

Jussi Lehto

RESURSSIEN JA TALOUDEN OHJAAMINEN  
MIKROYRITYKSESSÄ – case Konttorimix Oy

Liiketalouden koulutusohjelma  
Rahoituksen suuntautumisvaihtoehto  
2018

# RESURSSIEN JA TALOUDEN OHJAAMINEN MIKROYRITYKSESSÄ

Lehto, Jussi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Helmikuu 2018  
Ohjaaja: Lehtonen, Mikko  
Sivumäärä: 27

Asiasanat: Mikroyritys, raportointi, resurssit, toimintolaskenta

---

Opinnäytetyöni ongelmana on selvittää yrityksen talouden tilaa ja antaa suuntaviivoja sille, mihin yrityksen tulisi jatkossa käyttää resursseja optimoidakseen tuloksenteokokyksensä. Konttorimix Oy:llä ei ole talousseurantaa eri tuoteryhmien katteiden seuraamiseen ja toiminnan ohjaamiseen resurssien riittävyyden näkökulmasta. Yrityksellä on myyntiportfoliossaan useita tuoteryhmiä, eikä niiden myynnin kohdistamista ole suunniteltu.

Usean tuoteryhmän hallitseminen on haastavaa myös markkinoinnin suunnittelun ja suuntaamisen kannalta, ja työssä pohditaan myös resurssien riittävyyttä tästä näkökulmasta.

Teoriaosuudessa käydään läpi talouden seurannan teoriaa sekä tähän opinnäytetyöhön soveltuvien raportointimallien taustaa. Käytännön osuudessa pureudutaan konkreettisesti yrityksen tilinpäätöstietojen analyysiin ja myyntilukuihin.

Analyysissa jaettiin kassavirta tuoteryhmittäin osiin ja pyrittiin selvittämään, mistä tuoteryhmistä yrityksen tuotot tulevat. Resurssien osalta pohdittiin, miten yrityksen henkilöresurssit tulisi huomioida kun suunnitellaan eri tuoteryhmien panostuksia.

Tulokset osoittivat, että yrityksen rahavirrat muodostuvat yllättävistäkin lähteistä, ja tuoteryhmistä saatavat katteet vaihtelevat suuresti, etenkin huomioiden niiden vaativat henkilöresurssit. Tulosten perusteella yrityksen tulisi keskittyä parhaiten tuottaviin ja vähiten työllistäviin tuoteryhmiin ja jättää ehkä joitain tuoteryhmiä pois valikoimasta.

Yrityksen tilanne on tutkimuksen perusteella kriittinen, ja loppupohdinnassa yrityksen tilannetta ja vaihtoehtoja punnitaan eri näkökulmista.

# GUIDELINES FOR FINANCE AND RESOURCES IN A MICRO-SIZE COMPANY – Case Konttorimix Oy

Lehto, Jussi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in economics

February 2018

Supervisor: Lehtonen, Mikko

Number of pages: 23

Keywords: Small company, reporting, resources, action-based-costing

---

The subject of this thesis was to find out the economic situation of a small company, and to give guidelines for optimal resource usage, in order to maximize profits. The study was commissioned by Konttorimix Oy, a small company from Rauma, Finland. Konttorimix Oy has no control over financial numbers via reporting, especially concerning different product portfolios and their margins. Entrepreneur and the owner of the company hasn't critically thought about resources either.

Controlling several product groups is challenging also from marketing point of view, because it is hard to plan and target marketing to a wide range of groups. This thesis also looks resources from this point of view.

Different types of economic reporting were discussed in the theoretical part of the study. In the empirical part of the thesis the company's financial statement from the year 2016 is fully opened, analyzed and sales figures are disassembled from product line point of view.

In the analysis the information from the cash flow was disassembled to pieces in order to find out where the profits come from. From resource point of view, the study was trying to find out what to consider when planning appropriate resources for the company to help it fulfill its objectives.

The result of the study revealed that the financial state of the company is very weak. The money flow came from surprising sources, and the margins from different product lines varied very much. Especially when considering the resources their selling or producing requires. According the results, the company should take the situation very seriously and begin to concentrate on best selling and best margin products that don't require much resources.

The financial situation of the company is critical, and in final evaluation the situation and options for the future are under consideration.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN ONGELMANASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	6
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	6
2.2	Teoreettinen viitekehys .....	7
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	8
3.1	Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen .....	8
3.2	Aikataulu.....	8
4	YLEISTÄ PIENYRITYKSEN TALouden OHJAAMISESTA.....	9
4.1	Perusasioita ja toimintolaskennan taustaa.....	9
4.2	Hinnoittelun tärkeydestä .....	10
4.3	Yrityksen toiminnot .....	12
4.4	Terveyskolmio osaksi päivittäistä talouden seurantaa ja ohjausta.....	14
4.5	Talousohjauksen puuttumisen seuraukset.....	15
5	TALouden TUNNUSLUKUJA JA MYYNNIN JAKAUMAA .....	16
5.1	Talouden yleiset tunnusluvut .....	16
5.2	Sijoitetun pääoman tuotto .....	16
5.3	Gearing.....	17
5.4	Likviditeetti.....	17
5.5	Maksuvalmiuden mittarit Quick ratio ja Current ratio .....	17
5.6	Tuoteryhmäkohtainen myynti .....	18
5.7	Tuoteryhmäkohtaiset katteet ja resurssien jakautuminen .....	19
6	JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA EHDOTUKSIA KONKREETTISI KSI TOIMENPITEIKSI OPERATIIVISESSA TOIMINNASSA	20
7	LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI JA EHDOTUKSIA TALouden OHJAAMISEN TEHOSTAMISEKSI .....	25
	LÄHTEET.....	27

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihealue liittyy taloushallintoon, mutta työssä myös sivuttu markkinointinäkökulmaa koska ne käyvät mikroyrityksessä monelta osin käsi kädessä.

Opinnäytetyöni ongelmana on selvittää yrityksen talouden tilaa ja antaa suuntaviivoja sille, mihin yrityksen tulisi jatkossa käyttää resursseja optimoidakseen tuloksenteokokyksensä. Nämä resurssit ovat esimerkiksi yrittäjän ja työntekijän ajalliset resurssit sekä rahalliset resurssit. Työssä pohdittu myös asiakas- ja markkinointinäkökulmaa joka liittyy yrityksen laajaan tuote- ja palveluvalikoimaan. Opinnäytetyöni hyötynä on, että pyrin tuottamaan toimeksiantajalle käytännön yksityiskohtaista tietoa talouden tilasta, jotta yritystä voitaisiin jatkossa ohjata kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta. Toiveena on, että työ antaisi yrittäjälle uusia ajatuksia tuote- ja palveluvalikoiman suunnittelemiseen myös asiakas- ja markkinointinäkökulmasta kannattavuuden lisäksi.

Toimeksiantaja on paikallisesti toimiva mikroyritys, jolle on elintärkeää tiedostaa resurssien riittävyys ja talouden tila sekä yrityksen suunta. Opinnäytetyöstä saatava tieto on yritykselle tärkeää, sillä yrityksellä ei sisäisesti ole aikaa eikä osaamista talouden tarkkaan ja systemaattiseen seurantaan.

Työni toimeksiantaja Konttorimix Oy on raumalainen vuonna 2000 perustettu konttoritarvikkeisiin ja –palveluihin alun perin keskittynyt yritys, jonka yrittäjänä toimii Pasi Liukas. Yritys haluaa haasteellisessa kilpailu- ja markkinatilanteessa selvittää talouden tilaansa ja katerakennetta eri tuote- ja palveluvalikoimiensa osalta. Yhtiön tuote- ja palveluvalikoima on viime vuosina kasvanut voimakkaasti vaikka liikevaihto on pysynyt lähes samana. Myös yrittäjän aika on rajallista ja kannattavuus on ollut heikohkoa, joten on ajankohtaista selvittää mihin yrityksen tulisi keskittyä kasvun ja kannattavuuden näkökulmasta.

Tutkimuksen avulla toimeksiantajalle selviää käsitys yrityksen talouden tilasta sekä yrityksen tuoteryhmien yksinkertaistetusta katerakenteesta. Tästä on hyötyä etenkin yrityksen omistajan ohjaamisessa sekä tuote- ja palveluvalikoiman, ajankäytön sekä

hinnoittelun suunnittelussa. Yhtiön kirjanpito tehdään pitkälti ”perinteiseen tapaan” eli laskutusohjelmalla tehdään myyntilaskut ja ostolaskut käsitellään paperimuodossa. Kirjanpito ja palkanlaskenta on ulkoistettu Rantalainen Länsi-Suomi Oy:lle. Kustannuspaikka- tai kateseurantaa ei säännönmukaisesti tehdä. Tilitoimisto toimittaa tuloslaskelman ja taseen kuukausittain jälkikäteen, mutta niidenkin seuraamiseen ja tulkintaan yrittäjän oma aktiivisuus ja kiinnostus on pientä. Tilitoimisto ei tällä hetkellä tarjoa aktiivisesti yrittäjän tarvitsemaa neuvontaa ja talouden ohjaamisen konsultointia.

Yhtiö on erittäin pieni (liikevaihtoluokka noin 200.000 €/vuosi), yrittäjän aika on rajallinen ja palkatun työntekijän kulut suuret joten tarkkojen kannattavuuslukujen saaminen yrityksen talouden ohjaamisen tueksi olisi nyt välttämätöntä. Etenkin kun myytäviä tuotteita ja palveluita on paljon. Yrittäjä tarvitsee talouslukujen osalta selkeitä askelmerkkejä siitä, mihin tuotteisiin ja palveluihin yrityksen kannattaa jatkossa panostaa jotta kannattavuus tulee maksimoitua. Myös rutiinien järjeistäminen ja talouden seurannan työkalujen käyttöönotto on elintärkeää.

Opinnäytetyön tarkoituksena on siis antaa yrittäjälle selkeä kuva siitä, mitä yhden tilikauden aikana on tehty ja miten se näkyy yhtiön taloudessa. Työn tuloksena syntyy paitsi kuva menneestä, myös ehdotus talouden seurannan parantamiseksi sekä resurssien ja markkinointipanostusten suuntaamiseksi tulevaisuudessa.

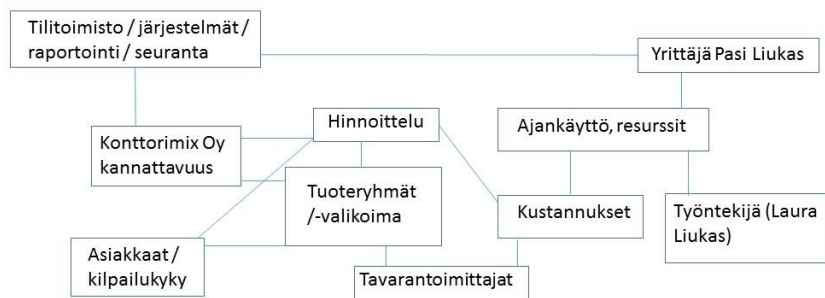
## 2 TUTKIMUKSEN ONGELMANASETTELU JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksella halutaan selvittää millainen talouden tila ja kannattavuusrakenne Konttorimix Oy:llä on. Tilikauden 1.1.-31.12.2016 myyntilaskuaineisto puretaan ja analysoidaan tuoteryhmäkohtaisesti. Analyysin tulokset ja johtopäätökset auttavat ohjaamaan yritystä kannattavaksi ja kasvu-uralle.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Käsitteet: tilinpäätösanalyysi, toimintolaskenta, taloushallinto



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys: Konttorimix Oy:n hinnoitteluun ja resursseihin vaikuttavat tekijät.

Konttorimix Oy tarjoaa kokonaisvaltaista palvelua yrityksille sloganilla ”Kaikkea konttoriisi”. Konttoritarvikkeista ja painotuotteista alkanut tuote- ja palvelukonsepti on laajentunut mm. arkistojen tuhouspalveluihin, mainosteippauksiin, ergonomiatuotteisiin, mainos- ja liikelahjoihin, turvallisuuskoulutuksiin sekä viihde-elektroniikkaan. Tutkimuksella halutaan selvittää ensisijaisesti yrityksen yhden tilikauden kustannusrakennetta, huomioiden yrittäjän ajankäytön.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Käytettävät menetelmät ja aineiston kerääminen

Tutkimus tehdään analysoimalla yrityksen edellisen valmistuneen tilikauden (2016) kirjanpitoaineistoa tositekohtaisesti, koska kustannuspaikkakohtaista tietoa esim. taloushallinnon ohjelmistosta ei ole saatavilla. Yritykseltä ei saatu ostolaskutositteita analyysia varten, joten tutkimus jouduttiin rakentamaan pääosin myyntilaskujen tietojen varaan. Apuna käytetään myös yrittäjän haastatteluja, etenkin selvittäessä ka-tehinnoittelua, yrittäjän ajankäyttöä sekä hinnoitteluperusteita. Kirjanpitoaineisto saadaan Konttorimix Oy:ltä lainaksi ja palautetaan heti analyysin jälkeen. Tutkimuk- sessa käytetään kirjanpitoaineistoa, joten tuloksista saadaan erittäin luotettavia.

### 3.2 Aikataulu

Analyysit ja yhteenveto koostetaan syksyllä 2017 ja opinnäytetyö valmistuu helmi- kuussa 2018.



## 4 YLEISTÄ PIENYRITYKSEN TALOUDEN OHJAAMISESTA

### 4.1 Perusasioita ja toimintolaskennan taustaa

Tutkimuksella selvitetään Konttorimix Oy:n kannattavuutta eri tuoteryhmien osalta, huomioiden erityisesti yrityksen tärkeimmän resurssin eli yrittäjän ajankäytön. Tutkimuksen perustana käytetään toimintolaskennan (ABC, Activity-Based Costing) periaatteita eli toimintokohtaista tai –perusteista kustannuslaskentaa. Yrityksen toiminnan ja tutkimuksen tarkoituksen huomioiden keskitytään yrittäjälle olennaisen tiedon saamiseen resurssien keskittämiseksi ja talouden ohjaamiseksi.

Yrityksen tehtävä on tuottaa ja myydä asiakkaiden haluamia tuotteita ja palveluita. Tätä varten yrityksen tulee hankkia työvoimaa, raaka-aineita ja palveluita joista aiheutuu kustannuksia. Myyntituotoista saadaan rahavirtoja, joiden tulee olla suurempia kuin tuotteiden tai palveluiden tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten. Kaikki liiketapahtumat kirjataan kirjanpitoon, ja yrityksen taloudellista tilannetta voidaan seurata kirjanpidon raporteista kuitenkin edellyttäen että tiedot on kirjattu riittävän tarkasti. Tulojen ja menojen, saapuvien ja lähtevien rahavirtojen seurannan tarkkuus riippuu siitä, millainen järjestelmä yrityksellä on käytössään taloushallintoa varten. Kirjanpito ja raportointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentaan. Ulkoinen laskenta on viranomaisten edellyttämää, lakien ja säädösten mukaista kirjanpitoa ja sisäinen laskenta kannattavuuden suunnittelua ja seuranta varten tehtyä räätälöityä raportointia (Eklund 2016, 20). Sisäinen laskenta tähtää yrityksen talouden ohjaamiseen, ja sen kehitystarpeita kohdeyrityksessä erityisesti on.

Kustannustehokkuus on yrityksen koosta ja toimialasta riippumatta välttämätön elinehto. Yritysten kilpailutekijöitä ovat nykyään asiakaslähtöisyys, laatu, verkostoitumiskyky, ketteryys, osaaminen, henkilöstön motivaatio ja kehittää yritystä sekä innovaatiot. Talouden tehokas ohjaaminen edellyttää laajemman arvoketjun hahmottamista, hyödyntämistä ja systemaattista seuranta. (Järvenpää 2013, 12)

Johtamisen prosessi voidaan jakaa kolmeen osaan; suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan. Talouden ohjaamisessa suunnittelu tarkoittaa esimerkiksi taloushallinnon laskelmia kuten budjettien, investointilaskelmien, tuloskorttien ja kilpailija-analyysien tekemistä. Toteutusvaiheessa tehdään tuotekustannuslaskelmia ja laatu-mittareita, ja tarkkailussa analyysseja, sekä mm. kustannus- ja kuukausiraportteja. (Järvenpää 2013, 13)

Toimintolaskentaan viittaavia ajatuksia on esitetty jo viime vuosisadan alussa USA:n autoteollisuudessa. Suomessa toimintolaskennan perusteita on tunnettu 1970-luvulta lähtien. (Alhola 2008, 15) Perinteinen kustannuslaskenta on aikanaan kehitetty melko suoraviivaisten tuotantoprosessien ja vakaiden markkinoiden aikana. Tuotantotekniikan ja asiakaslähtöisten prosessien kehityksen myötä monimutkaisemmat tuotteet ja palvelut ovat yleistyneet. Tämä on muuttanut kustannusrakenteita ja luonut paineita kehittää uusia ja parempia kustannuslaskentajärjestelmiä. (Alhola 2008,16).

Perinteinen tuotekustannuslaskenta kehitettiin vuosikymmeniä sitten, kun yritykset valmistivat pääsääntöisesti harvoja tuotteita ja välittömät työvoimakustannukset sekä raaka-ainekulut olivat yritysten suurimmat kuluerät. Yleiskustannusten osuus oli pieni, eikä niiden merkitys laskennassa ollut oleellista. Perinteinen kustannuslaskenta soveltuikin parhaiten yritykselle, jonka yleiskustannukset ovat pienet ja kustannukset korreloivat suorasti tuotanto- ja myyntimääriin. (Alhola 2008, 20) Varsinkin nykyään monen organisaation resurssit eivät ole sidoksissa volyyymiin. Aputoiminnot kuten materiaalin hankinta ja käsittely, tuotannon ja laadun hallinta sekä koneiden huolto ja säätö aiheuttavat kuitenkin kustannuksia, jotka eivät aina ole sidoksissa volyyymiin. Tässä kohtaa perinteinen kustannuslaskenta saattaa antaa vääristyneitä tuloksia, koska se olettaa että suoritteet käyttävät kaikkia resursseja suhteellisesti yhtä paljon. (Alhola 2008, 21)

#### 4.2 Hinnoittelun tärkeydestä

Nykyisin liiketoimintaa ohjaavat vahvasti asiakas, brändi, markkina-alue sekä tehokkuus, jotka aiheuttavat entisestään haasteita kustannuslaskennalle ja hinnoittelulle.

Yrityksen liikevaihto syntyy myymällä tuotteita tai palveluita, jotka on jotenkin yrityksen toimesta hinnoiteltu. Jokainen tuotteesta tai palvelusta saatava lisähinta parantaa yrityksen kannattavuutta ja tuloksentekeyttä, kun taas asiakkaalle annettu alennus on täysin pois yrityksen katteesta. Yritys voi periaatteessa hinnoitella artikkelinsa vapaasti, mutta liian kallis ei myy. Etenkin tuoteryhmissä joissa yritys ja tuote eivät ominaisuuksillaan erotu kilpailijoista, johtaa yksipuolinen hintojen korotus vääjäämättä kilpailukyvyyn rapautumiseen ja yleisen negatiivisen hintamielikuvan luomiseen. Siksi yrityksen tulee olla valmis tarkastelemaan huonosti tuottavia osa-alueita kriittisesti. Liikevaihtoa muodostavista, mutta huonosti tuottavista ja samalla runsaasti resursseja syövästä osista tulee tarvittaessa luopua. Etenkin, mikäli yrityksellä on useita tuoteryhmiä, rajalliset resurssit ja liikevaihtoon nähden suuret kiinteät kulut. (Eklund 2016, 106; Alhola 2008, 25)

Hinnan merkitystä ja tarkoitusta voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Tuotteen hinta on muun muassa

- Tuotteen arvon mittari
- Tuotteen arvon muodostaja
- Halutun mielikuvan muodostaja
- Kilpailun peruselementti
- Kannattavuuteen vaikuttava tekijä
- Tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä markkinoilla (Raatikainen, L. 2008, 156)

Mikäli asiakkaat eivät halua maksaa pyydettyä hintaa, tarkoittaa se siis erilaisesta näkökulmasta tarkasteltuna, että tuotteen tai palvelun arvo ei ole asiakkaalle tarpeeksi suuri. Asiakas on aina valmis maksamaan hieman enemmän tuotteesta jonka hän haluaa tai jonka ostamisesta hän saa jotain lisäarvoa. Hinnan alentamisen sijaan siis pitäisi pyrkiä nostamaan tuotteen arvoa (Leppänen, E. 2009, 119). Tiettyyn tuotteeseen tai palveluun erikoistunut liike pääsääntöisesti veloittaa tuotteestaan monialayritystä enemmän, koska ovat tietyn alan tai tuoteryhmän asiantuntijoita ja ovat siten jo yrityksenäkin houkuttelevampia. Liian laaja asiakaskunta hajottaa yleisestikin ottaen

yrittäjien fokuksen ja antaa erikoistuneille kilpailijoille mahdollisuuden kasvattaa markkinoitaan (Taipale, J. 2007, 56-57).

Hintojen korottamisen ja myynnin tehostamisen lisäksi kustannusten karsiminen on yleensä ensimmäinen asia johon yritys ryhtyy kannattavuuden parantamiseksi. Kuluja voidaan karsia esimerkiksi tehostamalla toimintoja, kilpailuttamalla ostopalveluja sekä keskittämällä hankintoja. Laatu ei saisi missään vaiheessa kärsiä, joten kustannuksia ei saa karsia laadun kustannuksella. (Eklund 2011, 74)

Hinnoittelua miettiessään yrityksen johdon tulee pohtia mihin tavoitteisiin hinnan asettamisella pyritään. Mikä on hinnan rooli yrityksen kilpailuvahvuuksissa ja suunnataanko markkinointiakin hinnaltaan halvan vai laadukkaan ja palvelevan yrityksen suuntaan? Pyritäänkö aggressiivisella hinnoittelulla haalimaan markkinaosuuksia tai torjumaan uusia kilpailijoita, vai pyritäänkö esimerkiksi uusilla, innovatiivisilla tuotteilla ”kuorimaan kerma” eli hyödyntämään hetkellisiä mahdollisuuksia korkeaan hintaan? (Neilimo 2005, 185)

Hinnanasetannassa johdon on pystyttävä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Tuotteen tai palvelun tuottamiskustannukset yritykselle ja yrittäjälle?
- 2) Mikä on ”sopiva” markkinahinta tuotteelle tai palvelulle?
- 3) Mitkä muuta hinnoittelulla halutaan saavuttaa kannattavuuden lisäksi? (esimerkiksi myydäänkö jotain tuoteryhmää huonommalla katteella ”sisäänheitot tuotteena”, jotta asiakkuus saadaan pidettyä ja myymällä asiakkaalle jotain toista, parempikatteista tuotetta.)
- 4) Ryhdytäänkö panostamaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja markkinointiin? (Neilimo 2005, 185.)

#### 4.3 Yrityksen toiminnot

Kaikki yrityksen kustannukset lähtevät toiminnoista – mitä tehdään ja miten. Tähän tähtää myös toimintoajattelu, eli pyritään näkemään toiminnot ja erilaiset toiminto-

ketjut. Tämän lisäksi tulisi pystyä selvittämään, mitkä osat tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja mitkä eivät. Tuottamattomista osista tulisi hankkiutua eroon, sillä ne saattavat tuhota arvoa. (Alhola 2008, 28) Liian laaja tuote- ja palveluvalikoima saattaa koitua yrityksen tuhoksi myös, koska asiakas- ja markkinointinäkökulmastakin asia on haastava; on kätevää kun saman katon alta saa paljon erilaisia tuotteita, mutta toisaalta asiakkaan on vaikea hahmottaa mitä kaikkea yritykseltä saa ja missä he ovat hyviä. Tuoteryhmien ”uhraaminen” on joskus vaihtoehto kun fokus katoaa eikä yrityksen johdolla ole enää kontrollia katetuottojen ja resurssien ohjaamiseen. Nämä uhraukset järkyttävät yleensä yrittäjiä, sillä eihän kukaan halua luopua mistään. (Trout, J. 2003, 228.)

Kriittisessä pisteessä yrityksen myyntituotolla eli liikevaihdolla katetaan juuri ja juuri liiketoiminnan kulut. Kriittinen piste osoittaa toiminnan laajuuden jolla se muuttuu kannattavaksi. (Saaranen ym. 2008, 32). Konttorimix Oy:n tapauksessa toiminnan kriittinen piste tulisi ensi tilassa selvittää ja pyrkiä saavuttamaan edes nollassa.

Johdon pitää määritellä toiminnan tuottotavoite (engl. Profit plan). Yrityksen johdon tulisi kysyä säännöllisesti itseltään, luoko yrityksen strategia ja päämäärä todellista taloudellista arvoa ja ovatko käytettävät resurssit realistisia suhteessa tuottotavoitteisiin (Simons 2014, 91).

Toimintolaskennan ydin on ajatus, että kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperusteiden mukaisesti eikä niitä jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskentakohteille. Toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, jotta liiketoiminnalle asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa (Alhola 2008, 43). Käsiteparilla välittömät ja välilliset kustannukset tarkoitetaan kustannusten kohdennettavuutta. Välittömät kustannukset voidaan osoittaa suoraan jollekin laskentakohteelle, kuten esimerkiksi tuotteelle. Volyymin mukaan muuttuvat kustannukset ovat myös välittömästi kohdennettavissa. Välillisiä kustannuksia sen sijaan ei voida yksiselitteisesti osoittaa jollekin laskentakohteelle. Esimerkiksi toimitusjohtajan tai yrittäjän palkka on välillinen kustannus joka liittyy kaikkiin yrityksen tuottamiin palveluihin. (Ikäheimo ym. 2016, 127). Laskentajärjestelmän rakentaminen on täysin tapaus- ja yritys kohtaista, ja kaikessa laskennassa tu-

lisi muistaa kustannus-hyötyajattelu eli kannattaa olla mieluummin lähes oikeassa kuin tarkalleen väärässä (Alhola 2008, 49).

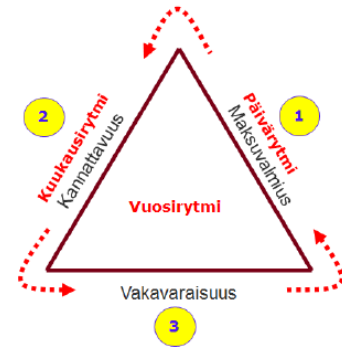
Tämän opinnäytetyön osalta tärkeää on selvittää etenkin omistajayrittäjän ajallisia resursseja ja ajankäyttöä haastattelujen avulla. Pienyrityksessä huomiota tulee kiinnittää erityisesti juuri omistajayrittäjään, asiakkaisiin ja sisäiseen tehokkuuteen. Pienillä marginaaleilla toimittaessa yksittäinen ongelma saa kohtuuttomasti huomiota, jolloin kokonaisuus kärsii heti ja se sitoo liikaa yrityksen resursseja. Ongelma pitää ratkaista, mutta samanaikaisesti yrittäjän ja työntekijän pitäisi huolehtia kaikista muista toiminnoista niiden kärsimättä. (Leppänen, E. 2009, 30). Tämä tarkoittaa käytännössä pidempää työpäivää, joten jossain vaiheessa rajat tulevat vastaan.

#### 4.4 Terveyskolmio osaksi päivittäistä talouden seuranta ja ohjausta

Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset muodostuvat kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Ilman näiden kolmen toimivaa suhdetta yritys ei voi kasvaa. (Laakso ym 2010, 38). Kannattavuus on jatkuvan toiminnan ehto, mutta se ei ole riittävä. Hyvinkin kannattava yritys voi joutua ongelmiin ja velkaantua mikäli se kasvaa liian nopeasti. Keskimääräisen kasvunopeuden tulisi olla korkeintaan samalla tasolla keskimääräisen SiPon tuoton kanssa. Jos kasvu on liian nopeaa, rahoitus ei riitä eikä talous siten pysy tasapainossa ja yritys velkaantuu eli vakavaraisuus kärsii. (Kuvio 2.)

## Liiketoiminnan kolme tärkeää seurattavaa asiaa:

- **Kannattavuus ja hallittu kasvunopeus**
  - + mikäli yrityksen kannattavuus on heikko, ei sillä ole pitkään elämisen edellytyksiä
- **Vakavaraisuus**
  - + hyväkään kannattavuus ei yksin riitä pitämään yritystä pinnalla, mikäli rahoitus ei ole kunnossa
- **Maksuvalmius**
  - + vaikka kannattavuus ja vakavaraisuus olisivatkin kunnossa, tulee yrityksen selviytyä myös liiketoimintansa juoksevien kulujen maksusta
  - + varsinkin liiketoiminnan liian nopea kasvu aiheuttaa usein kassakriisin käyttöpääomien loppuessa



Kuvio 2. Talouden terveyskolmio ja suositukset seurannan taajuudeksi. (Laakso ym 2010, 38).

### 4.5 Talousohjauksen puuttumisen seuraukset

Mikäli yritys ajautuu taloudellisiin ongelmiin, on syitä useita. Useat tutkimukset osoittavat, että yleisimmät syyt yrityksen talousongelmiin ovat strategisen tai operatiivisen yritysjohton puutteet. Joko johto ei saa tarvittavaa tietoa tai se ei osaa tulkita informaatiota oikein. Uhkia ei havaita ajoissa eikä siten voida ryhtyä myöskään riittäviin, korjaaviin toimenpiteisiin ajoissa. Prosessissa on havaittu viisi erilaista vaihetta: 1) sokea vaihe, 2) toimimattomuuden vaihe, 3) väärän toiminnan vaihe, 4) kriisivaihe ja 5) hajaantumisvaihe joka tarkoittaa käytännössä toiminnan lopettamista tai saneerausta.

Tutkimusten mukaan kriisin aiheuttaman maksukyvyttömyyden syyt voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin syihin. Yli puolet kriisitilanteista olisivat sellaisia, joihin yritysjohto olisi voinut vaikuttaa. Pelkät ulkoiset syyt aiheuttivat maksukyvyttömyyteen johtaneita ongelmia vain noin joka kymmenennessä yrityksessä, joten yritysjohton talouden tuntemus ja ohjaamisen tärkeys on kiistatonta. (Laakso ym. 2010, 49).

## 5 TALOUDEN TUNNUSLUKUJA JA MYYNNIN JAKAUMAA

### 5.1 Talouden yleiset tunnusluvut

Konttorimix Oy:n liikevaihto kasvoi vuonna 2016 yhteensä 17 prosenttiyksikköä nousten 180.591,95 eurosta 211.296,74 euroon. Hyvä liikevaihdon kehitys ei kuitenkaan nostanut yritystä voitolliseksi, sillä yhtiö teki tappiota -13.568,02 euroa. Edellisellä tilikaudella 2015 tappiota kertyi -28.743,86 eli tappio kuitenkin pieneni 52,8 prosenttiyksikköä. Tuloslaskelmassa huomiota herättävimmät kuluerien muutokset ovat materiaali- ja palveluostojen lisääntyminen liikevaihtoon nähden (66,2 prosenttia liikevaihdosta kun edeltävällä tilikaudella 2015 osuus oli 57,4 prosenttia) sekä palkkakulut jotka pienivät lähes 17.615,76 eurolla yrittäjän tyttären äitiysloman vuoksi. Jo edellä mainituista asioista voidaan päätellä, että yrityksen kokonaismyyntikate pieneni 8,8 prosenttiyksikköä ja tappion pieneminen johtui lähes täysin palkkakulujen pienemisellä. Liikevaihdon hyvä kehitys ei siis katteiden pienennettyä riittänyt kattamaan tappiollista toimintaa.

Suurimmat yksittäiset kuluerät olivat palkkojen (15,7 prosenttia liikevaihdosta) ohella toimitilakulut (14.142,17 euroa eli 6,7 prosenttia liikevaihdosta) sekä markkinointikulut (10.246,72 euroa eli 4,8 prosenttia liikevaihdosta). Myyntikatteeseen suhteutettuna menoja tulisi tarkastella erittäin kriittisesti, sillä myyntikatteeseen suhteutettuna etenkin markkinointikulut ovat erittäin suuria. Koska tuoteryhmiä on paljon, on markkinointipanostukset harkittava erityisen tarkkaan. Tätä asiaa käsitellään tässä tutkimuksessa tarkemmin.

### 5.2 Sijoitetun pääoman tuotto

Sijoitetun pääoman tuottoprosentti on yksi tärkeimmistä tilinpäätösanalyysin tuottamista tunnusluvuista. Se mittaa yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Konttorimix Oy:n osalta SIPO on -18,11 %. Tilastojen mukaan sijoitetun pääoman tuottosuhteen tulisi olla vähintään 3-5% jotta yrityksellä olisi minkäänlaisia edelly-



tyksiä toiminnan ylläpitämiseen. Kun pääoman tuotto ylittää 10-12%, kannattavuus on normaalin, kannattavan yritystoiminnan tasolla. (Laakso ym. 2010, 26.)

### 5.3 Gearing

Gearing eli nettovelkaantumisaste kertoo korollisen vieraan pääoman nettoarvon ja oman pääoman suhteesta. Korollisesta vieraasta pääomasta tulisi vähentää sijoitusvarallisuus, joten tähän tutkimukseen ei gearingia lasketa koska laskelmaa tehtäessä ei ole tarkkaa tietoa lainojen suhteesta käyttöpääomallainan ja sijoitusvarallisuutta varten otetun lainan välillä.

### 5.4 Likviditeetti

Konttorimix Oy:lle tärkeä tunnusluku on maksuvalmius eli likviditeetti, jolla tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä joka hetki kaikista maksuvelvoitteistaan. Yrityksen likviditeetti on riittävä, mikäli yritys pystyy suoriutumaan maksuistaan kassallaan ja nopeasti rahaksi muutettavalla omaisuudellaan. (Kallunki, 2014. 123.)

### 5.5 Maksuvalmiuden mittarit Quick ratio ja Current ratio

Yrityksen maksuvalmius merkitsee sitä, miten yrityksen rahavarat riittävät jokaisella hetkellä kattamaan sen maksuvelvoitteet (Laakso ym. 2010, 32). Quick Ratio on tiukin maksuvalmiuden tunnusluku, sillä siihen lasketaan vain yrityksen rahoitusomaisuus. Konttorimix Oy:n rahoitusomaisuus (myyntisaamiset, siirtosaamiset, kassa sekä lyhytaikaiset lainasaamiset) ovat yhteensä 9.510,33 €, joka jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla (41.617,64 €). Quick Ratioksi muodostuu luku 0,23 joka kertoo erittäin heikosta maksuvalmiudesta (alle 0,5 heikko, 0,5-1 tyydyttävä, yli 1 hyvä).

Current Ratio ottaa huomioon myös vaihto-omaisuuden. Vaihto-omaisuutta realisoitaessa pitää muistaa, että sen arvo on joissain tilanteissa alempi kuin tasearvo (epäkuranttius). Laskukaava on muuten sama, mutta vaihto-omaisuus siis lisätään rahoitus-

omaisuuteen ennen kuin luku jaetaan lyhytaikaisella vieraalla pääomalla. Konttorimix Oy:llä laskukaava on siis  $(6.740,26 + 9.510,33) / 41.617,64 = 0,39$ . Tulos 0,39 kieli erittäin heikosta maksuvalmiudesta myös pitemmällä tähtämellä eli käyttöomaisuuden realisointikaan ei parantaisi yhtiön likviditeettiä oleellisesti (alle 1 heikko, 1-2 tyydyttävä, yli 2 hyvä).

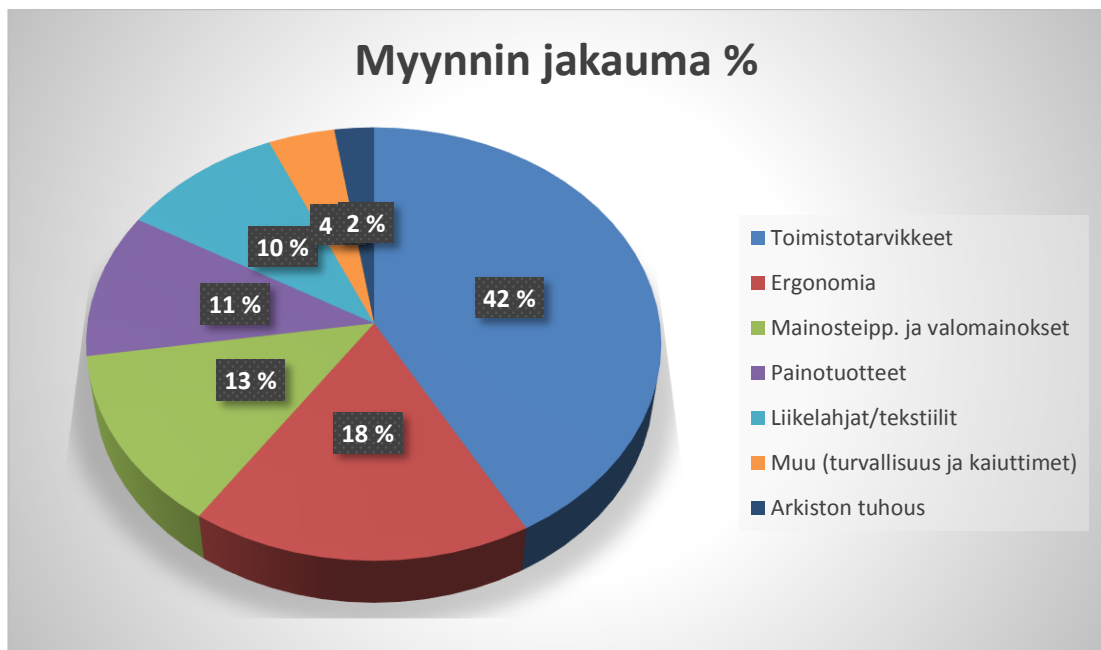
## 5.6 Tuoteryhmäkohtainen myynti

Yritys ei seuraa myyntiä tuoteryhmittäin, edes tilikausittain, vaikka se olisi hyvin tärkeää kateseurannan kannalta jopa kuukausitasolla. Jokaisella tuoteryhmällä kun on oma katetuottonsa ja jokainen tuoteryhmä vaatii erilaisen määrän yhtiön resursseja. Oheinen laskelma on tehty tilikauden 2016 tositemateriaalin perusteella (kuvio 2). Jokainen myyntilasku on laskelmaa tehdessä käsitelty siten, että myynnit on jyvitetty tuoteryhmiin euromääräisesti ja tilausmääräisesti.

	% myynnistä	yhteensä katearvio	yhteensä kpl	Keskikauppa	
Toimistotarvikkeet	41,92	88941,98	35576,79	493	180,41
Ergonomia	17,59	37232,72	14893,09	48	777,58
Mainosteipp. ja valon	13,08	27739,52	8321,86	51	543,91
Painotuotteet	10,84	22995,2	6898,56	90	255,5
Liikelahjat/tekstiilit	10,04	21305,23	4261,05	30	710,17
Muu (turvallisuus ja ka	4,09	8675,45	4337,73	-	-
Arkiston tuhous	2,44	5168,79	5168,79	58	89,12
			<b>79457,86</b>		
			(todellinen mk n. 72.000e, joten arvio aika lähellä)		

Kuvio 3. Konttorimix Oy:n myynnin jakaumaa, katearviota ja keskikauppojen kokoa tuoteryhmittäin.

Myynnin jakauma tuoteryhmittäin osoittaa selkeästi, että kaksi myynniltään suurinta tuoteryhmää (toimistotarvikkeet ja ergonomia) muodostavat yli puolet eli 60% yrityksen koko liikevaihdosta (kuvio 3).



Kuvio 4. Konttorimix Oy:n myynnin jakauma.

#### 5.7 Tuoteryhmäkohtaiset katteet ja resurssien jakautuminen

Koska opinnäytetyötä tehtäessä ei ollut käytettävissä ostolaskutusitteita, eikä ostolasakuja ollut sähköisessä muodossa, jouduttiin ostojen ja kustannusten osalta turvautumaan yrittäjän arvioihin tuoteryhmäkohtaisista katteista. Konttorimix Oy:n yrittäjä Pasi Liukas on arvioinut haastatteluissa tuoteryhmäkohtaisista katteista, hinnoitteluperusteista ja ajankäytöstä eli henkilöresursseista seuraavaa:

- Toimistotarvikkeet: keskikate noin 40 % (20 – 60%)
- Ergonomia ja toimistokalusteet: 40 %
- Mainosteippaukset ja valomainokset: 30 % + mahdollinen asennustyö 35€/h
- Painotuotteet: 30 %
- Liikelahjat / tekstiilit: 20 %
- Muu (=tornikaiuttimet ja turvasumuttimet): 50 %
- Turvakoulutukset (kohdassa muu): 100€/h +alv, (iltaisin ja viikonloppuisin)
- Arkiston tuhouksesta: ”*pienet määrät asiakas tuo (min 20 €/säkki), isommat määrät haetaan 10€/säkki tai urakkana määrän mukaan alkaen 200 € +alv.*

*Käytännössä tuhous on lähes 100% katetta , koska ne tehdään aina jonkun muun toimituksen yhteydessä, eli isot määrät vievät suhteessa hintaan aikaa tosi vähän.” (Liukas, 2017)*

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA EHDOTUKSIA KONKREETTISIKSI TOIMENPITEIKSI OPERATIIVISESSA TOIMINNASSA

Resursseja mietittäessä ergonomia ja toimistokalusteet –tuoteryhmä nousee potentiaalisimmaksi kehityskohteeksi, sillä ryhmä muodostaa jo lähes viidenneksen kokonaisliikevaihdosta, kateprosentti on hyvä (40%), keskikaupat verrattain suuria (777,58 €) ja asennustöistä yritys saa vielä veloittaa erikseen. Lisäksi tuoteryhmä kuuluu jossain määrin jo valmiiksi toimistotarvikkeiden tuoteryhmään ja ergonomiatuotteiden myynti on kasvussa niiden terveyttä edistävien ominaisuuksiensa vuoksi.

Etenkin toimistotarvikkeissa ja tuhouspalveluissa silmiinpistävää oli erittäin pienten laskujen suuri määrä. Jotkut laskut olivat summaltaan jopa kymmenen (10 €) euroa, ja ilman laskutus- tai muuta kustannuslisää näiden laskutusten tuotto valuu jo pelkästään kirjanpito- ja laskutuskuluihin. Yrityksen tulee jatkossa pyrkiä tekemään koontilaskutusta tai vähintään lisätä laskutus- tai pientoimituslisä esimerkiksi alle 100 € laskuihin etenkin näissä tuoteryhmissä.

Toimistotarvikkeet ovat alusta saakka olleet yrityksen kivijalka muodostaen valtaosan (42%) liikevaihdosta. Prosentuaalisen myyntikatteen ollessa melko hyvä (arvio 40%) yrityksen tulisi suunnata myyntiresursseja isompiin asiakkuuksiin ja pyrkiä kasvattamaan keskikaupan määrää (nyt 180,41 €/kauppa), koska tilaus- ja toimitusprosessi vie monia pientuotteita sisältävissä kaupoissa verrattain paljon aikaa ja toimistorutiinit vievät paljon aikaa eli resursseja tilausta kohden.

Painotuotteiden, mainosteippausten ja liikelahjojen katteet ovat pieniä etenkin niiden työllistävyyteen nähden. Molemmat tuoteryhmät vaativat yleensä graafista työtä, vedostrafiikkia ja etenkin kappalehinnaltaan suurissa liikelahjoissa reklamaation taloudellinen riski on huomattavan suuri. Toimitusajat ovat pidempiä kuin bulkkitarvassa (kuten esimerkiksi toimistotarvikkeissa), joten kauppojen tuloutuminen kassaan maksuajat huomioiden kestää joskus hyvinkin kauan. Usein ostolaskut ehtivät eräänymään ennen myyntilaskujen tuloutumista, joten nämä tuoteryhmät syövät myös käyttöpääomia.

Yhtiön lainamassan huomioiden käyttöpääoman riittävyyteen ja kassavirran seurantaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota, etenkin mikäli yritys jatkaa panostamista painettuihin, erikoistilattuihin tuotteisiin. Myös henkilöresurssien panostuksia näihin kahteen tuoteryhmään tulisi miettiä tarkkaan, sillä kate on tuoteryhmistä prosentuaalisesti pienin ja ajallisesti se syö resursseja eniten. Erikoispainetut tuotteet ovat jos selkeästi oma tuoteryhmänsä, ja niiden kuulumista yrityksen valikoimaan tulisi pohdita vakavasti. Bulkkitarvassa (kuten toimistotarvikkeet ja ergonomiatuotteet) myynti ja tilausten käsittely vaatii vähän resursseja suhteessa näihin erikoistilattuihin tuotteisiin. Kaiken lisäksi asiakkaille räätälöidyt, painetut tuotteet aiheuttavat pahimmassa reklamaatiotapauksessa (toimittaja ei ole korvausvelvollinen mikäli Konttorimix on lähettänyt virheellisen painomateriaalin) suuren luottotappion. Eli riskit tämän tuoteryhmän osalta ovat oleellisesti suuremmat kuin painamattomissa tuotteissa, joilla yleensä palautusoikeus ja selkeät takuehdot.

Kannattavuusvaatimuksen tulisi olla jokaiselle yrittäjälle päätöksenteon lähtökohta ja asia josta ei voi tinkiä. Mikäli toiminta ei ole kannattavaa, se on tuomittu päätymään. Tämä on yritystoiminnassa fysiikan laki jossa ei ole tulkinnanvaraa eikä yksikään yrittäjä saa ummistaa siltä silmiään. Yhdelläkään yrityksellä ei ole varaa myydä tuotetta, josta ei saada riittävää katetta. Huonokatteiset tuotteet syövät resurssivaatimuksien myötäkin hyvin tuottavien tuotteiden katetuottoja. Yrityksen tulosta voivat rasittaa myös asiakkaat jotka ovat kannattamattomia. He saattavat esimerkiksi saada suuremmista ostoista volyymlennuksia, mutta syövät samalla valtavasti resursseja joka on pois suoraan pienten ja kannattavampien asiakkaiden palvelemisesta. Kannattamattomat asiakkaat eivät ole huonompia kuin toiset, mutta kohderyhmien miet-

timinen ja valintojen tekeminen on vain todellisuutta yritystoiminnassa sillä jossain pisteessä yrityksen tulee erikoistua siihen mitä se osaa todella hyvin ja mitä se jättää toiminnan ulkopuolelle.

Turvallisuustuotteet ja –koulutukset sekä elektroniikka (tornikaiuttimet) ovat prosentuaalisesti melko tuottoisia, mutta turvasumutteiden ja elektroniikan kuuluminen yrityksen tuotevalikoimaan on markkinoinnillisestikin erittäin haastavaa. Näiden osalta liikutaan jo kaukana yrityksen alkuperäisestä konttoritarvikkeiden käsitteestä, ja niiden ponnekas myyminen voi antaa asiakkaalle virheellisenkin käsityksen yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta.

Yrityksen myydessä ”kaikkea” asiakkaat eivät enää välttämättä ymmärrä, mitä kaikkea yrityksen valikoimiin kuuluu. Valikoima on hirveän laaja ja yhteinen nimittäjä alkaa hämärtyä. Ihmismielen kapasiteetti on rajallinen joten yrityskuvan ja markkinointiviestin tulee olla selkeä. Radiomainoskampanja, jossa puhutaan pelkästään liikelahjatarjonnasta, voi antaa kuulijalle mielikuvan siitä että yritys ei muuta myykään.

Sesonkiluonteisessa toiminnassa kohdistaminen on ymmärrettävää, mutta tässä tapauksessa liiallinen kohdistaminen saattaa olla pois muiden tuoteryhmien markkinoinnista. Markkinoinnissa tulisi siis erittäin tarkasti miettiä yrityksen brändin kiristämistä ja tuotevalikoiman suunniteltu esilletuominen. Nyt markkinointi on tempoilevaa eikä suunnitelmallista.

Paikallisradiossa pyörivän liikelahjamainoksen tueksi ei ole tehty some-kampanjaa (joka olisi hinta-/tehosuhteeltaan tehokas), ja yrityksen Facebook-sivuilla päivityksistä yksikään ei kevään 2015 jälkeen ole koskenut ydintuoteryhmää eli toimistotarvikkeita. Yleismessuilla yrityksen osaston ulkoasu muistuttaa enemmän markkinakojua kuin korkean profiilin konttoritarvikeliikkeen osastoa (kuva 4). Ydintuoteryhmä eli toimistotarvikkeet loistaa poissaolollaan ja toiseksi kannattavin tuoteryhmä eli ergonomia esittäytyy sekin sivuroolissa.



Kuva 5. Kuvakaappaus Konttorimix Oy:n facebook sivuilta 2.11.2017

Turvasumutteet kuuluvat toki tänä päivänä monen päivittäistavarakaupan työntekijöiden ja toimistojen vastaanottohenkilökunnan turvavarusteisiin, kaiuttimet neuvottelu- ja toimistotilojen sisustukseen ja liikelahjat yrityksen markkinointityökaluihin, mutta jonnekin yrityksen tulisi vetää valikoiman raja mikäli kaikkea myydään ja markkinoidaan saman brändin alla ja pieniä, yhtäläisiä resursseja käytetään niiden myyntiin ja käsittelyyn.

Yrittäjän tulisi pohtia vaikka aivan ensimmäisenä askeleena, tulisiko etenkin turva- tuotteet ja -koulutukset markkinoida ja myydä esimerkiksi itsenäisen yrityksen tai aputoiminimen alla ja tietyn vastuuhenkilön toimesta. Kunnan brändäyksellä ja har- kitusti kohdistetulla markkinoinnilla niille löytyisi varmasti täysin uusiakin asiakas- ryhmiä. Turvallisuuteen liittyvissä hankinnoissa kun korostetaan ensisijaisesti asian- tuntijuutta ja erikoisosaamista.

Tornikaiuttimia myytiin etenkin loppuvuonna kohdistetuilla asiakaskäynneillä, joten niistä alle sadan euron katteen saaminen edellytti hyvässä tapauksessa yrittäjän kahta asiakaskäyntiä (myyntikäynti ja toimitus). Niiden myyntiprosessi siis söi myös yrittäjän aikaresursseja huomattavasti, puhumattakaan siitä, että elektroniikka on reklamaatioherkkä tuoteryhmä ja takuuasiat velvoittavat yritystä kaupanteon jälkeenkin. Tämän tuoteryhmän myyntiin voisi harkita kumppanuutta, provisiopohjaista ”tilimyyntiä” tai vinkkipalkkiopohjaista provisiota, jolloin yrityksen henkilökunta ei kuormitu tilausten ja reklamaatioiden käsittelystä ja myynti tapahtuu muun myynnin ohessa suosittelemalla.

Arkiston tuhous on käytännössä työtä ja sen myötä yrittäjän sanoin ”sataprosenttista katetta”, mutta tuhouksen kuluttamat henkilöresurssit tulisi miettiä tarkemmin sillä työ on myös yhtä paljon kuin sataprosenttinen resurssi eli siitä aiheutuu kuluja. Muun muassa isojen kuormien hakeminen ja niiden toimittaminen tuhouspaikalle saattaa viedä molemmilta työntekijöiltä useita tunteja, joten tuhoustyö tulisi purkaa aina tuntiveloituksia vastaaviksi. Asiakkaan tuoma yksittäinen tuhoussäkki keskeyttää aina muut työt, ja säkki pitää kuitenkin toimittaa tuhoukseen (vaikkakin muun kuorman mukana) sekä huolehtia laskutus- ja kirjanpitoimenpiteistä. Yksityisasiakkailta oli laskutettu 20 euron +alv tuhousäkkejä, jolloin laskutuskulut huomioiden katetta ei jää kuin joitakin euroja per tuhousäkki ja asiakas. Yrittäjän työtunnista veloitus 35 €+alv on lisäksi aivan liian vähän. Vertailun vuoksi mainittakoon, että Satakunnan alueella siivoustyöstä veloitetaan jo enemmän eli 35-45 €/h, kirjanpidosta 40-65 €/h, auton huollosta 65-85 €/h+alv. Arkiston tuhous on luottamuksellista ja erittäin vastuullista työtä, jonka voidaan tulkita asemoituvan ainakin siivoustyön yläpuolelle, käytännössä asiantuntijatyöksi. Näin ollen tuhoustyön tuntihinnaksi ehdotetaan vähintään 40-50 €/h. Hintojen mahdollinen korotus tulee toki tehdä maltillisesti ja harkitusti, jotta hintamielikuva ei kärsi olemassaolevien asiakkaiden keskuudessa. Myös kilpailijoiden benchmarkingia tulee tehdä, mutta halvimmallalla hinnalla ei voida markkinoilla olla etenkään tässä yrityksen taloudellisessa tilanteessa. Palvelusta tulee saada kunnon kate.



## 7 LOPPUTULOKSEN ARVIOINTI JA EHDOTUKSIA TALOUDEN OHJAAAMISEN TEHOSTAMISEKSI

Yhtiön taloudellinen tilanne edellyttää johdolta johdonmukaisia, määrätietoisia ja välittömiä toimia. Henkilöressurssien tarkka jakaminen ja tehokkuuden miettiminen kaikilla osa-alueilla on elintärkeää, sillä yhtiön talous ei kestä useampaa näin heikkoa tilikautta. Menestystä ei voi enää mitata liikevaihdolla vaan tuloksella. Tuoteryhmän tiivistäminen, järjestelmällinen tuoteryhmäkohtainen kateseuranta ja kriittinen pohdittaminen tulee ottaa yrityksen toimintasuunnitelman pysyväksi osaksi viipymättä. Yrityksen brändiä tulee kirkastaa, kohderyhmät valita ja markkinoinnista tehdä suunnitelmallista ja johdonmukaista. Ydintoimintaan kuulumattomat toiminnot tulee erottaa yrityksen muusta brändistä ja tehdä niistä oma, erikoistunut asiantuntijabrändi josta huokuu osaaminen ja erikoistuminen.

Talouden seuranta ja taloushallinnon rutiineja tulisi tehostaa välittömästi esimerkiksi ottamalla käyttöön yhtenäinen järjestelmä osto- ja myyntilaskujen käyttöön. Järjestelmässä paitsi hoidettaisiin myös palkka-hallinto, tehtäisiin myös kirjanpito, jolloin taloutta voitaisiin seurata käytännössä reaaliaikaisesti ja kaikki yrityksen talouden data olisi yhdessä järjestelmässä. Raportit tulisi saada ulos järjestelmästä helposti ymmärrettävässä muodossa ja mahdollisimman ajantasaisina, ja niiden tarkastelusta tulisi tehdä viikoittaista rutiinia.

Myyntikatteita tulisi seurata edes jollakin tasolla esimerkiksi jyvittämällä tuotot ja kustannukset tässäkin tutkimuksessa mainituille tuoteryhmille heti liiketapahtumien synnyttyä. Tilitoimisto tulisi velvoittaa tekemään kuukausittain myös yleensä vuosittain tehtävät poistot ja jaksotukset kuukausitasolla, jotta yrittäjälle syntyy realistisempi käsitys taseen eristä jotka eivät normaalisti näy kesken tilikauden. Kvartaalitaapaamiset kirjanpitäjän ja mahdollisesti ulkopuolisen asiantuntijan kanssa varmistaisivat, että yrittäjä oppii yrityksensä tärkeimpien talouslukujen seurannan ja siitä tulisi rutiinia muun päivittäisen toiminnan ohessa. Tähän mennessä talouslukujen seuranta on ollut vain ”välttämätön paha”. Talouden ohjaamisen rooli tulee ottaa ykkösasiaksi muun kriittisen tarkastelun ohella. Myös yrittäjän talousosaamista tulisi vahvistaa niin, että hän on sisäistänyt yrityksen perustavaa laatua olevien tunnuslukujen merki-

tyksen ja asiat jotka niihin vaikuttavat. Ilman tätä sisäistä ymmärrystä ei yrityksen talouden ohjaaminen onnistu ja yritys on tuuliajolla.

Yrityksen johdon tulisi viipymättä määritellä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita talouden tunnuslukujen osalta ja pystyä määrittelemään yrityksen kriittinen piste. Nykyisellä toimintamallilla johdolla ei ole mitään käsitystä onko toiminta kannattavaa vai ei. Yhtiö myy sitä mitä asiakkaat haluavat ostaa, sen enempää miettimättä onko niiden myynti kannattavaa vai ei, ja riittääkö palveluiden tuottamiseen resursseja vai ei. Liiallinen hajauttaminen johtaa keskinkertaisuuteen, koska rajalliset resurssit eivät millään riitä kaikkeen. Keskinkertaisuus taas tarkoittaa näkymättömyyttä markkinoilla. Kaikkea tarjoava yritys on hajuton, väritön ja mauton, vaikkakin yrittäjän henkilökohtainen positiivinen imago kantaa tiettyyn pisteeseen asti.

Tuoteryhmistä tai toiminnoista luopuminen ei välttämättä tarkoita niiden lopettamista, vaan niiden osalta voidaan neuvotella kilpailijoiden kanssa yhteistyöstä (esimerkiksi liidien välittäminen kumppaneille ja provisio myynnistä) tai jopa liiketoiminnan myynnistä. Näin asiakkaat kokevat tullessa palvelukseksi, mutta yritys saisi keskittyä ydinliiketoimintaansa ja kannattavuuden aikaansaamiseen. Liiketoiminnan myyminen tosin edellyttää toiminnan hyvää dokumentoimista ja sopimusasiakkaiden kanssa tehtyjä, mielellään pitkäaikaisia sopimussuhteita (etenkin arkiston tuhouspalvelut), mutta suunnitelmallisesti toteutettuna olisi mahdollista ja kannattavaa.

Yhtiön suurin kuluerä eli palkkakulut on yhtä kuin kustannus henkilöresursseista. Kaksi ihmistä pystyy tekemään vain rajallisen määrän asioita, ja tämä resurssi tulisi purkaa osiin ja pohtia kuinka paljon tulosta yritys pystyy ja haluaa tehdä sen avulla. Etenkään yrittäjän aika ei voi mennä täysin operatiiviseen toimintaan, eikä hän voi ulkoistaa taloushallintoa täysin, edes perheenjäsenelle ellei tällä ole rautaista taloushallinnon ammattitaitoa. Yritys ei voi kasvaa ja tervehtyä oleellisesti nykyisestä ennen kuin se alkaa tekemään kipeitäkin valintoja.

## LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ikäheimo, S; Malmi, T. & Walden R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Konttorimix Oy:n Facebook-sivut 3.12.2017. [www.konttorimix.fi](http://www.konttorimix.fi)
- Laakso, M., Laitinen, E.K., Vento, H. 2010. Uhkaava maksukyvyttömyys ja onnistunut yrityssaneeraus. Helsinki: Talentum.
- Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Liukas, Pasi 2017. Haastattelu 18.9.2017. Haastattelijana Jussi Lehto.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saaranen, P., Koltola, E. & Pösö, J. 2008. Liike-elämän matematiikkaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Simons, R. 2014. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Essex: Pearson Education Ltd.
- Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Trout, J. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.

