

Anu Rautsa-Halonen

KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Elintarvikevalmistaja Yritys X

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutus

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Anu Rautsa-Halonen	Tradenomi (AMK)	Helmikuu 2017
Opinnäytetyön nimi		49 sivua 55 liitesivua
Kannattavuuden parantaminen Elintarvikevalmistaja Yritys X		
Toimeksiantaja		
Yritys X		
Ohjaaja		
Jarmo Kulhelm		
Tiivistelmä		
<p>Tutkimuksen toimeksiantajana on leipomoteollisuuden yritys. Tarkoituksena oli selvittää keinoja yrityksen kannattavuuden kehittämiseksi. Kuluttajien muuttuneet ruokatottumukset ja ostovoiman huonontuminen sekä kauppojen paistopisteet olivat vaikuttaneet kysyntään laskevasti. Koska alueen taloudellinen tilanne ei vaikuttanut elpyvän, tarkasteltiin tuotannon kannattavuutta tarkemmin. Tuotannosta pyrittiin löytämään kannattavuutta kohentavia konsteja, jotka on mahdollista toteuttaa nykyisin resurssein.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivisia että prosessuaalisia menetelmiä. Tilinpäätösten tunnuslukuja vertailtiin leipomoteollisuuden toimialaraportissa ilmoitettuihin lukuihin. Yrityksen kannattavuuden kehitykseen perehdyttiin prosenttimuotoisella tilinpäätösanalyysillä ja trendianalyysillä. Käytössä oli viiden viimeisimmän tilikauden tilinpäätökset. Kannattavuuden parantamiskeinoja käsitellään monipuolisesti teorialiedoin.</p> <p>Leipomotyöntekijöiltä kerättiin tietoa tuotannosta sekä parannusehdotuksia teemahaastatteluin. Aiempia opinnäytetöitä ja toimialaraporttia hyödynnettiin kysymysten laadintaan. Syvällisemmin tuotannon kannattavuuteen porauduttiin katetuottolaskennan herkkyyksianalyysin keinoin. Tarkoituksena oli löytää ratkaisu konditoriatuotteiden kannattavuuden parantamiseksi.</p> <p>Yrityksen tunnusluvut jäävät alan keskimääräisten arvojen alapuolelle. Tilinpäätösanalyysit paljastavat, että yritys on parantanut kannattavuuttaan. Tuotannossa halutaan parantaa tuotekehitystä, työnkiertoa ja tiedonkulkua. Uudistukset eivät tule heti näkymään yrityksen taloudellisissa luvuissa. Muutosten vaikutukset huomataan pidemmällä aikavälillä. Herkkyyksianalyysin tulokset auttavat yritystä siirtämään henkilökuntaa tuotanto-osastolta toiselle siten, että katetuottoprosentti paranee konditoriatuotteissa, mutta heikkenee muissa tuoteryhmissä vähiten.</p> <p>Tutkimus pystytään toistamaan samansuuntaisin tuloksin. Näiden menetelmien avulla voidaan kannattavuutta pohtia muissakin yrityksissä. Teoriaosuudesta ja toimialaraportista poimitut ratkaisut antavat ideoita eri alan yritysten kannattavuuteen.</p>		
Asiasanat		
kannattavuus, katetuotto, leipomoteollisuus, tilinpäätösanalyysi, tuotanto		

Author (authors)	Degree	Time
Anu Rautsa-Halonen	Bachelor of Business Administration	February 2017
Thesis Title		
Improving Profitability Food Company X		49 pages 52 pages of appendices
Commissioned by		
Food Company / Yritys X		
Supervisor		
Jarmo Kulhelm		
Abstract		
<p>The purpose of this thesis was to study ways of improving the profitability of a bakery. Customers had changed their eating habits. The purchasing power of the population has dropped down. Retail trades had started to offer fresh bakery products. As the demand is decreasing, the company hoped to find ways to improve their profitability with the existing resources.</p>		
<p>Both qualitative and procedural methods were used in the study. The economic indicators concerning the baking industry were compared to the business ratios generally. Analysis of financial statements was carried out in order to examine the development of the profitability. The latest five adopted financial statements were utilized for the analysis. The theoretical part dealt with profitability in many different ways.</p>		
<p>Bakery employees were interviewed about the production and potential improvement proposals by using the questionnaire and interviews. The previous research and branch analysis were utilized when drafting the questions. The profitability and ways of improving profitability of the bakery were studied by using sensitivity analysis.</p>		
<p>The economic indicators are below the industry average. Analysis of financial statements showed that the company improved its profitability. The targets for development from production point of view are R&D, job rotation and flow of information. None of these makes easy profits, successful implementation will increase the profitability in the long run, especially the R&D.</p>		
<p>This work can be applied to other studies. Other companies can consider their profitability using these methods. The ideas from the theoretic part and industry report can be used in different industries as well.</p>		
Keywords		
Profitability, contribution margin, baking industry, analysis of financial statements, production		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	TUTKIMUS.....	7
2.1	Tutkimusmenetelmät.....	8
2.1.1	Kvalitatiiviset menetelmät.....	8
2.1.2	Prosessuaaliset menetelmät.....	9
2.2	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	10
2.3	Aiemmat tutkimukset.....	12
3	YRITYKSEN LASKENTATOIMI.....	14
4	KANNATTAVUUS.....	14
4.1	Myynnin lisäys.....	15
4.2	Tuotevalikoiman muutos.....	15
4.3	Kustannusten karsiminen.....	16
4.4	Hinnan korotus.....	16
4.5	Pääomien käytön tehostaminen.....	17
4.6	Kapasiteetin käytön lisääminen.....	17
4.7	Kokonaisuus ratkaisee.....	17
5	TUNNUSLUVUT.....	19
5.1	Kannattavuuden tunnusluvut.....	19
5.1.1	Käyttökate.....	20
5.1.2	Liiketulosprosentti.....	20
5.1.3	Kokonaispääoman tuotto prosentti.....	21
5.2	Vakavaraisuuden tunnusluvut.....	21
5.3	Maksuvalmiuden tunnusluvut.....	22
6	TILINPÄÄTÖSANALYYSI.....	23
7	KATETUOTTOLASKENTA.....	24
7.1	Katetuotto.....	25

7.2	Katetuottoprosentti	25
8	YRITYS X:N SISÄINEN LASKENTATOIMI	26
8.1	Käyttökateprosentti.....	26
8.2	Liiketulosprosentti.....	26
8.3	Kokonaispääoman tuottoprosentti.....	27
8.4	Omavaraisuusaste	27
8.5	Quick ratio	28
8.6	Yrityksen X tilinpäätösanalyysi.....	28
8.6.1	Prosenttimuotoinen tuloslaskelma	28
8.6.2	Prosenttimuotoinen tase.....	30
8.6.3	Trendianalyysi tuloslaskelma.....	30
8.6.4	Trendianalyysi tase.....	31
9	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	31
9.1	Tuotanto	32
9.2	Oma työ ja työyhteisö.....	34
10	HERKKYYSANALYYSI	35
11	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET.....	36
11.1	Tunnusluvut.....	36
11.2	Tilinpäätösanalyysit.....	38
11.3	Toiminnot.....	39
12	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET	45
	LIITTEET	
	Liite 1. Tuloslaskelma 2011–2012	
	Liite 2. Tuloslaskelma 2012–2013	
	Liite 3. Tuloslaskelma 2013–2014	
	Liite 4. Tuloslaskelma 2014–2015	
	Liite 5. Tuloslaskelma 2015–2016	
	Liite 6. Tase 2011–2012	
	Liite 7. Tase 2012–2013	

Liite 8. Tase 2013–2014

Liite 9. Tase 2014–2015

Liite 10. Tase 2015–2016

Liite 11. Prosenttimuotoinen tuloslaskelma

Liite 12. Prosenttimuotoinen tase

Liite 13. Trendianalyysi: tuloslaskelma

Liite 14. Trendianalyysi: tase

Liite 15. Kysymykset leipomotyöntekijöille

Liite 16. Tarkentavat kysymykset leipomotyöntekijöille

Liite 17. Herkkyysanalyysi

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää toimeksiantajalle keinoja kannattavuuden parantamiseen. Toimeksiantajana on Yritys X, joka toimii Kymenlaaksossa. Tilastokeskuksen toimialaluokitus lokeroi yrityksen luokkiin TOL 1071: leivän valmistus, tuoreiden leivonnaisten valmistus ja kakkujen valmistus sekä TOL 108: muiden elintarvikkeiden valmistus (Tilastokeskus 2008).

Alalle tyypillisesti Yritys X:n asiakkaat ovat vähittäiskauppoja, ravintoloita ja ruokaloita. Yritys myy tuotteitaan myymälästään kuluttajille. Raaka-aineensa yritys tilaa kotimaisilta toimijoilta. Paikallisuus on tärkeää toimintojen arvoketjussa. Toimipaikkojen kokorakenteessa Yritys X sijoittuu kokoluokkaan 10–49 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 10.) Yrityksen toivomuksesta sen nimeä ei tuoda opinnäytetyössä esiin eikä liitetietoja julkisteta.

Ollessani syventävässä harjoittelussa yrityksessä huomasin yrityksen toimineen vuosia samoilla toimintaperiaatteilla ja käytännöillä. Miksi muuttaa sisäisiä prosesseja? Maailma yrityksen ulkopuolella on muuttunut. Alueen taloudellinen tilanne ei osoita kysynnän kasvua. Yritys X kamppailee samojen haasteiden kanssa kuin muut alan yritykset. Tuotteiden kysyntä on laskenut, koska kuluttajat ovat siirtyneet nauttimaan toisenlaisia välipaloja. Vähittäiskauppojen omat paistopisteet ovat laskeneet leipomojen myyntiä. Tuonti ulkomailta on lisääntynyt. Kuluttajien ostovoima on heikentynyt. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 2.)

2 TUTKIMUS

Millaisia keinoja on kannattavuuden parantamiseen? Tavoitteena on löytää toimeksiantajan liiketoiminnasta kehitettävää perehtymällä kannattavuutta käsittelevään kirjallisuuteen ja jo tehtyihin opinnäytetöihin kannattavuudesta. Yrityksen nykytilannetta kartoitetaan selvittämällä, miten kannattavuus on viimeisten 5 tilikauden aikana kehittynyt. Millainen yrityksen kannattavuus on ollut? Millaisin keinoin kannattavuutta on jo parannettu? Tilinpäätöstietojen analysointitaito auttaa jatkossa yrityksen taloushallintoa ja johtoa hahmottamaan yrityksen taloudellista tilannetta.

Koska opinnäytetyöhön käytettävä aika on rajallinen, toimeksiantaja haluaa keskittyä tapoihin, jolla tuotantoa saataisiin kannattavammaksi. Toimeksiantaja arveluttaa konditoriatoiminnan kannattavuus. Teoriaa, aiempia tutkimuksia ja toimialaraporttia peilataan työntekijöiltä saatuihin tietoihin tuotannosta ja heidän kehitysehdotuksiinsa sekä toimeksiantajan kannattavuutta kuvaaviin arvoihin. Tämän työn tuloksia pystytään soveltamaan sekä muihin leipomoalan yrityksiin että muilla aloilla toimiviin yrityksiin.

2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa päätetty näkökulma tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisilla eli laadullisilla menetelmillä yritetään ymmärtämään ilmiöitä. Tarkoituksena ei ole selvittää ilmiöiden lukumääriä. Tutkimusjoukko on usein suppea. Toiminnallisin eli prosessuaalisin menetelmin pyritään ohjeistamaan käytäntöjä ja järkeistämään toimintoja. Kvantitatiivisilla eli määrällisillä menetelmillä puolestaan kartoitetaan lukumääriä, tutkittavaan ongelmaan kytkeytyvien asioiden riippuvuussuhteita sekä tutkittavan kohteen muutoksia. (Airaaksinen 2009, 6; Maunula 2016a, 13.) Tähän tutkimukseen menetelmiksi valikoituivat kvalitatiiviset ja prosessuaaliset menetelmät, koska halutaan löytää keinoja ilmiön eli kannattavuuden parantamiseen. Lisäksi haastateltavien työntekijöiden määrä on pieni, joten määrällinen tutkimus ei soveltunut tähän tutkimukseen.

2.1.1 Kvalitatiiviset menetelmät

Kvalitatiivisilla menetelmillä vastataan kysymyksiin: miksi, miten, millainen. Menetelmä soveltuu käytettäväksi, kun ilmiö on uusi tai kun halutaan perusteellisempaa tietoa asiasta. Menetelmällä pyritään ymmärtämään kokonaisuutta yksityiskohtaisesti. (Heikkilä 2008, 17; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164; Kananen 2010, 41.)

Laadullisin menetelmin pystytään pelkistämään monimutkaisia prosesseja ja ilmiöitä. Tutkija kerää tietoa ja analysoi sitä haastatteluin ja tarkastelemalla tutkimuskohdettaan. Tutkittava ryhmä on pieni, ja se valitaan huolella. Tutkimusprosessi ei etene kvantitatiivisen menetelmän tavoin teoriasta käytäntöön

vaiheesta vaiheeseen. Aineistoa jäsenellään koko tutkimuksen ajan. Ratkaisu-
tava asia saattaa muuttua prosessin aikana. (Hirsjärvi ym. 2009, 125–126,
164; Kananen 2008, 24–25.)

Yleisimmät laadulliset menetelmät ovat havainnointi, teemahaastattelu sekä
asiakirjat (Kananen 2010, 48). Havainnointi on hyvä työkalu, kun tutkittava il-
miö on uusi. Havainnointia voidaan tehdä osallistavalla, osallistuvalla, suoralla
havainnoinnilla tai piilohavainnoinnilla. Osallistavan havainnoinnin päämäärä-
nä on pysyvän muutoksen aikaansaaminen. Osallistuvassa havainnoinnissa
tutkija on osana tutkittavaa ryhmää. Suorassa havainnoinnissa ryhmä on tie-
toinen havainnoinnista. Tutkija tekee havaintoja ryhmän ulkopuolisena. Piilo-
havainnoinnissa ryhmä ei ole tietoinen tarkkailusta. (Kananen 2008, 69–70.)

Haastattelu voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu. Haastattelija on etukäteen
miettinyt haastattelun aiheet ja teemat, mutta ennalta mietittyjen teemojen jär-
jestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana. Teemahaastattelun tutkija voi
toteuttaa strukturoituna, puolistrukturoituna tai avoimena haastatteluna. Struk-
turoidussa kysymykset ovat samat kaikille vastaajille, ja ne esitetään samassa
järjestyksessä. Avoin haastattelu on kuin keskustelu. (Eskola & Suoranta
1998, 87.)

Asiakirjat voivat olla painettuja, kirjallisia, kuvallisia tai äänimateriaalia. Doku-
mentteja voidaan hyödyntää muuttamatta niitä. Ne voivat olla tukemassa tai
täydentämässä haastatteluja. (Kananen 2008, 81.)

2.1.2 Prosessuaaliset menetelmät

Toiminnallisin menetelmin ohjeistuksiin ja järkeistämisiin päästään käsiksi
benchmarkingilla, verkosto- tai toimintatutkimuksella, havainnoimalla, SWOT-
analyysillä, Delfoi-menetelmällä, skenaariotyöskentelyllä, PEST- tai prosessi-
analyysillä (Hartikainen 2016, 4–14).

Benchmarking on yhtäjaksoista toimintaa. Tarkoitus on verrata yrityksen tuot-
tavuutta, laatua tai toimintatapoja alansa parhaisiin yrityksiin. Vertailu voidaan
toteuttaa sisäisenä, ulkoisena tai toiminnallisena. Sisäinen benchmarking so-

veltuu konsernin eri tytäryhtiöiden vertailuun. Ulkoisella benchmarkingilla vertaillaan joko alan kilpailijoihin tai muilla aloilla toimiviin yrityksiin omaa liiketoimintaa. Toiminnallisella benchmarkingilla pyritään löytämään omalta tai muilta toimialoilta hyviksi tuotteiksi, palveluiksi tai toimintatavoiksi havaittuja elementtejä, joita pystytään omassa toiminnassa hyödyntämään. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 328–329.)

Verkostotutkimuksella kartoitetaan yrityksen olemassa olevia ja potentiaalisia sidosryhmiä. Osallistavan toimintatutkimuksen tarkoitus on pohtimalla yhdessä ongelmaa löytää uusia tapoja toimia. SWOT-analyysillä mietitään tutkittavan asian vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Delfoi-menetelmässä kootaan asiantuntijoita yhteen pohtimaan tutkimuskysymystä. Skenaariotyökentelyssä mietitään erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. PEST-analyysissä pohditaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia ja teknologisia puolia tutkittavaan aiheeseen. Prosessianalyysillä laaditaan prosessikaavioita. (Hartikainen 2016, 4–14.)

2.2 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymystä lähestytään sisäisen laskentatoimen näkökulmasta. Kannattavuutta käsittelevän kirjallisuuden avulla hahmotetaan, mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen ja miten kannattavuutta voidaan mitata. Tietoisuutta lisätään selvittämällä, millaisia tutkimuksia kannattavuudesta ja sen parantamisesta on tehty. Teoriaa ja tutkimustuloksia ymmärtämällä pyritään saamaan vastauksia toimeksiantoyrityksen kannattavuuden parantamiseksi.

Tarkoituksena on teoriatriangulaatio eli yhdistää eri teorioita. Tutkimusongelmaa ratkaistaan myös menetelmätriangulaation avulla käyttämällä hyväksi kvalitatiivisia ja prosessuaalisia menetelmiä. (Kananen 2014.) Päämenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska kannattavuus on moninainen kokonaisuus. Vaikka tutkimuksessa paloitellaan kannattavuutta eri osiin ja tarkastellaan aihetta erilaisista näkökulmista, päämääränä on tutkia ja saada kannattavuudesta kokonaisvaltainen näkemys. Laadullisen tutkimuk-

sen menetelmät sopivat juuri tällaisen monimuotoisen haasteen ratkaisuun. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Prosessuaalisten menetelmien ulkoisen benchmarking-arvioinnin avulla verrataan toimialan yritysten tunnuslukuja tutkittavana olevan yritykseen vastaaviin lukuihin. Päämääränä on pyrkiä soveltamaan tietoja sekä taitoja toimeksiantajan omassa liiketoiminnassa. Usein benchmarkingilla tarkastellaan vain jotakin liiketoiminnan osa-aluetta, esimerkiksi kustannuksia, työtapoja tai asiakasarvoa. (Salmi 2010, 225; Vuorinen 2013.)

Kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut ovat eri toimialoilla erilaiset (Niskanen & Niskanen 2004, 113). Tässä tutkimuksessa yrityksen kannattavuutta vertailaan Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa esittämiin tunnuslukuihin vuosilta 2012–2014: käyttökateprosentti, liiketulosprosentti ja kokonaispääoman tuotto prosentti. Lisäksi vertaillaan vakavaraisuuden tunnusluvuista oma-varaisuusaste prosenttia ja maksuvalmiustunnuslukua quick ratio. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 47–52.) Vertailun tarkoituksena on auttaa toimeksiantajayritystä hahmottamaan, kuinka hyvin se on muihin alan yrityksiin nähden menestynyt.

Jotta taloudellisuutta ja tuottoisuutta voidaan kohentaa, on ensin selvitettävä, millainen yrityksen kannattavuus on ollut sekä miten kannattavuutta on parannettu viimeisten vuosien aikana. Nykytilanteen ja viimeisimpien vuosien kehityksen hahmottamiseksi laadullisen tutkimuksen tietoa kerätään analysoimalla vuosien 2011–2015 tuloslaskelmat ja taseet, jotka kuvataan liitteissä 1–10 (Kananen 2008, 57).

Analysointimenetelminä ovat prosenttimuotoinen tilinpäätösanalyysi ja trendianalyysi (liitteet 11–14). Tutustumalla yrityksen viime vuosien tilinpäätöstietoihin saadaan kokonaiskuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Analysoituani tilinpäätöstiedot selvitän, mitä yritys on 5 vuoden aikana tehnyt kannattavuuden parantamiseksi haastatteleamalla yrityksen toimitiloissa strukturoiduin kysymyksin yrityksen toimitusjohtajaa, markkinointipäällikköä ja toimistotyöntekijää.

Kvalitatiivisen tutkimuksen valintaa menetelmäksi tukee myös se, että tarkoitus on dokumenttien lisäksi päästää yrityksen asiantuntijat eli työntekijät ääneen teemahaastatteluin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti haastateltava ryhmä on tarkoin valittu. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Toimeksiantajayrityksessä henkilökunta katsotaan voimavaraksi ja oman työnsä asiantuntijoiksi, joten haastattelujen avulla pyritään ensisijaisesti saamaan ideoita, miten tuotantoa ja tuottavuutta voidaan entisestään parantaa. Tuottavuuteen vaikuttaa, kuinka paljon yrityksen resursseja on käytetty tuotteiden valmistamiseen. Muutoksia ja kannattavuuden kohentumista saadaan mm. kustannusten pienenemisellä tai työprosesseja parantamalla. (Tenhunen 2013.) Kysymyksiä laadittaessa on käytetty hyväksi leipomoalasta tehtyjä opinnäytetöitä ja leipomoteollisuuden toimialaraporttia.

Herkkyysanalyysin avulla pureudutaan vielä tarkemmin konditoriatoiminnan kannattavuuteen. Herkkyysanalyysissä vaihdetaan lähtökohtia. Analyysissä tarkastellaan, miten myyntihinnan, myyntimäärän, muuttuvien kustannusten ja kiinteiden kustannusten kasvu tai väheneminen vaikuttaa tulokseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72.) Toimeksiantajayrityksessä herkkyysanalyysin avulla pohditaan, pystyykö konditoriapuolella pärjäämään yhdellä työntekijällä. Juhlapyhien läheisyydessä tarkoituksena on hyödyntää 2 kondiittorin työpanosta.

Haastatteluista saatuja ehdotuksia peilataan kannattavuuden kehittymiseen, toimialaraportin antamiin tietoihin markkinoiden rakenteesta ja kehityksestä sekä teoriasta kumpuaviin mahdollisuuksiin parantaa kannattavuutta. Aineistot analysoidaan luokittelemalla ja teemoittamalla. Niiden avulla pyritään löytämään samankaltaisuuksia ja hahmottamaan kokonaisuutta. (Maunula 2016b, 10,12.)

2.3 Aiemmat tutkimukset

Kannattavuudesta sekä kannattavuuden parantamisesta on tehty useita tutkimuksia. Leipomoalaa on aiemmin lähestytty luomalla budjetointimalli kannattavuuden seurantaan Laura Kilpeläisen ja Lilian Pöppösen opinnäytetyössä (Kilpeläinen & Pöppönen 2014, 2). Kannattavuutta on tarkasteltu varastoinnin näkökulmasta Aleks Valtamäen opinnäytetyössä Fazer-myyväläleipomoon.

Alan ison toimijan kannattavuutta ehdotettiin kehitettävän tuotannosuunnittelulla, varastoinnilla ja hävikinhallinnalla. (Valtamäki 2012, 2.)

Maria Kalli on tutkinut Vaasan Oy:n tuotantoprosesseja taikinantekoalueen nykytila-analyysillä. Opinnäytetyön kehitysehdotuksilla on pyritty nopeuttamaan läpimenoaikoja. (Kalli 2015, 2.) Joonas Ylä-Hemmilä kehitti leipomotilaa leanajattelulla hyödyntäen 5S-menetelmää. Opinnäytetyön ansiosta tuotantotilasta tuli toimivampi. (Ylä-Hemmilä 2016, 2.) Leivontaprosessia on lähestytty Antti Kuusiston opinnäytetyössä miettimällä valmistuksessa syntyviä jätteitä syvennyksen tarkemmin mahdollisuuksiin biojätteen vähentämiseksi. Keinoiksi ehdotettiin jauhotuksen jauhojen käyttöä toistamiseen, epäonnistuneessa pussituksessa leivän pussittamista vielä kertaalleen ja biojätteen toimittamista karjan rehuksi. (Kuusisto 2006, 2.)

Asiakaslähtöistä tuotekehitystä on selvitetty niin asiakaskyselyllä kuluttajille kuin tyytyväisyystutkimuksella leipomoliikkeen konsulenteille ja yritysasiakkaille. Titta Kukkonen selvitti Pohjanmaan Leipomo Oy:n asiakkailta, mitä he pitävät nykyisistä tuotteista ja onko heillä yritykselle kehitysideoita (Kukkonen 2012, 2). Leivon Leipomo Oy:lle Eeva-Liisa Salo sai opinnäytetyöllään selville, että valikoimiin kaivattiin luomutuotteita sekä gluteenittomia tuotteita, pienempiä annoskokoja sekä suolaisia välipaloja (Salo 2011, 2).

Liiketoimintaa on kehitetty asiakkuuksia hallitsemalla. Leipomo Koppanen sai Anna-Maria La Fiuran opinnäytetyön ansiosta ideoita mm. markkinoinnin segmentoimiseen, kanta-asiakasjärjestelmän luomiseen, asiakaspalauteväyliin, tuotekehitykseen ja aukioloaikoihin (La Fiura 2010, 55–57). Kirsi Näpin opinnäytetyön aluksi tehtiin käytettävyysskävely kahvilatilaan. Tämän pohjalta kahvioon tehtiin muutoksia, joita seurattiin kesän ajan. Kehittämissuunnitelmiksi kirjattiin tuplamiehitys kassoille ruuhka-aikoina, vitriinituotteiden minimimäärät koko aukioloajaksi ja työnkuvien laadinta aamu- ja iltavuoroille. (Näppi 2010, 2, 43–44). Tony Reikko ja Jari Jolkkonen loivat opinnäytetyössään Porokylän Leipomolle strategian 4 vuodeksi sekä strategiaa tukemaan Balanced Scorecard -mittariston (Jolkkonen & Reikko 2014, 2).

Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään kannattavuuden paranemiseen tähdänneitä ja tuotantoprosesseja käsitelleitä tutkimuksia. Ne tukevat parhaiten valit-

tua lähestymistapaa kannattavuuteen. Kannattavuutta koskeneita tutkimuksia on hyödynnetty kirjallisuuden kartoittamiseen. Tuotantoprosesseja tarkastelluista tutkimuksista on hyödynnetty lähinnä teemahaastattelun kysymyksien laadintaan.

3 YRITYKSEN LASKENTATOIMI

Laskentatoimen tarkoituksena on luoda tietoa yrityksen prosesseista sidosryhmilleen. Sen avulla huolehditaan prosessien tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Laskentatoimi on taloudellisen datan tiedonantoväylä. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 11.)

Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi luo informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, kuten omistajilleen, velkojilleen, alihankkijoille, tavarantoimittajilleen, asiakkailleen ja verottajalle. Lainsäädännöllä määrätään näiden julkisten dokumenttien tiedollinen sisältö, jotta sidosryhmät voivat vakuuttua tietojen luotettavuudesta. Ulkoisen laskentatoimen dokumentteja ovat tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja veroilmoitus. (Jormakka ym. 2015, 12.)

Sisäinen laskentatoimi antaa yrityksen johdolle näkemystä yrityksen toiminnasta päätöksien tueksi. Yrityksillä ei ole velvollisuutta laatia näitä asiakirjoja, joten dokumentit ovat vapaamuotoisia. Nämä asiakirjat eivät yleensä ole julkisia. Sisäisen eli johdon laskentatoimen dokumentteja ovat kustannuslaskelmat, tavoite- ja tarkkailulaskelmat sekä vaihtoehtolaskelmat. (Jormakka ym. 2015, 13.) Tämän opinnäytetyön kannattavuutta analysoivat laskelmat ovat sisäisen laskentatoimen asiakirjoja. Yrityksen toivomuksesta liitteinä mainittuja dokumentteja ei julkaista teemahaastattelun kysymyksiä lukuun ottamatta.

4 KANNATTAVUUS

Kannattavuus on yritysten tärkein toimintaedellytys (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015). Yritysten tavoitteena on muodostaa voittoa liiketoiminnallaan. Tuotteiden on oltava kustannuksia suurempia, jotta yrityksen toimintoja voidaan parantaa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, Yrityksen taloustavoit-

teet ja suorituskyky.) Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa ja toimintoja voitaisiin kehittää, on tunnettava, mitkä asiat vaikuttavat kannattavuuteen. Kannattavuutta on tarkasteltava ja kehitettävä alituisen. (Alhola & Lauslahti 2000, 71.) Tässä luvussa perehdytään, millä keinoilla kannattavuuteen voidaan vaikuttaa.

4.1 Myynnin lisäys

Myynnin lisääminen edellyttää kysyntää. Jos kysyntää on, myyntiä saatetaan lisätä käyttämällä yrityksen olemassa olevia resursseja. Näin yrityksen kapasiteettia pystytään hyödyntämään paremmin. Myyntiä voidaan kohdistaa uusille alueille, joilla ostovoima on parempaa tai kilpailua ei ole paljon. (Alhola & Lauslahti 2000, 72; Suomala ym. 2011, Optimaalisen myyntivolyymien tavoittelu).

On pidettävä mielessä, että myyntimäärien lisäys johtaa usein kiinteiden kustannusten kasvamiseen. Jotta myynti lisääntyisi, on satsattava markkinointiin ja myyntikeinoihin. Jos mainontaa lisätään, kustannukset kasvavat. Houkuttelevan esillepanon avulla pyritään lisämyyntiin. (Alhola & Lauslahti 2000, 72; Suomala ym. 2011, Eklund & Kekkonen 2016, 93; Optimaalisen myyntivolyymien tavoittelu).

Myyntimäärät saattavat kasvaa, kun tuotteen hintaa lasketaan. Myynnin kasvu lisää tuotantoa, jolloin valmistussarjoja voidaan pidentää. Joitakin resursseja tarvitaan täten vähemmän. Tämä voidaan havaita keskimääräisten yksikkökustannusten laskuna. (Suomala ym. 2011, Esimerkki. Kannattavuuden johtaminen.)

4.2 Tuotevalikoiman muutos

Kannattavuutta voidaan kohentaa keskittymällä kannattavimpiin tuotteisiin tai asiakkaisiin. Valikoimasta poistetaan kannattamattomia tuotteita. Tällöin on mietittävä: luopuuko joistakin yrityksen resursseista tai pystytäänkö niitä hyödyntämään toisin. Kannattamattomia tuotteita saatetaan kehittää. Ne voidaan korvata uusilla tuotteilla, jos ne vastaavat paremmin asiakkaiden toiveita. Jos tärkeimmät asiakkaat arvostavat monipuolista tarjontaa, voi yritykselle olla

kannattavaa valmistaa myös kannattamattomia tuotteita. (Alhola & Lauslahti 2000, 72; Suomala ym. 2011, Laskentakohteiden analyysi.)

4.3 Kustannusten karsiminen

Kustannuksia voidaan pienentää niin muuttuvista kuin kiinteistäkin kustannuksista. Muuttuviin kustannuksiin pystytään vaikuttamaan parantamalla toimintaprosesseja esimerkiksi karsimalla hyödyttömiä työvaiheita. Raaka-aineiden hintoja voi saada alemmaksi kilpailuttamalla tavarantoimittajia. Kassa-alennuksilla saattaa olla vaikutusta kannattavuuden parantumiseen. Vuosikorokolaskelmilla pystytään arvioida alennusten vaikutusta. Usein käteisalennusten hyödyntäminen kannattaa. Sijoitusvaihtoehtona hakee vertaistaan. (Alhola & Lauslahti 2000, 72; Leppiniemi & Lounasmeri 2000, Käteisalennus, Alennuksen merkitys.)

Kiinteiden kustannusten karsimiseen käytetään usein koneiden tai hallintoorganisaation vähentämistä. Hallinnosta voidaan karsia hyödyttömiä työvaiheita ja kustannuksia. Selvittämällä hallintohenkilöstön osaaminen voidaan se hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Kiinteitä kustannuksia pystytään vähentämään myös ulkoistamisella. Ajoittain on syytä miettiä tilojen tarkoituksenmukaisuutta, vakuutuksia sekä pitkäaikaisia sopimuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 72–73; Eklund & Kekkonen 2016, 93; Suomala ym. 2011, Kiinteiden kustannusten leikkaaminen, Organisaation erilaiset roolit.)

4.4 Hinnan korotus

Kannattavuus saattaa parantua hintoja nostamalla. Korotusten käänköpuolena voi olla kysynnän lasku, jolloin kannattavuus ei ehkä parane. Herkkyysanalyysin avulla pystytään selvittämään, paljonko hinnankorotus lisää yrityksen voittoa, kun huomioidaan myös korotuksen aikaansaama kysynnän lasku. (Alhola & Lauslahti 2000, 73.)

4.5 Pääomien käytön tehostaminen

Pääomien käyttöä voidaan tehostaa tarkastelemalla yrityksen antamia maksuaikoja myyntisaamisilleen, yrityksen saamia maksuaikoja ostovelloilleen sekä selvittämällä varaston kiertonopeutta. Voisi tehdä johtopäätöksen, että yritykselle ideaalisessa tilanteessa ovat myyntisaatavien maksuajat lyhyet, varaston määrä pieni ja ostovelkojen maksuajat pitkät. Näin yritys säästäisi korkokuluissaan. Toisaalta myyntisaatavien ja varaston pieni määrä saattaa olla haitaksi kassavirroille. (Alhola & Lauslahti 2000, 73; Niskanen & Niskanen 2004, 122.)

4.6 Kapasiteetin käytön lisääminen

Kapasiteetti on yrityksen maksimisuorituskyky. Kapasiteettiin vaikuttavat yrityksen käytössä olevat tilat ja laitteet. Kummatkin saavat aikaan kiinteitä kustannuksia yritykselle. Toiminta-asteella ilmaistaan yrityksen hyödyntämä tuotantomäärä kapasiteetista. Toimintasuhde on prosentuaalinen luku, joka kertoo montako prosenttia yrityksen kapasiteetista on hyödynnetty. Toimintasuhdetta nostamalla kiinteiden kustannusten osuutta yksikkökustannuksissa pystytään vähentämään. Toisaalta, jos kapasiteetti on maksimissaan käytössä ja sitä on lisättävä työvoimaa palkkaamalla tai uusilla koneilla, niin kiinteät kustannukset kasvavat. (Eklund & Kekkonen 2016, 58; Jormakka ym. 2015, 160.)

4.7 Kokonaisuus ratkaisee

Jokaisessa yrityksessä on omanlaisensa roolijaot. Tärkeää on tiedostaa yrityksen eri liiketoiminnot ja niiden rooli kokonaisuuteen. Jokaisessa toiminnossa on mahdollisuuksia monella tapaa vaikuttaa sekä lyhyen että pitkän aikavälin kannattavuuteen. Eri toiminnoissa tehtyjen päätösten on oltava linjassa toisiinsa. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit.)

Hankinnan päätöksenteko koskee materiaalien ja muiden ostojen kustannuksia. Lyhyellä aikavälillä voidaan tarkastella yksikköhintoja. Yrityksessä voidaan miettiä, millä syklillä ostoja tehdään. Pitkällä aikavälillä kannattavuuteen vaikuttavat ostojen oikea laatutaso sekä tavarantoimittajien valikoiminen ja yhteistyön kehittäminen. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit.)

Valmistuksessa kannattavuutta parannetaan esimerkiksi tarkastelemalla työ-
kustannuksia. Lyhyellä aikavälillä pyritään kapasiteetin tehokkaaseen käyttöön
ja päätetyissä läpimenoajoissa pysymiseen. Pitkällä aikavälillä on mietittävä
tehdäkö itse vai ulkoistaako. Yrityksessä on pohdittava tarkoituksenmukaisia
investointeja sekä koneiden ja laitteiden myyntiä. Varaston hallinnalla voidaan
parantaa kannattavuutta. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit.)

Myynnissä kannattavuuteen vaikuttaa sekä myydyt määrät että myyntihinta.
Lyhyen aikavälin kannattavuuden parantamisen keinoja ovat asiakaskohtaiset
alennukset, myyntiehtojen tarkistaminen, kampanjat sekä tehokas myynti. Pit-
källä aikavälillä kannattavuus paranee uusilla asiakkuuksilla sekä kestävillä
hinnoitteluperiaatteilla. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit.)

Tuotekehityksessä pyritään tuotteiden kustannusten alentamiseen ja säilyttä-
mään tuotteissa vain tarvittavat ominaisuudet. Pitkällä tähtäyksellä kannatta-
vuus paranee uutta teknologiaa hyödyntävin tuottein sekä tarjoamalla uusia
tuotteita uusille asiakasryhmille. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset
roolit.)

Markkinoinnissa kannattavuutta parannetaan asiakasryhmätuntemuksella. Ly-
hyellä aikajänteellä kannattavuus paranee, kun luovutaan jostakin nykyisestä
asiakassegmentistä. Pidemmällä tähtäimellä kannattavuutta pystytään paran-
tamaan havaitsemalla uusia potentiaalisia asiakasryhmiä. Tuntemalla niitä
asioita, joita asiakas tuotteessa arvostaa, pystytään omaa tarjontaa muok-
kaamaan toiveiden mukaisiksi. (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset
roolit.)

Yrityksen johto voi parantaa kannattavuutta suunnittelun ja toimintojen järjes-
telyn avulla. Lyhyellä aikavälillä kannattavuus paranee yrityksen osaamisen
tehokkaalla käytöllä. Visiota selkeyttämällä parannetaan kannattavuutta pitkä-
lä aikavälillä. Kun henkilökunta pääsee pohtimaan keinoja, joilla visio toteutuu,
sitoutuvat he paremmin tavoitteisiin. Organisaatioiden eri osille luodaan yh-
teneväinen suunta. (Puolamäki 2007, 251; Suomala ym. 2011, Organisaation
erilaiset roolit; Viitala & Jylhä 2006, 279.)

5 TUNNUSLUVUT

Tunnuslukuja lasketaan, jotta tilinpäätöstietoja pystytään esittämään yhtenä lukuna. Tunnuslukuanalyysillä lasketaan eri tilikausien ja eri yritysten tunnuslukuja sekä vertaillaan lukuja keskenään. Tunnuslukuanalyysi on tilinpäätösanalyyseistä yksinkertaisin. (Niskanen & Niskanen 2004, 9; Salmi 2010, 226.) Tässä opinnäytetyössä valotetaan kannattavuuden tunnuslukuja. Tarkemmin perehdytään niihin tunnuslukuihin, jotka on esitetty leipomoalan toimialaraportissa. Alan tunnuslukuja verrataan yrityksen tunnuslukuihin sekä yrityksen kahden eri tilikauden tunnuslukuja keskenään. Toimialaraportissa on ilmoitettu myös alan vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuja, joita sivujuonteena vertaillaan yrityksen lukuihin.

5.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuutta voidaan tutkia lyhyellä tai pitkällä ajalla. Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan vuotta tai lyhyempää aikaa. Pitkän ajan kuluessa yrityksen on kyettävä suoriutumaan myynnistä saamallaan tuloilla kaikista velvoitteistaan ja maksamaan omistajilleen korvausta heidän sijoittamilleen varoille. (Tenhunen 2013.) Kannattavuutta voidaan arvioida joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttisella tavalla yrityksen tuotoista vähennetään eri kustannuseriä. (Suomala ym. 2011, Yrityksen taloustavoitteet ja suorituskyky.) Katetuottolaskenta, jota esitellään luvussa 7, on yksi tapa esittää absoluuttisia tunnuslukuja. Sen avulla punnitaan lyhyen aikavälin kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.) Suhteellista kannattavuutta arvioidaan jakamalla absoluuttisesti saatu kannattavuuden tunnusluku jollakin vertailuluvulla (Suomala ym. 2011, Yrityksen taloustavoitteet ja suorituskyky). Esimerkiksi käyttökate jaetaan liikevaihdolla (Balance Consulting).

Lyhyellä aikajänteellä kannattavuutta voidaan mitata myyntikatteella, myyntikateprosentilla, käyttökatteella, käyttökateprosentilla, liikevoitolla, liikevoitto- prosentilla, tilikauden voitolla ja tilikauden voiton osuudella liikevaihdosta. (Tenhunen 2013.) Näistä lyhyen aikavälin tunnusluvuista tässä opinnäytetyössä selvennetään käyttökate- ja liiketulosprosentti, joiden tunnusluvut Työ- ja elinkeinoministeriö on ilmoittanut leipomoteollisuuden toimialaraportissaan.

Kun halutaan analysoida kannattavuutta pitkällä aikavälillä, on tarkasteltava talouden tunnuslukuja 2–5 vuoden ajalta. Pitkän aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat koko pääoman tuotto prosentti, oman pääoman tuotto prosentti ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274, 278–280.) Yksi tärkeimmistä tunnusluvuista on sijoitetun pääoman tuottoaste (Tenhunen 2013). Vertailulukuina pitkän aikavälin kannattavuuden tunnusluvuissa on jokin taseen erä (Leppiniemi & Kykkänen 2015, Perinteiset tunnusluvut). Vaikka sijoitetun pääoman tuottoastetta pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä tunnusluvuista, tässä opinnäytetyössä vertaillaan kokonaispääoman tuotto prosenttia, koska leipomoteollisuuden toimialaraportissa on käsitelty kyseistä tunnuslukua.

5.1.1 Käyttökate

Käyttökate on usein käytetty kannattavuuden tunnusluku. Sillä voidaan vertailla eri toimialoja, koska siinä ei huomioida yrityksen korkokustannuksia, investointeja eikä poistoja. Tuotoista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset lukuun ottamatta korkokuluja ja poistoja. Veroja ei huomioida. (Eklund & Kekkonen 2016, 75). Toimialaraportin taulukossa 10 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48) käyttökateprosentti on laskettu kaavalla:

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

5.1.2 Liiketulosprosentti

Varsinaisen liiketoiminnan kannattavuus saadaan selville liiketuloksen avulla. Liiketoiminnan tuotoista vähennetään muuttuvat ja kiinteät kustannukset lukuun ottamatta korkokuluja ja veroja. (Eklund & Kekkonen 2016, 75). Toimialaraportin taulukossa 10 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48) käyttökateprosentti on laskettu kaavalla:

$$\text{Liiketulos-\%} = \frac{\text{Liiketulos}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}} \times 100$$

5.1.3 Kokonaispääoman tuotto-%

Kokonaispääoman tuotto-%:llä selvitetään yrityksen kyvykkyyttä tehdä tuloista vieraalle ja omalle pääomalle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 51).

$$\text{Kokonaispääoman tuotto-\%} = \frac{\text{Operatiivisen liiketoiminnan tulos}}{\text{Koko pääoma}} =$$

$$\frac{\text{Nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 114)

Ohjeavot:

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 51)

Yli 10 %	hyvä
5 – 10 %	tydyttävä
alle 5 %	heikko

5.2 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Rahoitusriskiä ja edellytyksiä selviytyä pitkällä aikavälillä tekemistään sitoumuksistaan pystytään arvioimaan vakavaraisuuden tunnusluvuin (Eklund & Kekkonen 2016, 160; Leppiniemi & Kykkänen 2015, Perinteiset tunnusluvut). Vakavaraisuutta voidaan mitata omavaraisuusasteella, suhteellisella velkaantumisella ja gearing-prosentilla (Niskanen & Niskanen 2004, 130–133). Opin näytetyössä selvennetään vain omavaraisuusaste, koska Työ- ja elinkeinoministeriö on ilmoittanut siitä tunnusluvut leipomoteollisuuden toimialaraportissaan.

Omavaraisuusaste

Omavaraisuusasteella ilmaistaan yrityksen vakavaraisuus, kyky sietää tappioita ja selvitä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Mitä korkeampi omavaraisuusaste on, sitä enemmän yrityksen varallisuus on rahoitettu omalla pääomalla. Yritys on vakavarainen, kun se pystyy omalla pääomallaan kattamaan

vieraan pääoman ehtoisen rahoituksen korkokulut. (Niskanen & Niskanen 2004, 130; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 50.)

Toisaalta liian suuri omavaraisuusaste ei ole hyväksi yritystoiminnalle. Oman pääoman tuottovaatimukset ovat korkeammat kuin vieraan pääoman. Korkojen vähennyskelpoisuus pienentää vieraan pääoman tuottovaatimusta. Liian suuri omavaraisuusaste saatetaan tulkita sidosryhmissä aloitekyvyttömyytenä. Oma pääoma voi olla suuri, kun varaudutaan investointeihin. (Niskanen & Niskanen 2004, 130; Salmi 2010, 169.)

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} \times 100$$

(Niskanen & Niskanen 2004, 131)

Yritystutkimusneuvottelukunnan linjaus arvoista:
(Niskanen & Niskanen 2004, 131)

Yli 40 %	hyvä
20 – 40 %	tydyttävä
alle 20 %	heikko

5.3 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiuden tunnusluvuilla pohditaan, miten yritys selviytyy sitoumuksiensa maksusta. Kun maksuvalmius on hyvä, sitoumukset pystytään hoitamaan ajallaan ilman ylimääräisiä kustannuksia, kuten viivästyskorjoja tai perintämaksuja. (Eklund & Kekkonen 2016, 157; Leppiniemi & Kykkänen 2015, Perinteiset tunnusluvut). Maksuvalmiutta pystytään tarkastelemaan current ratio ja quick ratio -tunnusluvuin, nettokäyttöpääomaprocentein ja käyttöpääomaerien kiertoaikoja tarkastellen. Kiertoaikoja ja -nopeuksia seurataan myyntisaatavista, ostovelosta, varastosta ja nettokäyttöpääomasta. (Niskanen & Niskanen 2004, 117–129.) Maksuvalmiuden tunnusluvuista opinnäytetyössä tarkastellaan quick ratiota, koska sen tunnusluvut on mainittu leipomoteollisuuden toimialaraportissa.

Quick ratio

Quick ratio -tunnusluku ilmaisee lyhytaikaista maksuvalmiutta. Se kertoo yrityksen kyvystä selvittää lyhytaikaisista veloistaan rahoitusomaisuudellaan. Vaihto-omaisuutta eli varastoa ei oteta huomioon laskennassa, koska sitä ei ehkä saada realisoitua nopeasti. (Niskanen & Niskanen 2004, 120; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 51.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} =$$

$$\frac{(\text{rahat ja pankkisaamiset} + \text{lyhytaikaiset saamiset})}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

(Eklund & Kekkonen 2016, 158; Niskanen & Niskanen 2004, 120)

Yritystutkimusneuvottelukunnan linjaus arvoista:
(Niskanen & Niskanen 2004, 120)

Yli 1	hyvä
0,5 – 1	tydyttävä
alle 0,5	heikko

6 TILINPÄÄTÖSANALYYSI

Tilinpäätösanalyysijä on monenlaisia, koska yrityksen taloudesta halutaan saada mahdollisimman monipuolista tietoa. Yleisemmät analyysit ovat: toimiala-analyysi, yritysanalyysi, perinteinen tilinpäätösanalyysi sekä sijoitusanalyysi. Perinteisessä tilinpäätösanalyysissä lasketaan tunnuslukuja ja arvioidaan niiden muutoksia. (Salmi 2010, 114.)

Tähän opinnäytetyöhön on tilinpäätösanalyyseistä valittu prosenttimuotoinen tilinpäätös sekä trendianalyysi. Prosenttimuotoisen tilinpäätöksen avulla pystytään päättelemään tuloslaskelman ja taseen erien osuudet liikevaihdosta ja taseen loppusummasta. Eri vuosien prosenttimuotoisia tilinpäätöksiä voidaan verrata keskenään. Trendianalyysillä pystytään vertaamaan tuloslaskelman ja taseen eriä eri vuosien kesken. (Niskanen & Niskanen 2004, 87–89.)

Prosenttimuotoisessa tilinpäätöksen (liitteet 11 ja 12) analysoinnissa havainnoidaan tilinpäätöserät prosentteina vertailukohteesta. Tuloslaskelmassa ver-

rataan liikevaihtoon ja taseessa taseen loppusummaan. Tätä analysointitapaa hyödynnetään, kun halutaan tietää esimerkiksi, kuinka suuri osuus liikevaihdosta on mennyt materiaaleihin. Kyse on suhdeluvusta. Tällaisen tilinpäätöksen avulla ei voida päätellä, ovatko materiaaliostot euromääräisenä lisääntyneet tai vähentyneet, koska materiaaliostoja verrataan liikevaihtoon. Liikevaihdon määrä vaihtelee tilikausittain. (Niskanen & Niskanen 2004, 87–89.)

Trendianalyysin (liitteet 13 ja 14) pohjana ovat tilinpäätöserät useammalta vuodelta. Jokaisen tilinpäätöserän varhaisin vuosi merkitään arvolla 100. Muita vuosia verrataan varhaisimpaan laskemalla, kuinka monta prosenttia erä on varhaisimman vuoden vastaavasta arvosta. Trendianalyysi voidaan laskea sekä tuloslaskelmasta että taseesta. Analyysi havainnollistaa esimerkiksi tuloslaskelmasta, miten liikevaihto ja tuloslaskelman kuluerät ovat kehittyneet eri vuosina. Onko liikevaihto kasvanut? Ovatko materiaaliostot kasvaneet vuosi vuodelta? (Niskanen & Niskanen 2004, 87, 92–102.)

7 KATETUOTTOLASKENTA

Katetuottolaskenta on sisäisen laskentatoimen yksinkertainen työkalu lyhyen aikavälin kannattavuuden seurantaan (Eklund & Kekkonen 2016, 79). Laskentaa käytetään hyväksi tuloksen suunnitteluun ja hinnoitteluun herkkyysanalyysillä eli muuttamalla alkuasetelmia ja tarkastelemalla, miten asetelmien muutokset heijastuvat tulokseen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 72.) Tässä opinäytetyössä selvitetään herkkyysanalyysillä (liite 17), miten toisen konditoria-työntekijän siirtyminen tekemään kahvileipiä tai ruokaleipiä vaikuttaa tuoteryhmien katetuottoon ja etenkin katetuottoprosenttiin.

Katetuottolaskennan avulla pystytään myös selvittämään myyntimäärät, jotka tarvitaan tulokselliseen liiketoimintaan. Sen avulla kyetään testaamaan, mikä vaikutus myyntihinnan nostolla on tulokseen. Laskennalla voidaan selvittää, miten markkinointipanosten lisäys vaikuttaa tulokseen. Katetuottolaskennalla voidaan kartoittaa se myyntimäärän lisäys, joka tarvitaan, kun myyntihintaa lasketaan, mutta tuloksen halutaan pysyvän ennallaan. (Jormakka ym. 2015, 151.)

7.1 Katetuotto

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvien yksikkökustannusten kuvitellaan pysyvän samoina valmistusmäärästä riippumatta. Tuotantomäärät eivät vaikuta myöskään kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset ja myyntihinnat ovat vakiot. (Eklund & Kekkonen 2016, 79, 81.)

Myyntituotot
 - Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto
 - Kiinteät kustannukset

= Tulos

(Eklund & Kekkonen 2016, 79)

Myyntituotot saadaan kertomalla myyntimäärät myyntihinnalla. Kun kerrotaan yksikkökustannukset tai hankintahinta myyntimäärällä tulokseksi saadaan muuttuvat kustannukset. Jos kiinteät kustannukset ovat pienemmät kuin kate-
 tuotto, yritys tuottaa voittoa. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Katetuottolaskennalla voidaan myös asettaa päämäärät myytävälle määrille. Silloin katetuoton on katettava kiinteiden kustannusten määrä ja yrityksen johdon asettaman tulostavoite. (Eklund & Kekkonen 2016, 81.)

7.2 Katetuottoprosentti

Katetuottoprosentti ilmaisee prosentteina, paljonko muuttuvien kustannusten jälkeen yrityksellä on jäljellä myyntituotoistaan (Jormakka ym. 2015, 152). Prosentin avulla voidaan verrata yrityksen kannattavuutta eri tilikausilla (Eklund & Kekkonen 2016, 83).

Katetuottoprosentti = $\frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$

(Eklund & Kekkonen 2016, 82)

8 YRITYS X:N SISÄINEN LASKENTATOIMI

Yrityksen lyhyen ja pitkän aikavälin tunnuslukuja tilikaudelta 2012–2013 verrataan leipomoalan toimialaraportin vastaaviin vuosilta 2012 ja 2013. Lisäksi vertaillaan yrityksen tilikauden 2012–2013 ja 2015–2016 tunnuslukuja keskenään. Quick ratio -tunnusluvut käsitellään tilikausi tilikaudelta, koska alan tunnusluvut on ilmoitettu toisin kuin muut tunnusluvut raportissa. Tilinpäätösanalyysissä keskityn tarkastelemaan eri liikevaihdon ja eri kuluerien kehitystä 5 viimeisen tilikauden aikana. Haastatteleamalla yrityksen johtoa ja toimistotyöntekijää olen kerännyt tietoa, mitkä syyt ovat vaikuttaneet eri tilinpäätöserien kehityssuuntiin. Tässä luvussa tuon esille laskentatuloksia. Kehityssuuntien syitä ja pohdintoja olen kirjannut opinnäytetyön lukuun 11.

8.1 Käyttökateprosentti

Käyttökateprosentti riippuu sekä toimialasta että pääomarakenteesta. Kun arvioidaan käyttökateprosenttia, on hyvä verrata käyttökateprosenttia toimialan lukuihin sekä yrityksen katetuoton kehitykseen. Sen jälkeen mietitään käyttökateprosentin riittävyttä lainanhoitoon, veroihin, investointeihin ja voitonjakoon. (Balance Consulting.)

Yrityksen käyttökateprosentti tilikaudella 2012–2013 oli -2,4 %. Alan keskimääräinen käyttökateprosentti oli vuonna 2012: 8 % ja vuonna 2013: 6 %. Yritys sijoittuu alan alakvartaaliin. Vuonna 2012 alakvartaalin arvo oli -3,5 % ja vuonna 2013: -6,3 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48–49.) Tilikaudella 2015–2016 yrityksen käyttökateprosentti oli 1,0 %.

8.2 Liiketulosprosentti

Liiketulosprosenttien vertailu antaa paremman kuvan yrityksistä, joiden automaatioaste on erilainen. Katevertailua hankaloittavat alihankinnat sekä tuotantovälineiden omistus versus vuokraus. Negatiivinen liiketulosprosentti puolestaan kielii operatiivisen kannattavuuden haasteista. (Balance Consulting.)

Tilikaudella 2012–2013 yrityksen liiketulosprosentti oli -2,8 %. Alan keskiarvo vuonna 2012 oli 3 % ja 2013: 2 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48). Yri-

tyksen operatiiviset vaikeudet ovat helpottuneet tilikaudella 2015–2016 liiketu-
losprosentin ollessa 0,8 %.

8.3 Kokonaispääoman tuottoprosentti

Prosenttiluku kertoo, millaisen tuoton yrityksen sitomille resursseille eli taseen loppusummalle on kyetty tuottamaan. Tuotto jakaantuu omistajille, rahoittajille ja verottajalle. (Balance Consulting.)

Leipomoalan mediaani oli vuonna 2012: 4,3 % ja vuonna 2013: 2,1 %. Yrityk-
sen tuottoprosentti tilikaudella 2012–2013 oli -24,1 % ja tilikaudella 2015–
2016: 5,1 %. Tilikausi 2012–2013 sijoittuu alan alakvartaaliin. Yleisesti luku oli
heikko. Tilikauden 2015–2016 luku oli juuri ja juuri tyydyttävä. (Työ- ja elinkei-
noministeriö 2015, 51.)

8.4 Omavaraisuusaste

Leipomoalan mediaani omavaraisuusasteessa vuonna 2012 oli 44,8 % ja seu-
raavana vuonna 51 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 50). Yrityksen omava-
raisuusaste tilikaudella 2012–2013 oli -70,7 %. Tilikaudella 2015–2016 aste oli
-116,9 %. Kumpikin lukema on heikko.

Yrityksen omavaraisuusastetta kuitenkin nosti vapaaehtoiset varaukset, jotka
saadaan lisätä taseen omaan pääomaan omia varoja laskettaessa. Omiin va-
roihin lasketaan myös poistoero verovelalla vähennettynä sekä osittain oman
pääoman ehtoiset pääomalainat. (Balance Consulting.)

Toimeksiantajayrityksen tapauksessa on otettava huomioon, että henkilöyri-
tyksistä laissa ei ole säännöksiä oman pääoman määrästä. Ne voivat toimia
ylivelkaisina. Tärkeää on, ettei velkojia loukata. Avoimen yhtiön yhtiömiehen ja
kommandiittiyhtiön vastuullisen yhtiömiehen on syytä tarkkailla taloudellista ti-
laa. (Kylätalo, 2012.) Toisaalta omavaraisuusasteen arviointiin henkilöyri-
tyksissä vaikuttaa myös omistajan tai omistajien yksityiset varat ja velat (Balance
Consulting).

Vaikka oma pääoma henkilöyrityksissä voi olla negatiivinen, niin riskinä on ajautuminen talousvaikeuksiin heti laskukauden alussa. Korkeampi omavaraisuusaste toimii turvana, kun taloudellinen tilanne heikkenee ja kuluttajien ostovoima laskee. (Balance Consulting.)

8.5 Quick ratio

Leipomoalan maksuvalmius oli keskimäärin 1 eli hyvä vuosina 2009 – 2012. Vuonna 2014 quick ratio oli 0,8. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 51.) Yrityksen lukemat olivat tilikaudella 2012–2013: 0,69, 2013–2014: 0,54, 2014–2015: 0,53 ja 2015–2016: 0,52. Yrityksen maksuvalmius on heikentynyt tilikaudesta toiseen. Maksuvalmius on vielä kuitenkin tyydyttävä.

8.6 Yrityksen X tilinpäätösanalyysi

Prosenttimuotoista tuloslaskelmaa (liite 11) analysoin sekä yrityksen eri tilikausien kesken että leipomoalan keskiarvoihin, mikäli ne ovat ilmoitettu Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa. Prosenttimuotoisessa taseessa (liite 12) kiinnitän huomiota eri tase-erien osuuteen taseen loppusummasta. Trendianalyysin tuloslaskelmassa (liite 13) mietin, ovatko tuloslaskelman erät kasvaneet tai vähentyneet vertailutilikauden 2011–2012 luvuista. Varaston muutosta ei ole laskettu, koska kehitys näkyy jo yksittäisissä tuloslaskelmissa ja prosenttimuotoisessa tuloslaskelmassa. Kehitysmenot on myös jätetty laske-matta, koska niitä ei ole ollut kuin kahtena vuotena ja määrältään ne ovat olleet pieniä. Taseen analyysiä (liite 14) on höystetty muutamalla selityksellä lukujen kehitykseen.

8.6.1 Prosenttimuotoinen tuloslaskelma

Prosenttimuotoisen tuloslaskelman (liite 11) suurin menoerä on tilikaudesta toiseen ollut henkilöstökulut. Liikevaihtoon nähden, joka on tilikausi tilikaudelta laskenut, henkilöstökulut ovat kuitenkin pysyneet prosentuaalisesti samalla tasolla noin 56 prosentissa. Henkilöstökuluja on saatu pienennettyä, koska henkilöstön kanssa on tehty sopimus, jonka mukaan ennen klo 6 tehdyt tunnit voi

ottaa vapaana eli lähteä aiemmin työvuorosta kotiin, jos työt on tehty. Ylityöt ovat myös vähentyneet. Leipomoalan henkilöstökulut olivat 30 % vuonna 2012 ja 31 % vuonna 2013 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48). Syynä yrityksen korkeimpiin henkilöstökustannuksiin on matala automaatiotaso. Lisäksi omistajille on tärkeää, että kaikille riittäisi työtä.

Materiaalien ja ulkoisten palveluiden kulut ovat toiseksi suurin menoerä. Osuus liikevaihdosta on viimeisen viiden tilikauden aikana vaihdellut 28–33 %. Materiaalikuluja on saatu laskemaan, koska kulutusta on ollut vähemmän, on ostettu vähemmän raaka-aineita ja pienennetty varastoja sekä tingitty hankintahintoja.

Yrityksellä kuluu materiaaleihin liikevaihdostaan vähemmän kuin alalla yleensä. Tilikauden 2012–2013 osuus oli 24,7 %, kun se keskimäärin oli leipomotalalla 29 % vuonna 2012 ja 2013 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48). Yrityksen tilikauden 2015–2016 osuus oli 22,5 %.

Ulkopuolisten palveluiden kasvuun on vaikuttanut yhden kuljettajan eläkkeelle jäänti ja työn korvaaminen ulkopuolisella kuljetuspalvelulla. Eläkkeelle jäänti vaikutti myös leasingkustannusten laskuun, koska yritys luopui yhdestä pakettiautosta. Lisäksi konsulenttipalveluiden siirtyminen ulkopuolisten palveluiden menoerän alle tilikaudella 2015–2016 on nostanut tämän kuluerän prosentuaalista osuutta. Toisen konsulenttimyyjän siirtyminen eläkkeelle korvattiin ostopalvelulla.

Ulkopuolisia palveluita alalla käytettiin vuosina 2012 ja 2013 keskimäärin 7 % liikevaihdosta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48). Yrityksen tilikauden 2012–2013 osuus oli vain 3,6 %. Jos ulkopuolisiin palveluihin lisättäisiin konsulenttipalvelut, niin osuus nousisi 9,7 prosenttiin. Tilikauden 2015–2016 osuus oli 10,9 %.

Liiketoiminnan muiden kulujen osuus on saatu viidessä tilikaudessa tippumaan reilusta 17 prosentista noin 10 prosenttiin liikevaihdosta. Tilikauden 2012–2013 osuus oli 17,8 %. Alan keskimääräiset osuudet olivat 25 % vuonna 2012 ja 26 % vuonna 2013 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 48). Suurimpina syinä liiketoiminnan muiden kulujen osuuden vähenemiseen olivat jo aiemmin maini-

tut yhdestä pakettiautosta luopuminen sekä konsulenttipalveluiden siirtyminen markkinointikuluista ulkopuolisiin palveluihin.

8.6.2 Prosenttimuotoinen tase

Vaihto-omaisuuden osuus taseen loppusummasta on vaihdellut tilikausien aikana 10,3 prosentista 14,8 prosenttiin. Vaihtuvat vastaavat ovat taseen vastaavaa-puolen suurin erä. Keskimäärin erän osuus oli 86,5 prosenttia. Myyntisaamisia ja etenkin tilisaamisia on paljon. Hyvänä puolena on saamisten osuuden romahtaminen taseen loppusummasta. Myyntisaamisten määrä on vaihdellut 67,4 prosentista viimeisimmän tilikauden 34,0 prosenttiin. Tilisaamisten osuutta nostaa tilinpäätöspäivänä matkaan laitettut myyntilaskut puolelta kuukaudelta. Toisaalta liikevaihdon määrän lasku on vaikuttanut myös osataan osuuden pienenemiseen. Ostovelkoja on prosentuaalisesti vähemmän kuin myyntisaamisia. Ostovelkojen osuus on taseen loppusummasta on ollut 24,6 prosentista 27,9 prosenttiin. Näyttäisi siltä, että yritys toimii ”pankkina” asiakkailleen. Isoilta tavarantoimittajilta on kuitenkin saatu pitkiä maksuaikoja.

8.6.3 Trendianalyysi tuloslaskelma

Myönnettyjen alennusten osuus tilikaudesta 2011–2012 on kasvanut paljon, vaikka liikevaihto ennen alennuksia on tippunut. Alennukset johtuvat vähittäiskaupan sanelupolitiikasta. Materiaaliostot ovat vähentyneet enemmän kuin liikevaihdon lasku. Ulkopuolisten palveluiden lisääntyminen johtuu konsulenttipalveluiden siirtymisestä tähän menoerään.

Henkilöstökulut, käyttö- ja ylläpitokulut, markkinointi- ja autokulut ovat alentuneet. Hallinnon kulut alentuivat lukuun ottamatta tilikautta 2015–2016. Atk- ja toimistotarvikekulojen kasvu näkyy myös prosenttimuotoisessa tuloslaskelmassa. Rahoituskulojen kasvuun on vaikuttanut etenkin SH-tilien korkokulojen kasvu. Huomionarvoista on, että trendianalyysissä pienet summat saavat aikaan suuret prosentuaaliset muutokset.

8.6.4 Trendianalyysi tase

Pysyvien vastaavien osuus on pienentynyt poistojen takia. Vaihto-omaisuuden prosentit noudattelevat samaa linjaa prosenttimuotoisen taseen kanssa. Myyntisaamiset ovat tippuneet yli puolella. Ostovelkojen määrä ei ole laskenut yhtä paljon kuin myyntisaamisten. Muut velat, lyhytaikaiset -kategorian muu lyhytaikainen velka -erä on kasvanut huomasti vertailutilikaudesta. Tämä näkyy myös prosentuaalisessa taseessa, jossa erän osuus taseen loppusummasta on kasvanut. Syynä on omistajien lainaamat varat yritykselle, joita ei olla pystytty maksamaan takaisin.

9 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuotantotyöntekijöiden haastattelut oli tarkoitus tehdä ryhmähaastatteluina puolistrukturoituina ja nauhoittaa haastattelut. Haastattelun kysymykset (liite 15) olivat valitettavasti valmiita sellaisena ajankohtana, jolloin leipomossa oli paljon tilauksia ja osa työntekijöitä pekkaspäivillä. Ensimmäinen mahdollinen ryhmähaastattelupäivä olisi ollut vasta 3 päivää sen jälkeen kuin menetelmäosuus piti olla tehtynä, analysoituna ja palautettuna. Toimeksiantajayrityksen edustajat ehdottivat ratkaisuksi kyselylomaketta. Kysely toteutettiin paperisena sekä sähköisenä kyselynä. Ryhmähaastatteluun laadittuja kysymyksiä käytettiin sellaisenaan paperiseen kyselyyn. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajien oli kirjoitettava omat mielipiteensä. Sähköisessä kyselyssä osa kysymyksistä oli muotoiltu suljetuksi kysymykseksi kyllä/ei -vaihtoehdoin, esimerkiksi: ”Onko teillä tietty paistoaikataulu?”

Kirjallisen haastattelun hyvänä puolena yritys piti sitä, että jokaisella on mahdollisuus kirjata oma mielipiteensä. Ryhmähaastattelussa olisivat suulaimmat saaneet näkemyksensä esille ja hiljaisemmat eivät ehkä olisi tohtineet omia mielipiteitään tuoda esille. Kirjallisen kyselyn haittapuolina oli se, että kaikkiin kysymyksiin ei vastattu. Ryhmähaastatteluun laadittuja kysymyksiä olisi pitänyt vielä räätälöidä paperikyselyyn paremmin soveltuvaksi. Kyselystä kummunkin ideat olivat yksittäisiä.

Kyselyyn vastasi 7 työntekijää leipomon 17 työntekijästä. Kaikki vastanneet olivat täyttäneet paperisen kyselylomakkeen. Sähköpostitse ei tullut yhtään

lomaketta. Kirjasin saadut vastaukset Word-dokumenttiin kunkin kysymyksen alle. Tämän jälkeen oli helpompi tehdä johtopäätöksiä. Olivatko työntekijät antaneet samankaltaisia vastauksia? Olivatko vastaukset ristiriidassa toisiinsa nähden? Esimerkiksi osa vastasi paistoaikataulun olevan melkein pä kaikille tuotteille ja osa kirjoitti, että välillä paistoaikataulu on käytössä ja välillä ei.

Kävin menetelmäosuuden palauttamisen jälkeen haastattelemassa (liite 16) vielä työntekijöitä, koska vastausprosentti oli kovin alhainen. Halusin saada lisätietoa tai varmistusta mielikuvilleni, jotka olivat syntyneet paperisen kyselyn tuloksista. Ryhmähaastattelussa toin esille kyselyn antia, esimerkiksi tuotekehitysideoita. Tiedustelin 7 leipomotyöntekijältä heidän mielipiteitään ja mahdollisia uusia ideoita. Haastattelu oli puolistrukturoitu. Ryhmähaastattelun vastaukset ryhmittelin samalla tavalla Word-dokumentiksi kuin paperisen kyselyn vastauksetkin eli kysymyksen alle kirjoitin saadut vastaukset.

9.1 Tuotanto

Tilat ovat iäkkäät. Työntekijät toivoivat remontointia, koska tilat ovat vetoisat. Ilmastointia ehdotettiin ratkaisuksi. Koneiden uusimista toivottiin. Se toisi toimintavarmuutta. Raaka-aineet sijaitsevat kahdessa eri kerroksessa. Eniten tarvittavat ja painavimmat olivat lähellä tuotantoa. Tavarat olivat kuitenkin helposti saatavissa ja melkein aina samoissa paikoissa. Vanhat tilat selvästi rajoittavat varastojen toimivuutta ja mahdollisuuksia järjestellä varastot toisin. Raaka-aineiden siirrossa paikasta toiseen katsottiin hissien tuovan helpotusta. Hankaluutena pidettiin siirtoväylien olemattomuutta. Lähteviä tuotteita on siirreltävä alta pois.

Valmistusmäärät olivat työntekijöiden tiedossa ajallaan. Lisätilauksia tulee jonkin verran päivän aikana. Paistoaikataulu on ollut vuosikymmeniä sama. Kausituotteet paistetaan jossakin välissä. Tietoa siitä, mihin tuotantosuunnitelmat ja -määrät perustuvat, ei työntekijöillä ollut. He eivät katsoneet, että tarvitsisivat työssään tietoa tuotantosuunnittelusta. Isommista tilauksista toivottiin tietoa mahdollisimman ajoissa.

Työntekijöiden oli vaikea arvioida laitteiden ja ihmisten toiminta-astetta. Työvaiheiden kestoa ei oltu määritelty. Työntekijät kokivat, että työvaiheisiin menee päivittäin sama aika, kun määrät ovat samoja. Työntekijät eivät kokeneet, että omassa työssä olisi ylimääräisiä työvaiheita.

Koneet koettiin helpottavan työtä. Laatuun ja sen valvonnan kehittämiseen työntekijöiden oli vaikea vastata. Haastattelussa katsottiin laadunvalvonnan toteutuvan jo omavalvonnalla, mutta sitä voisi lisätä. Työntekijät pohtivat, että tarkkaavaisuudella ja huolellisuudella laatuun pystytään vaikuttamaan. Kii-reessä ja väsyneenä laatu saattaa kärsiä. Silloin ei välttämättä muisteta, että tuote saattaa olla asiakkaalle ainutkertainen tai ainutlaatuinen juttu.

Toimituspuutteiden syynä pidettiin raaka-aineiden puutetta. Materiaaleja oli unohdettu tilata. Keinoina toimituspuutteiden vähentämiseen työntekijät ehdotivat riittäviä varastoja sekä tilausten tekemistä tietyinä viikonpäivinä.

Hävikin määrää oli vaikea arvioida, mutta se oli vähäistä. Hävikkiä syntyi ainesosien puuttumisesta tai unohtamisesta, tuotteiden palamisesta tai raa'aksi jäämisestä sekä vanhenemisestä. Keinoiksi vähentää hävikkiä ehdotettiin tarkempia laskuja, huolellisempaa paistoa ja tarkkuutta.

Jäteleipää syntyy, kun tuote palaa tai aineksia unohtuu tai tuote vaurioituu ennen pakkaamista. Ehdotuksena oli, että tuotteet, joissa on pikku vikoja, myytäisiin omassa myymälässä halvemmalla.

Raaka-aineiden paikallisuutta kysyttäessä työntekijät nimesivät useimmiten jauhot. Kysyttäessä, miten paikallisuus näkyy valmiissa tuotteessa tai pakkauksissa, ei osattu nimetä mitään. Yksi toivoi, että paikallisuus näkyisi niissä enemmän.

Työntekijät toivoivat uusia tuotteita tuotantoon. Ideoina olivat tuotteet, joissa olisi enemmän hilloja ja makuaineita taikinoihin. Makeissa tuotteissa toivottiin panostamista kausimakuihin nykyistä enemmän. Työntekijät kaipa-sivat selkeästi suolaisia vaihtoehtoja enemmän. Piirakkavalikoimaan porkkanaa, aurajuustopatonkia, juurileipää ja hiivatonta leipää. Toin haastatte-

lussa esille oman ideani suolaisista suupalloista. Työntekijät alkoivat heti pohtia, millaisissa muoteissa ne voisi toteuttaa. He olivat sitä mieltä, että erilaiset täytteet olisi helppo toteuttaa suupalloihin.

9.2 Oma työ ja työyhteisö

Työntekijät arvostivat omaa työtään ja ammattitaitoaan. Kiireisimpinä päivinä työt tehdään hiljaisempia päiviä nopeammin, koska samat työt ovat tehtävänä kaikkina työpäivinä. Valmistusmäärät poikkeavat toisistaan eri päivinä. Maanantait ja perjantait ovat kiireisimmät päivät. Hiljaisempina päivinä panostettiin enemmän perinpohjaisempaan siivoukseen tai tehtiin valmisteluja tulevaa varten.

Työvuorot tuntuivat olevan sopivia. Muutoksia ei kaivattu. Suurin osa vastan-neista katsoi pystyvänsä kehittämään omaa toimintaansa jo nyt. Koulutustarvetta nähtiin olevan vain, jos uusia tuotteita tulisi tuotantoon. Yhdessä vastauksessa toivottiin mahdollisuutta tutustua muihin paikkoihin ja saada siten vinkkejä leipomoon. Haastattelussa tutustumiskäynnit saivat kannatusta.

Työntekijöillä oli jonkin verran yhteistyötä. Hyvinä puolina pidettiin työn etene-mistä ja työtehtävien helpottumista. Toisten huomioon ottamista toivottiin enemmän. Työnkiertoa ei leipomossa tällä hetkellä ole. Se otettaisiin mielel-lään käyttöön. Työnkierrossa positiivisina puolina nähtiin sijaisuudet sairasta-pauksissa, vaihtelu omiin työtehtäviin, välttyminen eripuralta, tasavertaisuus sekä ammattitaidon lisääntyminen. Toinen toistensa töitä arvostettaisiin enemmän, kun työnkierto antaisi paremman käsityksen eri työtehtävistä. Ke-huja tunnuttiin kaipaavan.

Johdon työnjakoa pidettiin sekavana. Tieto ei tuntunut kulkevan hyvin työnteki-jältä toiselle tai ylhäältä alaspäin tai toisin päin. Keinoina tiedonkulun paranta-miseksi ehdotettiin infotilaisuuksia tai paperia kahvihuoneen seinän ilmoitus-taululle. Haastattelussa pidettiin hyvänä ilmoitustaulua tiedonkulun välineenä. Kuukausittaiset palaverit saivat kannatusta. Niissä voitaisiin valottaa näkymiä tulevaisuuteen ja yhteisesti pohtia esimerkiksi raaka-ainetarpeita kuukauden päähän.

10 HERKKYYSANALYYSI

Konditoriatuotteiden kannattavuutta selvitettiin herkkyyssanalyysillä (liite 17). Analyysin avulla kartoitettiin ruokaleipien, kahvileipien ja konditoriatuotteiden nykyiset katetuottoprosentit. Koska yritys pohti toisen konditoriatyöntekijän siirtymistä muihin tehtäviin juhlakausien ulkopuolella, katetuottolaskelmassa laskettiin ensin, paljonko katetuottoprosentit muuttuisivat, jos työntekijä siirtyisi kahvileipiä tekemään. Toisena vaihtoehtona laskettiin työntekijän siirtyminen valmistamaan ruokaleipiä. Herkkyyssanalyysi tehtiin tilikauden 2015–2016 lukujen perusteella.

Koska tuloslaskelmassa leipomon palkat on ilmoitettu yhtenä lukuna, palkkakulu oli jaettava ruokaleipien, kahvileipien ja konditoriatuotteiden kesken. Tässä auttoivat saamani tiedot kaikkien toimintojen osuuksista palkkakustannuksista, niin kuljetuksista kuin hallinnostakin. Eri tuoteryhmien leipomopalkat oli eritelty omiksi prosenttiosuuksiksi.

Jotta muuttuvien palkkojen osuudet eri tuoteryhmien kesken pystyttiin selvittämään, oli muuttuvien palkkojen ja eläkekustannusten osuudet jyvitetävä: kuinka monta prosenttia kunkin erän osuus oli muuttuvista palkka- ja eläkekuiluista. Pakkaajien palkat jaettiin lisäksi eri tuoteryhmien pakkaustarvikkeiden osto-osuuksien mukaan. Kuljettajien palkat suhteutettiin niihin ruokaleipien, kahvileipien ja konditoriatuotteiden liikevaihtoon, joissa kuljetusta oli tarvittu. Osa tuotteistahan myydään leipomon yhteydessä olevassa myymälässä.

Toimitusjohtajaa haastatteleamalla sain selville, kuinka paljon eri materiaaliostojen eristä käytetään kukin tuoteryhmän tuotteiden valmistamiseen. Esimerkiksi ruokaleipien osuus liikevaihdosta oli noin 29 %, mutta jauhoja niihin käytettiin noin 40 % ostetuista jauhoista. Saamani materiaaliostojen osuudet ovat vain suuntaa-antavia, joten herkkyyssanalyysin tulokset eivät ole täysin luotettavia. Katetuottoprosentit eroavat kuitenkin niin paljon toisistaan, että muutama prosenttiyksikön vaihteluilla ei ole vaikutusta kokonaisuuteen.

Tällä hetkellä kannattavin tuoteryhmä on selkeästi kahvileivät. Niiden katetuottoprosentti oli 46 %. Ruokaleivissä lukemana oli 13 %. Kaikkein heikommien

pärjäävät juuri konditoriatuotteet katetuottoprosentilla -26 %. Jos konditoria-
puolelta siirtyisi toinen työntekijöistä valmistamaan kahvileipiä, olisi kahvileipi-
en katetuottoprosentti 40 % ja konditoriatuotteiden 3 %. Kahvileipien katetuot-
toprosentti laskisi 6 prosenttiyksikköä. Jos työntekijä siirtyisi tekemään ruoka-
leipiä, ruokaleipien katetuottoprosentti olisi 3 %. Katetuottoprosentti tippuisi
siis 10 prosenttiyksikköä.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tutkimuksen eri analyysien ja kyselytutkimuksen yhteenveto etenee samalla
tavalla kuin ne on aiemmin esitelty. Ensin jäsennellään tunnuslukujen kehitys-
tä. Samalla pohditaan keinoja, miten tunnuslukujen arvoja voitaisiin parantaa.
Tunnuslukujen jälkeen käydään läpi tilinpäätösanalyysien tuottamia havainto-
ja. Mitä jo tehtyjen toimenpiteiden lisäksi voisi tehdä kannattavuuden paranta-
miseksi?

Kyselytutkimuksen teemat ovat runkona, kun peilaan yrityksen eri toimintoja
teoriaan ja leipomoteollisuuden toimialaraportin esille nostamiin asioihin.
Herkkyyksanalyysin tulosten pohjalta annetaan suositus, mikä olisi paras rat-
kaisu eri tuotantoryhmien kesken.

11.1 Tunnusluvut

Kannattavuuden tunnusluvuista käyttökateprosentti ei ole häävi. Tunnusluku
on saatu plussanpuolelle, joten lainanhoitoa, veroja, investointeja tai voitonja-
koa varten on jäänyt enemmän rahaa. Operatiivisen kannattavuuden haasteet
näkyvät liiketulosprosentissa, vaikka negatiivinen lukema onkin saatu käänty-
mään positiiviseksi. Kumpikaan luku ei yllä alan keskiarvoihin. Suurimpina te-
kijöinä yrityksen lukujen paranemiseen ovat olleet materiaaliostojen, henkilös-
tökulujen, käyttö- ja ylläpitokustannusten sekä autokustannusten vähentymi-
set.

Yrityksen kokonaispääoman tuottoprosentti on parantunut, mutta se on edel-
leen heikko verrattuna etenkin ohjearvoihin verrattuna. Yrityksen parantunee-
seen prosenttiosuuteen vaikuttaa kasvaneen nettotuloksen lisäksi myös rahoi-

tuskulujen nousu sekä taseen loppusumman alentuminen. Näiden yksittäisten tekijöiden summana tämä kannattavuuden tunnusluku on kohentunut enemmän kuin yhden yksittäisen tekijän vaikutus olisi ollut. Leipomoteollisuuden kokonaispääoman tuotto prosentit ovat ohjearvoja matalammat, koska ala on pääomavaltainen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 51).

Prosenttiosuuksiin vaikuttaa myös laskutapa. Taseen loppusumma voidaan myös laskea tilikauden alun ja lopun keskiarvona. Toimialaraportissa ei ole mainittu laskutapaa. Jos yrityksen luvut laskettaisiin keskiarvoilla, niin tilikauden 2012–2013 kokonaispääoman tuotto prosentti nousisi -16 prosenttiin. Tilikaudella 2015–2016 tuotto prosentti laskisi 3,3 prosenttiin. Tämä tunnusluku paranee, kun operatiivisen liiketoiminnan tulos paranee. Toisaalta tilikauden voiton lisääntyminen vaikuttaa taseen loppusumman kasvamiseen, joka hillitsee tuotto prosenttin lisäystä.

Vakavaraisuuteen kuuluvaa omavaraisuusastetta on yritysmuodon takia vaikea verrata alan keskiarvolukuihin. Lisäksi yhtiömuodon takia omavaraisuusasteen oikeaan arvioon olisi tarvittu tietoa myös omistajien yksityisistä varoista. Omistajien mittavat rahalliset panokset ovat olleet osasyinä käyttökate- ja liiketulosprosenttien paranemiseen, jolloin oma pääoma on painunut negatiiviseksi. Yhtiön taloudellisen tilanteen tarkkaa seuraamista on siis jatkettava. Nykyinen tilanne hankaloittaa vieraan pääoman hankintaa esimerkiksi tilanteessa, jossa vanhaa konekantaa ei pystytä enää korjaamaan, vaan on investoitava uuteen. Voitolliset tilikaudet toisivat lisäystä omaan pääomaan ja edelleen omavaraisuusasteen paranemiseen.

Maksuvalmiuden tunnusluku quick ratio on edelleen tyydyttävä. Keinoina sen paranemiseen olisi rahoitusomaisuuden lisääntyminen. Koska rahoitusomaisuus koostuu eristä rahat ja pankkisaamiset sekä lyhytaikaiset saamiset, ei nopeampi myyntisaamisten kilahtaminen pankkitilille vaikuttaisi maksuvalmiutta lisäävästi. Myynnin lisäys, joka on myös keino kannattavuuden parantamiseen, nostaisi maksuvalmiutta. Lyhytaikaisten velkojen pieneneminen lisäisi myös yrityksen maksuvalmiutta. Yritys X:n tapauksessa maksuvalmius nousi, jos omistajien antamia lyhytaikaisia velkoja pystyttäisiin lyhentämään. Myynnin lisääntymisellä pystyttäisiin lyhentämään myös velkaa enemmän.

Maksuvalmiutta saataisiin korotettua parhaiten, jos rahoitusomaisuus lisääntyisi samalla kuin lyhytaikainen velka vähenisi.

11.2 Tilinpäätösanalyysit

Henkilöstökulut ovat suuret, koska leipomo on hyvin käsityövaltainen. Yötyöt lisäävät myös henkilöstökustannuksia. Automatisoinnilla saataisiin helpotusta työläisiin työvaiheisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 53). Tällä saattaisi olla myös vaikutusta työhyvinvointiin ja edelleen sairauspoissaoloihin (Manelius 2012, 12). Työnkierto vaikuttaa sairauspoissaoloihin, koska tyytyväisyys omaan työhön lisääntyy (Hellevuori 2015, 43–45). Työkierrolla pystytään myös vähentämään tilapäisen työvoiman tarvetta. Automatisointia voitaisiin myös hyödyntää palkanlaskennassa tuntitietojen keräämisellä sähköisesti. Työvuorosunnittelulla on mahdollista saada säästöjä. (Procomp 2014.) Kunta-alalla on ollut yleistä lomarahojen vaihtaminen vapaaksi, kun on haettu säästöjä henkilöstömenoihin (Kuntatyönantaja 2013, 1).

Materiaalikuluja ja liiketoiminnan muita kuluja on pystytty laskemaan. Materiaalikulujen osuus liikevaihdosta oli alan keskiarvoa pienempi, samoin liiketoiminnan muiden kulujen. Ulkopuolisten palveluiden osuus oli keskimääräistä korkeampi. Kilpailuttamalla saatettaisiin saada kustannuksia alemmaksi (Alhola & Lauslahti 2000, 72). Ostojen laadulla ja yhteistyön kehittämisellä tavaran-toimittajien kanssa kannattavuutta voidaan lisätä (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit). Verkostoitumisella pystytään parantamaan myös resurssiviisautta eli kestävää kehitystä ja kiertotaloutta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 12). Keinona voisi olla vastavuoroisuus paikallisten ja alueellisten tavaran-toimittajien kanssa: kuljetusyhteistyö, toinen toistensa tuotteiden myynti.

Arviointia, toimiiko yritys ”pankkina” asiakkailleen, hankaloittaa se, että tilinpäätökseen vääjäämättä tulee myyntisaamisiksi puolen kuun myynti. Myyntisaatavien, ostovelkojen ja varaston kiertoaikojen ja -nopeuksien seurannalla pystyttäisiin arvioimaan maksuvalmiustilannetta (Niskanen & Niskanen 2004, 122–128).

Myönnettyissä alennuksissa yrityksellä on pattitilanne. Suuret asiakkaat saivat haluamansa alennukset ”ota tai jätä” -taktiikalla. Yritys on pyrkinyt myös itse saamaan ostoilleen alennuksia. Katetuottolaskelmien avulla pystyttäisiin perinteisten tuotteiden nykyiset kustannukset selvittämään ja pohtimaan tuotteiden hinnoittelua.

Kannattavuutta olisi haettava etsimällä uusia asiakkaita esimerkiksi ottamalla verkkokauppa käyttöön ja pohtimalla uusia palvelukonsepteja (Suomala ym. 2011, Organisaation erilaiset roolit; Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 15). Yrityksellä on yhteistyötä muiden yritysten kanssa jo tällä hetkellä. Uusien yhteistyökumppaneiden etsintä ja pohdinta alihankinnasta tai sopimusvalmistuksesta voisivat tuoda menestystä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 72).

11.3 Toiminnot

Koneiden uusimisella ja automatisoinnilla työvaiheiden teko helpottuisi. Automatisoinnilla laatua voitaisiin parantaa esimerkiksi annostelun tarkkuuden parantumisella tai raaka-aineiden hukkakäytön vähenemisellä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 53). Kapasiteetti on työntekijöiden mukaan suurin piirtein maksimissaan käytössä. Kuten kohdassa 4.6 tuotiin esiin, investoinnit uusiin koneisiin voitaisiin toteuttaa, kun myynti ja kysyntä lisääntyisivät.

Varaston kiertoaikojen ja -nopeuden seurannan lisäksi varastosta olisi hyvä määrittää varmuusvarasto (Valtamäki 2012, 25). Määrittämisellä saatettaisiin ehkäistä toimituspuutteita. Varmuusvaraston kokoon vaikuttaa, mikä on järkevin ja taloudellisin sykli tilata tuotteita (Suomala ym. 2001, Organisaation erilaiset roolit).

Kuukausipalaveriin tiedonkulkua pystyttäisiin parantamaan. Tiedonkulun lisäksi niissä pystyttäisiin yhdessä pohtimaan tapoja, joilla tavoitteisiin päästään. Tavoitteitakin voitaisiin miettiä. (Viitala & Jylhä 2006, 279.) Kuukausipalaveriin yhdistäisin kehu työkaveria kasvatusten -osion. Selän takanahan työkaveria voisi kehua helmikuun teemaviikon lisäksi myös muutenkin. (Sora 2014.) Nämä sitouttaisivat henkilöstöä ja osaltaan vaikuttaisivat kannattavuuteen, kuten kohdassa 4.7 mainittiin.

Kahvihuoneessa on jo ilmoitustaulu. Siellä oli paljon tähdellistä tietoa. Työntekijät vahvistivat epäilyni, että taululta on vaikea havaita uusia tiedotteita. Ehdotan värillistä paperia tai värillistä aluetta, jonne uusimmat tiedot laitettaisiin näkyville. Puumerkillä voisi ilmaista, että on lukenut lapun. Toisen värialueen voisi pyhittää kehuille. Toimiakseen nämä vaatisivat todennäköisesti ilmoitustaulustaavan, joka säännöllisesti kävisi läpi ilmoitustaulun.

Työntekijät kannattivat kovasti tuotekehitystä. Suomala (2011, Organisaation erilaiset roolit) pitää tuotekehityksen yhtenä tavoitteena kustannusten alentamista. Jotta tuotekohtaisesti yritys voisi miettiä kustannusten pienentämistä, niin aloitettu katteiden laskeminen olisi vietävä päätökseen. Tässä vaiheessa tulisi myös kelloitettua kaikkien tuotteiden valmistamiseen kuluvat ajat. Näin saataisiin tietoa, mitkä tuotteet ovat kannattavia ja mitkä eivät. Lisäksi olisi pohdittava, onko tuotevalikoimassa sellaisia tuotteita, jotka ovat kannattamattomia, mutta joita asiakkaat arvostavat (kohta 4.2). Tässä yhteydessä yritys voisi myös pohtia kestäviä hinnoitteluperiaatteita, kuten kohdassa 4.7 mainittiin.

Tuotekehitykseen työntekijät antoivat monia hyviä ideoita. Leipomoteollisuuden toimialaraportissa (2015, 36) tuotiin esiin välipalaistuminen ja elämyshakuisuus. Kuluttajat arvostavat kotimaisuutta ja lähiruokaa. Uutuuksia kaivataan tuotteisiin, jotka ostetaan hetken mielijohteesta. Esimerkkeinä katsaus mainitsi makeiset, leivonnaiset ja vaaleat leivät. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 36).

Ikäihmisten osuus suomalaisista tulee kasvamaan. Heille leipomotuotteiden nauttiminen aterioilla on arkipäiväistä. Tuotekehityksessä tämä ikäryhmä on hyvä ottaa huomioon nimenomaan pakkauksia, ravitsemussisältöä ja tuotekojoja suunniteltaessa. Ravintosisällöissä voidaan esimerkiksi lisätä tuotteiden kuitupitoisuutta tai vähentää lisäaineita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 18, 73.)

Toimialaraportti (2015, 72) toi esiin, että kuluttajat saattavat olla valmiita maksamaan enemmän helppokäyttöisyydestä. Mietin, miten tätä voisi hyödyntää jo tällä hetkellä valmistettaviin tuotteisiin. Kauppojen paistopisteet ovat vieneet leipomoilta tuoreuden kilpailuetuna. Mieleeni tuli patonkibaari. Leipomon yh-

teydessä on myymälä, jossa asiakas voisi valita, ottaako patongin, sämpylän tai tumman leivän ja siihen valikoimasta mieleisensä täytteen. Pakkaus olisi sellainen, että kokonaisuus pysyisi kasassa leivän nauttimiseen asti.

Pohdin, mitä välipalaa tai nopeaa lounasta itse ostaisin. Valikoimiin voisi lisätä pikkupitsoja tai pitsaleipiä. Välipalaksi suositellaan täysjyväviljatuotteita, marjoja, hedelmiä, jogurttia, rahkaa tai viiliä (Leminen 2016). Marjatuotteita on valikoimissa. Pystyttäisiinkö menekkiä lisäämään vinkkaamalla välipalavaihtoehtoja Facebookissa? Koska ruualla ostetaan myös hyvää omaatuntoa, niin markkinoinnissa ja pakkauksissa tuotteiden ja raaka-aineiden paikallisuutta voisi korostaa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 20, 22).

Alakoulua käyvä lapseni saa ottaa kouluun välipalaa päivinä, jolloin opiskelua on kolmeen asti iltapäivällä. Leipää, sokeria tai suolaa sisältäviä tuotteita ei saa olla välipalana. Pystyisikö kehittämään tuotteen, joka täyttäisi vaatimukset? Sokeri lähinnä tarkoittaa suklaata ja suolaa esimerkiksi suolapähkinöissä. Olisiko tuote mahdollisesti suupalan kokoinen, joka säilyisi koko koulupäivän repussa syömäkelpoisena?

Suupalat johdattivat minut ajatuksissa Belgiaan ja suklaapuoteihin. Voisiko pikkusuolaista ostaa samaan tapaan vitriinistä? ”Yksi kappale tuota, kaksi noita.” Suklaa muistutti mieleeni kesäisen keskustelun, jossa leipomossa ideoitiin perinteisten Brunbergin tuotteiden myynnistä myymälästä. Kotimaakunnasta ilman googlettamista tulivat mieleen Kouvolan Lakritsi sekä Suomen Karamel-litehdas Kotkassa.

Työnkierto oli selkeästi yksi kyselyssä esille nousseista asioista, joita suosittelun yrityksen hyödyntävän. Mietittäessä konditorialiiketoiminnan kannattavuutta herkkyysanalyysi paljasti, että toisen työntekijän siirtyminen valmistamaan kahvileipiä oli paras vaihtoehto katetuottoprosenttien kannalta. Lisäksi leipomoalan työehtosopimus mahdollistaa työntekijän siirron pysyvästi toiseen työhön ja palkkaryhmän muutoksen (Leipomoiden työntekijöitä koskeva työehtosopimus 2013, 18).

12 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin melko hyvin. Kannattavuuden teoriaosuus esittelee monia keinoja kannattavuuden parantamiseen. Teoriaosuus ja tekemäni tilinpäätösanalyysit hyödyttävät yritystä jatkossakin, mikäli he haluavat analysoida tilinpäätöksen lukuja. Valmistusprosessin kannattavuuteen ei löytynyt nopeita ratkaisuja.

Työn rajaus oli leväperäistä. Osittain syynä oli toimeksiantoyrityksessä lähi-vuosina tapahtuva johdon vaihtuminen. Halusin antaa monenlaisia vinkkejä kannattavuuden paranemiseen. Sitähän alun perin yritys toivoikin. Työstä rajautui matkan varrella pois kustannusten selvittäminen eri arvoketjun osissa. Se olisi auttanut yritystä hahmottamaan entistä paremmin, paljonko muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia kohdistuu esimerkiksi hankintaan tai tuotantoon. Kustannusten selvittäminen höystettynä herkkyysanalyysillä voisi olla yksi jatkotutkimusaihe. Konditoriatoiminnan kannattavuuteen herkkyysanalyysi antoi yrityksen johdolle varmuutta toteuttaa mietinnässä ollut työntekijän siirto muihin tehtäviin.

Teemahaastattelun toteuttaminen kirjallisesti oli pieni pettymys, mutta toi arvokasta tietoa tutkimukseen. Otokoko olisi ollut suurempi, jos haastattelu olisi aikataulullisesti pystytty toteuttamaan ryhmähaastatteluin. Toisaalta saadut vastaukset olivat jokaisen työntekijän omia. He pystyivät tuomaan mielipiteensä esille ilman peesausta. Odotin enemmän tietoa tuotantoprosesseista ja ideoita niiden kehittämiseen. Kestävään kehitykseen ja hävikkiin odotin saavani enemmän vastauksia.

Onneksi pystyin tekemään edes jonkinlaisen ryhmähaastattelun, vaikka valitsinkin suppeamman kysymysvalikoiman (liite 16). Se toi sekä uutta tietoa että vahvasti käsityksiäni. Pystyin haastattelun edetessä kysymään sellaisia kysymyksiä, joita en ollut kirjannut ylös. Jokin kommentti sai minut muistamaan kyselystä vastauksia, jotka veivät ryhmähaastattelua eteenpäin.

Tutkimus lisäsi tietoa kannattavuudesta ja tavoista, millä sitä voidaan parantaa. Teoriaan pohjaavat ratkaisut ovat yleistettävissä muillekin toimialoille. Toimialaraporttiin pohjautuvat ehdotukset auttavat muitakin alan yrityksiä. Aiemmat oppinäytetyöt auttoivat haastattelun teemoittamisessa. Luulen yrityk-

sen hyödyntävän ratkaisuehdotuksista ainakin työnkiertoa ja tuotekehitystä.

Entä tutkimuksen reliabelius ja validius? Reliaabelius kuvaa mitattujen tulosten toistettavuutta. Eri tutkijat saavat samanlaiset tutkimustulokset. Validius merkitsee menetelmän pystyvyyttä mitata juuri sitä asiaa, jota oltiin suunniteltu mitattavaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Reliaabelius toteutui minusta hyvin. Tunnuslukujen laskeminen, tilinpäätösanalyysi ja herkkyysanalyysi voidaan toistaa ja päätyä samoihin lukuihin. Teemahaastattelussa samankaltaisiin tuloksiin päästäisiin, vaikka vastausprosentti olisikin suurempi. Validiudessaan ei menty pahasti metsään. Paperisesti toteutettuna teemahaastattelun kysymyksiin saatettiin jättää vastaamatta, koska kysymyksiä ei ymmärretty, vaikka olinkin itseäni varten hankalammin hahmotettaviin kysymyksiin kirjannut ylös apusanoja ja selityksiä (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232). Luotettavuutta lisäsi ryhmähaastattelu. Jos joku kysymys oli epäselvä, pystyin heti selittämään, mitä kysymys tarkoitti.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheina ehdottaisin Alekski Valtamäen opinnäytetyöaihetta tuotannonohjauksen, varastoinnin ja hävikinhallinnan vaikutusta kannattavuuteen. Tuotannonohjauksen uudelleenorganisointi tullee ajankohtaiseksi johdon vaihtumisen jälkeen. Varaston kiertoaikojen ja nopeuden seuranta olisi aloitettava sekä varmuusvarasto määriteltävä viimeistään samassa yhteydessä.

Opinnäytetyönä voisi analysoida leipomotilaa ja läpikäydä tuotantoprosesseja kustannusten karsimiseksi ja tuottavuuden lisäämiseksi. Vaikka työntekijät olivatkin sitä mieltä, ettei turhia työvaiheita ole, havainnoinnilla saataisiin varmuutta asiaan. Havainnoinnin voisi laajentaa koko henkilökuntaa koskevaksi. Samalla pystyttäisiin kartoittamaan henkilöstön osaamista. Yritykselle on ollut tärkeää säilyttää työpaikat. Jos turhia työvaiheita löytyy tai automatisoinnilla tuotannossa ja hallinnossa työaikaa vapautuu, voitaisiin pohtia, mihin työntekijöiden osaamista voitaisiin hyödyntää.

Yrityksessä on laskettu vain uusimpien, 10 vuoden sisällä laserattujen tuotteiden katteet. Opinnäytetyönä pystyttäisiin saattamaan katetuottolaskelmat ajan tasalle. Tuotevalikoima on runsas, joten laskettavaa riittäisi. Samaisessa

opinnäytetyössä voitaisiin luoda yritykselle järjestelmä, jolla katteita pystyttäisiin seuraamaan jatkuvasti ja miettimään katetuottojen perusteella hinnoittelua.

Myymätilaa kannattaisi tutkailla omana opinnäytetyökokonaisuutena. Myymälä on tuulahdus menneille vuosikymmenille, aikahyppy menneeseen. Pystyisikö nostalgisuutta entisestään hyödyntämään myynnin kasvuun ja markkinointiin? Kirsi Näpin opinnäytetyön käytettävyyssä voitaisiin suorittaa myös leipomon myymälässä, vaikkei se kahvilatila olekaan. Vitriinituotteiden vähimmäismääriä ja tuotteiden sijoittelua voitaisiin pohtia.

Tuotekehityksessä pystyttäisiin ottamaan asiakkaiden mieltymykset ja tarpeet huomioon teetättämällä opinnäytetyönä kysely joko kuluttajille, konsulenteille tai yritysasiakkaille. Nämä eri sidosryhmät toisivat näkemystä, mitkä nykyiset tuotteet ovat ryhmien mieleen, mitä hyviä ominaisuuksia nykyisissä tuotteissa on, miten tuotteita voitaisiin kehittää ja mitä uusia tuotteita ottaa tuotantoon. Nykyisen tuotevalikoiman tuotteita kehittämällä pystyttäisiin perustelemaan asiakkaille hinnan korotukset. Asiakaslähtöisen tuotekehityksen tuloksena saatettaisiin lanseerata uusia tuotteita, jotka kiinnostaisivat uusia asiakasryhmiä. Tämän seurauksena myynti lisääntyisi.

Yrityksellä ei ole käytössä budjetoitiohjelmaa. Mikäli johdon vaihduttua yrityksen oma taloushallinnon ohjelmisto ei tuota osa- ja tulosbudjetteja eikä luvuista pystytä automaattisesti seuraamaan kannattavuutta, ehdotan budjettityökälyn ja kannattavuuden seurantamallin laatimista. Se auttaisi johtoa selkiyttämään visioitaan, miettimään keinoja päämääriin pääsyyn sekä seuraamaan, miten valitut keinot ovat vaikuttaneet yrityksen kannattavuuteen.

LÄHTEET

- Airaksinen, T. 2009. Toiminnallisen opinnäytetyön kirjoittaminen. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/TiinaMarjatta/toiminnallinen-opinnytety-tekstin> [viitattu 11.10.2016].
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Balance Consulting. Tunnuslukuopas. Saatavissa: <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut> [viitattu 8.11.2016].
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Hartikainen, N. 2016. Prose-menetelmiä 3. PowerPoint-diaesitys 5.9.2016. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hellevuori, R. 2015. Työnkierto osana työhyvinvointia TYKS-sydänkeskuksessa. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95037/hellevuori_riitta.pdf?sequence=1 [viitattu 11.11.2016].
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Jolkkonen, J. & Reikko, T. 2014. Porokylän Leipomo Oy:n strategia 2013–2016. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84526/Jolkkonen_Jari_Reikko_Tony.pdf?sequence=1 [viitattu 24.10.2016].

Jormakka, R. , Koivusalo. K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskenta-toimi. Helsinki: Edita.

Kalli, M. 2015. VAASAN Oy:n Vantaan leipomon taikinanteoalueen nykytila-analyysi ja prosessien selkeyttäminen. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92341/Theseus%20versio.pdf?sequence=1> [viitattu 24.10.2016].

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. PowerPoint-diaesitys 15.9.2016. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Kilpeläinen, L. & Pöppönen, L. 2014. Budjetointimallin hyödyntäminen kannattavuuden seurannassa. Case: Leipomoyritys. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/84482/Popponen_Lilian_Kilpelainen_Laura.pdf?sequence=1 [viitattu 24.10.2016].

Kukkonen, T. 2012. Asiakaslähtöinen tuotekehitys. Case: Pohjanmaan Leipomo Oy. Saatavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49365/Kukkonen_Titta.pdf?sequence=1 [viitattu 24.10.2016].

Kuntatyönantaja. 2013. Talous tasapainoon. Tahtoa ja sopeuttamista. 4/2013, 1.

Kuusisto, A. 2006. Teollisen leivontaprosessin ympäristönäkökohdat ja biojätteen synty ja vähentäminen eräässä leipomossa. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8622/TMP.objres.486.pdf?sequence=2> [viitattu 24.10.2016].

Kylätalo, K. 2012. Yrityksen toimimisesta ylivelkaisena ja purkamisesta. Tilisanomat. 15.5.2012. Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/content/yrityksen-toimimisesta-ylivelkaisena-ja-purkamisesta-0> [viitattu 8.11.2016].

La Fiura, A-M. 2010. Leipomo Koppanen Ky:n asiakkuudet liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10838/Oppari%202010.pdf?sequence=1> [viitattu 25.10.2016].

Leipomoiden työntekijöitä koskeva työehtosopimus. 2013. Suomen Elintarviketyöläisten Liitto. Saatavissa: http://www.selry.fi/edunvalvonta/sopimusalat_ja_tyoehtosopimukset/ [viitattu 11.11.2016].

Leminen, T. 2016. Ravitsemusterapeutit kertovat, millainen on hyvä välipala – ja mitä he itse syövät välipalaksi. Helsingin Sanomat. 1.4.2016. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ruoka/a1459482347298> [viitattu 10.11.2016].

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2015. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Saatavissa: [http://verkkokirjahylly.talentum.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/teos/JADBFXGUG#kohta:8.\(\(20\)TILINP\(\(c4\)\(\(c4\)T\(\(d6\)KSE N\(\(20\)TULKINTA\(\(20\):\(8.2\(\(20\)Perinteiset\(\(20\)tunnusluvut\(\(20\) \[viitattu 7.12.2016\].](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/teos/JADBFXGUG#kohta:8.((20)TILINP((c4)((c4)T((d6)KSE N((20)TULKINTA((20):(8.2((20)Perinteiset((20)tunnusluvut((20)

Leppiniemi, J. & Lounasmeri, S. 2000. Yritysrahoitus. Saatavissa: [http://fokus.talentum.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/teos/EADBGXGTBF#kohta:6.\(\(20\)KASSANHALLINTA\(\(20\):\(Saamiset\(\(20\):\(Maksuehdot\(\(20\):\(K\(\(e4\)teisalennus\(\(20\) \[viitattu 6.10.2016\].](http://fokus.talentum.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/teos/EADBGXGTBF#kohta:6.((20)KASSANHALLINTA((20):(Saamiset((20):(Maksuehdot((20):(K((e4)teisalennus((20)

Manelius, H. 2012. Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/87915/Kandidaatintutkielma_Manelius_Hanna.pdf?sequence=1 [viitattu 11.11.2016].

Maunula, M. 2016a. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. PowerPoint-diaesitys 31.8.2016. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Maunula, M. 2016b. 150916 laadullisten analysointi ja tulkinta 2. PowerPoint-diaesitys 15.9.2016. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.

Näppi, K. 2010. Liiketoiminnan kehittäminen. Case: Leipomo-konditoria Satun Makiat. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23319/Nappi_Kirsi.pdf?sequence=1 [viitattu 25.10.2016].

Procomp. 2014. Henkilöstökustannukset – mistä löytyy suurin säästöpotentiaali? Työvoimanhallinta. 24.9.2014. Saatavissa:

<https://procomp.fi/henkilostokustannukset-mista-loyttaa-suurin-saastopotentiaali/> [viitattu 11.11.2016].

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Salmi, I. 2010. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita.

Salonen, E-L. 2011. Asiakaslähtöinen tuotekehitys: tyytyväisyystutkimus Leivon Leipomo Oy:n konsulenteille ja yritysasiakkaille. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37239/Salonen_Eeva-Liisa.pdf;jsessionid=5BA933AC0A319FED3B3B2AC4F88A1F59?sequence=1 [viitattu 25.10.2016].

Sora, H. 2014. Kehu työkaveri päivässä. Ambientia. 18.3.2014. Saatavissa:

<https://blog.ambientia.fi/2014/03/18/kehu-tyokaveri-paivassa/> [viitattu 22.11.2016].

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Saatavissa: <https://www-ellibslibrary-com.xhalax-ng.kyamk.fi:8443/reader/9789513762537> [viitattu 7.10.2016].

Tenhunen, M-L. 2013. Johdon laskentatoimi eri laskentatilanteissa. Investointilaskelmat ja tunnusluvut ovat tärkeä osa johdon raportointijärjestelmää. Tilisanomat. 20.8.2013. Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimi-eri-laskentatilanteissa> [viitattu 16.8.2016].

Tilastokeskus. 2008. Toimialaluokitus 2008. C 10. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/10.html> [viitattu 20.9.2016].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Toimialaraportit. Leipomoteollisuus. Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2560/22_TOIMIALARAPORTTI_Leipomoteollisuus_2015.pdf [viitattu 16.9.2016].

Valtamäki, A. 2012. Kannattavuuden kehittäminen Fazer-myyväläleipomossa. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55424/Valtamaki_Aleksi.pdf?sequence=1 [viitattu 24.10.2016].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Ylä-Hemmilä, J. 2016. Leipomotilan kehittäminen 5S-menetelmän avulla. Case: Viipurilainen Kotileipomo Oy. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/109118/Yla-Hemmila_Joonas.pdf?sequence=1 [viitattu 24.10.2016].

TULOSLASKELMA 2011–2012**Liikevaihto**

Ruokaleivät 13 %

Kahvileivät 13 %

Konditoriatuotteet 13 %

Myymälä ruokaleivät 13 %

Myymälä kahvileivät 13 %

Myymälä konditoriatuotteet 13 %

Myymälä muut 13 %

Myymälä muut 23 %

Muut myyntitulot 13 %

Muut myyntitulot 23 %

Yhteensä

Myönnetyt alennukset 13 %

*Liikevaihto yhteensä***Muut oikaisuerät**

Muut oikaisuerät alv 0 %

Yksityisotot myymälä 13 %

Liikkeen otot myymälä 13 %

Liiketoiminnan muut tuotot

Vuokratuotot asunto

*Liiketoiminnan tuotot yhteensä***Materiaalit ja palvelut**

Aine- ja tavaraostot

Jauho-ostot 13 %

Rasvaostot 13 %

Hillo- ja sokeriostot 13 %

Pakkaustarvikkeet 23 %

Muut välilliset aineet 23 %

Muut välilliset aineet 13 %

Valmisteet ja pakasteet 13 %

Myymäläostot 13 %

Myymäläostot 23 %

*Yhteensä***Varastojen muutos**

Jauhot varasto

Rasvat varasto

Hillot ja sokerit varasto

Pakkaustarvikkeet varasto

Muut välilliset aineet varasto

Myymälän varasto

*Varastojen muutos yhteensä***Ulkopuoliset palvelut**

Jätehuolto

Työvaatteet

Muut palvelut ja siivous

*Ulkopuoliset palvelut yhteensä***Materiaalit ja palvelut yhteensä****Henkilöstökulut***Tuotanto*

Leipomon palkat

Pakkaajien palkat

Kuljetusten palkat

Sair.tapaturm.vak.korvaukset

Kesälomapalkat/Lomarahat

*Tuotannon palkat yhteensä**Kiinteät palkat*

Konttori

Myymälä

Lomapalkat/Lomarahat

Kiinteät palkat yhteensä

Eläkekulut

Muuttuvat palkat

*Kiinteät palkat**Eläkekulut yhteensä**Muut henkilöstösivukulut*

Sotu muuttuvat

Tyött.tapat.ryhmävakuutus

Sotu kiinteät

Kiint.työt.tap.ryh.vak.

Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset

Vapaaeht.henkiv.henkilök.

Henkilökunnan ravinto

Työterveyshuolto0%

Hlökunnan juhla+virk. 23 %

Hlökunnan.virk.+merkip. 0 %

Työterveyshuolto 9 %

*Muut henkilöstösivukulut yhteensä****Henkilöstökulut yhteensä*****Poistot ja arvonalentumiset**

Poistot rakennuksista

Poistot koneet 2

Poistot myymälä koneet

Poistot konttorikalusto

Poistot yhteensä**Liiketoiminnan muut kulut**

Leasing vuokrat

Tuotannon varaosat

Tuotannon varaosat

Tuotannon työkalut 3v 23 %

Työasut 23 %

*Tuotannon työkalut yhteensä**Käyttö- ja ylläpito*

Sähkö

Laitteistohuolto

Vesi / Jätevesi

Polttoöljy tuotanto

Siivous ja puhtaanapito

Kiinteistön korjaus

Kaluston korjaus

Kiinteistön vakuutukset

Muut kiinteistön hoitokulut

*Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä**Markkinointi*

Lehti-ilmoitukset

Ilmoitus ja mainos 0 %

Muut myynnin edistämiskulut

Myyt myynnin ed.kulut 0 %

*Markkinointikulut yhteensä**Edustus*

Merkipäivät / muut lahjat

Matkat

Hotellit alv 9 %

Päivärahat

Km-korvaus

Matkat yhteensä

Autot
 Polttoaineet
 Vakuutukset
 Korjaukset
 Diesel/muu autovero
 Muut autokulut
 Vakuutuspalautus
Autokustannukset yhteensä _____
Hallinto
 Puhelin
 Posti
 Atk-kulut
 Toimistotarvikkeet
 Lehdet 9 %
Hallinnon kulut yhteensä _____
Kehitystoiminta
 Kurssit / koulutusmenot 23 %
 Koulutusmenot 0 %
Kehitystoiminnan kulut yhteensä _____
Ostetut palvelut
 Tilintarkastus
 Perintäpalvelut
 Terveysvalvonta 0 %
 Jäsenmaksut
Ostetut palvelut yhteensä _____
Palvelumaksut
 Pankkikulut 0 %
 Pankkikulut 23 %
Palvelumaksut yhteensä _____
Luottotappiot
 Luottotappiot

Muut liiketoiminnan menot
 Kiinteistövero
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä
Liikevoitto yhteensä
Rahoitustuotot ja -kulut
 Korkokulut, SH-tilit
 Viivästyskorot, verot
 Takausprovisiot
 Lainanhoito/nostokulut
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä _____
Tappio ennen satunnaisia eriä
Satunnaiset erät
 Satunnaiset tuotot
 Vahingonkorvaukset
Tappio ennen tilinpäätössiirtoja
Tilikauden tulos

TULOSLASKELMA 2012–2013**Liikevaihto**

Ruokaleivät 14%
Kahvileivät 14%
Konditoriatuotteet 14%
Myymäla ruokaleivät 14%
Myymäla kahvileivät 14%
Myymäla konditoriatuotteet 14%
Myymäla muut 14%
Myymäla muut 24%
Muut myyntitulot 14%
Muut myyntitulot 24%
Ruokaleivät 13%
Kahvileivät 13%
Konditoriatuotteet 13%
Myymäla ruokaleivät 13%
Myymäla kahvileivät 13%
Myymäla konditoriatuotteet 13%
Myymäla muut 13%
Myymäla muut 23%
Muut myyntitulot 13%
Muut myyntitulot 23%
<i>Yhteensä</i>
Myönnetyt alennukset 14%
Myönnetyt alennukset 13%
<i>Myönnetyt alennukset yhteensä</i>
<i>Liikevaihto yhteensä</i>
Muut oikaisuerät
Yksityisotot myymälä 14%
Liikkeen otot myymälä 14%

Muut oikaisuerät alv 0%
Yksityisotot myymälä 13%
Liikkeen otot myymälä 13%

Liiketoiminnan muut tuotot

Vuokratuotot asunto

Liiketoiminnan tuotot yhteensä**Materiaalit ja palvelut**

Aine- ja tavaraostot
Jauho-ostot 14 %
Jauho-ostot 13 %
Rasvaostot 14 %
Rasvaostot 13 %
Hillo- ja sokeriostot 14 %
Hillo- ja sokeriostot 13 %
Pakkaustarvikkeet 24 %
Pakkaustarvikkeet 23 %
Muut välilliset aineet 24 %
Muut välilliset aineet 23 %
Muut välilliset aineet 14 %
Muut välilliset aineet 13 %
Valmisteet ja pakasteet 14 %
Valmisteet ja pakasteet 13 %
Myymälaostot 14 %
Myymälaostot 13 %
Myymälaostot 24 %
Myymälaostot 23 %
<i>Yhteensä</i>

Varastojen muutos

Jauhot varasto

Rasvat varasto

Hillot ja sokerit varasto

Pakkaustarvikkeet varasto

Muut välilliset aineet varasto

Myyvälän varasto

*Varastojen muutos yhteensä***Ulkopuoliset palvelut**

Jätehuolto

Työvaatteet

Muut palvelut ja siivous

*Ulkopuoliset palvelut yhteensä***Materiaalit ja palvelut yhteensä****Henkilöstökulut***Tuotanto*

Leipomon palkat

Pakkaajien palkat

Kuljetusten palkat

Sair.tapaturm.vak.korvaukset

Kesälomapalkat/Lomarahat

*Tuotannon palkat yhteensä**Kiinteät palkat*

Konttori

Myyvälä

Lomapalkat/Lomarahat

*Kiinteät palkat yhteensä**Eläkekulut*

Muuttuvat palkat

*Kiinteät palkat**Eläkekulut yhteensä**Muut henkilöstösivukulut*

Sotu muuttuvat

Tyött.tapat.ryhmävakuutus

Sotu kiinteät

Kiint.työt.tap.ryh.vak.

Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset

Vapaaeht.henkiv.henkilök.

Henkilökunnan ravinto

Työterveyshuolto0%

Henkilöku.virk.+merkkip. 0%

*Muut henkilöstösivukulut yhteensä***Henkilöstökulut yhteensä****Poistot ja arvonalentumiset**

Poistot rakennuksista

Poistot koneet 2

Poistot myymälä koneet

Poistot konttorikalusto

Poistot yhteensä**Liiketoiminnan muut kulut**

Leasing vuokrat

Tuotannon varaosat

Tuotannon varaosat

Tuotannon työkalut 3v 24 %

Tuotannon työkalut 3v 23 %

Tuotannon työkalut 0 %

Työasut 24 %

Tuotannon työkalut yhteensä

Käyttö- ja ylläpito

Sähkö

Vesi / Jätevesi

Polttoöljy tuotanto

Siivous ja puhtaanapito

Kiinteistön korjaus

Kaluston korjaus

Kiinteistön vakuutukset

Muut kiinteistön hoitokulut

*Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä**Markkinointi*

Lehti-ilmoitukset

Ilmoitus ja mainos 0 %

Muut myynnin edistämiskulut

Muut myynnin ed.kulut 0 %

*Markkinointikulut yhteensä**Matkat*

Päivärahat

Km-korvaus

*Matkat yhteensä**Autot*

Polttoaineet

Vakuutukset

Korjaukset

Diesel/muu autovero

Muut autokulut

*Autokustannukset yhteensä**Hallinto*

Puhelin

Posti

Atk-kulut

Toimistotarvikkeet

Lehdet 10 %

Kirjat 10 %

*Hallinnon kulut yhteensä**Ostetut palvelut*

Tilintarkastus

Perintäpalvelut

Terveysvalvonta 0 %

Jäsenmaksut

*Ostetut palvelut yhteensä**Palvelumaksut*

Pankkikulut 0 %

Pankkikulut 23 %

*Palvelumaksut yhteensä**Luottotappiot*

Luottotappiot

Muut liiketoiminnan menot

Kiinteistövero

Liiketoiminnan muut kulut yhteensä***Liikevoitto yhteensä*****Rahoitustuotot ja -kulut**

Korkokulut, SH-tilit

Takausprovisiot

Lainanhoito/nostokulut

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä***Tappio ennen satunnaisia eriä*****Satunnaiset erät**

Satunnaiset tuotot

Vahingonkorvaukset

Tappio ennen tilinpäätössiirtoja***Tilikauden tulos***

TULOSLASKELMA 2013–2014**Liikevaihto**

Ruokaleivät 14 %	
Kahvileivät 14 %	
Konditoriatuotteet 14 %	
Myymäla ruokaleivät 14 %	
Myymäla kahvileivät 14 %	
Myymäla konditoriatuotteet 14 %	
Myymäla muut 14 %	
Myymäla muut 24 %	
Muut myyntitulot 14 %	
Muut myyntitulot 24 %	
<i>Yhteensä</i>	<hr/>
Myönnetty alennukset 14 %	
<i>Liikevaihto yhteensä</i>	
Muut oikaisuerät	
Muut oikaisuerät alv 0 %	
Yksityisotot myymälä 14 %	
Liikkeen otot myymälä 14 %	
	<hr/>

Liiketoiminnan muut tuotot

Vuokratuotot asunto

Liiketoiminnan tuotot yhteensä**Materiaalit ja palvelut**

Aine- ja tavaraostot	
Jauho-ostot 14 %	
Rasvaostot 14 %	
Hillo- ja sokeriostot 14 %	
Pakkaustarvikkeet 24 %	
Muut välilliset aineet 24 %	

Muut välilliset aineet 14 %	
Valmisteet ja pakasteet 14 %	
Myymälaostot 14 %	
Myymälaostot 24 %	
<i>Yhteensä</i>	<hr/>

Varastojen muutos

Jauhot varasto	
Rasvat varasto	
Hillot ja sokerit varasto	
Pakkaustarvikkeet varasto	
Muut välilliset aineet varasto	
Myymälan varasto	
<i>Varastojen muutos yhteensä</i>	<hr/>

Ulkopuoliset palvelut

Jätehuolto	
Työvaatteet	
Kuljetukset	
Muut palvelut ja siivous	
<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	<hr/>

Materiaalit ja palvelut yhteensä**Henkilöstökulut**

<i>Tuotanto</i>	
Leipomon palkat	
Pakkaajien palkat	
Kuljetusten palkat	
Sair.tapaturm.vak.korvaukset	
Kesälomapalkat/Lomarahat	
<i>Tuotannon palkat yhteensä</i>	<hr/>

Kiinteät palkat

Konttori

Myymä

Lomapalkat/Lomarahat

*Kiinteät palkat yhteensä**Eläkekulut*

Muuttuvat palkat

*Kiinteät palkat**Eläkekulut yhteensä**Muut henkilöstösivukulut*

Sotu muuttuvat

Tyött.tapat.ryhmävakuutus

Sotu kiinteät

Kiint.työt.tap.ryh.vak.

Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset

Vapaaeht.henkiv.henkilök.

Henkilökunnan ravinto

Työterveyshuolto0%

Hlökunnan.virk.+merkkip. 0 %

*Muut henkilöstösivukulut yhteensä****Henkilöstökulut yhteensä*****Poistot ja arvonalentumiset**

Poistot rakennuksista

Poistot koneet 2

Poistot myymälä koneet

Poistot konttorikalusto

Poistot yhteensä**Liiketoiminnan muut kulut**

Leasing vuokrat

Tuotannon varaosat

Tuotannon työkalut 3v 24 %

Tuotannon työkalut 0 %

Työasut 24 %

*Tuotannon työkalut yhteensä**Käyttö- ja ylläpito*

Sähkö

Laitteistohuolto

Vesi / Jätevesi

Polttoöljy tuotanto

Siivous ja puhtaanapito

Kiinteistön korjaus

Kaluston korjaus

Kiinteistön vakuutukset

Muut kiinteistön hoitokulut

*Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä**Markkinointi*

Lehti-ilmoitukset

Ilmoitus ja mainos 0 %

Muut myynnin edistämiskulut

Muut myynnin ed.kulut 0 %

*Markkinointikulut yhteensä**Matkat*

Päivärahat

Km-korvaus

Matkat yhteensä

Autot

Polttoaineet

Vakuutukset

Korjaukset

Diesel/muu autovero

Muut autokulut

*Autokustannukset yhteensä**Hallinto*

Puhelin

Posti

Atk-kulut

Toimistotarvikkeet

Lehdet 10 %

*Hallinnon kulut yhteensä**Kehitystoiminta*

Kurssit / koulutusmenot 24 %

Ostetut palvelut

Tilintarkastus

Perintäpalvelut

Terveysvalvonta 0 %

Terveysvalvonta 24 %

Jäsenmaksut

*Ostetut palvelut yhteensä**Palvelumaksut*

Pankkikulut 0 %

Pankkikulut 24 %

*Palvelumaksut yhteensä**Luottotappiot*

Luottotappiot

Muut liiketoiminnan menot

Kiinteistövero

Liiketoiminnan muut kulut yhteensä***Liikevoitto yhteensä******Rahoitustuotot ja -kulut***

Korkokulut, SH-tilit

Viivästyskorot, verot

Takausprovisiot

Lainanhoito/nostokulut

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä***Tappio ennen satunnaisia eriä******Tappio ennen tilinpäätössiirtoja******Tilikauden tulos***

TULOSLASKELMA 2014–2015**Liikevaihto**

Ruokaleivät 14 %

Kahvileivät 14 %

Konditoriatuotteet 14 %

Myymäla ruokaleivät 14 %

Myymäla kahvileivät 14 %

Myymäla konditoriatuotteet 14 %

Myymäla muut 14 %

Myymäla muut 24 %

Muut myyntitulot 14 %

Muut myyntitulot 24 %

Yhteensä

Myönnetty alennukset 14 %

*Liikevaihto yhteensä***Muut oikaisuerät**

Muut oikaisuerät alv 0 %

Muut oikaisuerät

Yksityisotot myymälä 14 %

Liikkeen otot myymälä 14 %

Liiketoiminnan muut tuotot

Palkkatuki

Vuokratuotot asunto

*Liiketoiminnan muut tuotot yhteensä***Liiketoiminnan tuotot yhteensä****Materiaalit ja palvelut**

Aine- ja tavaraostot

Jauho-ostot 14 %

Rasvaostot 14 %

Hillo- ja sokeriostot 14 %

Pakkaustarvikkeet 24 %

Muut välilliset aineet 24 %

Muut välilliset aineet 14 %

Valmisteet ja pakasteet 14 %

Myymälaostot 14 %

Myymälaostot 24 %

*Yhteensä***Varastojen muutos**

Jauhot varasto

Rasvat varasto

Hillot ja sokerit varasto

Pakkaustarvikkeet varasto

Muut välilliset aineet varasto

Myymälan varasto

*Varastojen muutos yhteensä***Ulkopuoliset palvelut**

Jätehuolto

Työvaatteet

Kuljetukset

Muut palvelut ja siivous

*Ulkopuoliset palvelut yhteensä***Materiaalit ja palvelut yhteensä****Henkilöstökulut***Tuotanto*

Leipomon palkat

Pakkaajien palkat

Kuljetusten palkat

Sair.tapaturm.vak.korvaukset

Kesälomapalkat/Lomarahat

Tuotannon palkat yhteensä

Kiinteät palkat

Konttori

Myymä

Lomapalkat/Lomarahat

*Kiinteät palkat yhteensä**Eläkekulut*

Muuttuvat palkat

*Kiinteät palkat**Eläkekulut yhteensä**Muut henkilöstösivukulut*

Sotu muuttuvat

Tyött.tapat.ryhmävakuutus

Sotu kiinteät

Kiint.työt.tap.ryh.vak.

Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset

Vapaaeht.henkiv.henkilök.

Ulosotto

Henkilökunnan ravinto

Työterveyshuolto0%

Hlökunnan virk.+merkkip. 0 %

*Muut henkilöstösivukulut yhteensä****Henkilöstökulut yhteensä*****Poistot ja arvonalentumiset**

Poistot rakennuksista

Poistot koneet 2

Poistot myymälä koneet

Poistot konttorikalusto

Poistot yhteensä**Liiketoiminnan muut kulut**

Leasing vuokrat

Tuotannon varaosat

Tuotannon työkalut 3v 24 %

Työasut 24 %

*Tuotannon työkalut yhteensä**Käyttö- ja ylläpito*

Sähkö

Laitteistohuolto

Vesi / Jätevesi

Vesi, lämmitys, korj. yksit.

Polttoöljy tuotanto

Siivous ja puhtaanapito

Kiinteistön korjaus

Kiinteistön korjaus 0 %

Kaluston korjaus

Kiinteistön vakuutukset

Muut kiinteistön hoitokulut

*Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä**Markkinointi*

Lehti-ilmoitukset

Ilmoitus ja mainos 0 %

Muut myynnin edistämiskulut

Muut myynnin ed.kulut 0 %

*Markkinointikulut yhteensä**Edustus*

Merkkipäivät / muut lahjat

Matkat

Päivärahat

Km-korvaus

Matkat yhteensä

<i>Autot</i>	
Polttoaineet	
Vakuutukset	
Diesel/muu autovero	
Muut autokulut	_____
<i>Autokustannukset yhteensä</i>	
<i>Hallinto</i>	
Puhelin	
Posti	
Atk-kulut	
Toimistotarvikkeet	
Lehdet 10 %	
Kirjat 10 %	_____
<i>Hallinnon kulut yhteensä</i>	
<i>Ostetut palvelut</i>	
Tilintarkastus	
Perintäpalvelut	
Terveysvalvonta 0 %	
Terveysvalvonta 24 %	
Jäsenmaksut	_____
<i>Ostetut palvelut yhteensä</i>	
<i>Palvelumaksut</i>	
Pankkikulut 0 %	
Pankkikulut 24 %	_____
<i>Palvelumaksut yhteensä</i>	
<i>Luottotappiot</i>	
Luottotappiot	
<i>Muut liiketoiminnan menot</i>	
Kiinteistövero	
<i>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</i>	
<i>Liikevoitto yhteensä</i>	

Rahoitustuotot ja -kulut

Korkokulut, SH-tilit

Takausprovisiot

Lainanhoito/nostokulut

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä***Tappio ennen satunnaisia eriä******Tappio ennen tilinpäätössiirtoja******Tilikauden tulos***

TULOSLASKELMA 2015–2016**Liikevaihto**

Ruokaleivät 14 %	
Kahvileivät 14 %	
Konditoriatuotteet 14 %	
Myymäla ruokaleivät 14 %	
Myymäla kahvileivät 14 %	
Myymäla konditoriatuotteet 14 %	
Myymäla muut 14 %	
Myymäla muut 24 %	
Muut myyntitulot 14 %	
Muut myyntitulot 24 %	
<i>Yhteensä</i>	<hr/>
Myönnetty alennukset 14 %	
<i>Liikevaihto yhteensä</i>	
Muut oikaisuerät	
Muut oikaisuerät alv 0 %	
Yksityisotot myymälä 14 %	
Liikkeen otot myymälä 14 %	
	<hr/>

Liiketoiminnan muut tuotot

Vuokratuotot asunto

Liiketoiminnan tuotot yhteensä**Materiaalit ja palvelut**

Aine- ja tavaraostot	
Jauho-ostot 14 %	
Rasvaostot 14 %	
Hillo- ja sokeriostot 14 %	
Pakkaustarvikkeet 24 %	
Muut välilliset aineet 24 %	

Muut välilliset aineet 14 %	
Valmisteet ja pakasteet 14 %	
Myymälaostot 14 %	
Myymälaostot 24 %	

*Yhteensä***Varastojen muutos**

Jauhot varasto	
Rasvat varasto	
Hillot ja sokerit varasto	
Pakkaustarvikkeet varasto	
Muut välilliset aineet varasto	
Myymälan varasto	
<i>Varastojen muutos yhteensä</i>	<hr/>

Ulkopuoliset palvelut

Jätehuolto	
Työvaatteet	
Kuljetukset	
Konsulenttipalvelut	
Muut palvelut ja siivous	
<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	<hr/>

Materiaalit ja palvelut yhteensä**Henkilöstökulut**

<i>Tuotanto</i>	
Leipomon palkat	
Pakkaajien palkat	
Kuljetusten palkat	
Sair.tapaturm.vak.korvaukset	
Kesälomapalkat/Lomarahat	
<i>Tuotannon palkat yhteensä</i>	<hr/>

Kiinteät palkat
Konttori
Myymäliä
Lomapalkat/Lomarahat
Kiinteät palkat yhteensä
Eläkekulut
Muuttuvat palkat
Kiinteät palkat
Eläkekulut yhteensä
Muut henkilöstösivukulut
Sotu muuttuvat
Tyött.tapat.ryhmävakuutus
Sotu kiinteät
Kiint.työt.tap.ryh.vak.
Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset
Vapaaeht.henkiv.henkilök.
Henkilökunnan ravinto
Työterveyshuolto 0 %
Hlökunnan virk.+merkkip. 0 %
Muut henkilöstösivukulut yhteensä
Henkilöstökulut yhteensä
Poistot ja arvonalentumiset
Poistot rakennuksista
Poistot koneet 2
Poistot myymälä koneet
Poistot konttorikalusto
Poistot yhteensä
Liiketoiminnan muut kulut
Leasing vuokrat
Tuotannon varaosat
Tuotannon työkalut 3v 24 %

Työasut 24 %
Tuotannon työkalut yhteensä
Käyttö- ja ylläpito
Sähkö
Vesi / Jätevesi
Vesi, lämmitys, korj. yksit.
Polttoöljy tuotanto
Siivous ja puhtaanapito
Kiinteistön korjaus
Kaluston korjaus
Kiinteistön vakuutukset
Muut kiinteistön hoitokulut
Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä
Markkinointi
Lehti-ilmoitukset
Ilmoitus ja mainos 0 %
Muut myynnin edistämiskulut
Muut myynnin ed.kulut 0 %
Markkinointikulut yhteensä
Matkat
Päivärahat
Km-korvaus
Matkat yhteensä
Autot
Polttoaineet
Vakuutukset
Diesel/muu autovero
Muut autokulut
Autokustannukset yhteensä

Tilikauden tulos

Hallinto

Puhelin

Posti

Atk-kulut

Toimistotarvikkeet

Lehdet 10 %

Hallinnon kulut yhteensä

Kehitystoiminta

Koulutusmenot 24 %

Ostetut palvelut

Tilintarkastus

Perintäpalvelut

Terveysvalvonta 0 %

Jäsenmaksut

Ostetut palvelut yhteensä

Palvelumaksut

Pankkikulut 0 %

Pankkikulut 24 %

Palvelumaksut yhteensä

Luottotappiot

Luottotappiot

Muut liiketoiminnan menot

Kiinteistövero

Liiketoiminnan muut kulut yhteensä

Liikevoitto yhteensä

Rahoitustuotot ja -kulut

Korkokulut, SH-tilit

Takausprovisiot

Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä

Tappio ennen satunnaisia eriä

Tappio ennen tilinpäätössiirtoja

TASE 2011–2012**VASTAAVAA****Pysyvät vastaavat**

Aineelliset hyödykkeet

*Maa- ja vesialueet**Rakennukset ja rakennelmat*

Rakennukset

Koneet ja kalusto

Tuotantokoneet 2

Myymläkoneet ja kalusto

Konttorikoneet ja kalusto

Konttorik.ja kalusto 0%

*Koneet ja kalusto yhteensä****Pysyvät vastaavat yhteensä*****Vaihtuvat vastaavat**

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

Jauhot

Rasvat

Sokerit ja hillot

Pakkaustarvikkeet

Muut välilliset aineet

Myymlätavarat

Aineet ja tarvikkeet yhteensä

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset

Tilisaamiset

*Myyntisaamiset yhteensä**Rahat ja pankkisaamiset*

Kassatili

Pankki 1

Pankki 2, tili 1

Pankki 2, tili 2

*Rahat ja pankkisaamiset yhteensä****Vaihtuvat vastaavat yhteensä*****VASTAAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2011-2012**VASTATTAVAA****Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1

Henkilö 2

*Oma pääoma yhteensä**Yksityiskäyttö*

Henkilö 3

Henkilö 4

Yksityiskäyttö yhteensä

Edellisten tilikausien voitto

Tilikauden tulos

Oma pääoma yhteensä**Tilinpäätössiirrot***Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1

Ostovelat

Ostovelat

Muut ostovelat

*Ostovelat yhteensä**Muut velat, lyhytaikaiset*

Ennakonpidätykset

Sotumaksut

TyEL-velka/maksut

Työt/tapat/r.vak.maksut

Alv-velka/maksut

*Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä**Siirtovelat*

Kesäloma/lomarahaa velka

Tuloennakot/menojäämät

*Siirtovelat yhteensä****Vieras pääoma yhteensä*****VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2012-2013**VASTAAVAA****Pysyvät vastaavat**

Aineelliset hyödykkeet

*Maa- ja vesialueet**Rakennukset ja rakennelmat*

Rakennukset

Koneet ja kalusto

Tuotantokoneet 2

Myymäläkoneet ja kalusto

Konttorikoneet ja kalusto

*Koneet ja kalusto yhteensä****Pysyvät vastaavat yhteensä*****Vaihtuvat vastaavat**

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

Jauhot

Rasvat

Sokerit ja hillot

Pakkaustarvikkeet

Muut välilliset aineet

Myymälätavarat

Aineet ja tarvikkeet yhteensä

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset

Tilisaamiset

*Myyntisaamiset yhteensä**Rahat ja pankkisaamiset*

Kassatili

Pankki 1

Pankki 2, tili 1

Pankki 2, tili 2

*Rahat ja pankkisaamiset yhteensä****Vaihtuvat vastaavat yhteensä*****VASTAAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2012-2013**VASTATTAVAA****Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1

Henkilö 2

*Oma pääoma yhteensä**Yksityiskäyttö*

Henkilö 3

Henkilö 4

Yksityiskäyttö yhteensä

Edellisten tilikausien voitto

Tilikauden tulos

Oma pääoma yhteensä**Tilinpäätössiirrot***Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1

Ostovelat

Ostovelat

Muut ostovelat

*Ostovelat yhteensä**Muut velat, lyhytaikaiset*

Ennakonpidätykset

Sotumaksut

TyEL-velka/maksut

Työt/tapat/r.vak.maksut

Alv-velka/maksut

Muu lyhytaikainen velka

*Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä**Siirtovelat*

Kesäloma/lomarahaa velka

Tuloennakot/menojäämät

*Siirtovelat yhteensä****Vieras pääoma yhteensä*****VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2013-2014**VASTAAVAA****Pysyvät vastaavat**

Aineelliset hyödykkeet

*Maa- ja vesialueet**Rakennukset ja rakennelmat*

Rakennukset

Koneet ja kalusto

Tuotantokoneet 2

Myymläkoneet ja kalusto

Konttorikoneet ja kalusto

*Koneet ja kalusto yhteensä****Pysyvät vastaavat yhteensä*****Vaihtuvat vastaavat**

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

Jauhot

Rasvat

Sokerit ja hillot

Pakkaustarvikkeet

Muut välilliset aineet

Myymlätavarat

Aineet ja tarvikkeet yhteensä

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset

Tilisaamiset

*Myyntisaamiset yhteensä**Rahat ja pankkisaamiset*

Kassatili

Pankki 1

Pankki 2, tili 1

Pankki 2, tili 2

*Rahat ja pankkisaamiset yhteensä****Vaihtuvat vastaavat yhteensä*****VASTAAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2013-2014**VASTATTAVAA****Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1

Henkilö 2

*Oma pääoma yhteensä**Yksityiskäyttö*

Henkilö 3

Henkilö 4

Yksityiskäyttö yhteensä

Edellisten tilikausien voitto

Tilikauden tulos

Oma pääoma yhteensä**Tilinpäätössiirrot***Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1

Ostovelat

Ostovelat

Muut ostovelat

*Ostovelat yhteensä**Muut velat, lyhytaikaiset*

Ennakonpidätykset

Sotumaksut

TyEL-velka/maksut

Työt/tapat/r.vak.maksut

Alv-velka/maksut

Muu lyhytaikainen velka

*Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä**Siirtovelat*

Kesäloma/lomarahaa velka

Tuloennakot/menojäämät

*Siirtovelat yhteensä****Vieras pääoma yhteensä*****VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2014-2015**VASTAAVAA****Pysyvät vastaavat**

Aineelliset hyödykkeet

*Maa- ja vesialueet**Rakennukset ja rakennelmat*

Rakennukset

Koneet ja kalusto

Tuotantokoneet 2

Myymäläkoneet ja kalusto

Konttorikoneet ja kalusto

*Koneet ja kalusto yhteensä****Pysyvät vastaavat yhteensä*****Vaihtuvat vastaavat**

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

Jauhot

Rasvat

Sokerit ja hillot

Pakkaustarvikkeet

Muut välilliset aineet

Myymälätavarat

Aineet ja tarvikkeet yhteensä

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset

Tilisaamiset

*Myyntisaamiset yhteensä**Rahat ja pankkisaamiset*

Kassatili

Pankki 1

Pankki 2, tili 1

Pankki 2, tili 2

*Rahat ja pankkisaamiset yhteensä****Vaihtuvat vastaavat yhteensä*****VASTAAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2014-2015**VASTATTAVAA****Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1

Henkilö 2

*Oma pääoma yhteensä**Yksityiskäyttö*

Henkilö 3

Henkilö 4

Yksityiskäyttö yhteensä

Edellisten tilikausien voitto

Tilikauden tulos

Oma pääoma yhteensä**Tilinpäätössiirrot***Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1

Ostovelat

Ostovelat

Muut ostovelat

*Ostovelat yhteensä**Muut velat, lyhytaikaiset*

Ennakonpidätykset

Sotumaksut

TyEL-velka/maksut

Työt/tapat/r.vak.maksut

Alv-velka/maksut

Muu lyhytaikainen velka

*Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä**Siirtovelat*

Kesäloma/lomarahaa velka

Tuloennakot/menojäämät

*Siirtovelat yhteensä****Vieras pääoma yhteensä*****VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2015-2016**VASTAAVAA****Pysyvät vastaavat**

Aineelliset hyödykkeet

*Maa- ja vesialueet**Rakennukset ja rakennelmat*

Rakennukset

Koneet ja kalusto

Tuotantokoneet 2

Myymäläkoneet ja kalusto

Konttorikoneet ja kalusto

*Koneet ja kalusto yhteensä****Pysyvät vastaavat yhteensä*****Vaihtuvat vastaavat**

Vaihto-omaisuus

Aineet ja tarvikkeet

Jauhot

Rasvat

Sokerit ja hillot

Pakkaustarvikkeet

Muut välilliset aineet

Myymälätavarat

Aineet ja tarvikkeet yhteensä

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset

Tilisaamiset

*Myyntisaamiset yhteensä**Siirtosaamiset*

Vakuutukset

Rahat ja pankkisaamiset

Kassatili

Pankki 1

Pankki 2, tili 1

Pankki 2, tili 2

*Rahat ja pankkisaamiset yhteensä****Vaihtuvat vastaavat yhteensä*****VASTAAVAA YHTEENSÄ**

TASE 2015-2016**VASTATTAVAA****Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1

Henkilö 2

*Oma pääoma yhteensä**Yksityiskäyttö*

Henkilö 3

Henkilö 4

Yksityiskäyttö yhteensä

Edellisten tilikausien voitto

Tilikauden tulos

Oma pääoma yhteensä**Tilinpäätössiirrot***Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1

Ostovelat

Ostovelat

Muut ostovelat

*Ostovelat yhteensä**Muut velat, lyhytaikaiset*

Ennakonpidätykset

Sotumaksut

Alv-velka/maksut

Muu lyhytaikainen velka

*Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä**Siirtovelat*

Kesäloma/lomarahaa velka

Tuloennakot/menojäämät

*Siirtovelat yhteensä****Vieras pääoma yhteensä*****VASTATTAVAA YHTEENSÄ**

PROSENTTIMUOTOINEN TULOSLASKELMA

	2015 - 2016	2014 - 2015	2013 - 2014	2012 - 2013	2011 - 2012
Liikevaihto					
Ruokaleivät	23,31	25,30	22,84	22,31	23,18
Kahvileivät	41,93	42,92	45,74	46,36	45,64
Konditoriatuotteet	4,08	4,52	4,58	4,26	4,90
Myymäla ruokaleivät	5,84	4,73	4,88	4,73	4,45
Myymäla kahvileivät	14,41	13,22	12,95	12,39	11,52
Myymäla konditoriatuotteet	5,99	5,30	5,38	5,00	4,96
Myymäla muut 13 % / 14 %	0,52	0,50	0,48	0,51	0,50
Myymäla muut 23 % / 24 %	0,05	0,02	0,07	0,03	0,06
Muut myyntitulot 13 % / 14 %	4,75	4,38	4,05	5,07	5,07
Muut myyntitulot 23 % / 24 %	0,00	0,00	0,01	0,02	0,03
<i>Yhteensä</i>	100,88	100,90	100,97	100,68	100,29
Myönnetyt alennukset	0,88	0,90	0,97	0,68	0,29
<i>Liikevaihto yhteensä</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Muut oikaisuerät					
Muut oikaisuerät alv 0 %	-0,04	0,00	0,00	0,00	-0,02
Muut oikaisuerät		0,00			
Yksityisotot myymälä	0,07	0,08	0,09	0,11	0,11
Liikkeen otot myymälä	0,12	0,09	0,09	0,09	0,12
	0,15	0,17	0,18	0,20	0,21
Liiketoiminnan muut tuotot					
Palkkatuki		0,02			
Vuokratuotot asunto	0,62	0,53	0,52	0,52	0,51
	0,62	0,55	0,52	0,52	0,51
Liiketoiminnan tuotot yhteensä	100,77	100,72	100,70	100,72	100,72

Materiaalit ja palvelut

Aine- ja tavaraostot

Jauho-ostot	5,85	6,35	6,69	7,15	7,26
Rasvaostot	2,19	2,09	2,50	2,53	2,73
Hillo- ja sokeriostot	2,76	2,78	3,18	3,22	3,34
Pakkaustarvikkeet	2,38	2,30	2,30	2,41	2,52
Muut välilliset aineet 23 % / 24 %	0,14	0,11	0,18	0,26	0,17
Muut välilliset aineet 13 % / 14 %	5,92	5,32	5,93	5,45	5,11
Valmisteet ja pakasteet 13 % / 14 %	2,22	1,93	1,83	2,12	2,46
Myymäläostot 13 % / 14 %	0,89	0,92	1,08	1,51	1,68
Myymäläostot 23 % / 24 %	0,15	0,11	0,08	0,10	0,11
<i>Yhteensä</i>	22,51	21,91	23,78	24,75	25,38

Varastojen muutos

Jauhot varasto	-0,11	0,03	0,05	-0,03	0,07
Rasvat varasto	-0,03	0,03	-0,03	0,03	0,03
Hillot ja sokerit varasto	-0,01	-0,01	-0,01	-0,02	0,02
Pakkaustarvikkeet varasto	0,04	-0,05	0,19	-0,06	-0,01
Muut välilliset aineet varasto	-0,08	-0,02	-0,07	-0,03	0,03
Myymäjän varasto	0,01	-0,12	0,03	0,02	-0,06
<i>Varastojen muutos yhteensä</i>	-0,17	-0,15	0,18	-0,08	0,08

Ulkopuoliset palvelut

Jätehuolto	0,32	0,28	0,41	0,45	0,39
Työvaatteet	0,33	0,29	0,30	0,23	0,26
Kuljetukset	2,37	2,56	1,86		
Konsulenttipalvelut	4,51				
Muut palvelut ja siivous	3,40	3,08	2,97	2,91	2,75
<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	10,94	6,21	5,55	3,59	3,40
<i>Materiaalit ja palvelut yhteensä</i>	33,27	27,97	29,51	28,27	28,86

Henkilöstökulut*Tuotanto*

Leipomon palkat	28,90	29,24	28,82	28,59	28,71
Pakkaajien palkat	3,66	3,67	3,72	3,99	3,57
Kuljetusten palkat	4,22	3,55	3,84	4,62	4,74
Sair.tapaturm.vak.korvaukset	-0,27	-0,22	-0,59	-0,22	-0,24
Kesälomapalkat/Lomarahat	3,35	4,98	5,78	5,00	5,22
<i>Tuotannon palkat yhteensä</i>	<u>39,86</u>	<u>41,21</u>	<u>41,58</u>	<u>41,97</u>	<u>42,00</u>

Kiinteät palkat

Konttori	1,61	1,42	1,41	1,54	1,40
Myymälä	2,28	2,41	2,56	2,09	2,21
Lomapalkat/Lomarahat	0,44	0,61	0,77	0,60	0,57
<i>Kiinteät palkat yhteensä</i>	<u>4,34</u>	<u>4,45</u>	<u>4,74</u>	<u>4,23</u>	<u>4,18</u>

Eläkekulut

Muuttuvat palkat	7,36	7,28	6,93	7,37	7,20
<i>Kiinteät palkat</i>	<u>0,80</u>	<u>0,73</u>	<u>0,78</u>	<u>0,75</u>	<u>0,67</u>
<i>Eläkekulut yhteensä</i>	<u>8,16</u>	<u>8,01</u>	<u>7,70</u>	<u>8,12</u>	<u>7,87</u>

Muut henkilöstösivukulut

Sotu muuttuvat	0,88	0,87	0,86	0,87	0,89
Tyött.tapat.ryhmävakuutus	2,35	1,65	1,48	1,32	1,44
Sotu kiinteät	0,10	0,09	0,10	0,09	0,09
Kiint.työt.tap.ryh.vak.	0,25	0,16	0,16	0,13	0,14
Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Vapaaeht.henkiv.henkilök.	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02
Ulosotto		-0,03			
Henkilökunnan ravinto	0,07	0,04	0,04	0,03	0,06
Työterveyshuolto 0 %	0,15	0,16	0,13	0,19	0,07

Hlökunnan juhla+virik. 23 %					0,00
Hlökunnan virk.+merkkip. 0 %	0,02	0,10	0,08	0,11	0,16
Työterveyshuolto 9 %					0,01
<i>Muut henkilöstösivukulut yhteensä</i>	3,89	3,09	2,90	2,79	2,91
Henkilöstökulut yhteensä	56,24	56,76	56,92	57,11	56,96
Poistot ja arvonalentumiset					
Poistot rakennuksista	0,01	0,01	0,01	0,01	0,07
Poistot koneet 2	0,22	0,23	0,27	0,32	0,23
Poistot myymälä koneet	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02
Poistot konttorikalusto	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03
Poistot yhteensä	0,25	0,27	0,31	0,37	0,29
Liiketoiminnan muut kulut					
Leasing vuokrat	1,29	1,21	1,25	1,74	1,58
Tuotannon varaosat					
Tuotannon varaosat				0,00	0,00
Tuotannon työkalut 3v 23 % / 24 %	0,04	0,09	0,04	0,05	0,05
Tuotannon työkalut 0 %				0,04	
Työasut	0,09	0,01	0,00	0,11	0,01
Tuotannon työkalut yhteensä	0,12	0,10	0,05	0,20	0,06
Käyttö- ja ylläpito					
Sähkö	1,29	1,21	1,28	1,09	1,22
Laitteistohuolto		0,06	0,03		0,04
Vesi / Jätevesi	0,25	0,20	0,23	0,19	0,23
Vesi, lämmitys, korj. yksit.	0,37	0,32			
Polttoöljy tuotanto	1,97	5,15	2,97	3,64	3,38
Siivous ja puhtaanapito	0,21	0,23	0,24	0,19	0,18
Kiinteistön korjaus	0,89	0,80	0,58	0,94	0,74
Kaluston korjaus	0,20	0,23	0,17	0,17	0,12
Kiinteistön vakuutukset	0,61	0,55	0,53	0,50	0,50

Muut kiinteistön hoitokulut	0,10	0,10	0,09	0,08	0,07
<i>Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä</i>	<u>5,88</u>	<u>6,32</u>	<u>6,12</u>	<u>6,81</u>	<u>6,48</u>
<i>Markkinointi</i>					
Lehti-ilmoitukset	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01
Ilmoitus ja mainos 0 %	0,05	0,04	0,03	0,06	0,03
Muut myynnin edistämiskulut		5,45	6,17	6,09	6,06
Muut myynnin ed.kulut 0 %	0,01	0,01	0,02	0,00	0,01
<i>Markkinointikulut yhteensä</i>	<u>0,22</u>	<u>5,50</u>	<u>6,23</u>	<u>6,15</u>	<u>6,11</u>
<i>Edustus</i>					
Merkkipäivät / muut lahjat		0,00			0,01
<i>Matkat</i>					
Hotellit					0,01
Päivärahat	0,14	0,19	0,17	0,17	0,16
Km-korvaus	0,17	0,23	0,22	0,24	0,23
<i>Matkat yhteensä</i>	<u>0,31</u>	<u>0,42</u>	<u>0,39</u>	<u>0,41</u>	<u>0,40</u>
<i>Autot</i>					
Polttoaineet	0,74	0,81	0,92	1,10	1,00
Vakuutukset	0,12	0,10	0,11	0,17	0,12
Korjaukset			0,02	0,00	0,00
Diesel/muu autovero	0,07	0,06	0,04	0,05	0,03
Muut autokulut	0,02	0,03	0,01	0,02	0,06
Vakuutuspalautus					-0,01
<i>Autokustannukset yhteensä</i>	<u>0,94</u>	<u>1,00</u>	<u>1,10</u>	<u>1,35</u>	<u>1,21</u>

<i>Hallinto</i>					
Puhelin	0,10	0,08	0,07	0,17	0,25
Posti	0,06	0,05	0,05	0,08	0,07
Atk-kulut	0,26	0,21	0,19	0,18	0,19
Toimistotarvikkeet	0,31	0,16	0,16	0,17	0,25
Lehdet	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Kirjat		0,00		0,00	
<i>Hallinnon kulut yhteensä</i>	0,74	0,52	0,50	0,62	0,77
<i>Kehitystoiminta</i>					
Kurssit / koulutusmenot 23 % / 24 %			0,00		0,01
<i>Koulutusmenot 0 %</i>					0,00
<i>Kehitystoiminnan kulut yhteensä</i>			0,00		0,01
<i>Ostetut palvelut</i>					
Tilintarkastus	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Perintäpalvelut	0,04	0,01	0,01	0,00	0,01
Terveysvalvonta 0 %	0,01	0,01	0,02	0,01	0,02
Terveysvalvonta 24 %		0,00	0,00		
Jäsenmaksut	0,11	0,10	0,10	0,10	0,09
<i>Ostetut palvelut yhteensä</i>	0,19	0,16	0,15	0,15	0,14
<i>Palvelumaksut</i>					
Pankkikulut 0 %	0,22	0,22	0,22	0,26	0,24
Pankkikulut 23 % / 24 %	0,09	0,10	0,07	0,00	0,00
<i>Palvelumaksut yhteensä</i>	0,31	0,31	0,30	0,26	0,24
<i>Luottotappiot</i>					
Luottotappiot	0,12	0,02	0,01	0,01	0,03
<i>Muut liiketoiminnan menot</i>					
Kiinteistövero	0,11	0,09	0,08	0,08	0,07
<i>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</i>	10,23	15,65	16,17	17,78	17,11
<i>Liikevoitto yhteensä</i>	0,78	0,08	-2,21	-2,80	-2,51

Rahoitustuotot ja -kulut

Korkokulut, SH-tilit	0,16	0,17	0,14	0,06	0,02
Viivästyskorot, verot			0,00		0,00
Takausprovisiot	0,10	0,09	0,08	0,06	0,03
Lainanhoito/nostokulut		0,04	0,05	0,02	0,02
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	0,26	0,29	0,28	0,13	0,07
Voitto / tappio ennen satunnaisia eriä	0,52	-0,22	-2,49	-2,94	-2,57
Satunnaiset erät					
Satunnaiset tuotot					
Vahingonkorvaukset				0,37	0,19
Voitto / tappio ennen tilinpäätössiirtoja	0,52	-0,22	-2,49	-2,57	-2,38
Tilikauden tulos	0,52	-0,22	-2,49	-2,57	-2,38

PROSENTTIMUOTOINEN TASE

VASTAAVAA	2015 - 2016	2014- 2015	2013 - 2014	2012 - 2013	2011 - 2012
Pysyvät vastaavat					
Aineelliset hyödykkeet					
<i>Maa- ja vesialueet</i>	0,61	0,58	0,59	0,52	0,51
<i>Rakennukset ja rakennelmat</i>					
Rakennukset	4,67	4,59	4,79	4,32	4,36
<i>Koneet ja kalusto</i>					
Tuotantokoneet 2	6,45	7,22	6,45	8,94	6,45
Myymläkoneet ja kalusto	0,23	0,29	0,39	0,45	0,59
Konttorikoneet ja kalusto	0,31	0,39	0,53	0,61	0,80
<i>Koneet ja kalusto yhteensä</i>	6,98	7,90	9,65	10,00	7,84
Pysyvät vastaavat yhteensä	12,26	13,07	15,04	14,84	12,70
Vaihtuvat vastaavat					
Vaihto-omaisuus					
<i>Aineet ja tarvikkeet</i>					
Jauhot	2,10	0,98	1,26	1,56	1,27
Rasvat	0,83	0,55	0,86	0,46	0,68
Sokerit ja hillot	1,45	1,06	0,95	0,97	0,76
Pakkaustarvikkeet	1,60	2,09	1,58	3,21	2,61
Muut välilliset aineet	6,64	5,59	5,44	4,06	3,74
Myymlätavarat	2,14	2,15	0,88	1,07	1,27
<i>Aineet ja tarvikkeet yhteensä</i>	14,76	12,42	10,97	11,33	10,33

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset	2,97	3,48	3,05	5,20	3,39
Tilisaamiset	30,98	34,33	42,52	62,16	57,79
<i>Myyntisaamiset yhteensä</i>	33,95	37,80	45,57	67,37	61,18

Siirtosaamiset

Vakuutukset	6,61				
-------------	------	--	--	--	--

Rahat ja pankkisaamiset

Kassatili	3,04	2,32	2,97	2,06	1,88
Pankki 1	29,31	33,68	21,97	4,28	13,18
Pankki 2, tili 1	0,02	0,46	3,27	0,09	0,56
Pankki 2, tili 2	0,05	0,24	0,20	0,04	0,16
<i>Rahat ja pankkisaamiset yhteensä</i>	32,43	36,71	28,41	6,47	15,78

<i>Vaihtuvat vastaavat yhteensä</i>	87,74	86,93	84,96	85,16	87,30
--	-------	-------	-------	-------	-------

VASTAAVAA YHTEENSÄ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

VASTATTAVAA**Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1	1,27	1,18	0,97	0,86	1,03
Henkilö 2	1,27	1,18	0,97	0,86	1,03
<i>Oma pääoma yhteensä</i>	2,54	2,37	1,93	1,73	2,05

Yksityiskäyttö

Henkilö 3	-1,47	-1,35	-1,05	-1,42	-1,94
Henkilö 4	-1,45	-1,02	-0,96	-2,61	2,38
<i>Yksityiskäyttö yhteensä</i>	-2,92	-2,38	-2,01	-4,03	0,44

Edellisten tilikausien voitto	-206,90	-188,32	-130,65	-93,23	-68,40
Tilikauden tulos	5,13	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Oma pääoma yhteensä</i>	-202,15	-188,33	-130,73	-95,54	-65,90

Tilinpäätössiirrot*Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus	85,25	79,49	64,93	57,99	57,50
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luottollinen tili pankki 1	75,47	70,37	57,48	51,34	25,45
----------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

<i>Ostovelat</i>					
Ostovelat	19,83	15,15	15,71	12,08	16,01
Muut ostovelat	8,07	11,39	10,87	7,74	5,24
<i>Ostovelat yhteensä</i>	27,90	26,54	26,58	19,82	21,25
<i>Muut velat, lyhytaikaiset</i>					
Ennakonpidätykset	8,89	8,30	7,50	6,83	6,92
Sotumaksut	0,88	0,79	0,74	0,65	0,69
TyEL-velka/maksut		-2,67	0,33	2,21	3,45
Työt/tapat/r.vak.maksut		-11,00	-10,17	-8,97	-7,91
Alv-velka/maksut	10,77	10,15	7,25	7,05	7,16
Muu lyhytaikainen velka	28,68	19,70	11,21	5,13	
<i>Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä</i>	49,21	25,27	16,86	12,91	10,31
<i>Siirtovelat</i>					
Kesäloma/lomaraha velka	64,87	84,05	65,24	53,81	51,71
Tuloennakot/menojäämät	-0,55	2,62	-0,37	-0,33	-0,33
<i>Siirtovelat yhteensä</i>	64,31	86,67	64,87	53,48	51,39
<i>Vieras pääoma yhteensä</i>	216,90	208,85	165,79	137,54	108,40
VASTATTAVAA YHTEENSÄ	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

TRENDIANALYYSI: TULOSLASKELMA

	2015 - 2016	2014 - 2015	2013 - 2014	2012 - 2013	2011 - 2012
Liikevaihto					
Ruokaleivät	87,37	104,12	96,28	93,61	100,00
Kahvileivät	79,80	89,73	97,93	98,79	100,00
Konditoriatuotteet	72,45	88,14	91,32	84,57	100,00
Myymäla ruokaleivät	113,88	101,23	107,06	103,30	100,00
Myymäla kahvileivät	105,00	109,53	109,85	104,61	100,00
Myymäla konditoriatuotteet	105,00	102,02	105,99	98,14	100,00
Myymäla muut 13 % / 14 %	90,07	94,86	93,52	98,63	100,00
Myymäla muut 23 % / 24 %	67,69	36,60	109,48	44,37	100,00
Muut myyntitulot 13 % / 14 %	81,43	82,54	78,09	97,38	100,00
Muut myyntitulot 23 % / 24 %	7,26	10,36	44,25	74,97	100,00
<i>Yhteensä</i>	87,37	95,98	98,37	97,63	100,00
Myönnetyt alennukset	263,87	296,54	325,45	227,07	100,00
<i>Liikevaihto yhteensä</i>	86,86	95,40	97,71	97,25	100,00
Muut oikaisuerät					
Muut oikaisuerät alv 0 %					
Muut oikaisuerät					
Yksityisotot myymälä	50,27	65,39	80,75	94,54	100,00
Liikkeen otot myymälä	88,18	70,93	69,38	71,42	100,00
	61,65	75,92	83,31	92,75	100,00

Liiketoiminnan muut tuotot

Palkkatuki

Vuokratuotot asunto	107,03	100,00	100,00	100,00	100,00
---------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Liiketoiminnan tuotot yhteensä

	86,91	95,40	97,69	97,25	100,00
--	-------	-------	-------	-------	--------

Materiaalit ja palvelut

Aine- ja tavaraostot

Jauho-ostot	70,07	83,50	90,04	95,87	100,00
-------------	-------	-------	-------	-------	--------

Rasvaostot	69,88	73,07	89,77	90,15	100,00
------------	-------	-------	-------	-------	--------

Hillo- ja sokeriostot	71,86	79,38	92,94	93,71	100,00
-----------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Pakkaustarvikkeet	81,99	86,84	89,21	92,83	100,00
-------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Muut välilliset aineet 23 % / 24 %	71,11	62,84	107,04	149,32	100,00
------------------------------------	-------	-------	--------	--------	--------

Muut välilliset aineet 13 % / 14 %	100,50	99,17	113,36	103,59	100,00
------------------------------------	--------	-------	--------	--------	--------

Valmisteet ja pakasteet 13 % / 14 %	78,34	74,67	72,59	83,84	100,00
-------------------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Myymläöstot 13 % / 14 %	46,11	52,60	62,68	87,85	100,00
-------------------------	-------	-------	-------	-------	--------

Myymläöstot 23 % / 24 %	116,29	93,05	69,26	87,19	100,00
-------------------------	--------	-------	-------	-------	--------

<i>Yhteensä</i>	77,03	82,34	91,53	94,84	100,00
-----------------	-------	-------	-------	-------	--------

Varastojen muutos

Jauhot varasto

Rasvat varasto

Hillot ja sokerit varasto

Pakkaustarvikkeet varasto

Muut välilliset aineet varasto

Myymlän varasto

Varastojen muutos yhteensä

Ulkopuoliset palvelut

Jätehuolto	72,50	69,48	103,46	112,82	100,00
Työvaatteet	113,11	109,02	114,00	87,61	100,00
Kuljetukset	112,87	133,87	100,00		
Konsulenttipalvelut	64,59				
Muut palvelut ja siivous	107,43	106,75	105,52	102,85	100,00
<i>Ulkopuoliset palvelut yhteensä</i>	279,52	174,41	159,53	102,84	100,00

Materiaalit ja palvelut yhteensä

	100,14	92,44	99,91	95,24	100,00
--	--------	-------	-------	-------	--------

Henkilöstökulut*Tuotanto*

Leipomon palkat	87,43	97,15	98,10	96,83	100,00
Pakkaajien palkat	89,08	98,19	101,81	108,71	100,00
Kuljetusten palkat	77,41	71,35	79,13	94,71	100,00
Sair.tapaturm.vak.korvaukset	97,30	90,08	241,16	88,85	100,00
Kesälomapalkat/Lomarahat	55,75	91,16	108,35	93,24	100,00
<i>Tuotannon palkat yhteensä</i>	82,45	93,62	96,74	97,20	100,00

Kiinteät palkat

Konttori	100,32	97,21	98,25	107,18	100,00
Myymäla	89,68	104,03	113,01	91,91	100,00
Lomapalkat/Lomarahat	66,67	102,34	132,57	102,28	100,00
<i>Kiinteät palkat yhteensä</i>	90,09	101,52	110,75	98,43	100,00

Eläkekulut

Muuttuvat palkat	88,73	96,39	93,93	99,54	100,00
Kiinteät palkat	103,65	103,52	113,42	108,49	100,00
<i>Eläkekulut yhteensä</i>	90,00	97,00	95,58	100,30	100,00

Muut henkilöstösivukulut

Sotu muuttuvat	86,13	92,76	93,71	94,33	100,00
Tyött.tapat.ryhmävakuutus	142,28	109,54	100,78	89,29	100,00
Sotu kiinteät	97,38	98,07	113,37	98,43	100,00
Kiint.työt.tap.ryh.vak.	159,98	113,31	115,94	93,87	100,00
Vapaaehtoiset tapaturmavakuutukset	94,79	100,00	100,00	100,00	100,00
Vapaaeht.henkiv.henkilök.	104,57	104,87	103,82	102,62	100,00
Ulosotto					
Henkilökunnan ravinto	91,15	54,62	53,57	45,41	100,00
Työterveyshuolto 0 %	176,79	206,29	166,99	247,02	100,00
Hlökunnan juhla+virik. 23 %					
Hlökunnan virk.+merkip. 0 %	10,37	60,66	47,91	64,61	100,00
Työterveyshuolto 9 %					
<i>Muut henkilöstösivukulut yhteensä</i>	115,85	101,21	97,17	93,00	100,00

Henkilöstökulut yhteensä

	85,76	95,06	97,63	97,51	100,00
--	-------	-------	-------	-------	--------

Poistot ja arvonalentumiset

Poistot rakennuksista	88,53	91,27	94,09	97,00	100,00
Poistot koneet 2	82,63	97,03	115,84	135,60	100,00
Poistot myymälä koneet	31,64	42,19	56,25	75,00	100,00
Poistot konttorikalusto	31,64	42,19	56,25	75,00	100,00
<i>Poistot yhteensä</i>	74,31	87,49	104,72	123,48	100,00

Liiketoiminnan muut kulut

Leasing vuokrat	70,84	73,01	77,77	107,18	100,00
<i>Tuotannon varaosat</i>					
Tuotannon varaosat				104,26	100,00
Tuotannon työkalut 3v 23 % / 24 %	63,70	156,78	71,91	87,46	100,00
Tuotannon työkalut 0 %					
Työasut	1140,30	139,69	54,38	1569,02	100,00
<i>Tuotannon työkalut yhteensä</i>	171,16	145,26	72,95	304,65	100,00
<i>Käyttö- ja ylläpito</i>					
Sähkö	91,61	93,95	102,31	86,94	100,00
Laitteistohuolto		129,21	75,70		100,00
Vesi / Jätevesi	94,40	84,03	99,39	82,64	100,00
Vesi, lämmitys, korj. yksit.	104,29	100,00			
Polttoöljy tuotanto	50,53	72,66	85,70	104,77	100,00
Siivous ja puhtaanapito	103,68	126,23	130,03	102,54	100,00
Kiinteistön korjaus	104,46	107,19	76,88	124,41	100,00
Kaluston korjaus	142,11	184,12	140,57	133,89	100,00
Kiinteistön vakuutukset	106,85	106,93	104,95	99,02	100,00
Muut kiinteistön hoitokulut	129,09	146,51	128,40	115,51	100,00
<i>Käyttö- ja ylläpitokulut yhteensä</i>	78,87	93,05	92,40	102,32	100,00
<i>Markkinointi</i>					
Lehti-ilmoitukset	202,86	79,43	79,43	79,43	100,00
Ilmoitus ja mainos 0 %	148,75	142,50	92,50	205,00	100,00
Muut myynnin edistämiskulut		85,71	99,51	97,64	100,00
Muut myynnin ed.kulut 0 %	97,77	56,55	178,88	5,77	100,00
<i>Markkinointikulut yhteensä</i>	3,06	85,88	99,58	97,89	100,00

Edustus

Merkkipäivät / muut lahjat

Matkat

Hotellit

Päivärahat	73,03	111,76	103,58	103,95	100,00
Km-korvaus	64,74	94,85	91,95	100,37	100,00
<i>Matkat yhteensä</i>	66,73	99,69	94,72	99,72	100,00

Autot

Polttoaineet	64,09	77,77	90,43	107,40	100,00
Vakuutukset	85,29	81,24	84,10	131,41	100,00
Korjaukset			1142,03	256,44	100,00
Diesel/muu autovero	190,63	171,06	130,15	160,62	100,00
Muut autokulut	21,73	45,33	10,34	35,59	100,00
Vakuutuspalautus					
<i>Autokustannukset yhteensä</i>	67,70	79,32	88,61	108,39	100,00

Hallinto

Puhelin	33,78	29,70	29,17	67,96	100,00
Posti	68,18	63,79	70,50	105,25	100,00
Atk-kulut	119,53	108,88	98,64	93,75	100,00
Toimistotarvikkeet	107,63	59,31	63,89	67,41	100,00
Lehdet	113,24	109,94	107,56	104,00	100,00
Kirjat		149,09		100,00	
<i>Hallinnon kulut yhteensä</i>	83,44	63,99	62,81	78,67	100,00

Kehitystoiminta

Kurssit / koulutusmenot 23 % / 24 %

*Koulutusmenot 0 %**Kehitystoiminnan kulut yhteensä*

<i>Ostetut palvelut</i>					
Tilintarkastus	110,00	110,00	110,00	100,00	100,00
Perintäpalvelut	604,43	231,71	115,85	80,49	100,00
Terveysvalvonta 0 %	67,72	75,20	103,94	70,87	100,00
Terveysvalvonta 24 %		127,02	100,00		
Jäsenmaksut	107,07	110,94	104,84	114,88	100,00
<i>Ostetut palvelut yhteensä</i>	122,43	113,69	108,15	105,29	100,00
<i>Palvelumaksut</i>					
Pankkikulut 0 %	79,97	87,80	92,02	106,45	100,00
Pankkikulut 23 % / 24 %	247748,00	277962,00	220546,00	9550,00	100,00
<i>Palvelumaksut yhteensä</i>	114,47	126,51	122,73	107,77	100,00
<i>Luottotappiot</i>					
Luottotappiot	308,28	51,61	15,38	23,19	100,00
<i>Muut liiketoiminnan menot</i>					
Kiinteistövero	124,42	112,62	103,69	102,55	100,00
<i>Liiketoiminnan muut kulut yhteensä</i>	51,96	87,26	92,35	101,07	100,00
<i>Liikevoitto yhteensä</i>	-26,88	-2,91	86,17	108,84	100,00
Rahoitustuotot ja -kulut					
Korkokulut, SH-tilit	937,38	1046,55	935,31	374,92	100,00
Viivästyskorot, verot					
Takausprovisiot	250,11	249,77	247,96	171,91	100,00
Lainanhoito/nostokulut		203,39	254,24	84,75	100,00
<i>Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä</i>	328,27	410,22	400,68	190,20	100,00
<i>Voitto / tappio ennen satunnaisia eriä</i>	-17,45	8,06	94,53	111,00	100,00
Satunnaiset erät					
Satunnaiset tuotot					
Vahingonkorvaukset				189,12	100,00
<i>Voitto / tappio ennen tilinpäätössiirtoja</i>	-18,84	8,70	102,04	104,78	100,00
<i>Tilikauden tulos</i>	-18,84	8,70	102,04	104,78	100,00

TRENDIANALYYSI: TASE

VASTAAVAA	2015 - 2016	2014- 2015	2013 - 2014	2012 - 2013	2011 - 2012
Pysyvät vastaavat					
Aineelliset hyödykkeet					
<i>Maa- ja vesialueet</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Rakennukset ja rakennelmat</i>					
Rakennukset	88,53	91,27	94,09	97,00	100,00
<i>Koneet ja kalusto</i>					
Tuotantokoneet 2	82,63	97,03	115,84	135,60	100,00
Myymläkoneet ja kalusto	31,64	42,19	56,25	75,00	100,00
Konttorikoneet ja kalusto	31,64	42,19	56,25	75,00	100,00
<i>Koneet ja kalusto yhteensä</i>	73,58	87,30	105,26	124,85	100,00
Pysyvät vastaavat yhteensä	79,76	89,17	101,22	114,31	100,00
Vaihtuvat vastaavat					
Vaihto-omaisuus					
<i>Aineet ja tarvikkeet</i>					
Jauhot	136,53	66,72	84,96	120,44	100,00
Rasvat	100,63	69,40	107,31	65,37	100,00
Sokerit ja hillot	158,60	121,06	107,87	125,77	100,00
Pakkaustarvikkeet	50,43	69,40	51,82	120,00	100,00
Muut välilliset aineet	146,78	129,71	124,43	106,43	100,00
Myymlätavarat	139,40	146,67	59,10	82,02	100,00
<i>Aineet ja tarvikkeet yhteensä</i>	118,04	104,16	90,82	107,28	100,00

Saamiset lyhytaikaiset

Myyntisaamiset

Myyntisaamiset	72,28	88,85	76,86	150,21	100,00
Tilisaamiset	44,30	51,49	62,93	105,30	100,00
<i>Myyntisaamiset yhteensä</i>	45,85	53,56	63,70	107,79	100,00

Siirtosaamiset

Vakuutukset	100,00				
-------------	--------	--	--	--	--

Rahat ja pankkisaamiset

Kassatili	133,77	107,20	134,99	107,16	100,00
Pankki 1	183,78	221,49	142,57	31,81	100,00
Pankki 2, tili 1	3,30	71,36	500,56	16,55	100,00
Pankki 2, tili 2	27,91	129,73	107,78	21,87	100,00
<i>Rahat ja pankkisaamiset yhteensä</i>	169,83	154,00	154,00	40,13	100,00

Vaihtuvat vastaavat yhteensä

	83,06	86,31	83,24	95,50	100,00
--	-------	-------	-------	-------	--------

VASTAAVAA YHTEENSÄ

	82,64	86,68	85,52	97,89	100,00
--	-------	-------	-------	-------	--------

VASTATTAVAA**Oma pääoma***Oma pääoma*

Henkilö 1	83,33	83,33	83,33	83,33	100,00
Henkilö 2	83,33	83,33	83,33	83,33	100,00
<i>Oma pääoma yhteensä</i>	83,33	83,33	83,33	83,33	100,00

Yksityiskäyttö

Henkilö 3	51,24	50,62	48,02	72,83	100,00
Henkilö 4	-41,04	-31,09	-35,66	-108,77	100,00
<i>Yksityiskäyttö yhteensä</i>	-444,69	-388,52	-401,74	-903,18	100,00

Edellisten tilikausien voitto / tappio	204,04	199,18	169,16	135,16	100,00
Tilikauden tulos	-18,84	8,70	102,04	104,78	100,00

<i>Oma pääoma yhteensä</i>	161,78	163,55	159,61	135,25	100,00
-----------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Tilinpäätössiirrot*Vapaaehtoiset varaukset*

Toimintavaraus	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
----------------	--------	--------	--------	--------	--------

Vieras pääoma*Lainat rahoituslaitoksilta*

Luotollinen tili pankki 1	200,00	200,00	200,00	200,00	100,00
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Ostovelat

Ostovelat	83,53	68,44	86,90	74,78	100,00
Muut ostovelat	103,96	157,27	183,82	146,59	100,00
<i>Ostovelat yhteensä</i>	88,57	90,34	110,79	92,48	100,00

Muut velat, lyhytaikaiset

Ennakonpidätykset	86,62	86,83	95,93	97,92	100,00
Sotumaksut	86,19	83,47	95,63	93,89	100,00
TyEL-velka/maksut		-56,15	8,42	63,47	100,00
Työt/tapat/r.vak.maksut		100,60	113,87	112,42	100,00
Alv-velka/maksut	101,38	102,45	89,65	97,58	100,00
Muu lyhytaikainen velka	380,00	280,00	195,00	100,00	
<i>Muut velat, lyhytaikaiset yhteensä</i>	322,01	177,38	144,82	124,15	100,00

Siirtovelat

Kesäloma/lomaraha velka	84,61	117,58	111,72	103,17	100,00
Tuloennakot/menojäämät	114,06	-581,25	100,00	100,00	100,00
<i>Siirtovelat yhteensä</i>	84,42	122,02	111,79	103,19	100,00

Vieras pääoma yhteensä

	134,97	139,38	135,45	125,82	100,00
--	--------	--------	--------	--------	--------

VASTATTAVAA YHTEENSÄ

	82,64	86,68	85,52	97,89	100,00
--	-------	-------	-------	-------	--------

KYSYMYKSET LEIPOMOTYÖNTEKIJÖILLE

Tila

Kuvaile, millainen leipomotila on tällä hetkellä. Mitä hyvää? Mitä parannettavaa?

Millaisia muutoksia haluaisit olla toteuttamassa työtilasi ja työvälineittesi suhteen?

Missä raaka-aineet varastoidaan?

Ovatko raaka-aineet helposti saatavissa tuotannon käyttöön? Ovatko raaka-aineet helposti löydettävissä? Aina samoissa paikoissa? Mitä hyvää? Mitä parannettavaa?

Tuotanto

Millainen on yrityksenne tuotantosuunnitelma?

Mihin ne perustuvat? Myyntiraportteihin?

Milloin tiedätte päivän valmistusmäärät?

Onko valmistusmäärätieto juuri oikeaan aikaan saatavissa?

Poikkeavatko eri päivien valmistusmäärät kovasti toisistaan?

Tuleeko päivän aikana paljon muutoksia? Millaisia?

Jos tilauskantaa olisi enemmän, niin pystyttäisiinkö laitteiden ja ihmisten toiminta-astetta lisäämään? Paljonko arvioit laitteiden kapasiteetista olevan nyt käytössä?

Onko teillä tietty paistoaikataulu?

Onko työvaiheiden kestoa määritelty?

Millaisia syitä on toimituspuutteisiin?

Miten toimituspuutteita pystyttäisiin vähentämään?

Koetko, että työssäsi on ylimääräisiä työvaiheita, jotka hidastavat tuotteen valmistusta, mutta eivät vaaranna laatua?

Miten tuotantomenetelmiä pystyttäisiin kehittämään?

Leipomotyö on käsityövaltaista. Mitkä laitteet helpottavat työtä? Käynnistyvätkö uunit automaattisesti aamuisin? Hyödynnättekö puhtasilmatekniikkaa lisäämään tuotteiden säilyvyysaikoja? Onko tuoteseloste-etikettejä helppo pitää ajan tasalla?

Pystytäänkö laatua ja sen valvontaa kehittämään vielä nykyisestä? Miten?

Tekeekö yrityksenne alihankintaa tai sopimusvalmistusta?

Kestävä kehitys, hävikki

Miten kestävä kehitys (ekologisuus: energia, uusiutuvat luonnonvarat / sosiaalisuus: tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, myötätunto, meluton työympäristö / taloudellisuus: raaka-aineiden tehokas käyttö, tuotantoprosessien energiatehokkuus, kierrätettävyys) näkyy tuotannossa ja pakkauksissa (uusiutuvat ja ekologisesti kestävät pakkaukset) ?

Miten suureksi arvioisit hävikin määrän?

Millaisissa tilanteissa hävikkiä tulee?

Minkälaisia keinoja on tai olisi hävikin pienentämiseen?

Seurataanko hävikkiä? Miten?

Syntykö paljon jäteleipää eli myyntiin kelpaamatonta? Missä vaiheessa prosessia näitä syntyy?

Mihin jäteleipä menee? (Biojätteeseen? Karjalle syötäväksi?)

Mitä myymättä jääneille tuotteille tapahtuu?

Paljonko biojätettä syntyy? Päivässä? Viikossa? Kuukaudessa?

Tuotteet ja tuotekehitys

Leipomoteollisuuden toimialaraportissa vuodelta 2015 kerrottiin, että kulutustottumuksista välipalojen syönti on lisääntynyt. Näkykö se teillä tiettyjen tuotteiden valmistuksen lisäyksenä? Entä ylipäätään tuotevalikoimissa?

Miten tuotteissanne on otettu huomioon ikäihmiset? Tuotteissa? Pakkauksissa (avattavuus...)? Ravitsemuksessa (annoskoko...)?

Miten kotimaisuus ja paikallisuus näkyvät työssänne? (esim. raaka-aineet)

Miten kotimaisuus ja paikallisuus näkyvät valmiissa tuotteissa tai niiden pakkauksissa?

Miten suolan ja jodin käyttö tuotteisiin on muuttunut viimeisten vuosien aikana? (trendi: suolaa vähemmän, jodia enemmän)

Miten tuotteita on kehitetty viimeisien vuosien aikana? Uusia tuotteita? Parannuksia?

Millaisia ideoita tuotekehitykseen? Jokin aivan uusi tuote? Paranneltu tuote?

Onko tuotteiden säilyvyyttä lisätty tuotekehittelyn keinoin tai muilla keinoin?

Millaisia laiteinvestointeja yrityksessä on ollut viime vuosina?

Oma työ, osaaminen

Miten arvostat omaa työtäsi?

Millainen vastuullisuus tuotannon työntekijöillä on? (Huolellisuus, toisten huomioon ottaminen, joustaminen puolin ja toisin, virheiden myöntäminen...)

Kuvaile kiireisen ja hiljaisen päivän eroavaisuuksia? Mitä töitä ehdit tekemään paremmin hiljaisempänä päivänä? Onko sellaisia työtehtäviä, jotka voi jättää tehtäväksi sitten, kun on hiljaista? Millaisia töitä?

Mitä pidät nykyisistä työvuoroistasi? Haluaisitko muuttaa niitä jotenkin? Miten?

Pystytkö jo nyt kehittämään omaa toimintaasi? Miten?

Olisiko lisäopastuksesta / kursseista / koulutuksesta apua työhösi? Millaisesta?

Millaista yhteistyötä työntekijöillä on eri työvaiheissa?

Mitä hyviä puolia yhteistyössä? Entä huonoja?

Onko yrityksessänne käytössä työnkiertoa?

Jos ei, niin olisiko hyvä, että kiertoa olisi? (kyllä / ei) Miksi?

Jos on. Mitä hyvää? Mitä kehitettävää?

Johtaminen

Millainen on johdon työnjako?

Toimiiko työnjako? Mitä hyvää? Mitä parannettavaa?

Kuvaile yrityksenne tiedonkulkua.

TARKENTAVAT KYSYMYKSET LEIPOMOTYÖNTEKIJÖILLE

16.11.2016 klo 9.30 – 10.00 leipomoliikkeen kahvihuone

1. Kun raaka-aineet kahdessa eri kerroksessa, niin pystyisikö toimivuutta parantamaan niiden paikkoja vaihtamalla?
2. Paistoaikataulu on melkeinpä kaikille tuotteille vai onko vain joillekin?
3. Haluavatko työntekijät tietää, mihin tuotantosunnitelmat perustuvat vai riittääkö tieto valmistusmääristä työvuoron alussa?
4. Toisiko laadunvalvonta tai laatuun kiinnittäminen toimivuutta tuotantoon? Toteutuuko jo nyt esim. omavalvonnalla?
5. Tuotekehitysideoita?
6. Työnkiertoa kannatettiin. Mitä mieltä yleisesti? Mitä hyvää?
7. Tiedonkulku takkuu. Ehdotukset infotilaisuus tai paperi ilmoitustaululle?

HERKKYYSANALYYSI**KATETUOTTO NYT****Ruokaleivät**

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 13,06 %

Kahvileivät

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 45,46 %

Konditoriatuotteet

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% -25,26 %

KATETUOTTO, KUN TOINEN KONDITORIAPUOLEN TYÖNTEKIJÄ SIIRTYY VALMISTAMAAN KAHVILEIPIÄ

Ruokaleivät

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 13,06 %

Kahvileivät

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur Ero:

Katetuotto-% 40,43 % 5,03

Konditoriatuotteet

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 2,86 %

KATETUOTTO, KUN TOINEN KONDITORIAPUOLEN TYÖNTEKIJÄ SIIRTYY VALMISTAMAAN RUOKALEIPIÄ

Ruokaleivät

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 3,34 %

Ero:

9,72 prosenttiyksikköä

Kahvileivät

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 45,46 %

Konditoriatuotteet

Myyntituotot

Muuttuvat kustannukset

Palkat: leipomotyöntekijät

Palkat: pakkaamo

Palkat: kuljettajat

Jauhot

Rasvat

Hillo ja sokeri

Pakkaukset

Muut välilliset aineet

Valmisteet ja pakasteet

Katetuotto eur

Katetuotto-% 2,86 %