

A!

Aalto University
School of Business

Better Business, Better Society Laskentatoimi

Nina Sormunen

Mukava tavata!

Nina Sormunen, PhD

PhD: Copenhagen Business School (2012)

Work experience

- Senior Lecturer, Aalto University (*current*)
- Senior Expert, Group Accounting and Reporting, UPM (2018-2021)
- IFRS Expert, Accounting and Reporting, EY (2017-2018)
- Assistant Professor, Department of Accounting and Auditing, CBS (2013-2017)
- PhD Fellow, CBS (2010-2012)

Research areas

- Auditing, Financial Reporting, Financial Accounting





**Mistä laskentatoimessa on kyse?
Miksi laskentatoimi on ylipäänsä
tarpeen?**

**Mistä
laskentatoimessa
on kyse?
Miksi
laskentatoimi on
ylipäänsä
tarpeen?**



Laskentatoimi

Luotettavaa tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi

Laskentatoimi on prosessi ja järjestelmä, jossa

- kerätään
- mitataan
- tallennetaan (jalostetaan) sekä
- kommunikoidaan

taloudellista informaatiota **toiminnan ja päätöksenteon tueksi**

Ytimessä on kirjanpito, joka on taloudellisten tapahtumien tallennus- ja luokittelujärjestelmä.

Henkilö on päättänyt
sijoittaa vaatealan
startup-yritykseen

Pankki päättää antaa
lainaa

Lääkkeen tuotekehittelyä
päätetään jatkaa toisen
testausvaiheen jälkeen

Yrityksen hallitus ja
toimitusjohtaja ovat
sopineet
tulospalkkauksesta

Verottaja on
maksuunpannut
jäännösveroa yritykselle

Kilpailuviraston mielestä
yritys on tehnyt
tarpeettomia
investointeja
sähköverkkoon ja
veloittaa kohtuuttomasti
sähkönsiirrosta

Sairaanhoidopiirin
taloudellinen tilanne ajaa
monet kunnat
talousahdinkoon

Asunto-osakeyhtiön
hallitus esittää
yhtiövastikkeen
korottamista

Laskentatoimi

Luotettavaa tietoa toiminnan ja päätöksenteon tueksi

Millaista tietoa kerätään?

- Keskitytään rahamääräiseen tietoon
- Joskus myös muuta määrällistä tietoa (kuinka monta kpl tuotetta on tuotettu)

Miten kerätty tieto tallennetaan?

- Kirjanpidon normistojen avulla sekä arvioimalla johdon tiedontarpeet ohjauksen ja päätöksenteon osalta

Miten tallennettu tieto kommunikoidaan?

- Hyödyntämisenäkökulma on oleellista
- Tilinpäätökset, investointilaskelmat, kuukausiraportit, kannattavuusanalyysit yms.

Laskentatoimi

Osa-alueet

Rahoittajien laskentatoimi (Financial Accounting)

- Antaa kuvan yrityksen taloudellisesta asemasta ja tuloksesta rahoittajille ja muille sidosryhmille

Johdon laskentatoimi (Management Accounting)

- Avustaa johtoa inhimillisten ja materiaalien resurssien allokoinnissa yrityksen sisällä
- Ohjauksen ja päätöksenteon tuki

Laskentatoimen perusteella tehdään päätöksiä ja ohjataan organisaatiota...

Laskentatoimi on yritysten ja muiden organisaatioiden päätöksenteon tuki!

- Mihin pitäisi investoida, jotta se tuottaisi mahdollisimman paljon hyvää?
- Mitä tuotteita ja palveluita olisi hyvä tuottaa ja kuinka paljon se maksaa?
- Kuinka organisaatioita ohjataan, jotta investoinnit ja tuotanto olisi menestyksellistä?
 - Strateginen ohjaus
 - Operatiivinen ohjaus ml. budjetointi

**Johdon
laskentatoimi
(Management
accounting)**

sekä kommunikoidaan sidosryhmille tuloksesta ja taloudellisesta asemasta

Yritykset kertovat taloudellisesta menestyksestä ja asemasta:

- Tilinpäätöksellä
 - Taloudellisesta menestyksestä tuloslaskelmalla
 - Taloudellisesta asemasta taseella
 - Joita täsmennetään liitetiedoilla
 - Ja siihen liitetyllä toimitusjohtajan katsauksella
- Sekä muulla rahamääräisellä informaatiolla
 - Osavuosikatsaukset
 - Tulosvaroitukset...

**Rahoittajien
laskentatoimi
(Financial
accounting)**

Laskentakohde

Rahoittajien laskentatoimi

- Juridinen kokonaisuus tai kokonaisuuksien yhteenliittymä eli konserni

Johdon laskentatoimi

- Tuotteet, asiakkaat, alueet, yrityskokonaisuuden osat, investoinnit, toimintatapa, henkilöstö

FA vs. MA

Keskeiset erot

Ominaisuus	Rahoittajien laskentatoimi	Johdon laskentatoimi
Raporttien käyttötarkoitus	Yleinen, kaikkia sidosryhmiä palveleva, ei rätätälöidä käyttötarkoituksen mukaan.	Johdon, jopa yksittäisen johtajan, tarpeisiin laadittu.
Yksityiskohtaisuus	Yleiskuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, yksityiskohdat yhdistetty.	Yleisiä ja yksityiskohtaisia, tarkkuustaso riippuu päätöstilanteesta.
Säätely	Laki säätelee sisältöä, muotoa ja ajoitusta. Pyritään samankaltaisuuteen normien avulla.	Ulkoinen säätely ei määrittele sisältöä, muotoa tai ajoitusta. Kaikki voi perustua johdon tiedon tarpeeseen.
Raportointitiheys	Tilinpäätökset julkistetaan pääsääntöisesti vuosittain ja erityisesti julkisesti noteeratut yritykset julkaisevat myös osavuosi-katsauksia.	Raportointi voi tapahtua päivä-, viikko-, kuukausi- jne. tasolla säännönmukaisesti tai raportteja voidaan laatia tarpeen mukaan.
Tarkasteluajanjakso	Kuvaa yrityksen tuloksellisuutta ja taloudellista asemaa menneisyydessä. Toisaalta myös tulevaisuuden odotukset ovat erityisesti julkisesti noteerattujen yritysten osalta merkityksellisiä.	Kuvaa sekä menneisyyttä, nykyisyyttä että tulevaisuutta.
Raportointiyksikkö	Pääasiallisesti rahamääräinen.	Sekä rahamääräinen että ei-rahamääräinen.
Informaation laatu ja valvonta	Raporttien luotettavuuteen erityinen huomio, pääsääntöisesti tilintarkastettuja. Lakisääteinen minimilaadun valvonta. Laiminlyönneistä olemassa rangaistusnormisto.	Raporttien laadusta voidaan tarvittaessa tinkiä -informaation tuottamisen nopeuden ja tiedon-tarpeen vuoksi. Sisäinen valvonta vastaa luotettavuudesta. Laiminlyönnit hoidetaan lähtökoh-taisesti yrityskohtaisesti ja sisä- sesti.



Päätöksenteko ja ohjaus

Investointipäätöksenteko

Yritys harkitsee 100 000 euron koneinvestoinnin tekemistä

Vuosi	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Alkuinvestointi	- 100 000					
		100 000	120 000	150 000	150 000	140 000
Kustannukset		- 95 000	- 100 000	- 102 000	- 102 000	- 102 000
Nettokassavirta	- 100 000	5 000	20 000	48 000	48 000	38 000
Nettokassavirtojen nykyarvo		4 545	16 529	36 063	32 785	23 595
Tuottovaatimus	10 %					
Investoinnin nettonykyarvo	13 517					

Mitä tässä laskelmassa on ongelmana?

Päätöksiä ei tehdä pelkästään laskemalla!

Päätöksenteon lähtökohtana on yrityksen tavoitteet ja strategia!

Monia harkinnanvaraisia seikkoja ei voida kunnolla huomioida laskelmissa

- Sitoutuminen tiettyyn teknologiseen ratkaisuun
- Tulevaisuuden kassavirtoihin liittyvien epävarmuustekijöiden huomioiminen mukaan lukien liiketoimintaympäristöanalyysi (PESTLE analyysi)
 - Poliittinen (political)
 - Taloudellinen (economical)
 - Sosiaalinen (social)
 - Teknologinen (technological)
 - Juridinen (legal)
 - Ekologinen (ecological)

→ Ulkoiset ja sisäiset vaikutuksen huomioitava laajasti ottaen

Yrityksen sisäiset ja ulkoiset vaikutukset

Yrityksen sisäiset vaikutukset

- Ko. hetkellä: Tukee muita investointeja mutta voi myös syödä toisten kannattavuutta
- Myöhemmin: Määrittelee tulevia investointimahdollisuuksia, luo näkymää tulevaan

Yrityksen ulkoiset vaikutukset

- Ko. hetkellä: Halvempia hintoja, parempia tuotteita/palveluita, mutta myös ympäristövaikutuksia
- Myöhemmin: Muokkaa markkinatilannetta, muut ottavat vastaavia toimintatapoja käyttöön, muuttaa lainsäädäntöä, päästöt ja muut ympäristövaikutukset.

**Mutta yritysjohton TÄYTYY tehdä päätöksiä!
Kilpailutilanne harvoin sallii paikalleen jäännin.**

Kustannuslaskenta

Auttaa päättämään mitä tuotetaan ja paljonko se maksaa

Investoinnilla tuotetaan tuotteita ja palveluita

Kustannuslaskenta auttaa laskemaan

- Kuinka paljon ovat tuotteen tai palvelun tuotantokustannukset?
 - Kustannusten kohdentaminen tuotteille ja palveluille
 - Tuotantomäärän vaikutus tuotantokustannuksiin
 - Tuotantotavan vaikutus tuotantokustannuksiin
- Kuinka tuote tai palvelu on hyvä hinnoitella?

Haasteita

- Laskentatavat ovat karkeita mallinnuksia kustannusten käyttäytymisestä
- Kaikkia kustannuksia (esim. ulkopuoliset kustannukset) ei tavallisesti kohdenneta tuotteille

Budjetointi

Tärkein työkalu tavoitteelliselle toiminnalle

	Toteutuma	Budjetti	Poikkeama	
			Euroa	%
Liikevaihto	6 002 585	5 850 000	152 585	2,6
Muuttuvat kustannukset				
Raaka-aineiden ostot	525 780	548 000	-22 220	-4,1
Tuotannon energiakustannukset	158 456	125 000	33 456	26,8
Koneiden ja laitteiden käynnissäpito	198 450	185 000	13 450	7,3
Valmistuksen palkkakustannukset	2 905 784	2 845 000	60 784	2,1
Yhteensä	3 788 470	3 703 000	85 470	2,3
Myyntikate	2 214 115	2 147 000	67 115	3,1
Kiinteät kustannukset				
Toimihenkilöiden palkat	417 854	458 000	-40 146	-8,8
Hallintokulut	141 525	147 000	-5 475	-3,7
Toimitilakustannukset	135 125	125 000	10 125	8,1
Toimistokustannukset	28 940	35 000	-6 060	-17,3
Muut kiinteät kustannukset	110 500	105 000	5 500	5,2
Yhteensä	833 944	870 000	-36 056	-4,1
Käyttökate	1 380 171	1 277 000	103 171	8,1
Poistot	590 450	589 000	1 450	0,2
Liiketulos	789 721	688 000	101 721	14,8
Korot ja rahoitusmenot	85 458	98 000	-12 542	-12,8
Tulos ennen veroja	704 263	590 000	114 263	19,4

”Yrityksen tai sen osaston toimintaa varten laadittu mahdollisimman edullisen taloudellisen tuloksen sisältävä ja määrättyä ajanjaksona toteuttavaksi tarkoitettu euromääräinen, joskus määrällisesti ilmaistu **toimintasuunnitelma**”

Budjetointi

Budjetin tehtävät

Suunnittelu

- Suunniteltuihin toimenpiteisiin on rahaa ja toimenpiteet tuottavat halutun taloudellisen lopputuloksen
- Keskustellaan ja etsitään vaihtoehtoja kunnes toiminta on myös taloudellisessa mielessä hyväksyttävä
- Pakottaa koko organisaation ainakin kerran vuodessa systemaattisesti suunnittelemaan tekemisiään ja talouttaan → pohtimaan strategian käytännön toteutusta

Koordinointi

- Osa-alueiden ja koko yrityksen budjetti
- Tuotanto, Myynti & Markkinointi, Tuotekehitys, Logistiikka ja Varastot, IT, Taloushallinto, Yleishallinto...

Tarkkailu ja valvonta

- Johto voi verrata toteutuneita tuloksia ja rahankäyttöä suunniteltuun ja puuttua merkittäviin poikkeamiin → johdon huomion suuntaaminen
- Eroanalyysillä pyritään löytämään syyt poikkeamiin jotta niihin voidaan puuttua → korjaavat toimenpiteet
- Keskustelu budjettierojen syistä tuo johdolle arvokasta palautetta strategian toteutumisesta → strateginen “oppiminen”, strategian uudelleenarviointi ja sen muuttaminen

Budjetointi

Budjetin tehtävät

Motivointi ja suorituksen arviointi

- Auttaa ohjaamaan organisaatiossa toimivien ihmisten toimintaa → sovitaan taloudelliset tavoitteet budjettikaudelle
- Haastavat, mutta saavutettavissa olevat, tavoitteet motivoivat henkilöstöä tekemään parhaansa
- Budjetoivan yksikön johdon osallistuessa tavoitteiden asettamiseen se myös sitoutuu niiden tavoittelemiseen
- Johdon palkitseminen on usein kytketty budjetoinnin yhteydessä sovittuihin taloudellisiin tavoitteisiin

Lupa käyttää rahaa

- Esim. Yrityksen sisäisellä IT osastolla tai tuotekehitysyksiköllä ei kummallakaan ole tuloja, joita myymällä ne voisivat rahoittaa toimintaansa. Toisaalta näihin molempiin voidaan käyttää loputtomasti rahaa..
- Budjetin yhteydessä tämän kaltaisille toiminnoille asetetaan taloudelliset raamit, joiden puitteissa yksiköiden tulee tehtävistään suoriutua mahdollisimman hyvin

Toiminnalle asetetaan tavoitteita

Tavoitteiden asettaminen toiminnalle

- Pitkällä aikavälillä ja lyhyellä aikavälillä
- Läpi koko organisaation
- Tavoite yleensä haasteellinen mutta motivoiva
- Riittävän selkeä
- Osallistetaan niitä, joita tavoitteet koskevat

Tavoitteiden toteutuminen ja seuraaminen

- Resurssoinnin varmistaminen
- Toiminnan seuraaminen
- Lopputulosten seuraaminen

Palkitseminen ja osallistaminen





Kommunikointi

Tilinpäätös

Keskeisin tapa kommunikoida yrityksen menestystä

Tase
Yrityksen
taloudellinen
asema
(Varat, velat &
oma pääoma)

Liitetiedot

Tuloslaskelma
Tilikauden tuotot
ja kulut

Toiminta-
kertomus

Rahoituslaskelma
Laskelma varojen
hankinnasta ja niiden
käytöstä

Case UPM 2022



TEKOJA TULEVAAN KATSOEN

VUOSIKERTOMUS 2022

Konsernin tuloslaskelma

MILJ. EUROA	LIITE	2022	2021
Liikevaihto	2.1, 2.2	11 720	9 814
Liiketoiminnan muut tuotot	2.3	231	254
Liiketoiminnan kulut	2.3	-9 470	-8 104
Metsävarojen käyvän arvon muutos ja hakkuut	4.2	12	111
Osuus osakkuus- ja yhteisyritysten tuloksista		4	2
Poistot ja arvonalentumiset	2.3, 4.1, 4.4	-522	-515
Liikevoitto		1 974	1 562
Kurssivoitot ja -tappiot ja käyvän arvon muutokset	5.4	25	-3
Korko- ja muut rahoituskulut, netto	5.4	-55	-12
Voitto ennen veroja		1 944	1 548
Tuloverot	7.1	-388	-240
Kauden voitto		1 556	1 307

Case UPM 2022, taseen vastaavaa

Konsernin tase

MILJ. EUROA	LIITE	2022	2021
VARAT			
Liikearvo	4.4	282	237
Muut aineettomat hyödykkeet	4.4	553	366
Aineelliset käyttöomaisuushyödykkeet	4.1	6 733	5 569
Vuokratut käyttöomaisuushyödykkeet	5.2	713	608
Metsävarat	4.2	2 442	2 328
Energiaosakkeet	4.3	3 652	2 579
Muut pitkäaikaiset rahoitusvarat	5.3	70	133
Laskennalliset verosaamiset	7.2	485	466
Etuuspohjaiset eläkevarat, netto	3.4	1	79
Osuudet osakkuus- ja yhteisyrityksistä		27	33
Muut pitkäaikaiset varat		20	20
Pitkäaikaiset varat		14 977	12 420
Vaihto-omaisuus	4.6	2 289	1 594
Myyntisaamiset ja muut saamiset	4.6, 5.3	2 696	2 024
Muut lyhytaikaiset rahoitusvarat	5.3	118	139
Tuloverosaamiset		61	40
Rahavarat	5.1, 5.3	2 067	1 460
Lyhytaikaiset varat		7 230	5 257
Varat		22 207	17 676

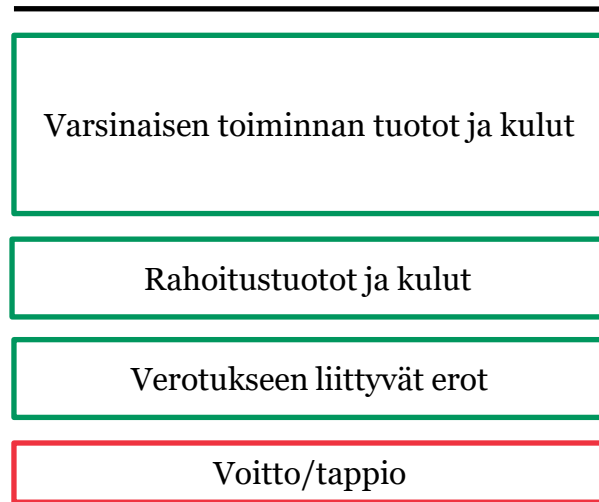
Case UPM 2022, taseen vastattavaa

MILJ. EUROA	LIITE	2022	2021
OMA PÄÄOMA JA VELAT			
Osakepääoma	5.5	890	890
Omat osakkeet		-2	-2
Muuntoerorahasto		449	329
Muut rahastot	5.5	2 460	1 938
Sijoitetun vapaan oman pääoman rahasto	5.5	1 273	1 273
Kertyneet voittovarot		7 433	6 419
Emoyhtiön omistajille kuuluva oma pääoma		12 502	10 846
Määräysvallattomien omistajien osuus	8.1	376	261
Oma pääoma		12 879	11 106
Laskennalliset verovelat	7.2	636	596
Etuuspohjaiset eläkevelat, netto	3.4	527	676
Varaukset	4.5	134	155
Pitkäaikaiset korolliset velat	5.2, 5.3	4 476	2 566
Muut pitkäaikaiset rahoitusvelat	5.3	103	109
Pitkäaikaiset velat		5 876	4 102
Lyhytaikaiset korolliset velat	5.2, 5.3	558	86
Ostovelat ja muut velat	4.6, 5.3	2 720	2 254
Muut lyhytaikaiset rahoitusvelat	5.3	102	95
Tuloverovelat		73	32
Lyhytaikaiset velat		3 452	2 468
Velat		9 329	6 570
Oma pääoma ja velat		22 207	17 676

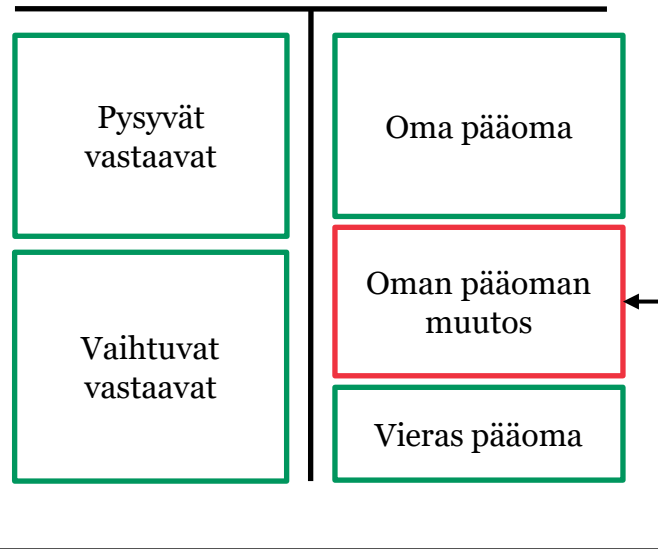
Liitetiedot ovat osa tätä tilinpäätöstä.


Tuloslaskelman ja taseen logiikka

Tuloslaskelma



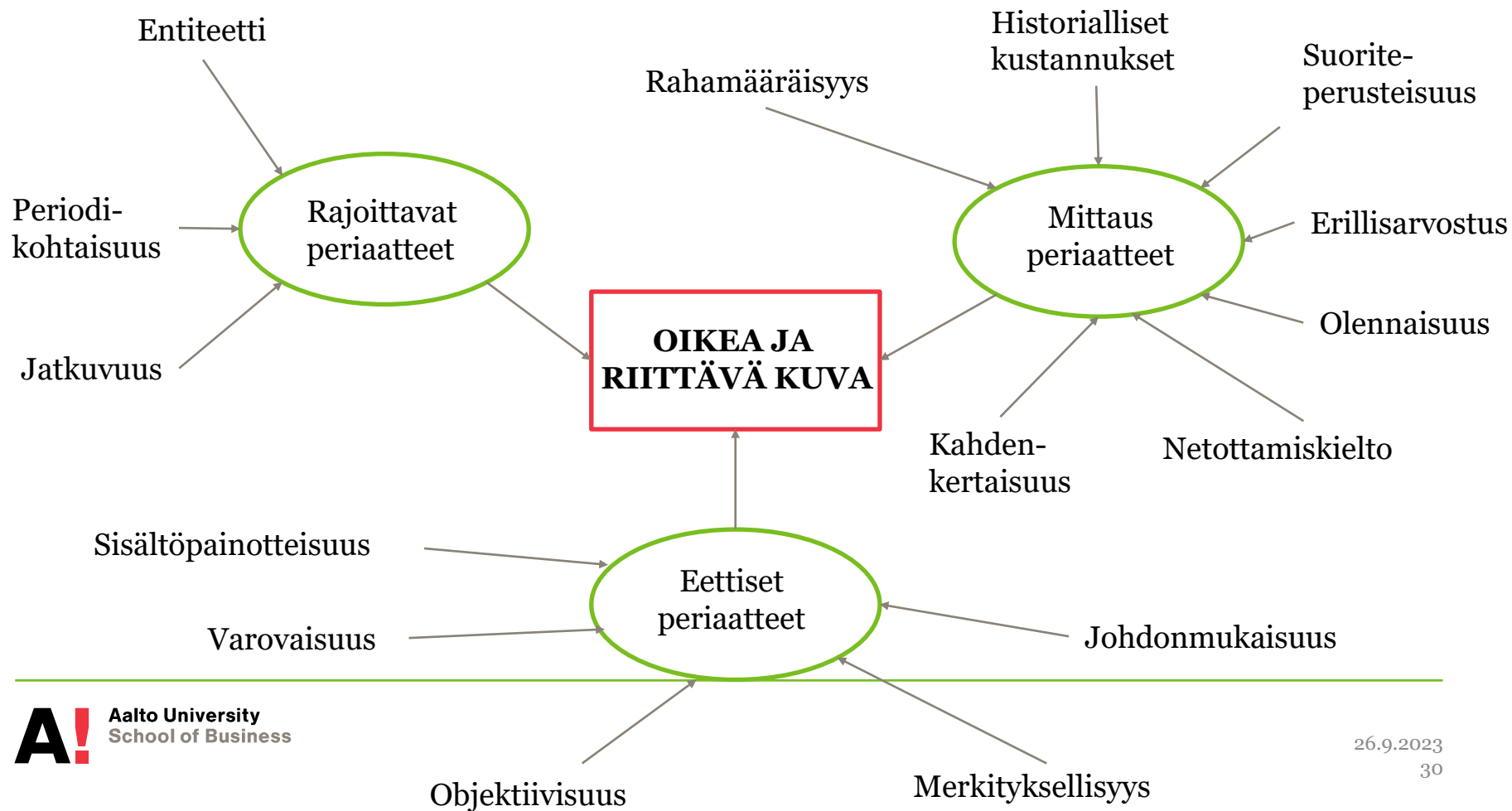
Tase





Miksi luotetaan laskentatoimen tuottamiin tilinpäätöksiin?

Periaatteet normiston perustana



Eettiset periaatteet 1(2)

Miten tilinpäätös tulisi laatia

Varovaisuuden periaate (prudence)

Maltillinen tulos ja varallisuus

Merkityksellisyys (relevance)

Tuotetaan tietoa mikä on hyväksikäyttäjän kannalta oleellista

Johdonmukaisuus (consistency)

Valittua menettelytapaa noudatetaan jatkuvasti



Eettiset periaatteet 2(2)

Miten tilinpäätös tulisi laatia

Objektiivisuus (objectivity)

Tilinpäätös laaditaan mahdollisimman puolueettomasti

Sisältöpainotteisuus (asia ennen muotoa)

Kirjanpilotapahtumat esitetään tilinpäätöksessä niiden taloudellisen luonteen mukaan, ei oikeudellisen muodon perusteella



Merkittäviä muutoksia

Tietojärjestelmien nopea kehittyminen

Liiketoiminnan ja tietojärjestelmien digitalisoituminen ja tietomassojen hallinta ja raportointi

Omistajien tietotarpeet markkinalähtoisemmiksi

Yritystoiminnan ohjauksen tarpeiden kehittyminen

Uudet rahoitustuotteet ja riskien hallinta

Tietointensiivisyyden kasvu

Asiakkaiden tarpeiden muutokset

Vastuullisuuden korostuminen yritystoiminnassa

FA & MA lähentyminen



Kysymyksiä?



Aalto University
School of Business