitysvaiheet

- Toimintolaskennan ensimmäinen vaihe



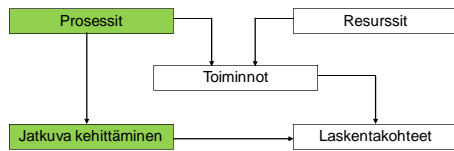
Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

57

## Toimintolaskennan kehitysvaiheet

### • Toimintolaskennan toinen vaihe



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

58

---

---

---

---

---

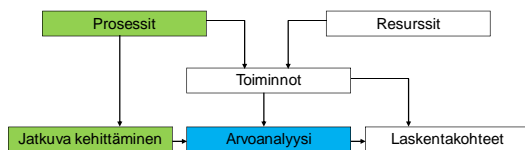
---

---

---

## Toimintolaskennan kehitysvaiheet

### • Toimintolaskennan kolmas vaihe



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

59

---

---

---

---

---

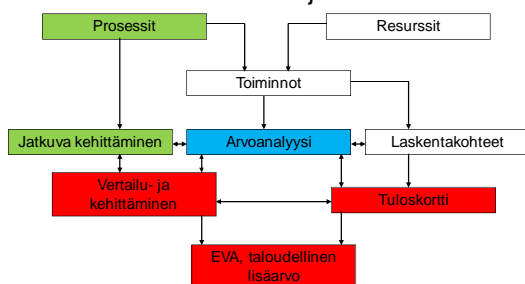
---

---

---

## Toimintolaskennan kehitysvaiheet

### • Toimintolaskennan neljäs vaihe



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

60

---

---

---

---

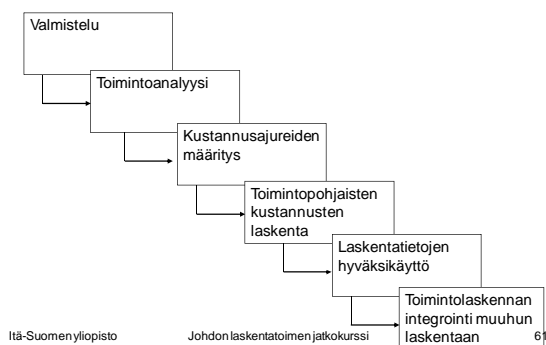
---

---

---

---

## Toimintolaskennan käyttöönotto




---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen

- Laskentajärjestelmän tulisi olla riittävän edullinen, helppokäyttöinen ja tarjota relevanttia informaatiota.
- Käytännön ratkaisuun vaikuttavat mm.
  - Informaatiotarpeet
  - Järjestelmän ensisijainen tarkoitusperä
  - Olemassa olevat ja hankkeen myötä käyttöön otettavat järjestelmät
- Ratkaisu usein kompromissi

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

62

---

---

---

---

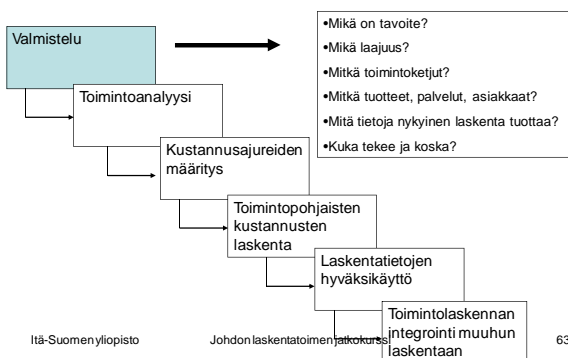
---

---

---

---

## Toimintolaskenta projektin valmistelu




---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskenta projektin valmistelu

- Tavoitteen määrittäminen
  - Mikä on toimintolaskennan laajuus ja tavoite?
  - Mitä toimintolaskennalla halutaan saada aikaan?
  - Onko kyseessä johonkin ongelmaan vastausta hakeva hanke, vai liittyykö se laajemmin toiminnan ohjausjärjestelmien kehittämiseen?
  - Mitä on uuden tiedon lisäarvo: mitä hyötyä siitä on ja kuka tekee sen avulla parempia päätöksiä?
  - Mikä tieto on kriittistä liiketoiminnan ohjauksen kannalta?
  - Tarvitaanko tietoa tuotteista, palveluista, asiakkaista, jakelukanavista, markkina-alueista jne.?
  - Kuka tietoa lopulta tarvitsee?

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

64

## Toimintolaskenta projektin valmistelu

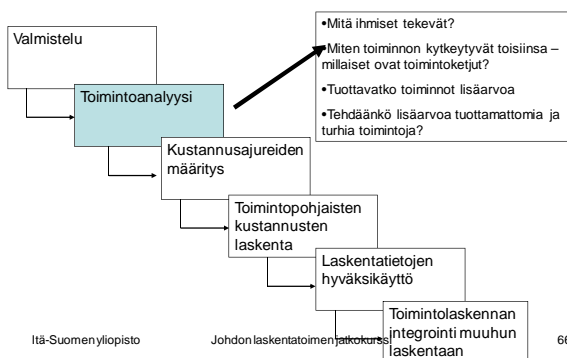
- Pilottiprojekti vs. koko organisaation kattava projekti
  - Pilottiprojekti
    - Ongelmat helpommin hahmotettavissa?
    - Laskentamalli kopioitavissa kustannustehokkaasti muihin yksiköihin?
    - Herättää kiinnostusta?
    - Ei vaadi paljon resursseja
    - Tulokset saatavissa nopeasti/konkreettinen näyttö
    - Saadaan tietoa ATK-teknisistä muutoksista ja ratkaisuista
- Projektisuunnitelma ja dokumentointi
  - Toimintolaskennan tavoite
  - Aikataulu
  - Kustannukset
  - Resurssit
  - Dokumentointi!

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

65

## Toimintoanalyysi

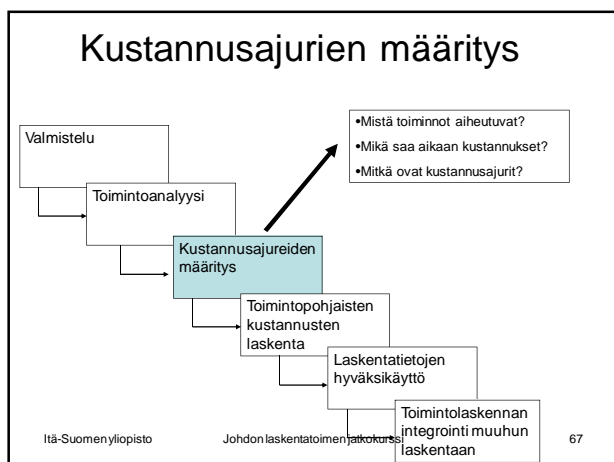


Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

66

## Kustannusajurien määrittäminen



---

---

---

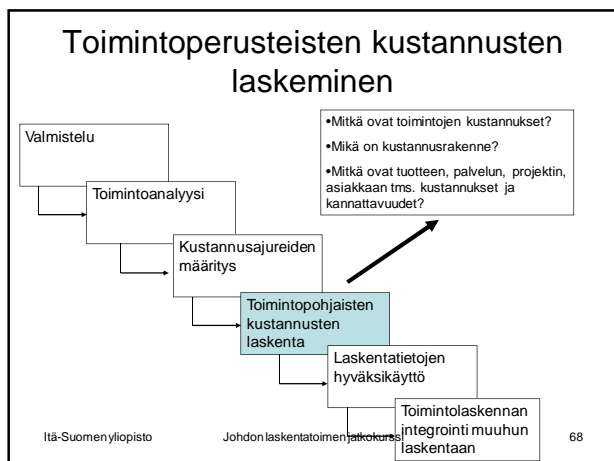
---

---

---

---

## Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen



---

---

---

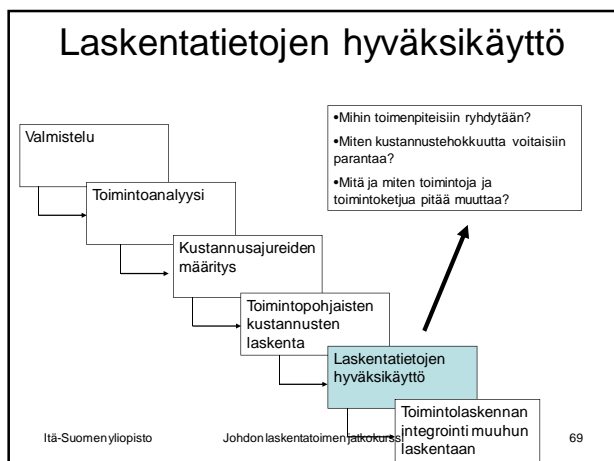
---

---

---

---

## Laskentatietojen hyväksikäyttö



---

---

---

---

---

---

---

## Laskentatietojen hyväksikäyttö

- Toimintoperusteisia tietoja ja laskelmia voidaan käyttää hyväksi lukuisissa eri päätöksentekotilanteissa:
  - Laskentakohdetta koskevat päätökset
  - Toimintoketjujen analysointi ja uudelleensuunnittelu
  - Benchmarking
  - Budjetointi

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

70

---

---

---

---

---

---

---

---

## Toimintolaskennan tulosten luotettavuus

- Varmista
  - Onko kohdistamistekijät valittu oikein?
  - Onko kapasiteetti käsitelty järkevällä tavalla?
  - Mitä oletuksia pitkäaikaisten menojen aktivointi pitää sisällään?
  - Mitä asiakkaiden tai tuotteiden karsinta tarkoittaa?
  - Jne.
- Tarkasta, millaisia tuloksia saa vaihtamalla laskentaperusteita
- Toimintolaskennan suurin merkitys huomion suuntaamisessa uusiin asioihin ei välttämättä kustannuslaskentatiedon tarkkuuden parantamisessa.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

71

---

---

---

---

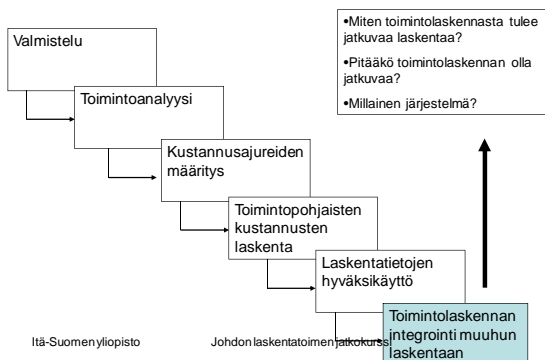
---

---

---

---

## Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

72

---

---

---

---

---

---

---

---



### Tasapainotettu mittaristo eli tulokortti, Balanced Scorecard, BSC

- BSC on strategisen suunnittelun työväline, joka syntyi 1990-luvun alussa (Kaplan & Norton).
- Perinteisesti yrityksen menestymistä oli analysoitu talodellisin keinoin. Tätä pidettiin kuitenkin puutteellisenä tapana mm. kiristyneen kilpailun takia.
- BSC:n keskeisenä ideana oli yhdistää useampi keskeinen näkökulma yrityksen menestymisen kehittämiseen ja näin täyttää em. yrityksen suunnitteluun liittyvä puute.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

73

---

---

---

---

---

---

---

---

### Tasapainotettu tulokortti: näkökulmat

- Organisaation suorituskykyä seurataan usein neljän tärkeimmän näkökulman kautta:

1. Talous
2. Asiakkaat
3. Sisäiset liiketoimintaprosessit
4. Oppiminen ja kasvu

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

74

---

---

---

---

---

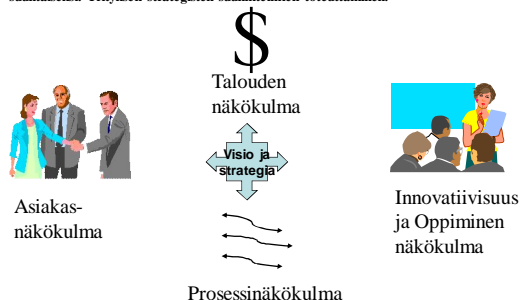
---

---

---

### BSC:n näkökulmat

Mahdollistaa yrityksen kaikkien resurssien kohdentamisen vision ja strategioiden suuntaiseksi. Yrityksen strategisten suunnitelmien toteuttaminen.



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

75

---

---

---

---

---

---

---

---

## Balanced Scorecard

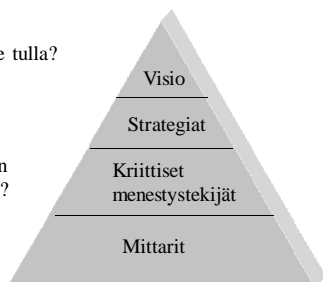
Pyramidin palaset

Millaiseksi haluamme tulla?

Miten pääsemme  
tavoitteeseemme?

Missä asioissa meidän  
tulee olla erinomaisia?

Miten olemme  
suoriutuneet?



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

76

---

---

---

---

---

---

---

---

## BSC:n liittäminen liiketoiminnan kehittämiseen

- BSC on tarkoituksenmukaista liittää strategiseen suunnitteluun.
- Lähtökohtana on miettiä yrityksen visio ja strategiat sekä menestystekijät. Näiden pohjalta luodaan tarkemmat mittarit eri näkökulmille:
  - Talouden mittarit
  - Asiakkaiden mittarit
  - Prosessien mittarit
  - Oppimisen mittarit

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

77

---

---

---

---

---

---

---

---

## Näkökulmien riippuvuussuhteet

- Mittarit hyvin määriteltynä muodostavat mm. seuraavanlaisesti vaikutusketjuja:
- **Innovoiva ja oppiva** ilmapiiri henkilöstössä luo mahdollisuuksia tehostaa **sisäisiä liiketoimintaprosesseja**. Ja näin voidaan myös luoda uusia, kannattavia **asiakassuhteita**. Lopulta kaikki hyvät toimenpiteet heijastunevat parantuneena **taloudellisena tuloksena**.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

78

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tasapainotettu tuloskortti

- Tasapainotettu tuloskortti avaa organisaation mission ja strategian yhtenäiseksi mittaristoksi.
- Tuloskortin tasapainoisuus on saanut nimensä siitä, että tuloskortissa tulisi vallita tasapaino mm. seuraavien mittareiden tai asioiden välillä:
  - Ei-rahamääräiset mittarit <> rahamääräiset mittarit
  - Lyhyen aikavälin mittarit <> pitkän aikavälin mittarit
  - Tulomittarit (seurausmittarit) <> ennakoivat mittarit (syymittarit)
  - Subjektiviiset mittarit <> objektiiviset mittarit
  - Sisäiset mittarit <> ulkoiset mittarit
  - Helposti mitattavat asiat <> hankalasti mitattavat asiat (strategisesti tärkeät)

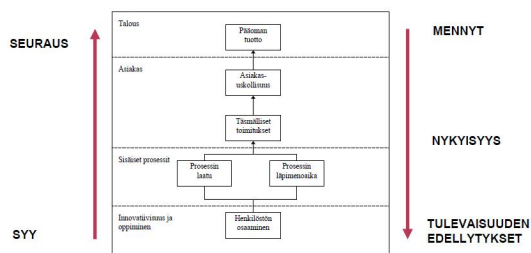
Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

79

## Mittareiden ketjutus

Syy, seuraus ja aika



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

80

## BSC

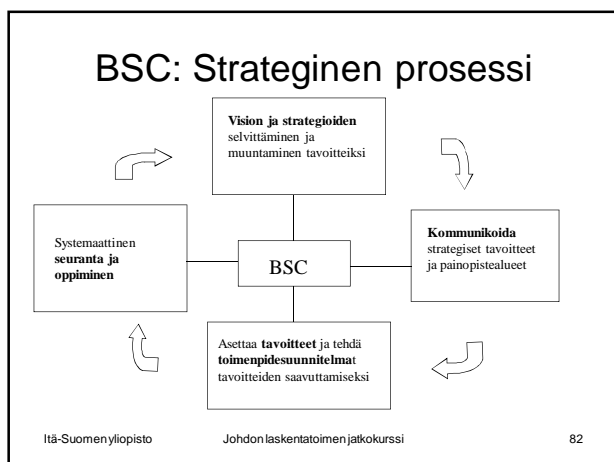
Esim: näkökulmien mittareita

- Taloudellinen näkökulma
  - Myyntituotot/työntekijä
  - Investointi/työntekijä
  - Sijoitetun pääoman tuottoaste
  - Vakavaraisuus
- Asiakasnäkökulma
  - Asiakkaiden lukumäärä
  - Markkinaosuus
  - Asiakastyytyväisyysindeksi
  - Sisäiset atk-asiakkaat
- Prosessinäkökulma
  - Hallinnolliset kustannuskustannukset
  - Tuotannon läpimenoaika
  - Atk-kapasiteetti
  - Tuotannon ympäristöpäästöt
- Innovaatioisuuden ja oppimisen näkökulma
  - R&D-kustannukset/kokonaiskustannukset
  - Tuotekehitysinvestoinnit
  - Koulutuskustannukset/työntekijä
  - Haetut patentit, kpl

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

81




---

---

---

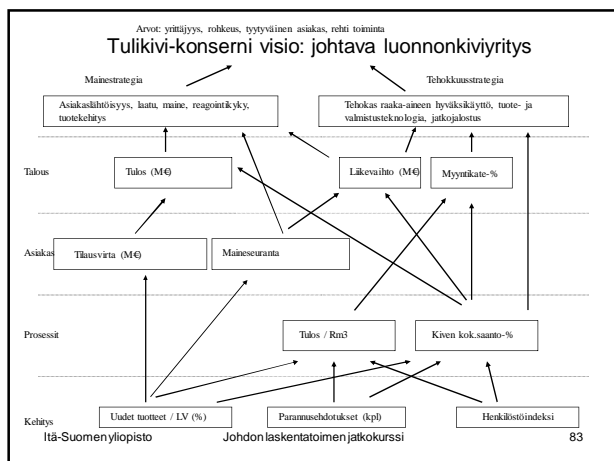
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### BSC:n käyttöönottovaiheet

1. Suunnitteluvaihe: valitaan mitattava ja mittarit
2. Käyttöönottovaihe: päätetään millä järjestelmillä tiedot kerätään ja kenen toimesta
3. Hyödyntämisvaihe: käytetään tuloksia johtamisen tukena
4. Arviointivaihe: onnistumista arvioidaan ja mittaristoa muokataan

---

---

---

---

---

---

---

---

## BSC:n käyttöönoton hyödyt

- Työkalu strategian implementointiin
- Tukee resurssien kohdentamista
- Parantaa ymmärtämistä ja tiedottaa
- Mahdollistaa strategiasta oppimisen
- Mahdollistaa budjetoinnin keventämisen tai kokonaan lopettamisen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

85

---

---

---

---

---

---

---

## BSC:n käyttöönotossa muistettava lisäksi

- Yleensä 20-25 mittaria sopiva määrä per yritys
  - 4-5 mittaria per näkökulma
  - Yleensä pienissä yrityksissä vähemmän
- Haasteena ei-rahamääraisten mittareiden luotettavuus ja vertailtavuus
- Tavoitteiden realistisuus onnistumisedellytys

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

86

---

---

---

---

---

---

---

## Yhteenveto: BSC:n uutuudet

Vai ovatko ne uutuuksia?

- Keino kommunikoida ja toimeenpanna strategia sekä seurata toimeenpanon onnistumista.
- Työkalu johdolle nähdä miten yrityksellä menee.
- Ohjata organisaation keskustelua syy-seuraus yhteyksien avulla strategisten tavoitteiden ja toimintatapojen saavuttamisen välillä.
- Mahdollistaa kaikkien resurssien kohdentamisen strategian mukaisesti.
- Eri osa-alueiden (myynti, tuotanto, taloushallinto, kehitystyö, henkilöstöhallinto) mittareiden koordinointi kokonaisvaltaisesti.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

87

---

---

---

---

---

---

---

## BSC: näkökulmat ja strategiat

- Kaksi tärkeää johtavaa strategiaa:

- 1 Tuotedifferointi
2. Kustannusjohtajuus

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

88

---

---

---

---

---

---

---

## 1. Tuotedifferointi

- Yritys tarjoaa tuotteita ja palveluita, jotka pyrkivät eroamaan kilpailijan vastaavista tuotteista ja palveluista esim.
  - Hewlett Packard elektroniikkateollisuudessa
  - Coca-Cola juomateollisuudessa
  - Nokia kännykkämarkkinoilla

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

89

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Kustannusjohtajuus

- Yritys toimii kilpailjoitaan alhaisemmilla yksikkökustannuksilla
- Kuinka tavoittaa kustannusjohtajuus?
  - Tuottavuuden ja tehokkuuden kehittäminen
  - Hävikin minimointi
  - Yleisesti kustannusten "puristaminen alas"

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

90

---

---

---

---

---

---

---

## Strategian implementointi

- menestyäkseen yrityksen täytyy sekä määritellä että implementoida strategiansa tehokkaasti
- Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa johdolle päätöksiä avustavia "oikeita" raportteja.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

91

---

---

---

---

---

---

---

---

## Case: BSC:n neljä näkökulmaa

- Vuoden 2013 alussa yritys määrittelee päämääräalueet, mittarit ja aloittaa päämäärien tavoittelun sekä määrittelee selkeän tavoitetuloksen jokaiselle tulokortin näkökulmalle.
- ei-rahamääräisten mittareiden tavoitetulostaso määritellään kilpailijoita benchmarkkaamalla
- tulokset julkistetaan vuoden 2013 lopussa
  - verrataan saavutuksia asetettuihin tavoitteisiin

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

92

---

---

---

---

---

---

---

---

## Tulokorttiajattelun soveltaminen strategiaan

- Eri strategiat vaativat erilliset tulokortit
- Sisältyy tyypillisesti
  - Geneerisiä mittareita (yleistettävissä monille aloille ja moniin yrityksiin, esim. asiakasuskollisuus)
  - Ainutlaatuisia mittareita (yrityskohtaisia, spesifimpiä, kuvaavia ja ennakoivia)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

93

---

---

---

---

---

---

---

---

## Talouden näkökulma

- Talouden näkökulma arvioi talouden kehityksen ja strategian kannattavuuden
- Esimerkkiyrityksen avainstrategian lähtökohtana on kustannusten alentaminen suhteessa kilpailijoihin ja kasvuun
- Keskittyy toiminnan tulokseen ja pääoman tuottoon, kun kustannuksia pienennetään ja myyntiä lisätään

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

94

---

---

---

---

---

---

---

---

## Talouden näkökulma

- *Tavoite:*
  - Lisätään omistajan tulosta
- *Mittarit mm.:*
  - liike-tulos
  - liikevaihdon kasvu
  - kustannussäästöt tietyillä alueilla
  - Pääomantuotto-%

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

95

---

---

---

---

---

---

---

---

## Talouden näkökulma

| <u>Initiatives</u>                    | <u>Target performance</u> | <u>Actual performance</u> |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| – Manage costs and unused capacity    | 1,500,000                 | 2,000,000                 |
| – Build strong customer relationships | 2,100,000                 | 2,500,000                 |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

96

---

---

---

---

---

---

---

---



## Asiakasnäkökulma

- määritellään tavoitemarkkinasegmentit ja mittaa yrityksen menestystä kussakin segmentissä
- *Tavoitteet:*
  - Lisätä markkinaosuutta
  - Lisätä asiakastyytyväisyyttä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

97

---

---

---

---

---

---

---

---

## Asiakasnäkökulma

- *Mittarit mm.:*
  - markkinaosuus
  - asiakastyytyväisyys tutkimustulokset
  - asiakasuskollisuusprosentti
  - asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen kulunut aika

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

98

---

---

---

---

---

---

---

---

## Asiakasnäkökulma

| <u>Initiatives</u>                   | <u>Target performance</u>            | <u>Actual performance</u>            |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| – Identify future needs of customers | 6%                                   | 7%                                   |
| – Increase customer satisfaction     | 90% of customers give top two rating | 87% of customers give top two rating |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

99

---

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

- Keskittyy yrityksen sisäisiin toimintoihin
  - vaikuttaa edelleen asiakasnäkökulman kautta asiakasarvoon tuottamiseen
  - talousnäkökulman kautta omistajien tuottoon

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

100

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

- *Tavoitteet:*
  - Parantaa tuotantokapasiteettia
  - Lyhentää toimitusaikoja
  - Sovituissa toimitusajoissa pysyminen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

101

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

- *Mittarit yleisesti mm.:*
  - prosenttimääräinen kehitys prosessien kontrolleissa
  - Tilauksen käsittelyajat
  - Oikea-aikaiset toimitukset

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

102

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

### ☐ *Tuotantoprosessin mittareita mm.*

- tuotantomäärät
- virheiden määrä, viallisten tuotteiden määrä
- toimitusajat
- Oikea-aikaisten toimitusten osuus (%)
- Aloitus aika, toiminnan käynnistäminen
- seisokkiajat

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

103

---

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

### ☐ *Innovaatioprosessin mittareita mm.:*

- Valmistusmenetelmät (erikoisosaaminen)
- Uusien tuotteiden tai palveluiden määrä
- Uuden tuotteen kehitysaika
- Uusien patenttien määrä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

104

---

---

---

---

---

---

---

---

## Prosessinäkökulma

### ☐ *Jälkemarkkinointi, mittarit mm.:*

- huoltoon tai korvaavan tuotteen toimittamiseen kulunut aika
- Asiakkaan ohjaamiseen kulunut aika, neuvonta

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

105

---

---

---

---

---

---

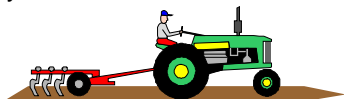
---

---

## BSC

Laatu menestymisen kulmakivenä

- Strategian yksi keskeisimmistä osatekijöistä on kustannusten alentaminen parantamalla laatua.
- Laadun parantuminen voi ilmetä virheiden vähentymisellä ja/tai tuotteiden lisääntymisenä.



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

106

---

---

---

---

---

---

---

---

## BSC: laadun parantaminen

- Miten laatua saadaan parannettua?
  - Tuotetaan tietoa (mittarit) liiketoimintaprosesseista ja kehitetään liiketoimintaprosessien valvontamenetelmiä.
  - Koulutetaan henkilöstöä (erityisesti johtoa) laadun hallinnan menetelmien käytössä.
  - Mahdollistetaan henkilöstöä tekemään nopeita laadunparantamispäätöksiä ja kehittämään jatkuvan kehittämisen periaatteen mukaisesti liiketoimintaprosesseja.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

107

---

---

---

---

---

---

---

---

## Reengineering

Liiketoiminnan uudistaminen

- "Reengineering" on ajattelumalli, jossa yritys pyrkii suunnittelemaan liiketoimintaprosessinsa mahdollisimman "tyhjältä pohjalta", uudistamaan tehokkaasti.
- Pyrkimyksenä on parantaa kriittisiä tuloksentelemittareita, kuten kustannukset, laatu, palvelu, nopeus ja asiakastytyväisyys.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

108

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oppimisen ja kasvun näkökulma

| <u>Initiatives</u>                              | <u>Target performance</u> | <u>Actual performance</u> |
|---|---------------------------|---------------------------|
| – Organize teams to implement advanced controls | 75%                       | 75%                       |
| – Reengineer order delivery process             | 30 days                   | 30 days                   |
| – Reengineer order delivery process             | 92%                       | 90%                       |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

109

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oppimisen ja kasvun näkökulma

- *Tavoitteet:*
  - Kehittää prosessiosaamista
  - Vahvistaa työvoimaa
  - Lisätä tietotekniikkaosaamista

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

110

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oppimisen ja kasvun näkökulma

### Mittareita mm.:

- työntekijöiden saama prosessi- ja laatukoulutus, koulutustaso
- työtyytyväisyys
- työntekijöiden vaihtuvuusaste
- tiedotuksen taso, kanavat, keinot
- prosessin kehityksen kontrollointi (%)
  - läpimenoaikamittareiden tulokset

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

111

---

---

---

---

---

---

---

---

## Oppimisen ja kasvun näkökulma

| <u>Initiatives</u>                                       | <u>Target<br/>performance</u> | <u>Actual<br/>performance</u> |
|--|-------------------------------|-------------------------------|
| – Employee training program                              | 90%                           | 92%                           |
| – Supervisors act as coaches rather than decision makers | 85%                           | 90%                           |
| – Improve off-line data gathering                        | 80%                           | 80%                           |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

112

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETOINTI

- Budjetointi yleensä
- Budjettiprosessi
- Budjetin jäsenitys
- Budjetin valmisteluprosessi
- Budjetin laatiminen
- Budjetoinnin hyödyntäminen johtamisessa
- Budjettitarkkailu
- Budjetoinnin onnistumisen edellytykset
- Budjetoimattomuus
- Toimintoperusteinen budjetointi

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

113

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETTI

**"Budjetti on yksikön toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajanjaksona toteutettavaksi tarkoitettu rahamääräinen tai joskus myös kappalemäärällisesti ilmaistu toimintasuunnitelma"**

yleensä kirjallinen

pyrkimys mahdollisimman edulliseen, toteutettavissa olevaan taloudelliseen tulokseen

laaditaan koko yritykselle, yrityksen osalle

yleensä lyhyen aikavälin (Viikosta muutamiin vuosiin) tavoite-, tarkkailu- ja informaatiolaskelma

- esim. kassabudjetit lyhytkautisimpia budjetteja ja investointibudjetit pitkäkautisia budjetteja usein määritelty usealle vuodelle

tehtävänä tukea käytännön talousjohtamistyötä: suunnittelua, organisointia, toteutusta ja seuranta/tarkkailua

tehtävänä toimia siltana yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välisenä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

114

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETTI

**Tarkkailun/seurannan helpottamiseksi budjetti voidaan jakaa**

- ajallisesti useampaan jaksoon
- pää- ja osabudjetteihin

**Budjetti Informaatiolaskelmana**

- tärkeä merkitys organisaatioiden taktisten ja operatiivisten tavoitteiden saavuttamisen kuvaamisessa
- väline johtamisessa >>> yrityksen tavoitteiden ja saavutuksien viestintä eri organisaatiotasojille ja vastuualueille >> auttaa myös vastuun ja vallan jakamisessa

**Budjetoinnin terminologia** vaihtelee yrityksen ja budjetin käyttötarkoituksen mukaan.

- **profit plan, master budget** – kokonaisvaltainen budjetointi, jossa tietyltä ajalta mietitty kaikki yrityksen toiminnot (eli pääbudjetti)
- **Pro forma financial statement statement** – koko tilinpäätöksen kattava ennuste, sisältää tulosbudjetin, tase-ennusteen ja rahoitusbudjetin
- **Capital budget** – pääomien hankintaan liittyvä kustannusten ennuste

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

115

## BUDJETIN MUOTO TILINPÄÄTÖKSESTÄ

- Tilinpäätösasiakirjasta budjetiksi
  - **tuloslaskelma** (↔ tulosbudjetti)
  - **tase** (↔ tase-ennuste)
  - **rahoituslaskelma** (↔ rahoitusbudjetti)
- Budjetti on vapaamuotoisempi, joten kaikkia eriä ei tarvitse tuoda budjettiin sellaisenaan
- Organisaation hyödyt ja erän tarkoituksenmukaisuus huomioitava

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

116

Budjetin muoto noudattelee tilinpäätöksen asiakirjoja, tässä Tulosbudjetin perustaa

|                                   |                                |  |                      |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|----------------------|
| Esim. kuntayhtymän talousarviosta |                                |  |                      |
| 3.                                | 2.                             | 1.   |                      |
| Tuloslaskelma                     | Paikkirjasto:                  | Paikkirjasto:                                |                      |
| milj. €                           |                                |  |                      |
| Tuomintatuotot                    | Paikkatili (budjetin kirjasto) | Yksittäinen paikan maksaminen ja kirjaaminen |                      |
| (kaikki tuotoerat)                | 59,25                          | Per Paikat an Paikki                         | 59,25 1. kk:n paikat |
| Toiminnan tuotot yht.             | 523,9                          | Per Paikat an Paikki                         | 59,25 2. kk:n paikat |
| Toimintakulut                     | 59,25                          | Per Paikat an Paikki                         | 59,25 3. kk:n paikat |
| Paikat                            | 237                            | Per Paikat an Paikki                         | 59,25 4. kk:n paikat |
| (kaikki kuluerät)                 | 59,25                          |  |                      |
|                                   | 237                            | loppuolito                                   |                      |
| Toiminnan kulut yht.              | -489,8                         |  |                      |
| Rahoitus tuotot-kulut             | -10,9                          |  |                      |
| Poistot                           | -19                            |  |                      |
| Varausien muutos                  | 0,1                            |  |                      |
| Tkn ylijäämä (voitto)             | 4,3                            |  |                      |

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

117

## BUDJETOINTIPROSESSI

Mahdollistaa tuottojen ja kustannusten tarkkailun

1. kustannuslajeittain
2. kustannuspaikoittain
3. suoritekohtaisesti

| Vaiheet:         | I Budjettisuunnittelu                               | II Budjetti (toteutus)             | III                   |
|------------------|---|------------------------------------|-----------------------|
|                  | <b>Budjettitarkkailu</b>                            |                                    |                       |
| <b>Tehtävät</b>  | Suunnittelu ja ohjaus                               | Koordinointi                       | Tarkkailu ja ohjaus   |
| <b>Laskelmat</b> | Vaihtoehtolaskelmat<br>Tarkkailulaskelmat           | Tavoiteaskelmat                    |                       |
| <b>Tekstit</b>   | Toimintaympäristön kuvaus ja analyysit<br>Oletukset | Tavoitteet<br>Toimintasuunnitelmat | Raportit ja analyysit |

Kuva. Budjetin tehtävät eri vaiheissa toteutustapoineen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

118

## BUDJETIN JÄSENNYS

Budjettikauden tarkasteluajanjakson pituus riippuu budjetin käyttötarkoituksesta:

- Käytännössä tarkkailuajanjakson pituuteen voivat vaikuttaa seuraavat tekijät:
  - budjetoinnin vaatima työmäärä
  - käytettävissä oleva kokemusperäinen aineisto
  - markkinaolosuhteet ja markkinointitavat
  - yleiset taloudelliset olosuhteet
  - valmistus- ja ostotottumukset
- Vuosibudjetti laaditaan usein yhdellä kertaa koko budjettivuotta varten
- Ns. rullaavaa budjetointia on vuosipuoliskoa tai vuosineljännestä varten laaditut budjetit

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

119

## BUDJETIN JÄSENNYS

- Yrityksen budjetit jaetaan pää- ja osabudjetteihin, (toisaalta budjetin jäsentäminen on täysin yrityksen sisäinen asia)
- käytännössä käytettyjä osabudjetteja ovat esim.
  - myyntibudjetti
  - valmistus- ja kustannusbudjetti
  - ostobudjetti
  - varastobudjetti
  - markkinointi- ja hallintokustannusten budjetti
  - investointibudjetti
- Yrityksen osabudjetit kootaan yrityksen budjettijärjestelmässä yleensä kahteen pääbudjettiin
  - tulosebudjettiin
  - rahoitusbudjettiin

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

120



## Pääbudjetit

**Osabudjetit kootaan yrityksen budjettijärjestelmässä  
>>> pääbudjetteihin**

### 1. TULOSBUDJETTI

- Kootaan osabudjettien tuotot ja kulut tarkasteluajanjakson (budjettikauden) ennakoitun tuloksen selvittämiseksi
- Tehtävänä avustaa tulossuunnittelua
- Asetetaan tulostavoite, joka voi olla esim.
  - investoinnin tuotto prosentti
  - yrityksen toimialan keskimääräinen tuotto (esim. osakekohtainen tuotto = EPS)
  - oman, vieraan pääoman tuottovaatimus tai keskimääräinen pääoman tuottovaatimus

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

121

## Pääbudjetit, tulobudjetit

- Tulobudjetin avulla voidaan verrata asetettuja tulostavoitteita toteutuneisiin tulostavoitteisiin
- Mikäli tulostavoitteita ei saavuteta johtamisen näkökulmasta toimintasuunnitelmaa tai tulostavoitteita on tarkistettava ja mahdollisesti muutettava
- Tulobudjetit ei ole välttämättä eri osabudjeteista koottujen tuottojen ja kustannuksien kokonaisuus vaan tulobudjetista saattaa puuttua tuottoja ja kustannuksia riippuen päätöksenteon kontekstista

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

122

## Pääbudjetit

### 2. RAHOITUSBUDJETTI

- Kootaan osabudjettien aiheuttamat kassaanmaksut ja kassastamaksut (reaaliprosessi)
  - suoritteiden (tuotteiden ja palveluiden) myynti > kassatulot
  - tuotannon tekijöiden käytöstä aiheutuvat kustannukset > kassamenot
- Huomioitava rahoitustapahtumista johtuvat maksut (raha-prosessi)
  - pääoman sijoitukset
  - pääoman palautukset
  - pääomalle maksetut tuotot >> korot / osingot

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

123

## Budjettijärjestelmä

1. tulosityksikkökohtainen (hajautetun organisaation)

### Koko organisaation pää- ja osabudjetit

Yhden yksikön  
esim. 1.  
osaston pää-  
ja osabudjetit

Yhden yksikön  
esim. 2. osaston pää-  
ja osabudjetit

Yhden yksikön  
esim. 3.  
osaston pää-  
ja osabudjetit

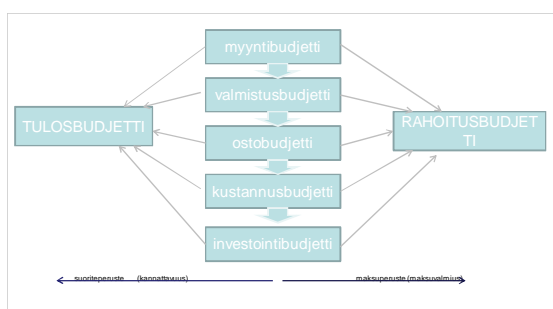
Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

124

## Budjettijärjestelmä

2. toimintokohtainen eli funktionaalinen



Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

125

## BUDJETIN

### VALMISTELUPROSESSI

1. Lähtökohtana esim. kuluvaan vuoden alkupuoleen tai edellisen vuoden toteutuneet tuotot ja kulut (mm. tuloslaskelma)
2. organisaation tuloksen kokonaissuunnitelma (pää- ja osabudjetit, eri osastot mukaan lukien)
  - tulosityksiköt tekevät ehdotuksia ja esityksiä tehtäväalueensa painopisteistä, kehittämisestä, palvelujen saatavuudesta ja palvelutasosta ottaen huomioon alueen erityispiirteet
3. Määritellään puitteet, oletukset joiden perusteella tuloksia voidaan vertailla
4. Budjetti julkistetaan
  - valmistelun aikataulu vastaa aikaisempien vuosien aikataulua
  - budjetti julkistetaan
  - päätös hyväksymisestä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

126

## BUDJETIN

### VALMISTELUPROSESSI

- Budjetoititapa on yrityksen määritettävissä
- Budjetoititapa kertoo yrityksen
  - Toimintatavoista
  - Johtamistavoista
  - Toimintaympäristöstä
- Budjetoititapa voidaan jaotella mm.
  1. aikaulottuvuuden perusteella
  2. kohteen perusteella
  3. lähtökohdan perusteella
  4. yrityksen voittotavoitteiden perusteella

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

127

---

---

---

---

---

---

---

---

### 1. Aikaulottuvuuden mukaan jaotellut budjetit

- **KIINTEÄBUDJETTI**
  - laaditaan kerralla koko seuraavalle aikajaksolle
  - vaatii vakaan toimintaympäristön
- **JOUSTAVA, LIUKUVA BUDJETTI**
  - laaditaan useita vaihtoehtoisia budjetteja
  - jousto/liukuma tehdään vaikeimmin ennustettavan tekijän suhteen
- **RULLAAVA BUDJETTI**
  - Jatkuvasti esim. kuukausittain tai neljännesvuosittain tarkentuva
  - Budjetti ulottuu aina vuoden päähän
  - =>Joustavaa ja rullaavaa budjetoitintä käytetään epävakaassa markkinatilanteessa tai muutosherkällä alalla

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

128

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Kohteen perusteella jaotellut budjetit

- Mikä on budjetoinnin ensisijainen kohde?
- **VASTUUALUEBUDJETOINTI**
  - Rahat varataan vastuualueille karkeasti
  - Vastuualueen johto vastaa tarkemmasta jaosta
- **KULULAJIKOHTAINEN BUDJETOINTI**
  - Rahat varataan tarkoin joidenkin voimavarojen hankkimista varten (valtion budjetointi ennen)
  - Jäykkä mutta tarkka
- Usein käytetään edellisten yhdistelmää
  - Budjetointi vastuualueen sisällä tapahtuu kululajeittain
- **OHJELMA-, TOIMINTO- JA PROSESSIBUDJETOINTI**
  - Ensisijaisena kohteena tärkeät prosessit esim. palveluprosessi, joita vastuualueet yhdessä ylläpitävät

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

129

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Lähtökohdan perusteella jaoteltu budjetti

- **MUUTOSBUDJETOINTI**
  - Lähtökohdانا on nykyinen toiminta
  - Budjetointi kohdistuu muutosten ennakointiin
  - Kokonaisuus sopeutetaan muutokseen
- **NOLLAPOHJABUDJETOINTI**
  - Kaikki nykyiset toimet asetetaan kyseenalaiseksi
  - Kohdennetaan voimavarat organisaation tärkeimpiin toimintoihin
  - Toissijaiset toiminnot jätetään vähemmälle huomiolle
  - Kaikki toiminnot luokitellaan esim: lakisääteinen, kriittinen, tukitoiminto

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

130

---

---

---

---

---

---

---

---

### 4. Voittoa tavoittelevan vs. voittoa tavoittelemattoman yrityksen budjetointi

- **Voittoa tavoittelevan eli yritysten budjetointi**
  - perustuu tulostavoitteiden asettamiseen
  - Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta määrittyy budjetin avulla
- **Voittoa tavoittelemattomien esim. julkishallinnon organisaatioiden budjetointi**
  - Perustuu määrärahojen jakamisvastuuseen ja määrärahatarpeen osoittamiseen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

131

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN VALMISTELUPROSESSI

- **Talousarvion valmisteluprosessin keventäminen ja tiivistäminen**
  - talousarvioehdotusten laatimista edellytetään vain keskeisissä yksiköissä (ei pidä rajoittaa esitysten tekemähdollisuutta)
  - tarvittavat tiedot kootaan keskitetysti – johtavia yksiköitä tarvittavassa laajuudessa kuullen
  - siirrytään kululajibudjetoinnista kohti vastuualuebudjetointia

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

132

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN

### VALMISTELUPROSESSI

Voittoa tavoitteilemattoman yhteisön budjetointi (mmh. julkishallinto) voi olla esim.

#### Nettobudjetointia

- Jossa budjetin tavoitealue määritellään tulojen ja menojen nettoeroituksena -> tulojen kasvu sallii menojenkin lisääntymisen
- Lisää toiminnallista joustavuutta

#### Kehysbudjetointia

- Jossa tulevien vuosien menokehykset vahvistetaan hallinnonaloittani tietyissä rajoissa
- Kehykset rajaavat vuosibudjetointia ja antavat sille vuotuiset rajat

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

133

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN LAATIMINEN

- Budjetointimenetelmien soveltamiseen vaikuttavat organisatoriset ja rahoituskelliset tekijät
- Riippuen siitä, mitä näkökohtia budjetoinnissa halutaan painottaa, voidaan erottaa kolmen tyyppisiä budjetointimenetelmiä:

1. Autoritaarinen (break down) menetelmä
2. Demokraattinen (build up) menetelmä
3. Yhteistyömenetelmä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

134

---

---

---

---

---

---

---

---

## 1. AUTORITÄÄRINEN MENETELMÄ

- Budjetoinnin suorittaa yrityksen johdon toimeksiannosta tietty henkilö tai ryhmä
- Budjetoinnin perustana olevat toimintasuunnitelmat yrityksen johdon antamia
- Menetelmässä ylintä johtoa ja budjetointiryhmää lukuun ottamatta koko muu organisaatio on suljettu budjetoinnista pois

(käyttökelpoinen > budjetointia ensi kertaa aloitettaessa sekä pienissä yrityksissä)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

135

---

---

---

---

---

---

---

---

**2. DEMOKRAATTINEN MENETELMÄ**

- Kaikki budjettivastuussa olevat henkilöt ovat mukana budjetin laatimisessa
- Budjettien laatiminen aloitetaan alimmista budjettivastuussa olevasta organisaatioporaasta >>> tiedot kerätään yhteen, yhdistetään ja muokataan lopullisiksi budjeteiksi
- Korostaa yksittäisten henkilöiden ja vastualueiden vastuuta ja valtaa asettaa omaa toimintaan kohdistuvia tavoitteita (=motivoi)
- Menetelmän käyttö edellyttää budjetointiperusteiden tuntemista yksittäisten henkilöiden osalta eri vastualueilla

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

136

---

---

---

---

---

---

---

---

**3. YHTEISTYÖMENETELMÄ**

- Budjetin laatiminen ei ole yhden ainoan henkilön tai osaston vastuulla
- Kunkin vastualueen ja osaston tulee osallistua oman budjettinsa laatimiseen
- Budjetti koordinoitava > koska osabudjetit eivät ole toisistaan riippumattomia (koordinoivana elimenä voi organisaatiossa toimia budjettikomitea)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

137

---

---

---

---

---

---

---

---

**BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN  
JOHTAMISESSA**

- Budjettijohtamisen tulisi noudattaa seuraavia vaiheita
1. Henkilöstö tunnustele ja kerää kokemuksia jokapäiväisistä tilanteista ja ongelmista
  2. Henkilöstö tuo keskeisimmät ongelmat ja esitykset koko organisaation tietoon
  3. Organisaatio pyrkii reagoimaan luomalla strategiasia toimintamalleja
  4. Lopputuloksena henkilöstöllä tulisi olla uusia ratkaisumalleja ja rutiineja ongelmien ratkaisemiseksi

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

138

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

- Käytännössä edellisen dian kaltainen malli toteutuu harvoin yrityksissä, koska
  - budjetin hyötyjä ei osata konkretisoida henkilöstölle
  - henkilöstön esityksiin ei vastata
  - epäonnistumisen pelko estää ideoinnin
  - esitysten hylkäämistä ei perustella

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

139

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

Budjettirajoitteinen vs. tulostietoinen johtaja

- Budjettirajoitteinen johtaja
  - Tiukka tulosohejaus
  - Arviointikriteerinä budjettitavoitteen saavuttaminen
- Tulostietoinen johtaja
  - Huomioi useita suoriutumiskriteereitä
  - Arvioi suoriutumista kokonaisvaltaisemmin

=> Sekä budjetista piittaamattomuus että budjettirajoitteisuus ovat ongelmallisia johtamistapoja

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

140

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

- Budjetointi on erinomainen väline jalkauttaa yrityksen strategia ruohonjuuritasolle
- Budjetointi vaatii johdon määrittelemään yritystoiminnan ja sen olosuhteet
  - Taloudellisen tilanteet ja kehitykset
  - Kilpailutilanteen ja sen muutokset
  - Lainsäädännön vaikutukset ja muutokset
- Budjetointi vaatii eri toimintavaihtoehtojen kartoitusta ja toimintaohjelmien luomista

=> budjetti noudattelee yrityksen visiota, missiota ja strategiaa rahamääräisessä muodossa

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

141

---

---

---

---

---

---

---

---

### BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

1. Budjetti auttaa yrityksen tavoitteiden täsmentämisessä
2. Budjetointi motivoi ihmisiä saavuttamaan tavoitteensa
3. Budjetoinnin avulla allokoidaan resurssit toiminnoille
4. Budjetti täsmentää johtamisen vastuualueet ja selkeyttää organisaatiota
5. Budjetti luo keskustelutilanteita
6. Budjetti on tärkeä informaation lähde yrityksissä, jonka perusteella voidaan arvioida mm. johtamisen onnistumista.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

142

---

---

---

---

---

---

---

---

### BUDJETIN HYÖDYNTÄMINEN JOHTAMISESSA

- Suuressa yrityksessä budjetti on strategian taktinen toteutusväline
- Pienessä yrityksessä budjetti voi olla keskeinen johtamisen väline, koska selkeä strategian kuvaus usein puuttuu
- Budjetointi kyseenalaistetaan yrityksissä yhä helpommin -> tuotettava selkeää hyötyä

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

143

---

---

---

---

---

---

---

---

### BUDJETTITARKKAILU

- Budjettijärjestelmän tehokas hyödyntäminen sisältää myös budjettien avulla toimeenpantavan tarkkailun
- Budjettiprosessin viimeinen vaihe (1. budjettisuunnittelu, 2. budjetin toteutus ja 3. budjettitarkkailu)
- Vaatii taustakseen budjettisuunnittelun, jossa tavoitteet, tarvittavat toiminnot, resurssit sekä vastuussa olevat henkilöt.

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

144

---

---

---

---

---

---

---

---



## BUDJETTITARKKAILU

- Budjettitarkkailu ei ole pelkästään asetettujen tavoitteiden ja saavutusten vertaamista sekä poikkeamien rekisteröintiä, vaan erityisesti tarkkailun antamien tietojen hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnan johtamisessa (päätoimintasuunnitelmassa joka liittyy liiketoiminnan suunnitteluun, organisointiin ja toteutukseen)
- Budjettitarkkailu käytännössä:
  - tarkkailuraporttien laatiminen ja jakelu budjettivastuussa oleville henkilöille
  - poikkeamien toteaminen ja analyysi
  - poikkeamien ja niiden analyysitulosten raportointi
  - päätökset ja toimenpiteet (jota tarkkailuraportit tukevat)
  - tarkkailuajanjakso voi olla eri kuin itse budjettiajanjakso

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

145

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETTITARKKAILU

### Diagnostinen budjettitarkkailu (latest estimate –metodi)

- Budjettitarkkailu kehittynyt vähitellen tähän
- Erityisesti suurten yritysten suosima
- pyritään analysoimaan budjettierojen syitä
- pyrkimys oppia analysoinnin kautta
- budjetoida tulevaisuudessa paremmin
- laaditaan ”hälytyskelloja”, signaaleita, jos erot asetettua rajaa enemmän
  - > korjaavat toimenpiteet

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

146

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETTITARKKAILU

### Budjettierojen perimmäiset syyt on syytä eritellä tarkoin

- määräero tai hintaero
- ympäristön aiheuttama
- epärealistiset suunnitelmat
- toiminta ei vastannut suunnitelmaa
- toimenpiteiden väärinarviointi
- tietoinen väärinbudjetointi l. budget bias (ns. budjettiharha)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

147

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETTITARKKAILU

- Tarkkailuraporttien oltava luotettavia (ei tulkinnanvaraisuutta, mittausvirheitä)
- Budjettitarkkailun toteuttaminen keräämällä säännöllistä palautetta eroista ylimmälle johdolle, hyödyt:
  - Nopea/aikainen varoitus
  - Tuloksen/toiminnan arvioiminen
  - Strategian arvioiminen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

148

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETOINNIN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSIÄ

"Budjetti on tehokas ja hyödyllinen talousjohtamisen työväline oikein käytettynä"

- johdon sitoutuminen budjettijärjestelmään
- budjetointi edellyttää selkeää organisatorista vastuun jakoa
- budjettivastuuseen osallistuvien henkilöiden on saatava osallistua budjetin laatimiseen niiltä osin, kuin se koskee heidän saavutettavakseen asetettavia tavoitteita
- Budjetin tason on pystyttävä määrittelemään sopivaksi  
-> liian löysä ja liian tiukka budjettilinja syö osallisten motivaatiota noudattaa suunnitelmaa

**Kuinka budjettia voidaan käyttää johtamisessa väärin?**

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

149

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETIN KRITISOINTI

- Varsinkin suhdanneherkillä aloilla budjetointi saattaa johtaa
  - hyvinä vuosina selkeisiin suunnitellun tuloksen ylityksiin (aiheuttaa kustannuksia mm. syntyneinä ylitöinä tai kalliina hankintoina) ja
  - huonoina aikoina budjetoidun tuloksen alituksia (esim. henkilöstön motivaatio kärsii)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

150

---

---

---

---

---

---

---

---

## TYYPILLISIMMÄT KRITIIKIN SYYT

- Budjetti ei liity strategiaan
- Vuosibudjetointi liian kaavamainen ja jäykkä
- Suunnitteluprosessi vaatii suuren työpanoksen
- Budjetointi edistää ja vahvistaa lyhytjänteistä suunnittelua
- Vahvistaa osastokohtaisia rajoja
- Menetelmät epätarkkoja

Itä-Suomen yliopisto Johdon laskentatoimen jatkokurssi

151

---

---

---

---

---

---

---

---

## VASTAUKSENA KRITIIKKIIN

- Kevennetään budjetointiprosessia
- Strategia vahvemmin mukaan
- Toimintopohjaisen budjetoinnin soveltaminen
- Organisaatorajoja ylittävä budjetointi käyttöön
- Rullaavaan budjetointiin siirtyminen
- Myös ei-rahamääräsitien mittareiden käyttö
- Reaaliaikainen tarkkailu

Itä-Suomen yliopisto Johdon laskentatoimen jatkokurssi

152

---

---

---

---

---

---

---

---

## VAIHTOEHDOT PERINTEISELLE BUDJETOINNILLE

- ”budjetoinnattomuus” tarkoittaa usein käytännössä rullaavaan budjetointiin siirtymistä
- Korvataan budjetointi strategian laadinnan- ja kehittämisvastuun laajentaminen
- Keinona usein laajempi ja vapaampi keinovalikoima toteuttaa strategiaa
- Usein keinona suoritusmittauksen käyttöönotto

Itä-Suomen yliopisto Johdon laskentatoimen jatkokurssi

153

---

---

---

---

---

---

---

---

## BUDJETOIMATTOMUUDEN MITTAREINA

- On kuitenkin tärkeää seurata kustannus- ja tuottoseurantaa kevyemmin, epävirallisemmin
- Tyypillistä budjetoinnin korvaavassa tilanteessa on hyvä seurata mm.
  - ROI, Return on investment
  - RI, Residual income
  - EVA, Economic value added
  - Liikevoiton absoluuttinen luku
  - Liikevoiton suhteellinen luku
  - Eri kustannusryhmien suhde liikevaihtoon
  - Vakavaraisuus luvut (omavaraisuus ym.)
  - Maksuvalmiuden luvut (CR, QR)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

154

---

---

---

---

---

---

---

---

## TOIMINTOPERUSTEINEN BUDJETOINTI

- Liitettynä usein toimintolaskentaan, toimintojohtamiseen tai toimintokohtaiseen laskentaan
- Edellyttää organisaatiolta
  - Toimintojen selvittämistä
  - Kustannusten kohdentamiseen liittyvän informaation keräämistä
  - Toimintojen analysointia yli vastuualuearajojen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

155

---

---

---

---

---

---

---

---

## TOIMINTOPERUSTEISEN BUDJETOINNIN VAIHEET

- Toimintolaskennan vaiheet käänteisessä järjestyksessä
  1. Arvioidaan organisaation resurssitarpeet
  2. Kehitetään toimintoja asiakkuusnäkökulmasta
  3. Toimintojen määrä arvioidaan asiakaskysynnän perusteella
- => Toimintaa kyseenalaistetaan ennakoidun markkinatilanteen ja kysynnän muutosten suhteen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

156

---

---

---

---

---

---

---

---

## TOIMINTOPERUSTEISEN BUDJETOINNIN EDUT

- Realistisempi budjetti
- Resurssitarpeiden parempi tunnistaminen
- Toimintojen ja projektien kehittämismahdollisuudet
- Toimintojen kustannusten yksilöity analysointi
- Kustannusjohtamisen tuki
- Kustannustehokkuuden tavoittelemisen kannustaminen
- Budjettiharhan helpompi tunnistaminen

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

157

---

---

---

---

---

---

---

## Loppuajatus

*"Budjettiprosessin onnistuminen  
synnyttää onnellisen kierteen.  
Kun organisaatiolla menee hyvin,  
myös sen jäsenillä menee hyvin."*

(Pellinen Jukka. Talousjohtaminen. 2005, 226)

Itä-Suomen yliopisto

Johdon laskentatoimen jatkokurssi

158

---

---

---

---

---

---

---