



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

**Johdon laskentatoimen väitöskirjat  
Suomessa 1998–2008**

**Management Accounting Dissertations  
in Finland from 1998 to 2008**

Kandidaatintyö

Aku Lipsanen

Antti Piispa

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijät:</b> Aku Lipsanen, Antti Piispa	
<b>Työn nimi:</b> Johdon laskentatoimen väitöskirjat Suomessa 1998–2008 Management Accounting Dissertations in Finland from 1998 to 2008	
<b>Osasto:</b> Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2009	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 36 sivua, 5 kuvaa, 1 liite ja 2 taulukkoa Tarkastaja: Lehtori Leena Tynninen	
<b>Hakusanat:</b> johdon laskentatoimi, väitöskirja <b>Keywords:</b> management accounting, dissertation	
<p>Kandidaatintyön tarkoituksena on kartoittaa johdon laskentatoimen aiheesta tehtyjä väitöskirjoja Suomessa aikavälillä 1998–2008. Työn pohjalta luotiin lähdeaineisto, johon kaikki löytämämme aihealueen väitöskirjat aikajärjestyksessä kasattiin. Tämä lähde on liitteissä luettavissa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käytiin kirjallisuuslähteiden pohjalta läpi johdon laskentatoimen teoreettiset määritelmät. Teoriaosassa käytiin läpi yleiset johdon laskentatoimen periaatteet, eri hyödyntämismahdollisuudet, sekä yleisempiä malleja/mittaristoja. Työtä rajattiin myös siten, että yksityiskohtaisempaa syventymistä johonkin tiettyyn laskentamenetelmään pyrittiin välttämään. Kunkin teoriaosion jälkeen käsiteltiin erillisessä alaluvussa aiheesta tehdyt väitöskirjat.</p> <p>Koska työn tarkoituksena ei ole käsitellä tehtyjen tutkimuksien tuloksia, käytiin kustakin väitöskirjasta läpi vain tiivistelmä. Kustakin väitöskirjasta selvitettiin tekijä, milloin ja missä tutkimus on tehty, mitä väitöskirjassa tutkitaan ja mikä on sen tutkimusote.</p> <p>Tutkittavia väitöskirjoja löytyi, työn rajauksen puitteissa, kaikkiaan kolmekymmentä kappaletta. Yleiseen johdon laskentatoimen kehitykseen on tehty seitsemän väitöskirjaa. Kustannuslaskennan käyttöön liittyviä tutkimuksia on yhteensä seitsemän. Investointilaskelmien käyttöön liittyviä väitöskirjoja on tehty kaksi kappaletta. Suorituskyvyn mittauksesta on tehty viisi väitöskirjaa. Strategisesta johdon laskentatoimesta on kirjoitettu yhdeksän väitöskirjaa.</p>	

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Rajaukset.....	2
1.3	Työn rakenne.....	2
2	LASKENTATOIMI.....	4
2.1	Laskentatoimen määritelmä .....	4
2.2	Rahoittajien laskentatoimi.....	4
2.3	Johdon laskentatoimi.....	4
2.4	Väitöskirjat yleiseen johdon laskentatoimen kehitykseen .....	5
3	LASKENTATOIMEN SYSTEMATIikka, KESKEISET KOHDEALUEET JA ONGELMAT .....	7
3.1	Laskentatoimen systematiikka .....	7
3.2	Suunnittelua avustavat vaihtoehtolaskelmat, tavoitelaskelmat ja tarkkkailulaskelmat .....	8
3.3	Laskentatoimen ongelmat ja johdon laskentatoimi.....	9
4	KUSTANNUSLASKENTA .....	12
4.1	Kustannuslaskennan määritelmä.....	12
4.2	Kustannuslaskennan menetelmät .....	12
4.3	Hinnoittelulaskelmat .....	14
4.4	Väitöskirjat kustannuslaskennan aihealueesta .....	15
5	BUDJETIT .....	17
6	INVESTOINTILASKENTA .....	19
6.1	Investointilaskennan määritelmä.....	19
6.2	Investointien suunnittelu .....	19
6.3	Investointilaskelmat .....	19
6.4	Herkkyysanalyysi.....	22
6.5	Väitöskirjat investointilaskennasta .....	22
7	SUORITUSKYVYN MITTAUS .....	23
7.1	Suorituskyvyn mittaaminen .....	23
7.2	Balanced Scorecard.....	24
7.3	Väitöskirjat suorituskyvyn mittauksesta .....	26
8	YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUSHALLINTO .....	27
8.1	Strateginen johtaminen .....	27
8.2	Taloushallinto ja strateginen laskenta johtamisen tukena.....	27

8.3 Väitöskirjat strategisen johtamisen ja taloushallinnon aiheesta.....	29
9 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	31
10 YHTEENVETO.....	34
LÄHTEET.....	37
LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Väitöskirja on opinnäytetyö, joka tehdään tohtorin tutkinnon suorittamiseksi. Tohtorin tutkinto on korkein akateeminen tutkinto Suomessa. Väitöskirjan tulee sisältää uutta tieteellistä tietoa ja osoittaa tekijän kykyä itsenäiseen tutkimukseen.

Suomessa laskentatoimen aiheesta tehdään tutkimusta ja väitöskirjoja Helsingin kauppakorkeakoulussa, Joensuun yliopistossa, Jyväskylän yliopistossa, Kuopion yliopistossa, Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, Oulun yliopistossa, Svenska Handelshögskolanissa, Tampereen teknillisessä yliopistossa, Tampereen yliopistossa, Teknillisessä korkeakoulussa, Turun kauppakorkeakoulussa, Vaasan yliopistossa ja Åbo Akademiassa.

Työn tarkoituksena on kartoittaa johdon laskentatoimen aiheesta tehtyjä väitöskirjoja Suomessa aikavälillä 1998–2008. Työ on tehty valmiista aineistosta ja julkisesti luettavissa olevista kirjallisista tutkimuksista, nimenomaan väitöskirjoista.

Suomessa ei ole tietokantaa, joka sisältäisi väitöskirjatutkimukset aihealueittain jaoteltuna listattuna. Tästä syystä työssä pyritään kartoittamaan johdon laskentatoimen aiheesta tehdyt väitöskirjat. Tavoitteena oli löytää mahdollisimman paljon väitöskirjoja johdon laskentatoimen aihealueesta. Väitöskirjoja löytyi kolmekymmentä (30) kappaletta eri yliopistoista. Liitteessä 1 on rajausten mukaan löydetty väitöskirjat aikajärjestyksessä listattuna. Listassa on esitetty väitöskirjan nimi, tekijä, milloin ilmestynyt ja mihin yliopistoon väitös on tehty.

Väitöskirjojen haku aloitettiin LINDA tietopalvelusta, josta löytyvät yliopistokirjastojen yhteisluettelot. Hakusanoina käytettiin ”johdon laskentatoimi” ja ”management accounting”. Sanat valittiin, koska haluttiin löytää johdon laskentatoimesta tehtyjä väitöskirjoja. Haku rajattiin koskemaan vain väitöskirjoja aikavälillä 1998–2008. Hakupalvelun kautta tietoon tuli suurin osa kerätyistä väitöskirjoista. Tämän jälkeen käytiin vielä lävitse yliopistojen internet-sivut, joissa olivat yliopistoissa tehdyt väitöskirjat tiedekunnittain. Väitöskirjat käytiin lävitse laskentatoimen ja tuotantotalouden oppiaineissa. Suurin osa sopivista väitöskirjoista oli löytänyt LINDA:n kautta ja tällä etsintätavalla ei löytänyt kuin muutama väitöskirja luetteloon lisää.

## 1.2 Rajaukset

Laskentatoimesta voidaan erottaa kaksi osa-aluetta: rahoittajien laskentatoimi ja johdon laskentatoimi. Työn tarkoituksena on etsiä ja tutkia Suomessa tehtyjä väitöskirjoja johdon laskentatoimen aihealueesta. Aikaväli rajataan kymmeneen vuoteen, vuosiin 1998–2008. Työ rajataan myös siten, että yksityiskohtaisempaa syventymistä johonkin tiettyyn laskentamenetelmään pyritään välttämään. Työssä esitellyistä tutkimuksista käydään läpi pääsääntöisesti vain tekijä, aihe, vuosi ja missä yliopistossa tutkimus on tehty. Väitöskirjoista luettiin ainoastaan tiivistelmät, koska työn laajuus on rajattu. Työssä on käyty läpi vain ne tutkimukset, joita on pystytty käyttämään ilmaiseksi. Työllä halutaan saada aikaan yleiskuva niistä tutkimuksista, joita valitun aihealueen tiimoilta on tehty.

## 1.3 Työn rakenne

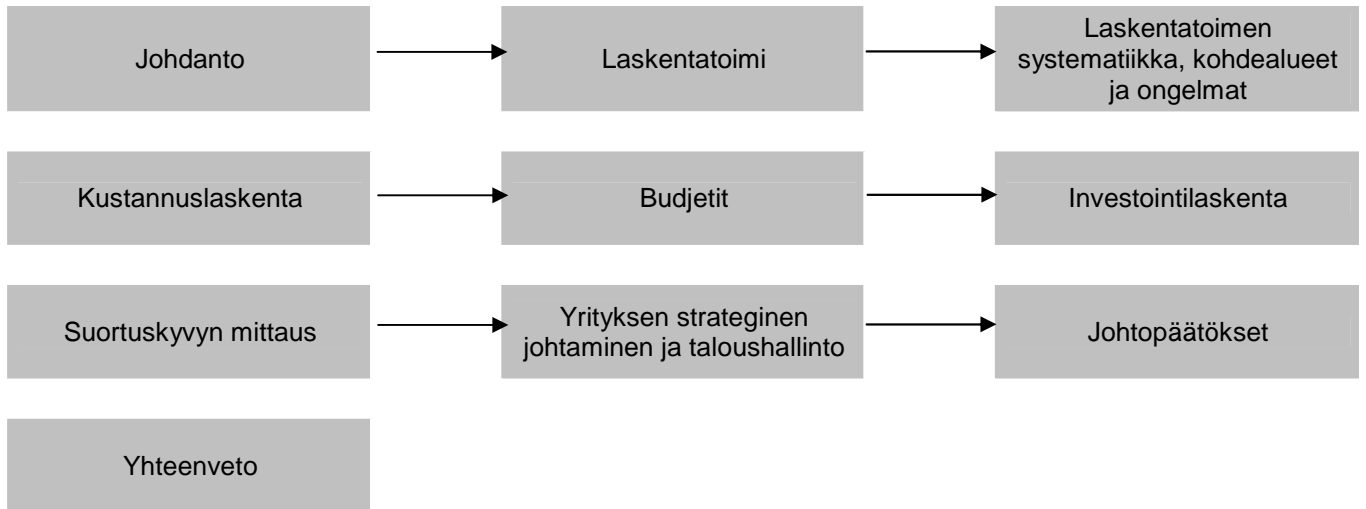
Tämän työn rakenne mukailee Kari Neilimon ja Erkki Uusi-Rauvan teoksen *Johdon laskentatoimi* (2005) rakennetta. Rakenne on kuvattu kuvassa yksi. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, käsitellään tutkimuksen taustaa. Samaisessa luvussa on myös määritelty tutkimuksen tavoitteet. Johdanto-luvussa käydään edellä mainittujen lisäksi läpi tutkimuksen toteutustapa ja sen luonne, sekä määritellään työhön liittyvät rajaukset.

Luvussa kaksi esitellään laskentatoimi ja eritellään hyväksikäytön näkökulmasta laskentatoimesta kaksi osa-aluetta: rahoittajien laskentatoimi (financial accounting) ja johdon laskentatoimi (management accounting). Teoriakuvauksella on pyritty antamaan työn lukijalle perustason ymmärrys johdon laskentatoimesta. Luvun kaksi viimeisessä alaluvussa käsitellään, mitä väitöskirjoja yleisesti johdon laskentatoimen kehityksestä ja ongelmista on tehty.

Kolmannessa luvussa esitellään laskentatoimen systematiikka ja keskeiset kohdealueet. Luvun tarkoituksena on esitellä, kuinka johdon laskentatoimen laskelmat tyypillisesti luokitellaan. Luvussa myös käsitellään laskentatoimen ongelmat ja johdon laskentatoimi. Luku selventää, miten laskentatoimen ongelmien tunteminen antaa laskentaraporttien lukijalle mahdollisuuden tulkita laskentaraportteja paremmin ja käyttää niiden tietoja apuna päätöksenteossa.

Neljännessä luvussa käydään kustannuslaskentaa tarkemmin lävitse. Luvun viimeisessä alaluvussa esitellään väitöskirjoja kustannuslaskennasta. Viidennessä luvussa käydään läpi budjetit. Luvun tarkoituksena on esitellä budjetit, koska ne ovat tärkeä osa johdon laskentatoimea.

Luvussa kuusi käydään läpi investointilaskenta ja viimeisessä alaluvussa on käsitelty väitöskirjat, jotka on tehty investointilaskennasta. Seitsemännessä luvussa käsitellään suorituskyvyn mittaus ja Balanced Scorecard. Luvun viimeisessä alaluvussa käsitellään suorituskyvyn mittauksesta tehtyjä väitöskirjoja. Kahdeksannessa luvussa on yrityksen strateginen johtaminen ja taloushallinto. Luvun viimeisessä alaluvussa on aiheesta tehdyt väitöskirjat. Työn johtopäätökset ovat luvussa yhdeksän. Luvussa summataan mitä yhteisiä tekijöitä on rajatun aikavälin väitöskirjoilla. Työn viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa summataan yhteen, mitä työssä tehtiin ja saavutettiin.



**Kuva 1.** Työn rakenne

## **2 LASKENTATOIMI**

### **2.1 Laskentatoimen määritelmä**

Laskentatoimen tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintaa ja taloutta koskevia tietoja sekä laatia niiden perusteella laskelmia ja raportteja yrityksen eri sidosryhmille niiden yritystä koskevan päätöksenteon perustaksi. Laskentatoimen tuottama informaatio on kvantitatiivista ja pääosin rahamääräistä. Hyväksikäytön näkökulmasta laskentatoimessa voidaan erottaa kaksi osaluetta: rahoittajien laskentatoimi (financial accounting) ja johdon laskentatoimi (management accounting). (Koskela et al. 1998, s.139) Rahoittajien laskentatoimen ja johdon laskentatoimen keskeiset erot syntyvät niiden tuottamien tietojen hyväksikäytöstä. (Kinnunen et al. 2004, s.69)

### **2.2 Rahoittajien laskentatoimi**

Rahoittajien laskentatoimi keskittyy yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien informaatiotarpeen tyydyttämiseen. (Kinnunen et al. 2004, s.69) Sen ytimen muodostavat liikekirjanpito sekä sen tuottama tilinpäätös. Tilinpäätös palvelee erityisesti yrityksen ulkoisten sidosryhmien informaatiotarpeita. Tilinpäätösinformaatio muodostaa tärkeän perustan niin yrityksen omistajien lainanantajien rahoituspäätöksille, kuin yrityksen asiakkaiden ja hankkijoiden osto- ja myyntipäätöksille. Rahoittajien laskentatoimen informaatio on lakisääteistä, menneisyyteen suuntautuvaa, objektiivista sekä todennettavissa että tarkastettavissa olevaa. (Koskela et al. 1998, s.139)

### **2.3 Johdon laskentatoimi**

Johdon laskentatoimi (management accounting) on yrityksen laskentatoimen toinen osa-alue. Se on nimensä mukaisesti yritysjohton päätöksentekoa avustavaa laskentaa. Johdon laskentatoimea kutsutaan myös operatiiviseksi laskentatoimeksi tai sisäiseksi laskentatoimeksi. Johdon laskentatoimen laskelmat voivat olla päätöksentekoa avustavia suunnittelulaskelmia. Esimerkkinä suunnittelua avustavista vaihtoehtolaskelmista ovat investointilaskelmat, joiden avulla vertaillaan eri investointivaihtoehtojen keskinäistä edullisuutta. Suunnittelulaskelmia ovat myös tavoitelaskelmat, kuten budjetit. Budjetit ilmaisevat yrityksen toiminnan tavoitteet sekä numeerisesti että kirjallisesti tekstimuodossa. Myyntibudjetti ilmaisee myyntitavoitteet, ostobudjetti ostotavoitteet ja tulosbudjetti yrityksen tulostavoitteen. Suunnittelulaskelmien lisäksi johdon



laskentatoimen tehtäviin kuuluu tarkkailulaskelmien tuottaminen johdolle. Tarkkailulaskelmien avulla johto tarkkailee ja analysoi yrityksen tavoitteiden toteutumista ja niissä ilmenevien mahdollisten erojen syitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.14)

## **2.4 Väitöskirjat yleiseen johdon laskentatoimen kehitykseen**

Yleiseen johdon laskentatoimen kehitykseen on työn rajausten puitteissa tehty seitsemän (7) väitöskirjaa. Ensimmäisen väitöskirjan aihealueesta on tehnyt Markus Granlund (1998) Turun kauppakorkeakoulusta; siinä käsitellään johdon laskentatoimen kehityksen mukanaan tuomia ongelmia. Toinen väitöskirja on Vesa Partasen (2001) Turun kauppakorkeakoulusta, siinä analysoidaan johdon laskentatoimen muutosten ja organisatorisen oppimisen välisiä vuorovaikutussuhteita. Näissä väitöskirjoissa tutkimusote on molemmissa case-tyylinen; missä tuodaan esille todellinen ongelma sekä sen mittasuhteet.

Kari Lukka (2001) on tehnyt väitöskirjansa Turun kauppakorkeakoulussa laskentatoimen toimintatapojen yhdenmukaistamisen ongelmista kansainvälisissä yrityksissä. Edellisten tapaan väitöskirja on case-tyylinen ja pyrkii ratkaisemaan olemassa olevaa ongelmaa. Marko Järvenpää (2002) Turun kauppakorkeakoulusta tutkii vertailevasti suomalaisten suuryritysten johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautumisen kehittämisen syitä, kehittämistoiminnan muotoja ja johdon laskentatoimen kulttuurin muutosta prosessina. Väitöskirjan tutkimusote on case-tyylinen.

Jarkko Tenhusen (2006) väitöskirja Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta selvittää johdon laskentatoimen sovellusalueiden käyttöä kärkiyritysverkostossa. Väitöskirjan tutkimusote on laadullinen ja pääosin kuvaileva. Kari Uusitalo (2007) Tampereen yliopistosta keskittyy väitöskirjassaan asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittämiseen. Markkinaorientaatiota tutkivan väitöskirjan kirjoittamiseen on käytetty perustana teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessia. Väitöskirjan tutkimusote on case-tyylinen.

Niina Nissilä (2008) Vaasan yliopistosta käsittelee väitöskirjassaan taseen nimityksien merkitystä sekä ruotsinkielisessä että suomenkielisessä johdon laskentatoimessa. Väitöskirjan tutkimusote on myös case-tyylinen.

Huomattavaa on, että yleisen laskentatoimen kehitykseen tehtyjen väitöskirjojen tutkimusote on suurimmassa osassa case-tyylinen. Suurin osa väitöskirjoista on myös tehty Turun kauppakorkeakoulussa.

### 3 LASKENTATOIMEN SYSTEMATIikka, KESKEISET KOHDEALUEET JA ONGELMAT

#### 3.1 Laskentatoimen systematiikka

Kun yhdistetään laskentatoimen tuottama tieto ja informaatio yritysjohdon johtamisen perustehtäviin, suunnitteluun, toimeenpanoon ja tarkkailuun, voidaan muodostaa systemisoitu käsitys laskentatoimen kytkeytymisestä johdon päätöksenteon avustamiseen ja yleiseen sidosryhmäinformointiin. Tällöin voidaan puhua laskentatoimen systematiikasta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.36)

Laskentatoimen systematiikassa laskentatoimi jaetaan suunnittelu-, tarkkailu- ja informointilaskelmiin. Suunnittelulaskelmat on mahdollista osoittaa vielä vaihtoehto- ja tavoitelaskelmiksi. Seuraavasta taulukosta (Taulukko 1) selviää laskentatyyppien ja laskelmien tarkoituksen yhteys. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.36)

**Taulukko 1.** Laskentatoimen systematiikka (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.36)

Laskelman tyyppi	Laskelma	Laskennan tarkoitus
Suunnittelua avustavat	Vaihtoehtolaskelmat	Valinta
	Tavoitelaskelmat	Toiminnan ohjaus
Valvontaa avustavat	Tarkkailulaskelmat	
Tiedottamista avustavat	Informointilaskelmat	Vaikuttaminen

Johdon laskentatoimen tuottaman tiedon käyttöalue yritystaloudellisessa päätöksenteossa on laaja. On ilmeistä, että johdon laskentatoimen hyväksikäyttöalue on laaja. On myös ilmeistä, että johdon laskentatoimen hyväksikäyttöalue on yhä sekä laajenemassa uusille alueille että myös syvenemässä nykyisillä alueilla. Seuraavassa alaluvussa esitellään johdon laskentatoimen tärkeimmät laskentalueet laskentatoimen systematiikan päälaskelmatyypit. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.36)

### **3.2 Suunnittelua avustavat vaihtoehtolaskelmat, tavoitelaskelmat ja tarkkailulaskelmat**

Suunnittelua avustavien vaihtoehtolaskelmien ryhmään kuuluvat lyhyen ja pitkän aikajakson kannattavuuden taloudellisuuden ja tuottavuuden suunnittelua avustavat laskelmat. Laskelmien tavoitteena on avustaa yritysjohtoa vertailemaan vaihtoehtoja. Investointivaihtoehtoja vertailevat investointilaskelmat ovat esimerkkejä pitkän aikajakson vaihtoehtolaskelmista. Esimerkkinä lyhyen ajanjakson vaihtoehtolaskelmista on tuotannosuunnitteluun liittyvä vaihtoehtoisten tuotantotapojen kustannuslaskenta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.36)

Tavoitelaskelmien päätyypin muodostavat yrityksen budjetit. Ne voivat olla sekä yritys- että tulosyksikkötasoisia, ja niitä voidaan laatia eri toiminnoille ja ajanjaksoille. Tavoitelaskelmat avustavat yritysjohtoa ennen kaikkea toimintojen suunnittelussa ja tavoiteasetannassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.37)

Tarkkailulaskelmat ovat usein tavoite- tai vaihtoehtolaskelmien sisältämien tuotto- ja kustannuserien toteumatarkkailua jälkikäteen. Yritys voi tarkkailla esimerkiksi tulosyksikköjensä tulosbudjetin toteutumista, suunnitellun tuotteen kustannuslaskennan pitävyyttä tuotetta valmistettaessa ja tuottavuutta esimerkiksi vertailemalla yhden tuotteen budjetoitua työtuntimäärää toteutuneeseen työtuntimäärään. Tavoitteena on analysoida tapahtunutta kehitystä verrattuna tavoitteisiin, oppia siitä ja pyrkiä korjaamaan mahdollinen negatiivinen kehitys tavoiteuralle. Budjettitarkkailua avustavat laskelmat ovat esimerkkejä tarkkailulaskelmista. Jos tarkastellaan johdon laskentatoimen tieto- ja informaatiojärjestelmää sen kannalta, millaiset laskelmat ovat johdon laskentatoimessa tyypillisiä, voidaan esittää seuraavanlainen pääluokittelu: (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.37)

- Kustannuslaskenta
- Hinnoittelulaskelmat
- Budjetit
- Investointilaskelmat

### **3.3 Laskentatoimen ongelmat ja johdon laskentatoimi**

Laskentatoimen raportteja tulkittaessa ja tehtäessä on keskityttävä huolellisesti raporttien sisältämään tietoon. Samannimisen erän sisältö voi nimittäin erota suurestikin eri yritysten välillä. Osa yrityksistä lukee liiketoiminnan tuotoiksi liikevaihdon ja muut säännönmukaiset tuotot kuten vuokrat ja provisiot, kun taas toiset sisällyttävät tähän erään ainoastaan liikevaihdossa mukana olevat varsinaisen liiketoiminnan tuotot (tuote- ja palvelumyynti). Poistoja tarkasteltaessa on taas otettava huomioon poistojen kuolettamiseen käytettävä aika, toiset suorittavat vastaavan kaluston poistot esimerkiksi viidessä ja toiset seitsemässä vuodessa. Yrityksen taloudellista menestystä tunnuslukujen perusteella arvioitaessa on oltava perillä, miten yritys on raporttinsa laatinut ja millaisia ratkaisuja talousjohto on tehnyt raportteja tuottaessaan. Asiaa voidaan lähestyä tarkastelemalla laskentatoimen ongelmia ja niiden ratkaisumahdollisuuksia. Nämä ratkaisut olisi jokaisen laskentatoimen raporttien lukijan tarpeellista tuntea, jotta raporttien sisältämää tietoa pystyttäisiin tulkitsemaan oikein. Laskentatoimen ongelmat voidaan luokitella seuraaviin pääluokkiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.41)

- Laajuusongelma
- Arvotusongelma
- Jakamisongelma
- Mittaamisongelma

#### **Laajuusongelma**

Laajuusongelman suurin kysymys liittyy laskelmia koskevien tuottojen ja kustannusten laajuuteen. Mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmiin sisällytetään? On valittava sisällytetäänkö laskelmiin esimerkiksi vain liiketoiminnan tuotot, jolloin satunnaiset tuotot jätetään laskelmien ulkopuolelle. Tällöin tietysti kustannuksiin kuuluu ainoastaan liiketoiminnan kustannukset ja muut kustannukset jäävät laskelmien ulkopuolelle. Voidaan myös pohtia sisällytetäänkö laskelmiin vain liiketoiminnan sitoma pääoma vai otetaanko laskelmissa huomioon koko taseen pääoma. Laskentatoimen tunnusluvut saavat erilaisia arvoja riippuen laajuusongelman ratkaisusta. Korkojen ja poistojen käsittelyssä on myös useita vaihtoehtoja (Rehn et al. 2000, osio 2 s.6). Ratkaisut ovat usein yrityskohtaisia ja yhtä oikeaa yleistason ratkaisua ei ole helppo löytää. Ongelman ratkaisu liittyy osittain myös siihen, missä tilanteessa laskelmia käytetään (Rehn et al. 2000, osio 2 s.6). Yleisen laskentatoimen laajuusongelmien ratkaisut ovat normitetumpia kuin johdon laskentatoimessa, niitä sitovien yleisten lainsäädännön normien takia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.41)

### **Arvotusongelma**

Arvotusongelma liittyy siihen, mitä arvoja raporteissa käytetään. Hyvin yleisesti johdon laskentatoimessa arvotetaan hankintahintaan ulkoisen laskennan tapaan. Vaihtoehtoisesti arvotetaan päivänhintaan tai jälleenhankintahintaan. Usein ratkaisuna käytetään vaihtoehtoiskustannusta (Rehn et al. 2000, osio 2 s.5). Erityisesti kun inflaatioaikoina pyritään turvaamaan reaali-pääoman säilyminen nimellispääoman rinnalla, yritys voi siirtyä esimerkiksi käyttöomaisuuserien arvotuksessa päivänhinta- tai jälleenhankintapohjaiseen arvotusmenetelmään, ja näistä arvoista määriteltyihin poistoihin. Poistot ovat tällöin hankintahinta-arvoisia poistoja suuremmat. Täten pidetään tulorahoitusta yrityksen sisällä ja mahdollistetaan esimerkiksi konekannan uusinta kohonneista hankintakustannuksista huolimatta. Yrityksen reaalin toimintakyky pysyy ennallaan, eikä inflaatio heikennä sitä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.42)

### **Jakamisongelma**

Jakamisongelma sisältää kaksi osaongelmaa. Jaksotusongelma liittyy erityisesti pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden kuten maa-alueiden ja rakennusten, koneiden ja kaluston hankintojen jaksotukseen poistoina eri vuosille. Johdon laskentatoimessa poistoratkaisut ovat yrityskohtaisia, mutta yleisen laskentatoimen tietojärjestelmässä kirjanpito ja verolainsäädäntönormit määräävät poistomenettelyä huomattavasti tarkemmin. Jakamisongelman toinen osa-alue on kohdistamisongelma, eli miten tuotot ja kustannukset kohdistetaan tietylle ajanjaksolle, tuotteelle tai muulle laskentakohteelle esimerkiksi kustannuspaikalle (Rehn et al. 2000, Osio 2 s.5). Kohdistuskriteereitä on mahdollista luoda monilla tavoilla, mutta yleisperiaatteena kohdistamisessa pidetään aiheuttamisperiaatetta. Kustannuksia ja tuottoja kohdistetaan niille yksiköille, toiminnoille ja tuotteille, jotka ovat ne todellisuudessa aiheuttaneet. Mikäli kohdistamisperiaatetta ei kyetä soveltamaan, on luotava muita kohdistusperiaatteita. Ne voivat syntyä esimerkiksi neuvottelujen tuloksena tai perustua erilaisiin laskennallisiin kriteereihin. Ongelmia aiheuttavat esimerkiksi hallinnon kulut ja kirjanpito, jotka ovat erittäin vaikea saada kohdistettua jonkin tuotteen aiheuttamaksi (Rehn et al. 2000, Osio 2 s.6). (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.42)

### **Mittaamisongelma**

Mittaamisongelma on laskentatoimen neljäs ongelma. Ongelma liittyy yhtäältä yrityksen laskentatoimen rekisteröintijärjestelmiin ja sen tarkkuuteen. Kerätäänkö yrityksen järjestelmiin tietoa riittävällä tarkkuudella? Saadaanko esimerkiksi tuotteen valmistuksen vaatima energia, tuotteen tarkka ainekäyttö tai valmiin tuotteen vaatima varastointitila selvitettyksi luotettavasti nykyisten järjestelmien avulla (Rehn et al. 2000, osio 2 s.6). Hyvä mittaamisongelman

ratkaiseminen edellyttää mittaustulosten dokumentointia sekä erittäin tarkkaa mittaamista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.43)

Erilaisten laskentatoimen ongelmien tunteminen antaa laskentareporttien lukijalle mahdollisuuden tulkita laskentareportteja paremmin ja käyttää niiden tietoja apuna päätöksenteossa. Huomion kiinnittäminen laskentareporttien rakenteeseen ja sisältöön raporttien käyttö ja kehitysvaiheessa on erittäin tärkeää sekä raporttien tuottajille että niiden käyttäjille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.43)  
Hyvä on, että nämä ongelmat huomioidaan ennen laskennan aloittamista.

## **4 KUSTANNUSLASKENTA**

### **4.1 Kustannuslaskennan määritelmä**

Yksi tärkeimmistä johdon laskentatoimen osa-alueista on yrityksen kustannuslaskenta. Yleisesti kustannus määritellään tuotannon tekijän rahamääräiseksi käytöksi. Perinteisessä kustannuslaskennassa ajatellaan valmistettavan tuotteen tai palvelun kustannusten muodostavan sen hinnan ja samalla tietysti sen kannattavuuden arvioinnin perustan. Tästä syystä kustannuslaskenta on kaikessa yritystoiminnassa erittäin keskeisessä roolissa, sillä yrityksen perusmääritelmän mukaisesti sen tehtävänä on hankkia tuotannon tekijöitä, yhdistää ne tuotantoprosessissa ja myydä näin saadut tuotteet suoritemarkkinoilla. Kustannuslaskennan tuotanto- ja kustannusfunktioita tarvitaan selittämään tuotannon tekijöiden ja niihin sitoutuvien kustannusten riippuvuus (Laitinen 2007, s. 24). Tuotekohtaiset kustannukset ovat mielekkäitä yrityksen johdon päätöksentekoperusteena ainoastaan silloin, kun ne ovat laskettu yksityiskohtaisesti ja luotettavasti. (Kinnunen et al. 2004, s.71)

Kustannuslaskennan tarkoituksena on tuottaa informaatiota jonkin työvaiheen kustannuksista tehtäessä tuotteita tai palveluita. Yleisesti ottaen tällaista informaatiota ei tulisi luoda, elleivät saatavat tuotot riitä kattamaan laskentakustannuksia. Poikkeuksen tähän yleiseen toimintaan tekevät yrityksen ulkopuoliset voimat. Esimerkiksi lainsäädännölliset seikat vaativat tiettyjen tietojen selvittämistä. Laki velvoittaa yritykset ylläpitämään kirjanpitojärjestelmää, johon on sisällytetty kustannusinformaatiota. Tämän järjestelmän asennus- ja ylläpitokustannukset ovat helposti arvioitavissa, mutta suhteelliset hyödyt ovat vaikeita arvioida. Informaation tuottamat hyödyt ovat sitä suuremmat, mitä suuremmalle yleisölle - kuten osakkeenomistajille, analyysoijille, ja muille henkilöille organisaation ulkopuolella - informaatio leviää. Vaikka järjestelmä olisi suunniteltu ulkoista raportointia varten, monet kustannuksia laskevat mallit on arvotettu siten, että ne eivät merkittävästi vaikuta kustannuslaskennan tarkkuuteen. (Morse et al. 1991, s. 28)

### **4.2 Kustannuslaskennan menetelmät**

#### **Kustannuslajilaskenta**

Kustannustietoa tarvitaan moniin erilaisiin tarkoituksiin: Yhtenä esimerkkinä valmistettavan ja myytävän tuotteen kustannusperäisen hinnan määrittäminen. Tuotannon tekijöitä voidaan ryhmitellä työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Tuotantoprosessista



aiheutuvat kustannukset selvitetään ja lasketaan näin ollen ensiksi kustannuslajeittain ja sitten vasta tuotetasolla. Kustannuslajijako on suunnilleen kirjanpidon kululajeja vastaava. Käytännössä pienissäkin yrityksissä on kustannuslajeja joitakin kymmeniä, suurissa satoja. (Haverila et al. 2005, s.172)

### **Kustannuspaikkalaskenta**

Kustannuspaikka on pienin yksikkö, jonka kustannuksia kohdistetaan (esim. yksittäinen kone tai osasto). Kustannuspaikat mahdollistavat kustannustarkkailun, joka samalla luo edellytykset suoritekohtaiselle laskennalle yleiskustannuslisien käytön kautta. Kustannuspaikat jaetaan yhteisiin kustannuspaikkoihin, ainekustannus-, myynnin ja hallinnon kustannuspaikkoihin sekä valmistuksen apu- ja pääkustannuspaikkoihin. Apukustannukset siirretään pääkustannuspaikoille joko käyttämällä kiinteiden laskentahintojen menetelmää, esimerkiksi laskutushintoja, tai vyöryttämällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.121)

### **Tuotekohtainen kustannuslaskenta**

Tuotekohtaiseen kustannuslaskentaan ei teorian tasolla löydy vain yhtä ja kaikkiin tilanteisiin yleispätevää laskentatapaa. Tuotantotyyppi vaikuttaa aina laskentatapaan. Tuotelaskennan lähtökohtana ovat useimmiten yritystasolla seurattavat kustannukset. Ne pyritään kohdistamaan tuotetasolle. Välittömien kustannusten osalta tehtävä on aiheuttamisperiaatteen soveltamisen kannalta suhteellisen helppo, vaikka asiaan liittyykin ehkä kustannustiedon keruun ja käsittelyn ongelmia. Suurempi ongelma ovat usein yrityksen välilliset kuten yleiskustannukset, joilla ei ole suoraa yhteyttä valmistettuihin lopputuotteisiin, vaikka toki niihinkin ovat tuotteet ”syyllisiä”. Laskentaongelmat ovat näissä paljolti kohdistus- ja jaksotusongelmia. (Haverila et al. 2005, s.178)

### **Toimintolaskenta**

Toimintolaskenta eli Activity-Based Costing (ABC) on kehitetty 1980-luvun lopulla perinteisen kustannuslaskennan ongelmien ratkaisemiseksi. Käytännön kokemusten pohjalta yrityksissä ei oltu tyytyväisiä perinteisen laskennan tuottamaan tuotekohtaiseen kustannusinformaatioon. Erityisesti haluttiin totuudenmukaisempaa tietoa yleiskustannusten kohdistamisesta tuotteille. Toimintolaskennan avulla saadaan tarkempaa tietoa kulutuksesta ja tuotoksista toiminnoissa, kun verrataan rahallisiin tietoihin (Stenzel, J., Stenzel, C. 2004, s. 9). (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.143)

Toimintolaskennan ajatus on seuraava: tuotteiden valmistamiseen yrityksessä tarvitaan erilaisia suoritteita, joita tuottavat eri toiminnot. Toiminnot edellyttävät resursseja ja resurssit aikaansaavat kustannuksia. Jotta tietyn tuotteen kustannukset voidaan selvittää, on tunnettava tuotteen valmistamisen edellyttämät suoritteet, niiden määrät ja yksikkökustannukset. (Haverila et al. 2005, s.181)

Tuotteen tai tuoteryhmän asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan mitata tuottojen ja kustannusten erotuksena. Toimintolaskennan käyttöönotto mahdollistaa aiempaa luotettavamman kuvan saamisen mm. eri tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuudesta edellyttäen, että kustannukset on kyetty kohdentamaan laskentajärjestelmässä entistä luotettavammin ja aiheuttamisperiaatetta korostaen. Toimintoperusteinen laskenta korostaa yleisesti seuraavia seikkoja (Haverila et al. 2005, s.181):

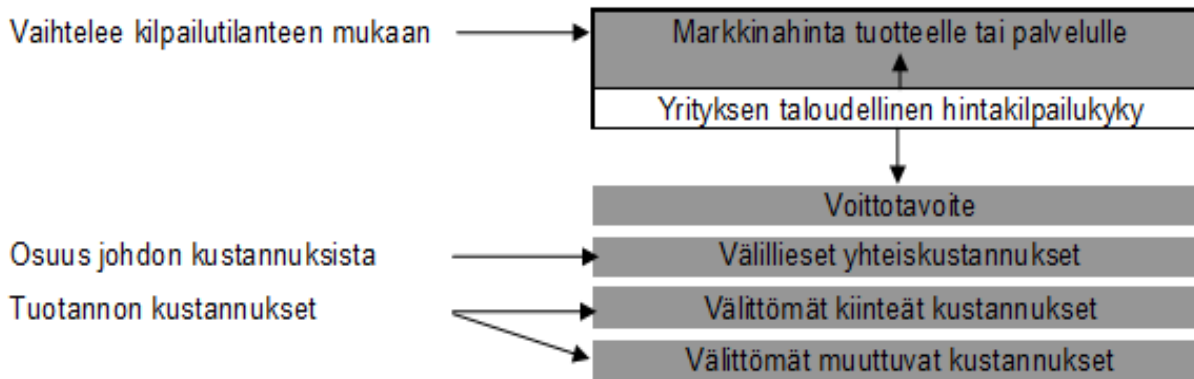
- aiheuttamisperiaatetta kustannusten kohdistamisessa
- toimintokohtaista laskentakohteitten muodostamista
- toimintojen kriittistä arviointia ja tarpeettoman karsintaa
- kustannusten luokittelua ”hyödyllisiin”(tuotteen jalostusarvoa lisääviin) ja ”hyödyttömiin”(arvoa lisäämättömiin)
- prosessin kustannustehokkuuden mittaamista osana laskentajärjestelmää

### **4.3 Hinnoittelulaskelmat**

Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan. Sen lähtökohtana ovat tuotantokustannukset ylittävä myyntihinta, joka takaa myös liiketoiminnan pitkän aikavälin kannattavuuden. Markkinaperusteinen hinnoittelu lähtee markkinahintatasosta. Hintapäätöksiä tehtäessä hinnoittelijalla on oltava monipuolista tietoa, joka koskee suoritekohtaisia kustannuksia, markkinoilla vallitsevaa hintatasoa ja yrityksen strategisia tavoitteita. (Puolamäki 2007, s. 125)

Yrityksen kustannusperusteisen pitkän aikavälin hinnoittelupolitiikka lähtee joko katetuottoajattelun tai täyskatteellisen ajattelun soveltamisesta (Puolamäki 2007, s126). Tavoitehinnan on ylitettävä tuotteen valmistamisesta aiheutuvat tuotanto- ja pääomakustannukset sekä taattava riittävä voittotaso. Tässä mielessä kustannuslaskenta muodostaa perustan hinnanasetannalle, vaikka hinnanasetannassa onkin kustannusten ohella huomioitava varsin laajaasti monia muita markkinoihin, kilpailutilanteeseen ja yrityksen omaan strategiaan liittyviä tekijöitä. Kuvassa kaksi

on esitetty yrityksen taloudellinen hintakilpailukyky ja siitä selviää kuinka hinta muodostuu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.38)



**Kuva 2.** Yrityksen taloudellinen hintakilpailukyky (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.38)

Hinnanasetannassa pyritään asettamaan vastakkain suoritteen tuottamiskustannus ja markkinoilta saatavissa oleva hinta. Yrityksen taloudellinen kilpailukyky on markkinahinnan ja tuotantokustannuksen välinen ero. Mitä alhaisempi tuotantokustannus suhteessa markkinahintaan valitussa kilpailusegmentissä, sitä vahvempi on yrityksen taloudellinen kilpailukyky ja sitä tehokkaammin yritys pystyy toimimaan markkinoilla ja vastaamaan tarvittaessa hintakilpailuhaasteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.38)

#### 4.4 Väitöskirjat kustannuslaskennan aihealueesta

Kustannuslaskennan sovellusten käytön analysointiin on työn rajausten puitteissa tehty seitsemän (7) väitöskirjaa. Ensimmäisen väitöskirjan aihealueesta on tehnyt John Fogelholm (2000) Helsingin teknillisestä korkeakoulusta ja toisen Hussain Mostaque (2000) Vaasaan yliopistosta. Näissä väitöskirjoissa keskitytään kustannuslaskennan ongelmiin ja malleihin paperiteollisuudessa sekä pankkien toiminnoissa. Kuten suurimmassa osassa kustannuslaskennan väitöskirjoista näissäkin tutkimusote on case-tyylinen. Todellinen ongelma tuodaan esille sekä ongelman mittasuhteet.

Jaana Sandström (2001) on tehnyt väitöskirjan Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta aiheenaan toimintolaskenta ja laskennan eri modifikaatioiden käyttö tuotteen suunnittelun kustannusanalyysissä. Edellisten tapaan väitöskirja on case-tyylinen, ja pyrkii ratkaisemaan olemassa olevaa ongelmaa. Neljännessä väitöskirjassa Harri Kulmala (2003) Tampereen

teknillisestä yliopistosta käsittelee kvantitatiivisessa tutkimuksessaan yritysverkostojen sisäisten kustannusten hallintaa. Väitöskirjassa käsitellään asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta sekä niin sanotun open-book -mallin mukaista toimintatapaa yritysverkostojen sisällä.

Janne Järvinen (2005) Oulun yliopistosta pyrkii ratkaisemaan kustannuslaskennan ongelmia suomalaisessa sairaalamaailmassa hyödyntäen täyskatteisen hinnoittelun sekä rajoitetun tehokkuuden malleja. Tämän kolmesta eri casesta tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on selvittää toimintolaskennan toimivuutta sekä käytettävyyttä Suomessa.

Tom Wingren (2005) Vaasan yliopistosta käsittelee väitöskirjassaan toimintolaskennan räätälöintiä sekä kustannuslaskennan uusia sovelluksia. Jari Tammi (2006) Tampereen yliopistosta tutkii toimintolaskennan käyttömahdollisuuksia ja hyötyjä kunnan johtamistyössä. Väitöskirjalla pyritään ratkaisemaan, soveltuvatko teolliseen tuotantoon luodut laskentajärjestelmät yhtä hyvin julkisissa organisaatioissa, kuin yksityisissäkin organisaatioissa.

Kustannuslaskennan ongelmia on pyritty ratkomaan työmme rajauksien perusteella lähes kaikissa tarkastelluissa yliopistoissa. Yleisin trendi kustannuslaskennan ongelmien ratkomisessa on ollut case-pohjainen tarkastelu, jossa pyritään selvittämään todellisia olemassaolevia ongelmia, ja hyväksikäyttämään monipuolisesti tarjolla olevaa kirjallisuutta.

## 5 BUDJETIT

Budjetti on tavoitelaskelma. Budjetoinnilla tarkoitetaan budjetin laatimista sekä sitä varten tarpeellista vaihtoehtojen etsimistä, vertailua ja valintaa. Tehokkaasti käytettynä budjetti tarjoaa mahdollisuuden asettaa suoritustavoitteita järjestelmällisesti, motivoida henkilöstön toimintaa, arvioida saavutuksia ja näin auttaa tavoitteiden saavuttamisessa. (Haverila et al. 2005, s.190)

Budjetti voi jakaantua erilaisiin osiin, jotka yhdessä muodostavat yrityksen lyhyen aikavälin ohjausjärjestelmän (Puolamäki 2007, s.128). Yhdessä ne muodostavat yrityksen budjettijärjestelmän. Yrityksen pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen budjettivuodelle. Siihen kootaan suoriteperusteisesti esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, kustannus- ja investointibudjetti. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen ja sen avulla yritys pyrkii turvaamaan likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.230)

Yrityksen talouden johtamisen keskeisin väline on jo pitkään ollut budjetti, jota käytetään yrityksen tavoitteiden asetannassa, toimenpiteiden määrittelyssä ja toteuman seurannassa (Puolamäki 2007, s.128). Budjetti on yritysjohdon työkalu. Siinä ylin johto joutuu tosittamaan ne ”lupaukset”, jotka se on strategisessa suunnittelussaan antanut. Se on ensimmäinen ja konkreettinen jakso pitkän aikavälin suunnittelua. Kun yritykselle rakennetaan budjettijärjestelmää, on ensimmäisenä toimenpiteenä organisaation ja vastuualueiden selvitys. Tarpeen vaatiessa on organisaatiossa myös tehtävä muutoksia, mikäli sen jäsenten valtuuksien ja vastuunjako ei ole selvä. Jos organisaation rakenne ei ole kunnossa, budjettijärjestelmästä ei ole paljon hyötyä. Tavoitteiden asettamisvaiheessa on myös syytä korostaa vastuuhenkilöiden sitoutumista tavoitteisiin. Budjetti on siis (Haverila et al. 2005, s.190):

- johtamisen apuväline eli osa yrityksen toimintaa, joka palvelee suunnittelua, tarkkailua ja koordinointi
- täsmennetty lyhyen ajan taloussuunnitelma
- vastuuhenkilöiden välinen taloussopimus
- tulojen ja menojen ajallinen yhteensovittaminen

Budjetoinnista tehtyjä väitöskirjoja ei löytynyt. Syy tähän on rajatulla aikavälillä vallitseva trendi (suorituskyvyn mittaaminen ja strateginen johdon laskentatoimi), jossa arvostellaan budjetointia raskaana ja kuluttavana prosessina, josta saavutettu hyöty ei vastaa tarvittavaa työtä.

## **6 INVESTOINTILASKENTA**

### **6.1 Investointilaskennan määritelmä**

Yritys maksaa menoja saadakseen tuloja. Näitä kaikkia menoja voidaan pitää investointeina tulon saamiseksi. Niiden välillä ei ole periaatteellista eroa, vain aste ero. Tavanomaisesti investointikäsite rajataan kuitenkin koskemaan tiettyä osaa menoista. Investointeina pidetään menoja, jotka rahamäärältään ovat suuria ja joissa tulon odotusaika on pitkä. (Haverila et al. 2005, s.195) Taloudellisiin arvioihin tulee tällöin mukaan uusi tekijä: aika. Pitkä sitoutumisaika tuo investointeihin mukanaan riskejä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.206)

### **6.2 Investointien suunnittelu**

Investoinneilla on merkittävä liiketaloudellinen rooli, ja ne saattavat ratkaista suurelta osin koko yrityksen tulevaisuuden. Epäonnistuneet, väärät tai väärin ajoitetut investoinnit ovat kaataneet lukuisia yrityksiä. Investoinnit luovat toiminnalle mahdollisuudet, mutta pääomista on lähes aina pulaa. Niukat resurssit on kohdennettava järkevästi keskenään kilpaileviin tarkoituksiin. Investointeihin liittyvät kiinteästi taloudenpidon kaksi keskeistä lähtökohtaa: niukkuus ja valinta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.206)

### **6.3 Investointilaskelmat**

Investointilaskelma on investoinnin pitoajalle ulottuva laskelma, jolla pyritään selvittämään investointihankkeen edullisuus. Jos niukoista toteutusresursseista kilpailevia vaihtoehtoja on useita, niiden edullisuusjärjestys pyritään määrittämään laskelmin. Laskelmat perustuvat markkinoista, investoinnin aiheuttamista kustannuksista ja tuotoista sekä pääomatarpeesta hankittuihin tai arvioituihin tietoihin. Laskelmien perusteiden selvittäminen pakottaa tutkimaan keinoja investoinnin kannattavuuden ja rahoitusvaikutuksen parantamiseksi. Tällöin on mahdollista, että toteutettava investointi on erilaisten laskentamenetelmien käytön jälkeen parempi kuin alkuperäinen suunnitelma. Mitä merkittävämmästä investointihankkeesta on kysymys, sitä enemmän on tiedonkeruuseen panostettava. Yritys voi kehittää itselleen sopivia apuvälineitä, kuten erilaisia lomakkeita ja tarkistuslistoja, kattavan tiedonkeruun ja -käsittelyn varmistamiseksi.

Käytettyjä investointilaskentamenetelmiä ovat lähinnä:

- nykyarvomenetelmä
- annuiteettimenetelmä
- sisäisen korkokannan menetelmä
- pääoman tuottoastemenetelmä
- takaisinmaksuajan menetelmä

Kolmea ensimmäistä kutsutaan peruslaskentamenetelmiksi, kahta jälkimmäistä yksinkertaistetuiksi menetelmiksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.213–214)

### **Nykyarvomenetelmä**

Nykyarvomenetelmässä kaikki investoinnista aiheutuvat maksut diskontataan tai prolongoidaan laskentakorkokannan avulla tiettyyn vertailuhetkeen, joksi valitaan tavallisesti laskentahetki (Aho 1982, s. 37). Investointivaihtoehto on kannattava, jos tuloksena saatu nykyarvojen summa on positiivinen. Nykyarvon ollessa negatiivinen investoinnin kannattavuuskynnys ei ylity eikä investointia näin tullen tule toteuttaa (Aho 1982, s.38). Tällöin investoinnista syntyvien nettotuottojen nykyarvo, jäännösarvo mukaan luettuna, on suurempi kuin investoinnin perushankinnasta johtuvat kustannukset. Ellei laskentakorkokantaa käytettäisi, olisi investointi kannattava, mikäli nettotuottojen summa olisi vähintään perushankintakustannuksen suuruinen. Tällöin yritys ei kuitenkaan saisi mitään tuottoa sijoittamalleen pääomalle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.218)

### **Annuiteettimenetelmä**

Annuiteettimenetelmässä perusinvestointi jaetaan pitoaikaa vastaaville vuosille yhtä suuriksi pääomakustannuksiksi (Aho 1982 s. 43). Pääomakustannukset muodostuvat poistoista ja käytettävän laskentakorkokannan mukaisista korkokustannuksista. Investointiin ryhtyminen on taloudellisesti edullista, jos vuotuiset nettotulot ovat vähintään yhtä suuret tai suuremmat kuin vuotuiset pääomakustannukset. Investoinnin perushankintameno kerrotaan annuiteettitekijän taulukosta saatavilla kertoimilla jotta saadaan selville syntyvä pääomakustannus halutulla tuottoasteella. (Haverila et al. 2005, s.201)



### **Sisäisen korkokannan menetelmä**

Sisäisen korkokannan menetelmää käytettäessä selvitetään korkokantaa, jolla investoinnin nykyarvo tulee nolaksi (Aho 1982 s. 47). Tämä tarkoittaa sitä, että investoinnista kertyvien nettotuottoarvojen nykyarvo on yhtä suuri kuin peruskustannukset. Investointia voidaan siis pitää edullisena, jos sen sisäinen korkokanta on vähintään tavoitteeksi asetetun pääoman tuottoosentien suuruinen. Investointivaihtoehdoista on edullisin se, jonka sisäinen korkokanta on suurin. Sisäisen laskentakorkokannan selvittäminen edellyttää n:n asteen yhtälöiden ratkaisemista. Kuitenkin on helpompaa käyttää olemassa olevia taulukoita (Esimerkiksi Teollisuustalous-kirja s.500), joista kokeilemalla erilaisia korkokantavaihtoehtoja voidaan löytää investoinnin sisäinen korkokanta. Sisäinen korkokanta voidaan tulkita investoinnin rahoituksen näkökulmasta seuraavasti: sisäinen korkokanta ilmaisee sen rahoituskustannustason, jolla investointia kannattaa rahoittaa edellyttäen kuitenkin, että yritys voi palauttaa kyseisen pääoman (Aho 1982 s. 47). (Haverila et al. 2005, s.204)

### **Pääoman tuottoastemenetelmä**

Kyseessä on yksinkertaistettu sisäisen korkokannan menetelmä. ROI (Return On Investment) eli pääoman tuottoaste määritellään yleisessä muodossaan tuloksen ja sidotun pääoman välisenä suhteena (Aho 1982 s. 47). Sisäisen korkokannan menetelmää voidaan tässä yksinkertaistaa jättämällä suoritusten eriaikaisuus pois laskelmista. Tämän tilalle voidaan korjaavaksi tekijäksi ottaa investoinnin poistot. Menetelmä on yksinkertainen, mutta antaa usein riittävän tarkat tulokset. Tämä johtuu siitä, että varsinkin, jos lähtöarvojen epävarmuus on suuri, täsmällinen laskenta ei aina hyödytä päätöksentekijää enempää kuin likiarvoilla laskeminen. Ketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.222).

### **Takaisinmaksuajan menetelmä**

Takaisinmaksu aika ilmoittaa sen ajan, jona investointi maksaa itsensä takaisin, eli investointiin sitoutunut rahamäärä vapautuu investoinnista (Aho 1982 s. 55). Menetelmän yksinkertaisuuden takia sitä käytetään hyvinkin yleisesti. Kun tuottojen kertymistä pitkällä aikavälillä on vaikea ennakoita, sopii menetelmä erittäin hyvin käytettäväksi. Takaisinmaksuajan menetelmän mukaan niihin investointeihin kannattaa sijoittaa, jotka maksavat itsensä nopeasti takaisin. Investoinnin rahoituksellinen vaikutus on täten keskeisin kriteeri, mikä tiukassa rahatilanteessa voi olla hyvinkin oleellinen tekijä. Menetelmä ei juuri osoita investoinnin kannattavuusvaikutuksia vaan rahoitusvaikutuksia. Menetelmä ei ota huomioon, mitä vaikutuksia investoinnilla on takaisinmaksuajan jälkeen. Kyseinen menetelmä on kuitenkin hyvin vertailukelpoinen arvioitaessa investoinnin kannattavuutta. (Haverila et al. 2005, s.205)

## **6.4 Herkkyysanalyysi**

Investoinnin kannattavuuden laskenta pohjautuu miltei aina epävarmoihin laskentatietoihin. Hankkeisiin liittyy riskejä. Tulevaisuutta ei voi tarkkaan tietää. Investointeja suunniteltaessa käsitteet riski ja epävarmuus on perinteisesti eroteltu toisistaan. Riskistä puhuttaessa tiedämme, tai ainakin luulemme tietävämme, tulevaisuudessa mahdollisina pidettävien tapahtumien todennäköisyyksien lisäksi myös niiden sattumistodennäköisyydet. Eli riskiä kutsutaan mitattavissa olevaksi epävarmuudeksi. Epävarmuuden aste vaikuttaa siten riskiin ja luonnehdittuun epävarmuuteen. (Haverila et al. 2005, s.206)

Investointiprojekteille ominaisen suuren taloudellisen merkityksen vuoksi on hyvin tärkeää, että investoinnin päätöksentekohetkellä investointiin sekä sen rahoitukseen liittyy mahdollisimman vähän riski- ja epävarmuustekijöitä. Ensimmäisessä vaiheessa investointiin liittyvää epävarmuutta arvioidaan herkkyysanalyysillä, jossa tutkitaan kannattavuustekijöiden arviointivirheiden vaikutusta investoinnin kannattavuuteen. Herkkyysanalyysissä selvitetään, kuinka investoinnin kannattavuus muuttuu, jos yhden tai useamman kannattavuuskomponentin toteutuva arvo poikkeaa suunnitteluarvosta. (Haverila et al. 2005, s.206)

## **6.5 Väitöskirjat investointilaskennasta**

Investointilaskelmien ongelmien ratkomisesta on työn rajauksen puitteissa tehty kaksi (2) väitöskirjaa. Ensimmäisen väitöskirjan on tehnyt Antti Saarnio (1999) Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta. Hänen väitöskirjassaan käsitellään metsäteollisuusyritysten ongelmia tehtäessä strategisia hankintapäätöksiä. Toinen väitöskirja liittyen investointilaskelmiin on Timo Kärrin (2007) Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta tekemä väitöskirja, jossa on erilaisia investointimalleja liittyen investoinnin oikea-aikaisuuteen pääomavaltaisessa teollisuudessa.

Huomattavaa on, että tästä aihealueesta on työn rajauksen puitteissa väitöskirjoja vain Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, ja vain toinen näistä on tehty teollisuuden tarpeisiin. On tosin hyvinkin mahdollista, että investointilaskelmiin vahvasti liittyvät strategiset hankinta- ja kehityspäätökset liittyvät suuresti investointilaskelmiin, tai ainakin strategisia päätöksiä tehtäessä tarvitaan paljon kyseisten laskelmien tuottamaa informaatiota.

## 7 SUORITUSKYVYN MITTAUS

### 7.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen suorituskyky voidaan määrittää sen kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Nämä ulottuvuudet liittyvät yrityksen kykyyn maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. (Laitinen, 1998, s. 279) Se, minkä sidosryhmän tarpeet ovat tärkeimmät, on tapauskohtaista. Tänä päivänä useimmiten yritysten omistajat ohjaavat toimintaa, joten he saavat mahdollisimman suuren korvauksen sijoittamastaan pääomasta.

Yrityksen suorituskyvyn mittaamisen perustarkoituksena on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Mittaamista voidaan siis pitää perusteltuna johtamisen näkökulmasta. Johtaminen tapahtuu käytännössä aina ihmisten kautta. Se on vaikuttamista, positiivisten tulosten tavoittelua ja saavuttamista sekä viestintää ihmisten kanssa. Johtamisessa on pyrittävä innostamaan ja kannustamaan. Parhaimmillaan suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, se:

- motivoi
- korostaa mitattavan asian arvoa
- ohjaa tekemään oikeita asioita
- selkiyttää tavoitteita
- aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua
- luo edellytyksiä palkitsemiselle, esim. tulospalkkaukselle.

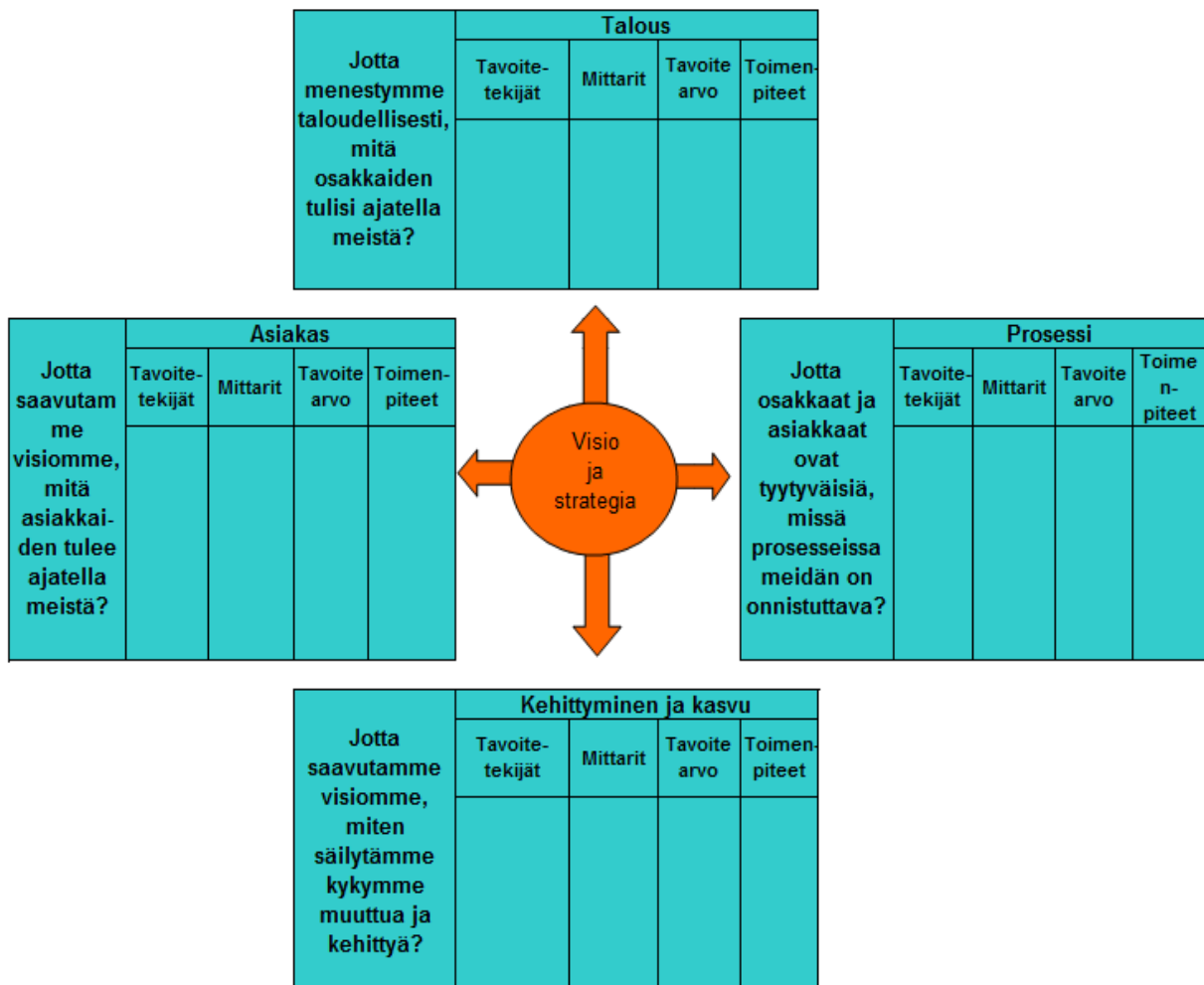
Huonosti toteutettuna mittaamisella on juuri päinvastainen vaikutus. Mittaaminen ei saa lisätä byrokratiaa tai organisaatiota jäykistävää negatiivista kontrollia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.300)

Suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila. Prosessissa tunnistetaan tavoitteiden kannalta keskeisiä menestystekijöitä, mitataan niitä ja käytetään mittareista saatavaa informaatiota organisaation kehittämisen apuna. Suorituskyvyn mittaus on tärkeä osa toiminnan ohjaamista ja sen avulla voidaan viestittää henkilöstölle, mitkä asiat ovat tärkeitä. (Lönqvist & Mettänen, 2003, s.11)

## 7.2 Balanced Scorecard

Viime aikoina on yleistynyt ajatus siitä, että organisaation suorituskykyä tarkastellaan useasta näkökulmasta. Tunnetuin lähestymistapa on Kaplanin ja Nortonin esittämä Balanced Scorecard -malli (BSC), jossa suorituskykyä tarkastellaan tavallisesti talouden, asiakkaan, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta. (Lönnqvist & Mettänen, 2003, s. 21)

Tasapainotettu tulokortti, Balanced Scorecard -malli (BSC) rakennettiin 1990-luvun alkupuolella vastaamaan laskentatoimeen kohdistuneisiin uusiutumispaineisiin. Järjestelmä sisältää joukon yrityksen visiota ja strategisista painotuksista johdettuja mittareita, jotka pyrkivät antamaan ylimmälle johdolle nopean, mutta kattavan yleiskuvan yrityksen tilanteesta kuvaten toiminnan tuloksia. BSC:n yleensä neljästä eri dimensiosta muodostuva perusidea on esitetty kuvassa kolme. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.305)



Kuva 3. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton 1996, s.9)

## **Taloudellinen näkökulma**

Kaplanin ja Nortonin (1996, s.25) mukaan taloudellisessa näkökulmassa mitataan taloudellisia tapahtumia, jotka ovat jo tapahtuneet. Taloudellista suorituskkyä voidaan mitata perinteisillä taloudellisilla mittareilla kuten ROI, omavaraisuusaste ja kasvunopeus.

## **Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulman tarkoituksena on tunnistaa asiakkaat ja markkinasegmentit, joilla liiketoimintayksikkö kilpailee. Asiakkaan näkökulma ymmärretään asiakkaan tarpeiden tyydyttämisenä. Tarkoituksena on mitata yksikön suorituskkyä valituilla markkinasegmenteillä. Mitattavia asioita ovat yleensä ainakin asiakastyytyväisyys, asiakkaitten vaihtuvuus, uusien asiakkaiden hankkiminen, asiakaskannattavuus sekä markkina ja kustannusosuudet valituille segmenteille. (Kaplan ja Norton 1996, s.26)

## **Sisäinen prosessinäkökulma**

Sisäisten prosessien näkökulmassa johtajat pyrkivät tunnistamaan kriittiset sisäiset prosessit, joissa yrityksen täytyy onnistua. Nämä prosessit mahdollistavat sen, että yritys voi tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Ydinprosesseilla pyritään myös tyydyttämään omistajien odotuksia erinomaisista pääoman tuottoluvuista. Sisäisten prosessien mittaamisessa keskitytään ainoastaan niihin prosesseihin, joilla on suurin vaikutus yrityksen menestymisen kannalta. (Kaplan ja Norton 1996, s.26–27)

## **Kehittymisen ja kasvunäkökulma**

Oppimis- ja kasvunäkökulmassa pyritään tunnistamaan ne rakenteet, jotka ovat kriittisimpiä rakennettaessa pitkän tähtäimen kasvua ja kehitystä. Oppiminen ja kasvu tulevat kolmesta eri lähteestä: ihmisistä, systeemeistä ja organisaation menettelytavoista. Taloudellisten, asiakas- ja sisäisten prosessien tavoitteiden saavuttaminen on BSC:ssa riippuvaista henkilöstön kyvyistä, systeemeistä sekä yrityksen toimintatavoista. (Kaplan ja Norton 1996, s.28)

Ulottuvuuksia on mahdollista määritellä tapauskohtaisesti enemmänkin ja niiden sisältö voi alakohtaisesti vaihdella. Yrityskokonaisuuden mittaristoa voidaan edelleen vyöryttää yrityshierarkiassa vertikaalisesti alaspäin edeten syy-seurausketjua pitkin tai horisontaalisesti prosessin suunnassa ja ottaen näin haltuun koko liiketoimintaprosessi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.306).

### **7.3 Väitöskirjat suorituskyvyn mittauksesta**

Suorituskyvyn mittauksen aihealueesta tehtyjä väitöskirjoja on työn rajausten puitteissa tehty viisi (5). Ensimmäinen väitöskirja aihealueesta on Jouko Toivasen (2001) Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa tekemä työ. Väitöskirjassa on tavoitteena kehittää suomalaisten yritysjohtajien ja alan asiantuntijoiden avulla BSC-projektimalli, jota käyttämällä yritykset voisivat menestyksekkäämmin toteuttaa BSC-projektinsa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää BSC:n käytön nykytila Suomen 500 suurimmassa yrityksessä.

Toinen väitöskirja on Juhani Vaivion (2001) Helsingin kauppakorkeakoulussa tekemä tutkimus. Väitöskirjassa tavoitteena on nostaa esiin ei-taloudelliset mittarit, jotka ovat yhtä tärkeitä kuin taloudelliset mittarit. Tutkimusote on kvalitatiivinen. Kolmas väitöskirja on Tommi Kasurisen (2003) Helsingin kauppakorkeakoulussa valmistunut tutkimus. Tarkoituksena on vastata, miten balanced scorecardia ei ole ymmärretty oikein. Ei ole myöskään varmaa, että käytännön sovellukset palvelevat yritysjohton alun perin suunnittelemissa tarkoituksissa. Kasurisen väitöskirjan tavoitteena on hakea selityksiä ja käytännön ratkaisuja näihin sekä yritysmaailmaa että johdon laskentatoimen tutkimusta koskettaviin ongelmiin.

Neljäs väitöskirja on Jussi Okkosen (2004) Tampereen teknillisestä yliopistosta. Tässä väitöskirjassa tarkastellaan suorituskyvyn mittaamisen käyttämistä asiantuntijoiden johtamisen yhteydessä. Tutkimuksen perustana on sarja toimintatutkimusraportteja, jotka toteutettiin suomalaisissa asiantuntijaorganisaatioissa vuosina 2001–2003. Tutkimus on luonteeltaan normatiivinen. Teknillisestä korkeakoulusta Juha Salmisen (2005) väitöskirja on viides tästä aihealueesta. Tämän väitöskirjan on tarkoitus tutkia suorituskykykymittareiden käyttöä rakennustyömailla. Työn tutkimusote on empiirinen.

Huomattavaa on, että suorituskyvyn mittauksesta tehdyt väitöskirjat eivät ole case pohjaisia. Tutkimukset on tehty empiirisesti tai tutkimusraportteja tutkimalla. Tutkimuksia on tehty Helsingin kauppakorkeakoulussa, Teknillisessä korkeakoulussa sekä Lappeenrannan- ja Tampereen teknillisessä yliopistossa. On yllättävää, että väitöskirjoja oli vain viisi kappaletta, kun ennakkokäsityksemme työn alkuvaiheessa oli, että suorituskyvyn mittaamisesta olisi tehty enemmän väitöskirjoja.

## **8 YRITYKSEN STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TALOUSHALLINTO**

### **8.1 Strateginen johtaminen**

Yrityksen strateginen johtaminen voidaan määritellä ylimmän johdon harjoittamaksi koko yritystä koskevaksi johtamiseksi, jonka tavoitteena on löytää koko yrityksen menestymisen kannalta tarpeelliset strategiset menestystekijät sekä rakentaa niiden varaan sellaiset pitkän aikavälin kilpailu-, organisaatio- ja omistajastrategiat, joiden avulla yritys voi saavuttaa strategiset päämääränsä ja tavoitteensa. Erityisesti keskeistä strategisessa johtamisessa on yrityksen kilpailuedun määrittäminen ja vahvistaminen. Strateginen johtaminen on luonteeltaan prosessinomaista ja lähes jokapäiväistä, jolloin prosessi piiloutuu kuitenkin lukuisten pienten päätöstilanteiden joukkoon (Puolamäki 2007, s. 31). Strategisen johtamisen alueeseen kuuluu sekä asioiden johtaminen (management) että ihmisten johtaminen (leadership). (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.331)

### **8.2 Taloushallinto ja strateginen laskenta johtamisen tukena**

Strateginen laskentatoimi pyrkii tuottamansa informaation avulla auttamaan yrityksen johtoa strategisten päätösten suunnittelussa, toteuttamisessa ja toteuttamisen valvonnassa. Erityisen keskeistä strategisessa laskentatoimessa on tiedon tuottamisen yrityksen kilpailueduista ja niiden vahvistamiseen liittyvistä ratkaisuista. Strateginen johdon laskentatoimi luetaan usein kuuluvaksi sisäiseen laskentatoimeen, mutta se voidaan myös perustellusti asettaa ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen rinnalle omaksi pääalueekseen, koska se poikkeaa edellisistä peruseriaateiltaan (Puolamäki 2007, s. 59). Strateginen johdon laskentatoimi suuntautuu siten ensisijaisesti yrityksen kilpailustrategian vahvistamiseen ja kehittämiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.338)

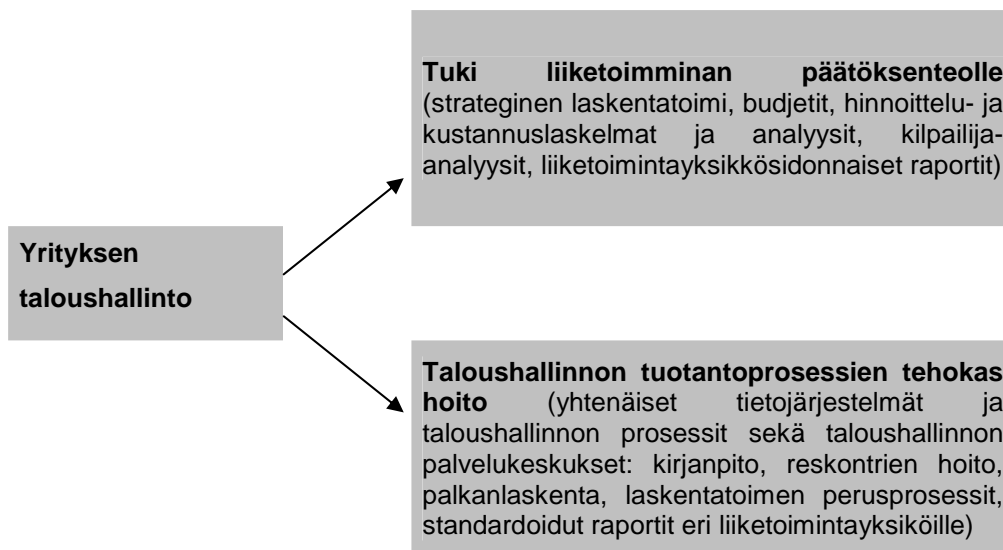
Strategiseen johdon laskentatoimeen liittyvät monet laskentatoimen viimeaikaiset innovaatiot. Kilpailija-analyysi, asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta, toimintolaskenta, elinkaarikustannuslaskenta, tavoitekustannuslaskenta, strateginen kustannusjohtaminen, balanced scorecard -mittaristo sekä economic value added -mallit ovat esimerkkejä strategisen laskentatoimen alueella kuuluvista laskentatoimen uusista alueista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.338)

Strateginen laskentatoimi painottaa siten erityisesti seuraavia asioita laskentatoimen raporttituotannossa ja raporttien hyödyntämisessä:

1. Laskentatoimen ja taloushallinnon tuottamia tietoja ja raportteja hyödynnetään etenkin ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa, mutta myös liiketoiminta-alueittain ja tulosityksikköjen vastaavissa päätöstilanteissa.
2. Strategisen laskentatoimen raportit ovat orientoituneet tulevaisuuteen. Tarkasteluajaväli strategisessa suunnittelussa voi olla yhdestä useampaan vuoteen. Strategioiden toteutumatarkkailu tapahtuu yleensä vuosittain jälkikäteen yhdessä budjetin ja toimintojen toteutuma-analyysin kanssa.
3. Strategisen laskennan raporttien avulla yritykselle etsitään strategisia kilpailuetuja ja tuotetaan tietoa kilpailijoiden analysoimiseksi sekä markkinoiden kehityksen ennustamiseksi.
4. Strateginen laskentatoimi tarkastelee etupäässä taloushallinnon näkökulmasta yritystä kokonaisuudessaan ja pitää sen liiketoiminta-alueita sijoitussalkkuina, joiden on saavutettava niille asetetut taloudelliset päämäärät ja tavoitteet.
5. Strateginen laskentatoimi suuntautuu sekä yrityksen sisään että yrityksen toimintaympäristöön. Strategisen prosessin tarpeiden mukaan strategisen laskentatoimen raporttien sisällöt voivat vaihdella huomattavastikin vuodesta toiseen.
6. Merkittävät laajennus- ja kehittämisinvestoinnit, joilla on huomattavia yritystaloudellisia ja kilpailukykyyn liittyviä vaikutuksia, kuuluvat strategisen laskennan alueelle.
7. Päätöksentekoa avustaessaan strateginen laskenta voi tuottaa tietoja yrityksestä kokonaisuudessaan, sen liiketoiminta-alueista ja tulosityksiköistä, toiminnoista ja suoritteista. Strategiseen laskentaan sisältyy siten taloushallinnon näkökulmasta tarkasteltuna niin koko yritystä koskevia tulos- ja rahoitusanalyyseja sekä niiden tulevaisuusennusteita, kuin myös toimintojohtamisanalyyseja ja suoritekustannusanalyyseja sen mukaan, mihin yrityksen strateginen johtaminen kulloinkin kohdistuu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.338-339)

Strateginen laskentatoimi on omalta osaltaan vaikuttanut siihen, että talousjohdon rooli on muuttunut. Kuva neljä esittelee taloushallinnon kaksi perusröolia.





**Kuva 4.** Yrityksen taloushallinnon kaksi peruseroa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.340)

Taloushallinnon perinteinen tiedon rekisteröinti- ja tuottamistehtävä on perustunut lähes yksinomaan yleisen ja johdon laskentatoimen tietojärjestelmien tuottaman taloudellisen tiedon varaan. Monien yritysten talousohjaukseen liittyvä strategiasuunnitteluvaihe palveleekin usein pääasiassa investointien suunnittelua (Puolamäki 2007, s.31). Viime aikoina taloushallinto on muuttunut yhä selvemmin liiketoimintasuuntautuneeksi taloushallinnoksi, jossa hyödynnetään myös yrityksen ulkopuolisten tietokantojen tietoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, s.340)

### 8.3 Väitöskirjat strategisen johtamisen ja taloushallinnon aiheesta

Strateginen johdon laskentatoimi on tutkimuksemme rajauksien mukaan tuorein ja suurin yksittäinen aihealue johdon laskentatoimen aihealueen sisällä. Strategisesta johdon laskentatoimesta on kirjoitettu yhdeksän (9) väitöskirjaa. Ensimmäinen on Esa Puolamäen (2004) Turun kauppakorkeakoulussa tekemä väitöskirja. Case-tutkimukseen perustuvassa väitöskirjassa pyritään selvittämään, kuinka strateginen johdon laskentatoimi, sen käsitteellinen sisältö ja rooli yritysjohdon strategiatyössä on rakentunut. Aihealueen toinen väitöskirja on Mika Ylisen (2004) Vaasan yliopistoon tekemä väitöskirja. Tutkimus pyrkii selvittämään erilaisien projektinhallintamallien (MCS) toimivuutta. Tässä opinnäytetyössä on käytetty hyväksi empiiristä sekä kvalitatiivista tutkimusta.

Tuija Virtasen väitöskirja (2006) Helsingin kauppakorkeakoulusta käsittelee case-tutkimukseen pohjautuen johdon ohjausjärjestelmien toimivuutta ja murrosta pitkällä aikavälillä yritysorganisaatioiden sisällä.

Luoteis-Venäjän räjähdysmäisen talouskasvun mukanaan tuomien strategiapäätösten ongelmiin keskittyy Esa Jauhola (2007) väitöskirjassaan Lapin yliopistosta. Tässä kvantitatiivisessa tutkielmassa pyritään selvittämään pienten ja keskisuurien yritysten strategiapäätöksiä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä siirtymätaloutena Luoteis-Venäjällä.

Aihealueen viides väitöskirja on Sinikka Jänkkälän (2007) tekemä. Tämän Oulun yliopistoon tehdyn kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää pienien yritysten johdon hallintajärjestelmien osaaminen/osaamattomuus sekä löytää ratkaisuja olemassaolevien mallien pohjalta pienille konteksteille hyväksikäyttäen kontengenssiteorioita.

Hanna Silvolan (2007) Oulun yliopistoon tekemä väitöskirja käsittelee johdon laskentatoimen erilaisten projektinhallintamallien toimivuutta tutkimuspainoitteisten yritysten eri elämänvaiheissa. Tämä teoreettinen tutkimus pyrkii selvittämään pääomabudjetoiteja organisaatiotasolla, jotta kyetään toimintaa jatkamaan korkeaa teknologiaa vaativilla toimialoilla.

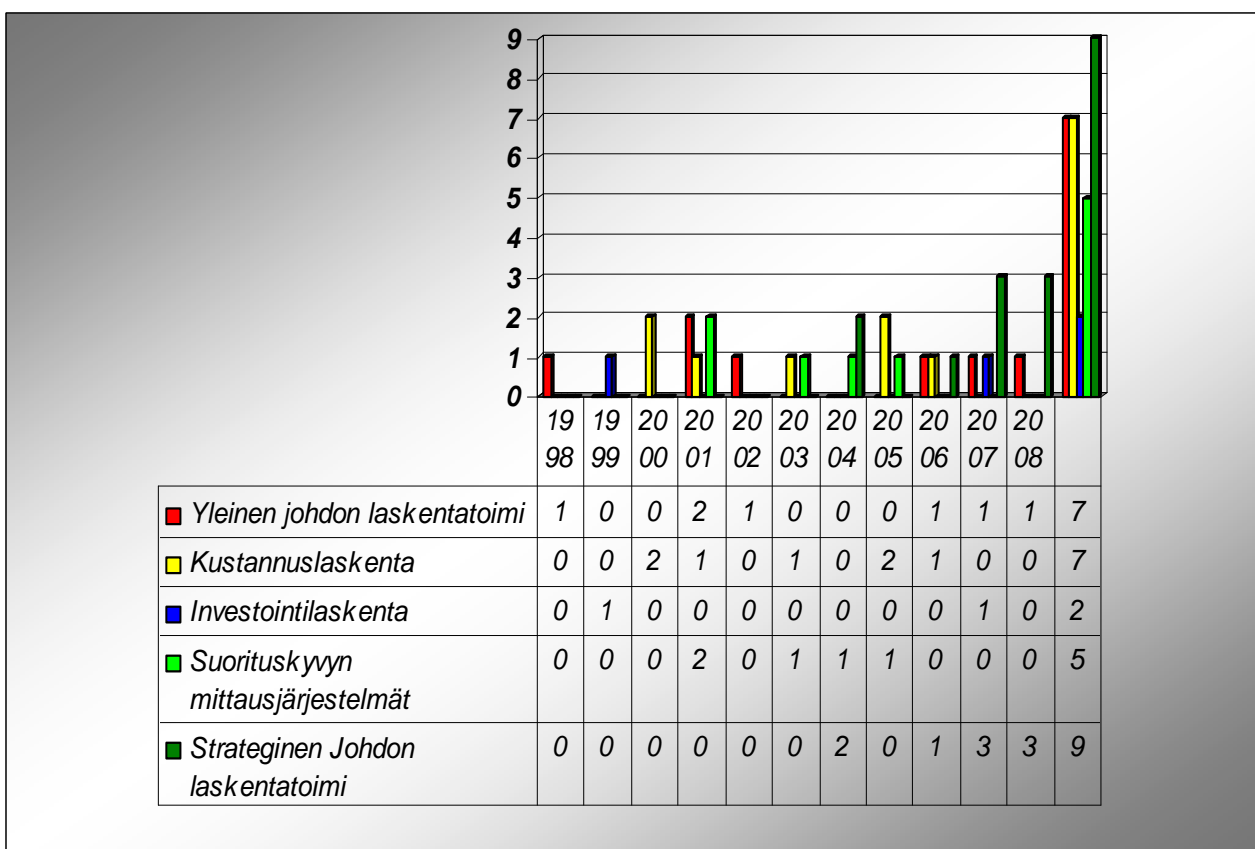
Johanna Hyvösen (2008) väitöskirja Oulun yliopistosta käsittelee johdon laskentatoimen ja suorituskyvyn analysointijärjestelmien keskenään linkittämisen ongelmia. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut löytää ratkaisu linkittämisongelmaan hyväksikäyttäen informaatioteknologiaa sekä valmistavan teollisuuden suorituskykymittareita.

Sinikka Moilasen (2008) väitöskirja Oulun yliopistosta käsittelee suomalaisten yritystoiminnan sujuvuutta entisen Neuvostoliiton alueella. Tämän monikansallisiin yrityksiin keskittyneen kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää kyseisten yritysten strategisten päätösten toimivuutta toiminta-alueillaan siirtymätalouksisessa Neuvostoliitossa.

Viimeisin väitöskirja on Henri Teittisen (2008) tekemä Jyväskylän yliopistosta ja sen tarkoituksena on tuoda toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) esille eri tavalla, kuin se on ennen otettu huomioon toiminnanohjauksessa. Tässä väitöskirjassa käsitellään ERP järjestelmää kolmesta eri perspektiivistä ERP:n myyjän, yrityksen huippujohtajan sekä asiakkaan/loppukäyttäjän perspektiivistä.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli kartoittaa johdon laskentatoimen osa-alueisiin liittyviä tutkimuksia aikavälillä 1998–2008. Väitöskirjoja löytyi kaikkiaan kolmekymmentä (30) kappaletta. Tässä osiossa on tarkoitus esitellä työssä läpikäytyjen väitöskirjojen yhteneväisyyksiä ja samankaltaisuuksia; esimerkiksi ilmeneekö selkeitä yhteneväisyyksiä tutkimusmenetelmissä. Kuvassa viisi on johdon laskentatoimen väitöskirjat esitetty aihealueittain. Kuvasta selvästi näkee mistä aiheesta on tehty eniten ja mistä vähiten väitöskirjoja. Väitöskirjojen vuosittaista jakaumaa voi myös kuvasta katsoa.



**Kuva 5.** Johdon laskentatoimen väitöskirjat aihealueittain

### Yleiseen johdon laskentatoimeen liittyvät tutkimukset

Yleiseen johdon laskentatoimeen liittyvissä tutkimuksissa on tässä työssä esiteltyjen tutkimusten pohjalta löydettävissä muutamia yhtäläisyyksiä. Ensimmäinen selkeä havainto, joka voidaan näiden tutkimustulosten perusteella tehdä, on se että, johdon laskentatoimen yleisiin ongelmiin liittyvät tutkimukset ovat pääosin case-pohjaisia tutkimuksia erilaisista ongelmista. Tutkimuksen rajauksien

puitteissa huomattiin myös, että yleisiin johdon laskentatoimen ongelmiin on pyritty etsimään ratkaisuja kaikissa tutkimuksessa mukana olevissa yliopistoissa Lapin yliopistoa lukuun ottamatta. Seuraava asia, joka nousee esille, on se, että yleisen laskentatoimen ongelmat ovat hyvin samanlaisia. Lähes kaikissa pyritään selvittämään yleisen johdon laskentatoimen ja talouden yleisen muutoksen mukanaan tuomia ongelmia. Näitä samanlaisia ongelmia on sekä kuntasektorilla sekä yksityisellä yrityssectorilla.

Kolmas seikka, joka on selkeästi huomattavissa yleisen johdon laskentatoimen tutkimuksissa, on se, että suurin osa eli neljä seitsemästä aiheeseen liittyvistä väitöskirjoista oli tehty Turun kauppakorkeakoulussa.

### **Kustannuslaskennan aiheeseen tehdyt väitöskirjat**

Kustannuslaskennan ongelmiin liittyvissä tutkimuksissa on tässä työssä esiteltyjen tutkimusten pohjalta löydettävissä muutamia yhtäläisyyksiä. Ensimmäinen selkeä havainto, joka pystytään tekemään, on se, että tähänkin ongelmaan on keskitytty lähes kaikissa yliopistoissa, paitsi Turun ja Helsingin kauppakorkeakouluissa.

Toinen selkeä yhtäläisyys kustannuslaskennan tutkimuksissa on se, että suurimmassa osassa tutkimuksia väitöskirjojen ongelmien käsittely on case-tyylistä, niissä pyritään selvittämään todellisia olemassa olevia ongelmia ja hyväksikäyttämään monipuolisesti tarjolla olevaa kirjallisuutta.

Kolmas merkittävä huomio kustannuslaskennan tutkimuksista on se, että viisi seitsemästä väitöskirjasta on tehty uusimmasta kustannuslaskennan aiheesta eli toimintolaskennan alueesta. Perinteisemmistä kustannuslaskennan menetelmistä on tehty ainoastaan kaksi väitöskirjaa ja aikarajauksen sisällä ne ovat kaksi ensimmäistä.

### **Budjetoinnin aiheesta tehdyt väitöskirjat**

Budjetoinnista tehtyjä väitöskirjoja ei löytynyt rajatulla aikavälillä. Syy tähän voi olla aikavälillä vallitseva trendi (suorituskyvyn mittaaminen ja strateginen johdon laskentatoimi), jossa arvostellaan budjetointia raskaana ja kuluttavana prosessina, josta saavutettu hyöty ei vastaa tarvittavaa työtä. Toinen syy voi olla, että budjetointia on tutkittu aikaisemmin.

### **Investointilaskelmiin tehdyt tutkimukset**

Kuten edellä on mainittu, ei investointilaskelmien ongelmiin liittyvää väitöskirjatason tutkimusta ole työn rajauksen suomissa kehyksissä tehty kovinkaan paljon ainakaan Suomessa. Suurimpana syynä tähän voidaan pitää sitä, että tutkimustuloksista saatava informaatio ei juurikaan poikkea jo olemassa olevasta tiedosta. Onkin mielenkiintoista huomata, että vaikka ajan kuluessa tiedon kasaaminen investointihankkeista on helpottunut ja tarkentunut, ei itse laskentamalleja ole muutettu tai tutkittu tämän enempää.

### **Suorituskyvyn mittaamiseen liittyvät tutkimukset**

Suorituskyvyn mittauksesta on tehty viisi väitöskirjaa. Huomattavaa on, että suorituskyvyn mittauksesta tehdyt väitöskirjat eivät ole case-tyyppisiä. Tutkimukset on tehty empiirisesti tai tutkimusraportteja tutkimalla. Tutkimuksia on tehty Helsingin kauppakorkeakoulussa, Teknillisessä korkeakoulussa sekä Lappeenrannan- ja Tampereen teknillisessä yliopistossa. Mielenkiintoista on huomata myös, että BSC-mallin käytön helpottamisesta on tehty puolet rajauksen puitteissa tehdyistä väitöskirjoista. Tutkimuksen ennako-oletus oli, että tästä aiheesta on tehty enemmän väitöskirjoja.

### **Strategiseen johtamiseen ja taloushallintoon liittyvät tutkimukset**

Strategiseen johtamiseen sekä taloushallintoon liittyvät tutkimukset ovat selkeästi uusin, mutta rajauksen mukaan myös, suurin yksittäinen johdon laskentatoimen tutkimusala. Aiheesta ei ole tehty yhtään väitöskirjaa ennen vuotta 2004, jolloin valmistui kaksi väitöskirjaa aiheeseen liittyen, ja kaikkiaan aiheesta on rajauksen puitteissa tehty 9 väitöskirjaa.

Ensimmäinen selkeä yhdistävä tekijä liittyen strategiseen johtamiseen tehtyihin tutkimuksiin, on se, että Pohjois-Suomen yliopistot ovat tuottaneet suurimman osan johtavista tutkimuksista. Toinen yhteneväisyystekijä on selkeästi se, että strategisen johtamisen ja taloushallinnon väitöskirjat käsittelevät siirtymätalouksissa toimivien kansainvälisten yritysten strategisia päätöksiä ja menestymistä näillä kasvavilla markkinoilla.

## 10 YHTEENVETO

Yritysjohdon laskentatoimi on kokenut viime vuosien aikana mullistuksia, joilla on ollut merkittävä vaikutus sekä laskentatoimen käytäntöön että tutkimukseen. Siksi voidaankin todeta, että laskentatoimen kenttä elää jonkinasteisessa muutostilassa. Tämän vuoksi tarvitaan tietoa sekä laskentatoimen käytön että sen tutkimuksen todellisesta nykytilasta.

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli kartoittaa johdon laskentatoimen aiheesta tehtyjä väitöskirjoja Suomessa aikavälillä 1998–2008. Työn pohjalta luotiin aineistolähde, johon kaikki löytämämme aihealueen väitöskirjat aikajärjestyksessä kasattiin. Tämä lähde on liitteenä (Liite 1) luettavissa.

Työn teoriaosuudessa käytiin kirjallisuuslähteiden pohjalta läpi johdon laskentatoimen teoreettiset määritelmät. Teoriaosassa käytiin läpi yleiset periaatteet, eri hyödyntämismahdollisuudet, sekä yleisempiä malleja/mittaristoja. Työtä rajattiin myös siten, että yksityiskohtaisempaa syventymistä johonkin tiettyyn laskentamenetelmään pyrittiin välttämään. Kunkin teoriaosion jälkeen käsiteltiin erillisessä alaluvussa aiheesta tehdyt väitöskirjat.

Koska työn tarkoituksena ei ollut käsitellä tehtyjen tutkimuksien tuloksia, käytiin kustakin väitöskirjasta läpi vain tiivistelmä. Kustakin väitöskirjasta selvitettiin tekijä, milloin ja missä tutkimus on tehty, mitä väitöskirjassa tutkitaan ja mikä on sen tutkimusote.

Väitöskirjoja tarkasteltiin kaikkiaan kolmekymmentä (30). Taulukossa kaksi on vielä taulukkona aihealueittain johdon laskentatoimen aiheesta tehdyt väitöskirjat ja viimeiseltä riviltä näkee kuinka monta väitöskirjaa on vuosittain tehty.

**Taulukko 2.** Johdon laskentatoimen väitöskirjat aihealueittain.

Aihe														Yht.
Yleinen johdon laskentatoimi		1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	1	1	7
Kustannuslaskenta		0	0	2	1	0	1	0	2	1	0	0	0	7
Investointilaskenta		0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Suorituskyvyn mittaaminen		0	0	0	2	0	1	1	1	0	0	0	0	5
Strateginen johtaminen ja taloushallinto		0	0	0	0	0	0	2	0	1	3	3	3	9
<b>Yhteensä</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>30</b>
		<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>		

Yleiseen laskentatoimen kehitykseen on työn rajausten puitteissa tehty seitsemän väitöskirjaa. Huomattavaa on, että yleisen laskentatoimen kehitykseen tehtyjen väitöskirjojen tutkimusote on suurimmassa osassa case-tyylinen. Suurin osa väitöskirjoista oli tehty Turun kauppakorkeakoulussa.

Kustannuslaskennan käyttöön liittyviä tutkimuksia oli yhteensä seitsemän. Kustannuslaskennan ongelmia on pyritty ratkomaan työmme rajauksien perusteella lähes kaikissa taskastelluissa yliopistoissa. Yleisin trendi kustannuslaskennan ongelmien ratkomisessa on ollut case-pohjainen tarkastelu, jossa pyritään selvittämään todellisia olemassa olevia ongelmia, ja hyväksikäyttämään monipuolisesti tarjolla olevaa kirjallisuutta.

Budjetoinnista tehtyjä väitöskirjoja ei löytynyt rajatulla aikavälillä. Syy tähän on aikavälillä vallitseva trendi (suorituskyvyn mittaaminen ja strateginen johdon laskentatoimi), jossa arvostellaan budjetointia raskaana ja kuluttavana prosessina, josta saavutettu hyöty ei vastaa tarvittavaa työtä.

Investointilaskelmien käyttöön liittyviä väitöskirjoja löytyi ainoastaan kaksi kappaletta. Huomattavaa on, että tästä aihealueesta on tehty työn rajauksen puitteissa väitöskirjoja vain

Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, ja vain toinen näistä on tehty teollisuuden tarpeisiin. On tosin hyvinkin mahdollista, että investointilaskelmiin vahvasti liittyvät strategiset hankinta- ja kehityspäätökset liittyvät suuresti investointilaskelmiin, tai ainakin strategisia päätöksiä tehtäessä tarvitaan paljon kyseisten laskelmien tuottamaa informaatiota.

Suorituskyvyn mittauksesta on tehty viisi väitöskirjaa. Huomattavaa on, että suorituskyvyn mittauksesta tehdyt väitöskirjat eivät ole case-pohjaisia. Tutkimukset on tehty empiirisesti tai tutkimusraportteja tutkimalla. Tutkimuksia on tehty Helsingin kauppakorkeakoulussa, Teknillisessä korkeakoulussa, Lappeenrannan- ja Tampereen teknillisessä yliopistossa.

Strateginen johdon laskentatoimi on tutkimuksen rajauksien mukaan tuorein ja suurin yksittäinen aihealue johdon laskentatoimen aihealueen sisällä. Strategisesta johdon laskentatoimesta on kirjoitettu yhdeksän väitöskirjaa. Aiheesta ei ole tehty yhtään väitöskirjaa ennen vuotta 2004, joten ne kaikki ovat melko uusia.

Jatkoa ajatellen tämän kandidaatintyön ei ollut tarkoitus varsinaisesti tuottaa mitään uutta tutkimusaihetta, vaan kartoittaa johdon laskentatoimen aiheesta tehtyjä väitöskirjoja Suomessa aikavälillä 1998–2008. Työn tekeminen kuitenkin herätti selkeän puutteen yliopistojen tutkimustyössä. Selkeää olisi, että väitöskirjat löytyisivät yhdestä tietokannasta, jossa ne olisivat aihealueittain listattuna. Mielenkiintoista olisi myös kartoittaa millaisia väitöskirjoja johdon laskentatoimen aiheesta on tehty ulkomailla.



## LÄHTEET

Aho, T. (1982). Investointilaskelmat. Vaasa Oy Vaasa. 317 s.

Fogelholm, J. (2000). Cost function modelling in the paper industries. Väitöskirja Teknillinen korkeakoulu.

Ganlund, M. (1998). The challenge of management accounting change : : a case study of the interplay between management accounting, change and stability. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen A. (2005). Teollisuustalous. 5. Painos, Infacs Oy Jyväskylä. 510 s.

Hussain, M. (2000). Accounting systems in services : : empirical evidence with non-financial performance measurement in Finnish, Swedish and Japanese banks and other financial institutions. Väitöskirja Vaasan yliopisto.

Hyvönen, J. (2008). Linking management accounting and control systems, strategy, information technology, manufacturing technology and organizational performance of the firm in contingency framework. Väitöskirja Oulun yliopisto.

Jauhola, E., A. (2007). Strategist or Tactician? Planning and Control in North-Russian Firms. Väitöskirja Lapin yliopisto.

Jänkkälä, S. (2007). Control systems (MCS) in the small business context. Väitöskirja Oulun yliopisto.

Järvenpää, M. (2002). Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena : : vertaileva case-tutkimus. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu.

Järvinen, J. (2005). Rationale for adopting activity-based costing in hospitals: three longitudinal case studies. Väitöskirja Oulun yliopisto.

- Kaplan, R., Norton, D., (1996). *The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Boston. 322 s.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J., Puttonen, V., (2004). *Mitä on yrityksen taloushallinto?* Otavan Kirjapaino Oy Keuruu 155 s.
- Koskela, M., Leppiniemi, J., Puttonen, V., Virtanen, K., (1998). *Johdanto laskentatoimeen ja rahoitukseen*. KY-Palvelu Oy Keuruu. 250 s.
- Kulmala, H. (2003). *Cost management in firm networks*. Väitöskirja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Kärri, T. (2007). *Timing of Capacity Change: Models for Capital Intensive Industry*. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Laitinen, E. (1998). *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki, Talentum. 353 s.
- Laitinen, E. (2007). *Kilpailukyky hinnoittelulla*. Helsinki, Talentum. 346 s.
- Lukka, K. (2001). *The problem of standardisation in management accounting of an international firm*. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu.
- Lönnqvist, A., Mettänen, P. (2003). *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki, Edita. 147 s.
- Moilanen, S. (2008). *The role of accounting in management control systems of firms having subsidiaries in the former Soviet Union*. Väitöskirja Oulun yliopisto.
- Morse, W., Davis, J., Hartgraves, A., (1991). *Management Accounting Third Edition*. Addison-Wesley Publishing company. 910 s.
- Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. 6., uudistettu painos. Helsinki, Edita. 366 s.

Niina, N. (2008). Begrepp och termer inom området balansräkning : teoretisk utveckling och empirisk förankring. Väitöskirja Vaasan yliopisto.

Okkonen, J. (2004). The use of performance measurement in knowledge work context. Väitöskirja Tampereen teknillinen yliopisto.

Partanen, V. (2001). Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen : field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu.

Puolamäki, E. (2004). Management accounting constructions in organisations : : a structuration analysis of two divisional strategy process. Väitöskirja Turun kauppakorkeakoulu.

Puolamäki, E. (2007). Strateginen johdon laskentatoimi. Tallinna, Paino As Pakett. 265 s.

Rehn, M., Rantanen, H., Saario, R. & Holtari, J. (2000) Cost management. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö

Tammi, J. (2006). Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Väitöskirja Tampereen yliopisto.

Tenhunen, J. (2006). Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa : soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Toivasen, J. (2001). Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Uusitalo, K. (2007). Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi: case: teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi. Väitöskirja Tampereen yliopisto.

Saarnio, A. (1999). Choice of strategic technology investment case of pulp production technology. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Salminen, J. (2005). Measuring Performance and Determining Success Factors of Construction Sites. Väitöskirja Teknillinen korkekoulu.

Sandström, J. (2001). Cost information in engineering design potentials and limitations of activity-based costing. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Stenzel Joe & Stenzel Catherine. (2004). ABC: all that it can be – a conversation with Peter B. B.Turney. Cost Management. Vol. 18. No. 1.

Silvola, H. (2007). Management accounting and control systems used by R&D intensive firms in different organizational. Väitöskirja Oulun yliopisto.

Teittinen, H. (2008). Näkymätön ERP : taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen. Väitöskirja Jyväskylän yliopisto.

Tenhusen, J. (2006). Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa: soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Väitöskirja Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Vaivion, J. (2001). Non-financial measurement in an organizational context. Väitöskirja Helsingin kauppakorkeakoulusta.

Virtanen, T. (2006). Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä. Väitöskirja Helsingin kauppakorkeakoulu.

Wingren, T. (2005). Essays in activity-based costing : mass-tailorization, implementation and new applications. Väitöskirja Vaasan yliopisto.

Ylinen, M. (2004). Management control systems in technical and administrative development projects. Väitöskirja Vaasan yliopisto.

# LIITTEET

## LIITE 1. Johdon laskentatoimen väitöskirjat Suomessa 1998–2008

1998	
Tekijä	<b>Granlund Markus</b>
Työn nimi	The challenge of management accounting change : : a case study of the interplay between management accounting, change and stability
Milloin	1998
Yliopisto	<b>Turun kauppakorkeakoulu</b>
1999	
Tekijä	<b>Saarnio Antti</b>
Työn nimi	Choice of strategic technology investment case of pulp production technology.
Milloin	1999
Yliopisto	<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>
2000	
Tekijä	<b>Fogelholm John</b>
Työn nimi	Cost function modelling in the paper industries
Milloin	2000
Yliopisto	<b>Helsingin teknillinen korkeakoulu</b>
Tekijä	<b>Hussain Md. Mostaque</b>
Työn nimi	Accounting systems in services : : empirical evidence with non-financial performance measurement in Finnish, Swedish and Japanese banks and other financial institutions.
Milloin	2000
Yliopisto	<b>Vaasan yliopisto</b>
2001	
Tekijä	<b>Lukka Kari</b>
Työn nimi	The problem of standardisation in management accounting of an international firm
Milloin	2001
Yliopisto	<b>Turun kauppakorkeakoulu</b>
Tekijä	<b>Partanen Vesa</b>
Työn nimi	Muuttuva johdon laskentatoimi ja organisatorinen oppiminen : field-tutkimus laskentahenkilöstön roolin muutoksen ja uusien laskentainnovaatioiden käyttöönoton seurauksista.
Milloin	2001
Yliopisto	<b>Turun kauppakorkeakoulu</b>
Tekijä	<b>Sandström Jaana</b>
Työn nimi	Cost information in engineering design potentials and limitations of activity-based costing
Milloin	2001
Yliopisto	<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>
Tekijä	<b>Toivanen Jouko</b>
Työn nimi	Balanced Scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa.

Milloin	2001
Yliopisto	<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>
<hr/>	
Tekijä	<b>Juhani Vaivio</b>
Työn nimi	Non-financial measurement in an organizational context
Milloin	2001
Yliopisto	<b>Helsingin kauppakorkeakoulu</b>
<hr/>	
<b>2002</b>	
Tekijä	<b>Järvenpää Marko</b>
Työn nimi	Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena : : vertaileva case-tutkimus.
Milloin	2002
Yliopisto	<b>Turun kauppakorkeakoulu</b>
<hr/>	
<b>2003</b>	
Tekijä	<b>Kasurinen Tommi</b>
Työn nimi	Exploring management accounting change in the balanced scorecard context : three perspectives
Milloin	2003
Yliopisto	<b>Helsingin kauppakorkeakoulu</b>
<hr/>	
Tekijä	<b>Kulmala Harri</b>
Työn nimi	Cost management in firm networks
Milloin	2003
Yliopisto	<b>Tampereen teknillinen yliopisto</b>
<hr/>	
<b>2004</b>	
Tekijä	<b>Okkonen Jussi</b>
Työn nimi	The use of performance measurement in knowledge work context
Milloin	2004
Yliopisto	<b>Tampereen teknillinen yliopisto</b>
<hr/>	
Tekijä	<b>Puolamäki Esa</b>
Työn nimi	Management accounting constructions in organisations : : a structuration analysis of two divisional strategy process
Milloin	2004
Yliopisto	<b>Turun kauppakorkeakoulu</b>
<hr/>	
Tekijä	<b>Ylinen Mika</b>
Työn nimi	Management control systems in technical and administrative development projects
Milloin	2004
Yliopisto	<b>Vaasan yliopisto</b>
<hr/>	
<b>2005</b>	
Tekijä	<b>Järvinen Janne</b>
Työn nimi	Rationale for adopting activity-based costing in hospitals: three longitudinal case studies
Milloin	2005
Yliopisto	<b>Oulun yliopisto</b>
<hr/>	

Tekijä	<b>Salminen Juha</b>
Työn nimi	Measuring Performance and Determining Success Factors of Construction Sites
Milloin	2005
Yliopisto	<b>Helsingin teknillinen korkeakoulu</b>
Tekijä	<b>Wingren Tom</b>
Työn nimi	Essays in activity-based costing : mass-tailorization, implementation and new applications
Milloin	2005
Yliopisto	<b>Vaasan yliopisto</b>
<b>2006</b>	
Tekijä	<b>Tammi Jari</b>
Työn nimi	Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä
Milloin	2006
Yliopisto	<b>Tampereen yliopisto</b>
Tekijä	<b>Tenhunen Jarkko</b>
Työn nimi	Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa : soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet.
Milloin	2006
Yliopisto	<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>
Tekijä	<b>Virtanen Tuija</b>
Työn nimi	Johdon ohjausjärjestelmät muuttuvassa toimintaympäristössä.
Milloin	2006
Yliopisto	<b>Helsingin kauppakorkeakoulu</b>
<b>2007</b>	
Tekijä	<b>Jauhola Esa A.</b>
Työn nimi	Strategist or Tactician? Planning and Control in North-Russian Firms
Milloin	2007
Yliopisto	<b>Lapin yliopisto</b>
Tekijä	<b>Jänkkälä Sinikka</b>
Työn nimi	Control systems (MCS) in the small business context
Milloin	2007
Yliopisto	<b>Oulun yliopisto</b>
Tekijä	<b>Kärri Timo</b>
Työn nimi	Timing of Capacity Change: Models for Capital Intensive Industry
Milloin	2007
Yliopisto	<b>Lappeenrannan teknillinen yliopisto</b>
Tekijä	<b>Silvola Hanna</b>
Työn nimi	Management accounting and control systems used by R&D intensive firms in different organizational life-cycle stages.
Milloin	2007
Yliopisto	<b>Oulun yliopisto</b>

Tekijä	<b>Uusitalo Kari</b>
Työn nimi	Asiakaspalautetta rekisteröivän informaatiojärjestelmän kehittäminen kohdeyrityksen asiakaslähtöisen johtamisen tueksi: case: teknisen tukkukaupan asiakastoimitusprosessi
Milloin	2007
Yliopisto	<b>Tampereen yliopisto</b>
<b>2008</b>	
Tekijä	<b>Hyvönen Johanna</b>
Työn nimi	Linking management accounting and control systems, strategy, information technology, manufacturing technology and organizational performance of the firm in contingency framework
Milloin	2008
Yliopisto	<b>Oulun yliopisto</b>
Tekijä	<b>Moilanen Sinikka</b>
Työn nimi	The role of accounting in management control systems of firms having subsidiaries in the former Soviet Union
Milloin	2008
Yliopisto	<b>Oulun yliopisto</b>
Tekijä	<b>Niina Nissilä</b>
Työn nimi	Begrepp och termer inom området balansräkning : teoretisk utveckling och empirisk förankring
Milloin	2008
Yliopisto	<b>Vaasan yliopisto</b>
Tekijä	<b>Teittinen Henri</b>
Työn nimi	Näkymätön ERP : taloudellisen toiminnanohjauksen rakentuminen
Milloin	2008
Yliopisto	<b>Jyväskylän yliopisto</b>