



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marjo Hakomäki

YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS

Case T:mi Terveystassu

Liiketalous ja matkailu
2013

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Marjo Hakomäki
Opinnäytetyön nimi	Yritystoiminnan kannattavuus Case T:mi Terveystassu
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	91
Ohjaaja	Jukka Niittykoski

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli yrityksen T:mi Terveystassun kannattavuuden selvittäminen. Kohdeyritys oli koirille ja hevosille suunnattua hierontaa- ja laser-/sähköhoitoja tarjoava pienyritys. Pienyrittäjä ei ollut ennen selvittänyt palveluiden hintoja kustannuslaskelmien avulla. Kustannus-, hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmia apuna käyttäen haluttiin selvittää kohdeyrityksen kustannusten muodostuminen, kustannuksiin perustuvat myyntihinnat sekä palveluiden kannattavuus ja niihin vaikuttavat tekijät. Teoriaosiossa halusin antaa yrittäjälle mahdollisimman hyvät apuvälineet kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, aina hinnoittelusta ja kustannuksista lähtien.

Tutkimusosiossa perinteistä kustannuslaskentaa apuna käyttäen selvitettiin kustannuksia aiheuttavat tekijät sekä eri palveluista aiheutuvat kustannukset. Kustannusten kohdistamista eri palveluille käytettiin apuna suoritekohtaista laskentaa. Palveluiden omakustannushinnat saatiin lisäyslaskennan avulla. Hinnoittelulaskelmilla pystyttiin selvittämään kustannusperusteiset myyntihinnat palveluille kustannuslaskennan tuloksia apuna käyttäen. Myyntihinnat määriteltiin omakustannushinnoittelun avulla. Kannattavuuslaskelmat auttoivat määrittämään eri palveluista saadut katetuotto prosentit, kriittiset pisteet sekä varmuusmarginaalit. Herkkyysanalyysin avulla pystyttiin tarkkailemaan kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden muutosten vaikutusta yrityksen kannattavuudessa. Tutkimusaineistona tässä opinnäytetyössä käytettiin yrityksen tilinpäätöstä vuodelta 2012 sekä yrittäjän kanssa keskustelujen pohjalta kerättyjä tietoja, kuten asiakasmäärät ja nykyinen hinnoittelutapa.

Tämän opinnäytetyön tulosten tarkastelussa saatiin selville, että tällä hetkellä yrityksen toiminta on kannattavaa. Edes kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden muutokset eivät saaneet yrityksen tulosta tappiolliseksi.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liiketalous

ABSTRACT

Author	Marjo Hakomäki
Title	Business Profitability. Case Terveystassu.
Year	2013
Language	Finnish
Pages	91
Name of Supervisor	Jukka Niittykoski

The aim of this thesis was to study profitability of the company Terveystassu. The target company is a small business offering massage and laser-/electrotherapy services for dogs and horses. The small business owner has not investigated the prices for its services, before by using cost calculations. The target of this thesis was to find out the cost formation of the target company, based on the cost of sales and service, profitability and factors affecting them using cost accounting, pricing and profitability calculations. In the theoretical part of the thesis the entrepreneur was given the best possible tools for running a profitable business, starting from pricing and costs.

In the empirical part of the thesis the cost factors and costs of different services were determined by traditional cost accounting. The costs were allocated to different services by using out-based calculations. Price calculations were resolved with the costs-sales services by using cost accounting results. The selling prices of each service were determined by full-cost pricing. Profitability calculations helped to determine the various services from the gross margin percentages, the critical point, as well as the safety margins. Sensitivity analysis clearly indicated the effect of changes on the factors affecting the profitability. The data in this thesis was based on the company's accounts for the year 2012. The discussions with the entrepreneur provided the basic information on the company, the number of customers as well as the current pricing method.

Based on the analysis of the research results it was found out that at present company is profitable. The changes on the factors affecting the profitability did not lead to negative result in the company.

Keywords Cost Calculation, Pricing, Sensitivity Analysis

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	7
2 PALVELUJEN HINNOITTELU	9
2.1 Aineeton palvelu	9
2.2 Hinnoittelun pääperusteet	10
2.3 Hinnan rooli.....	12
2.4 Hinnoittelun ongelmia	13
2.5 Kilpailijat ja hinnoittelu	17
2.6 Pakettihinnoittelu	19
2.7 Kustannusten rooli palveluiden hinnoittelussa.....	22
3. KUSTANNUSLASKENTA JA BUDJETOINTI.....	24
3.1 Kustannuslaskennan tehtävät	24
3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	25
3.3 Välittömät ja välilliset kustannukset.....	27
3.4 Kustannusten ennakointi.....	28
3.5 Tulostavoitteet	31
3.6 Kustannuspaikka- ja lajilaskenta	33
3.7 Suoritekohtainen laskenta	39
3.8 Budjetointi yritysmaailmassa	40
4 KATETUOTTO JA KANNATTAVUUS YRITYSTOIMINNASSA	50
4.1 Yrityksen kannattavuus.....	50
4.2 Rahoitus	52
4.3 Kannattavuuslaskelma	53
4.4 Menetelmiä kannattavuuden parantamiseen	60
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	64
5.1 Lähtötiedot	64
5.2 Kustannuslaskelmat	67
5.3 Hinnoittelulaskelmat	73
5.4 Kannattavuuslaskelmat	75

6 TULOSEN TARKASTELU	81
6.1 Kustannuslaskelmat	81
6.2 Hinnoittelulaskelmat	83
6.3 Kannattavuuslaskelmat	84
7 YHTEENVETO.....	88
LÄHTEET	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Palvelutuotteen kilpailutilanne	s. 18
Kuvio 2. Kannattavuuskuvio	s. 59
Kuvio 3. Katetuottokuvio	s. 60
Taulukko 1. Yrityksen palveluiden myyntihinnat sekä asiakkaiden lukumäärät vuodessa	s. 64
Taulukko 2. Case-yrityksen yksinkertaistettu tuloslaskelma kateprosentteineen	s. 66
Taulukko 3. Kustannuslajit	s. 67
Taulukko 4. Välittömät ja välilliset kustannukset.	s. 69
Taulukko 5. Minimikalkyylin mukainen minimivalmistusarvo kaikille palveluille	s. 71
Taulukko 6. Keskimääräiskalkyylin mukainen valmistusarvo kaikille palveluille.	s.72
Taulukko 7. Minimikalkyylin mukaiset myyntihinnat.	s. 74
Taulukko 8. Keskimääräiskalkyylin mukaiset myyntihinnat.	s. 75
Taulukko 9. Kannattavuuslaskelmat kohdeyrityksessä.	s. 76
Taulukko 10. Herkkyysanalyysi klinikkahieronnalle.	s. 78
Taulukko 11. Herkkyysanalyysi kotikäynnille.	s. 79
Taulukko 12. Herkkyysanalyysi kotikäynnille	s. 80
Taulukko 13. Nykyiset myyntihinnat ja laskelmien avulla saadut myyntihinnat	s. 84

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona yritykselle nimeltä Terveystassu. Yritys on aloittanut toimintansa jo vuonna 2007, mutta toiminta on silloin ollut vähäistä ja sitä on harjoitettu toisen työn ohella. Vuonna 2012 yritys on aloittanut toimintansa täyspäiväisesti. Työn tavoitteena on selvittää, mitä kaikkea yrittäjän tulisi huomioida, kun puhutaan yrityksen kustannuslaskennasta, budjetoinnista, palveluiden hinnoittelusta sekä kannattavasta yritystoiminnasta.

Työn tarkoitus on antaa yrittäjälle valmiudet kannattavaan yritystoimintaan. Tutkimusongelmana on selvittää, onko toimeksiantajan yritys kannattavaa. Tutkimusongelman selvittämiseksi käytetään apuna kustannus-, hinnoittelu- sekä kannattavuuslaskelmia.

Teoriaosuudesta halutaan tehdä mahdollisimman kattavan yrittäjää ajatellen. Kerron kuinka palveluiden hinnoittelu vaikuttaa yrityksen toimintaan ja mitä kaikkea hinnoittelussa tulee huomioida. Palveluiden hinnoittelussa otan myös selvää, siitä kuinka erilaisia virheitä mahdollisesti päästäisiin välttämään erityisesti toimeksiantajan alaa ajatellen. Tarkoituksena on käydä läpi kustannuskäsitteet sekä muun muassa perinteisen kustannuslaskennan kustannuslaji-, kustannuspaikka- sekä suoritekohtainen laskenta. Lisäksi katsotaan budjetointia yleisesti yritystoiminnassa. Kannattavuutta tarkastellaan katetuottolaskennan kautta ja lopuksi käydään myös läpi kannattavuuden parantamisen keinoja.

Itse tutkimusosiossa kannattavuuden selvittely aloitetaan kustannuslaskelmista. Näillä saadaan selvitettyä eri palveluille aiheutuvat kustannukset. Hinnoittelulaskelmissa lasketaan palveluille omakustannushinnoittelun avulla kustannuksiin perustuva myyntihinta. Kannattavuuslaskelmissa selvitetään koko yrityksen ja jokaisen palvelun kannattavuus. Selvitetään myös kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden muutosten vaikutusta kannattavuuteen.

Toimeksiantaja on toiminut aluksi Lappeenrannassa ja Etelä-Karjalan alueella, nykyisin yritys toimii Kauhavalla, josta myös löytyvät yrityksen toimitilat.

Yrityksessä on vain yksi työntekijä, joka on yrittäjä itse. Yrityksen toiminta perustuu palveluihin, joita tarjotaan koirille ja hevosille. Toimintaan kuuluu osteopaattinen hieronta, laser- ja tens-sähköhoidot, nikamakäsittelyt sekä manuaalinen terapia. Hoitoja tehdään niin sanotusti klinikkamuotoisena omistajan toimitiloissa sekä kotikäynteinä. Terveystassu on yritys, jolla on ollut toiminimi jo vuodesta 2007. Vaikka yrityksellä on ollut toiminimi jo useamman vuoden, toiminta on ollut alussa enemmän harrastepohjaista. Tämän johdosta kannattavuuden selvittäminen on hyvä tehdä.

2 PALVELUJEN HINNOITTELU

Yrityksen tulokseen ja menestymiseen vaikuttaa olennaisesti hinnoittelu. Hinnoittelulla tarkoitetaan hinnan määrittämistä palvelulle tai tuotteelle. Hinnan tulee kattaa yrityksen tuotantokustannukset. Yrittäjän tulee ottaa huomioon asetetut kannattavuustavoitteet ja niiden saavuttaminen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45.) Palvelun hintaa mietittäessä tulee huomioida kysyntä ja kustannukset. Hinnan tulisi jäädä niin sanotulle hinnoittelualueelle, joka määräytyy kustannusten asettaman alarajan ja kysynnän asettaman ylärajan välille (Tomperi 2003, 72).

Sanaa palvelu voidaan käyttää usealla eri tarkoituksella. Toiselle palvelusta tulee ensimmäisenä mieleen henkilöpalvelu ja toiselle jotain muuta kuin materiaa. Palvelutuote voi joka tapauksessa sisältää henkilöpalvelua, itsepalvelua, aineellisia tai sähköisiä osia, ideologioita ja muita aineettomia arvoja. Palvelutuote on kuitenkin se, mistä asiakas on valmis maksamaan suoraan tai välillisesti ja saamaan rahoilleen vastinetta. (Sipilä 2003, 20.) Toimeksiantajayrittäjä myy asiakkailleen aineettomia palveluita, joten seuraavassa niistä lähemmin.

2.1 Aineeton palvelu

Aineetonta palvelua voisi luonnehtia niin sanottuna tuotteena, jota ei voi käsin kosketella. Aineettomia palveluita myyvän yrittäjän tulee muistaa, että palveluiden esittely ja myynti eivät ole helppoa. Vaikeaa esittelystä ja myymisestä tekee se, että asiakas ei voi olla täysin varma siitä, mitä vastiketta rahoillensa saa. Uusia asiakkaita tuleekin houkutella kokeilemaan palveluita esimerkiksi edullista hintaa houkuttimena käyttäen. Lisäksi hyvä keino hankkia uusia asiakkaita on saada vanhat jo tyytyväiset asiakkaat vakuuttamaan uusille asiakkaille miksi juuri tätä palvelua kannattaisi ostaa. (Sipilä 2003, 21.)

Palvelun aineettomuus aiheuttaa usein sen, että imagotekijöillä on paljon suurempi merkitys kuin konkreettisissa tavaroissa. Palvelujen hinnoittelussa korostuvat enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen näkemykset. Kun

palveluiden maine ja laatu ovat kohdillaan voi yrittäjä paljon helpommin harkita hintojen nostamista, tämä ei kuitenkaan menetä vanhoja asiakkaita tai estä uusia asiakkaita ostamasta palveluita. (Sipilä 2003, 21.)

Yrittäjä saa hinnasta helposti palvelun laadun symbolin. Myös asiakkaan omalle imagolle hyvän tasoinen ja hintainen yritys voi olla todella tärkeää, varsinkin jos asiakas tuntee itsensä tärkeäksi maineikkaan palveluntarjoajan asiakkaana. Yrittäjän tulee huomioida, että maineen romahdus tuhoaa myyntimahdollisuudet hyvin nopeasti (Sipilä 2003, 21).

Palvelu lähtee siitä, kun asiakas ja palvelutuottaja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja saavat toiminnalleen tulosta. Palveluyritykselle saattaa tulla suuria ongelmia tuotantokapasiteetin hallinnassa, sillä palveluja ei voi tehdä varastoon. Tuleekin huomioida, että myymätöntä palvelukapasiteettia ei voida enää myydä myöhemmin, edes alennuksella (Sipilä 2003, 21-22).

Koska palveluiden varastointi on mahdotonta ja asiakas on palveluyrittäjän työnjohtaja, tulee tuotantokapasiteettia ja kysynnän yhteensopivuutta hallita joillain muilla keinoin kuin varastoimalla. Yksi hyvä keino tässä on käyttää oikeanlaista hintaa. Hinnoilla on hyvä ohjata omaa kysyntääjankohtaa, rahalla on myös hyvä houkutella henkilökuntaa joustamaan esimerkiksi enemmän. (Sipilä 2003, 22.)

Tavaraa myyessä saadaan myymättömälle tavaralle jälleenmyyntiarvo, tosin kun palveluilla tätä ei saada, sillä ne ovat aineettomia. Palvelulla ja sen toiminnalla voidaan kuitenkin lisätä sen uudelleenkäyttöarvoa. Tarkoittaen sitä, että jos joku opettaa kuinka palvelua harjoitetaan ja tarjotaan asiakkaalle voi tämän oppia jatkaa sen harjoittamista ja jatkossa opettaa myös sitä muille. (Sipilä 2003, 22.)

2.2 Hinnoittelun pääperusteet

Puhuttaessa palveluiden hinnoittelusta voidaan siitä erottaa kolme hinnoittelun pääperustetta:

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu.
2. Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu.

3. Hinnoittelun perustana ovat omat päämäärät ja tavoitteet (Sipilä 2003 mukaan, 57).

Kustannusperusteinen hinnoittelu sisältää palvelun tuotantokustannuksia, johon lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelutapa on hyvin selkeä ja se on yksi oikeudenmukaisimmista. Loppujenlopuksi se on kuitenkin hinnoittelutapa, joka korostaa kustannusten nousua ja tehottomuutta, sillä se ei huomioi ollenkaan sitä, minkä arvoinen palvelu on asiakkaalle. Yrityksellä on suuri riski menettää osa tuotoistaan ja joutua ulos markkinoilta, jos kustannusperusteinen hinnoittelutapa johtaa liikaa palvelun yli- tai alihinnoitteluun. (Sipilä 2003, 58.) Kustannusten ei tulisi pelkästään määrätä palvelun hintaa, mutta kustannusten ymmärtäminen on silti erittäin tärkeää, sillä palvelun valmistuskustannukset asettavat hinnalle alarajan. Kustannusperusteinen hinnoittelu on yksi yleisimmin käytetty hinnoittelutapa (Eklund & Kekkonen 2011, 101–105).

Omakustannus- ja katetuottohinnoittelua käyttäen päädytään periaatteessa samaan hintaan. Erona näillä kuitenkin on kiinteiden kustannusten käsittely. Omakustannushinnoittelussa kiinteät kustannukset halutaan sisällyttää omakustannusarvoon ja katetuottohinnoittelussa taas katteeseen (Stenbacka ym. 2003, 200).

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon palvelun kysyntään ja kilpailuun, näiden yhteisvaikutuksesta saadaan palvelulle markkinahinta. Lisäksi markkinahintaan vaikuttavat julkisen vallan säätelytoimet, -lait, asetukset ja viranomaismääräykset sekä verotus. Yleensä palvelun tuotantokustannukset muodostavat palvelulle hinnan alarajan ja markkinat ja kysyntä hinnan ylärajan, kuitenkin hinta voi olla alhaisempi kuin yrityksen tuotantokustannukset. (Sipilä 2003, 58.) Markkinapohjaista hinnoittelua suositellaan silloin, jos esimerkiksi yrityksen palvelut ovat ostajan näkökulmasta samanlaisia kaikilla yrityksillä. Markkinapohjainen hinnoittelu muodostuu, kun otamme yrityksen tavoitevoiton ja palvelun tai tuotteen muuttuvat ja kiinteät kustannukset, jotka vähennetään yrityksen markkinahinnasta. (Alhola & Lauhahti 2005, 42–43.)

Asiakas ajattelee hinnasta yleensä vain palvelusta maksamaa euromäärää, joka pitää sisällään mm. alennuksen, asennuksen ja maksuajan. Asiakas näkee hinnassa tuotteen tai palvelun arvon ja vertaa sitä laatuun minkä tulee rahoilleen vastineeksi saamaan. Hinta on myös yksi suuri elementti, jonka avulla vertaillaan markkinoilla oleviin kilpailijoihin ja vaikutetaan ostopäätökseen. (TIEKE 2005, 13.)

Asiakkaan näkökulma palvelun kokonaisarvosta muodostuu kahden tekijän summasta: 1) referenssiarviosta, joka tarkoittaa parasta vaihtoehtoa tuotteen tai palvelun arvoon nähden sekä 2) differentiarvosta, joka erottaa kyseisen tuotteen tai palvelun selvästi markkinoilla olevista muista kilpailijoista. Differentiarvo syntyy helposti esimerkiksi brändin tunnettuudesta, tuotteen laadusta tai muista erityisominaisuuksista, jolloin kyseisellä tuotteella tai palvelulla on suurempi vaikutus, kuin kilpailijoilla. Referenssiarvo voi olla asiakkaalle korkeampi, jos tuotteen hankintaan liittyy joitain riskejä. Tulee muistaa, että asiakas haluaa ostaa itselleen palveluita ja tuotteita, joista hän hyötyy jotenkin. (TIEKE 2005, 14–15.)

Hinnoittelussa yksi lähtökohta on olennaisesti yrityksen omat päämäärät, tavoitteet ja halut, mutta valitettavaa on, että kilpailutilanteessa yrityksen oman tahdon on usein taivuttava markkinoiden tahtoon (Sipilä 2003, 63).

2.3 Hinnan rooli

Palveluiden oikeanlainen hinnoittelu on yksi tärkeimpiä tekijöitä yrityksen menestymisen kannalta. Hinnalla vaikutetaan useaan eri asiaan yrityksen sisällä, kuten imagoon, yrityksen kilpailutilanteeseen ja kannattavuuteen (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 195). Yleisesti voisi ajatella, että myyntimäärä ja hinta ovat sidoksissa toisiinsa. Palvelun hinnan ollessa liian korkea myynti saattaa jäädä vähäiseksi, ja vastaavasti jos hinta on liian alhainen, palveluja saadaan myytyä enemmän (Tomperi 2003, 72). Aina ei tulekaan ajatelluksi kuinka useaan eri vaiheeseen hinta voikin vaikuttaa, mutta kun asiaan syvennyy enemmän, huomaa kuinka järkevästi hinnoittelu on sisällytetty yhtenä kilpailukeinona (Sipilä 2003, 25).

Palveluiden hinnoilla on suora vaikutus siihen, mitä asiakas ajattelee palveluntuottajasta. Lisäksi kilpailijoiden hinnanmuutokset vaikuttavat suoraan siihen, millä hinnoilla palveluita aletaan tarjota. Jos hinta on korkea, asiakas saa usein mielikuvan siitä, että palvelu on hyvin laadukasta, liian alhainen hinta taas antaa vaikutuksen, että palvelun taso olisi jotenkin heikkoa. Hinnan rooli vaikuttaa useasti eri kilpailukeinoihin. Sen rooli määräytyy sen mukaisesti, millaisesta liiketoiminnasta ja strategiasta on kysymys. Osalla yrityksistä hinnalla ei ole niin suurta merkitystä, toiselle taas hinta on ainoa kilpailukeino ja siihen tulee myös panostaa, lisäksi on myös vaihtoehto, että hinta on vain yksi muiden kilpailukeinojen joukossa. (Stenbacka ym. 2003, 195.)

Asiakkaan tulee pitää palvelun arvoa sen hintaa korkeampana, näin ollen asiakkaan ostopäätös on paljon helpompaa. Täytyy muistaa, että eri ihmisille palvelun arvo voi olla ihan eri asia, näin ollen tulee huomioida useamman asiakkaan tarpeet ja elämäntilanteet. Mikä sitten on oikeudenmukainen hinta palvelulle? Täytyykö yrittäjän aina ajatella, että hinnan täytyy perustua tuotantokustannuksiin vai tuleeko hinnan perustua enemmän palvelun asiakkaalle tuomaan arvoon ja hyötyyn? Palvelun arvostus liittyykin yleensä siihen, mitä ammattia yrittäjä harjoittaa. Esimerkiksi lääkäripalvelut ovat korkeasti arvostettuja, kun taas esimerkiksi siivoajan tekemää työtä ei arvosteta läheskään yhtä paljon. (Sipilä 2003, 27–28.)

Hinnan määrittely riippuu paljolti siitä, onko markkinoilla jo paljon samaa palvelua. Samankaltaista palvelua markkinoilla ollessa enemmän hinnalla ei voida hirveästi pelata vaan joudutaan palvelu hinnoittelemaan samansuuntaisella hinnalla kuin kilpailijansa. Toisin sanoen, mitä uniikimpi palvelu on kyseessä, sitä vapaammin yrittäjä voi hinnoitella palvelun (Stenbacka ym. 2003, 195).

2.4 Hinnoittelun ongelmia

Palvelujen hinnoittelu ei aina ole niin helppoa kuin sen voisi kuvitella olevan, hinnoittelu on haastavaa ja siinä epäonnistutaan valitettavan helposti. Vaikka oikeanlaista hinnoittelua miettiessä tulee myös muistaa tuotantokustannukset, se ei saa silti olla ainut kriteeri palvelun hinnalle (Rissanen 2005, 323). Haastavaa

hinnoittelusta tekee nopeasti muuttuva markkinatilanne, jatkuvasti markkinoille tulevat uudet tuotteet ja palvelut, teknologian kehittyminen sekä kiristynyt kansainvälinen kilpailu (TIEKE 2005, 10). Oikeanlainen hinta vaatii muun muassa syvällistä perehtymistä yritykseen, kilpailijoihin sekä asiakkaisiin (Rissanen 2005, 323). Toimeksiantajaani ajatellen kilpailijoiden seuranta on hieman vaikeampaa, sillä suurta kilpailua ei alalla ole. Tämä tekee hinnoittelusta hieman haastavampaa, sillä asiakkailla ei ole mahdollista seurata hintojen muuttumista.

Seuraavaksi esitellään syitä siihen, kuinka hinnoittelussa useimmiten voidaan epäonnistua:

- Asiakkaalle ei pystytä perustelemaan palvelusta saatavaa hyötyä tarpeeksi laajasti, jolloin asiakas ei näe saavansa rahoilleen vastinetta.
- Asiakkaille ei hyödynnetä hintadifferointia.
- Hintojen tarkistaminen ja markkinatilanteen tasalla pysyminen unohtuu helposti.
- Asiakkaan näkemys hintaan ja hinnoitteluun usein unohdetaan, eikä muisteta tarkastaa hinnoittelun vaikutusta markkinoihin tai kilpailijoiden hinnoitteluun.
- Ei ymmärretä hinnoittelun vaikutusta koko yrityksen toimintaan.
- Tietämättömyys tuotteen tai palvelun todellisista kustannuksista puuttuu.
- Hinnoittelupäätökseen ei ole tarvittavaa pohjaa.
- Hinnoittelustrategian tai -mallin luomiseen ei käytetä tarpeeksi aikaa. (TIEKE 2005, 10–11).

Yksi suurin hinnoittelun ongelmista on vääränlaisen hintatason vaikutus siihen mitä asiakas yrityksestä ajattelee. Hinnoittelun tason tulisi onnistua heti alussa, jolloin saadaan asiakkaille oikeanlainen käsitys yrityksen imagosta. Asiantuntevat asiakkaat kiinnittävät paljon huomiota siihen, kuinka palvelu on hinnoiteltu ja tekevät jo sen perusteella tietyn mielikuvan yrityksen palvelun laadusta ja henkilökunnan osaamisesta. Asiakkaille tulisi antaa erilaisia versioita hinnasta

heti alussa, jolloin kaikki ei olisi vain yhden kortin varassa ja leimautumista ei tapahtuisi niin helposti yli- tai alihinnoittelun osalta. (Sipilä 2003, 471.)

Kuten toimeksiantajallakin toiminta on hieman erikoistunutta, uudehkoa ja erilaista mihin yleensä on totuttu, saattaa se tuoda haasteita saamaan laajaa asiakaskuntaa. Asiakkaat voivat helposti vierastaa erilaista toimintaa ja näin ollen eivät edes kysy palveluista, vaikka mielenkiintoa olisikin. Olisikin hyvä, että heti alkuvaiheessa tuotaisiin yritystä enemmän tietoisuuteen ja houkuteltaisiin asiakkaita kokeilemaan uutta. Erikoistuneiden laatutoimittajien tulisi viestiä, että he eivät hyljeksi tavallisimpiakaan töitä ja että hinta on kaikilla palveluilla hintakilpailukykyinen. (Sipilä 2005, 472–473.)

Voisi ajatella, että jos hinnan jättäisi niin sanotulle kultaiselle keskitielle kilpailijoiden hintoihin verrattuna, olisi kysyntä suurta. Näin ei kuitenkaan ole, sillä keskitason tai välimaaston hinnoittelija jää helposti huomaamattomaksi, kun toiset profiloivat itsensä laadukkaiksi yrityksiksi korkeammilla hinnoilla ja toiset taas edullisemmiksi matalammilla hinnoilla. Tämän johdosta keskivertohinnoittelijoilla on mahdollisuus jäädä niin sanottuun kuoleman laaksoon. (Sipilä 2005, 474.) Tämä toteutuu helposti, jos saman alan kilpailijoita on markkinoilla paljon, tällöin tulisi yrittää erottua keskihintaisesta ja värittömästä massasta.

Hinnoittelija voi hintapäätöksiään tehdessään unohtaa seurata, minkälainen tilanne kilpailijoilla on sillä hetkellä, sekä unohtaa huomioida, että kilpailijat kehittyvät koko ajan ja ovat mahdollisesti varautuneet erilaisiin vastatoimiin. Tällaista hinnoittelijaa kutsutaan umpiohinnoittelijaksi. Vaikka umpiohinnoittelijalla on yleensä hieno strategia suunniteltuna ja toteutettuna ei se aina riitä, sillä myös kilpailijoiden toimet tulee huomioida. (Sipilä 2005, 476.) Ei myöskään riitä, että ne vain huomioidaan, vaan hinnoittelijan tulisi aina miettiä myös, sitä seuraavaa siirtoa jolla kilpailijan asiakkaat saataisiin.

Palvelutuotteita on helppo muunnella ja siitä pystytään tekemään lukemattomia versioita. Vaikka erilaisilla versioilla ja valmiiksi rakennetuilla moduuleilla asiakkaan on helppo valita itselleen oikea palvelu, tulee kuitenkin muistaa että ei

tee erilaisista versioita liian monimutkaisia. Kun markkinoilla oleva kilpailu panostaa yrityksiä korostamaan eri palveluille aina erilaisia ratkaisuja, menee asiakkaan pää jo lukuisista vaihtoehdoista helposti sekaisin. Sekavan tilanteen voi ratkaista helposti selkeästi kommunikoidulla tuotteella tai palvelulla ja hinnastolla. Täytyykin muistaa, että asiakkaan tulisi voida hahmottaa minkälaisesta palvelusta ja hinnasta on kyse pelkällä vilkaisulla. (Sipilä 2005, 476–477.)

Hinnoittelussa tulee luonnollisesti huomioida myös kustannukset ja niiden vaikutus (TIEKE 2005, 24). Kustannuksia ajatellessa unohdetaan usein, että itse myyntityöhön kuluu paljon aikaa, mikä taas automaattisesti pienentää katetta. Tämä on varsinkin vaarana toimeksiantajan kaltaisissa pienissä palvelualan yrityksissä. Aina ei osata edes ajatella tämän työn osuutta laskutettavassa työssä, vaikka nämäkin kustannukset tulisi johonkin sisällyttää. Pahimmassa tapauksessa pitkät myynti- ja neuvotteluvaiheet eivät edes tuota tulosta ja palvelu jää joka tapauksessa myymättä. Tällaisten tilanteiden välttämiseksi tulisi keksiä ratkaisu, jolla saadaan myös nämä niin sanotut näkymättömät kustannuksen katettua. Yrittäjän olisi hyvä määritellä, mikä näistä niin sanotuista ilmaisista neuvotteluista kuuluisi konkreettisesti myyntityöhön ja mikä kaupan jälkeiseen palveluun, ja mahdollisesti asettaa näille jotkut myyntihinnat. (Sipilä 2005, 478–479.)

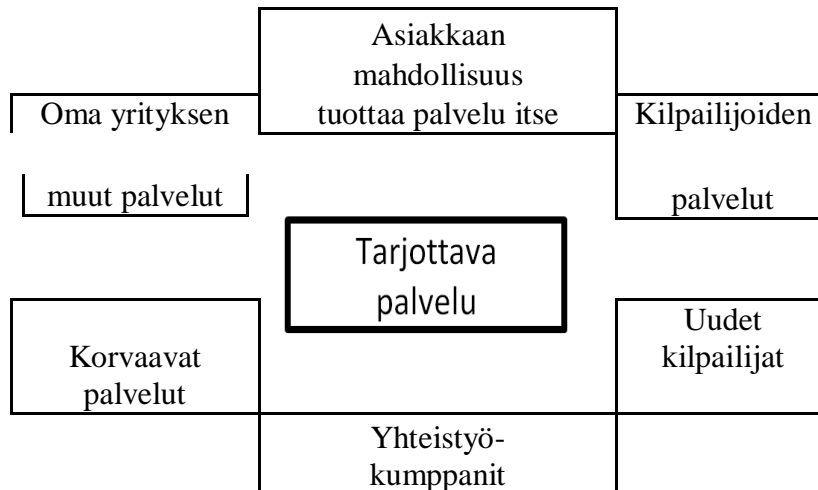
Toisena kustannuksiin liittyvinä ongelmina pidetään palvelujen hinnoittelua kustannuspohjaisesti, jolloin perustana ovat vain tuotantokustannukset ja katteen määrä. Kustannuspohjaisessa hinnoittelussa ei oteta huomioon asiakkaan saamaa lisäarvoa. Tällä hinnoittelulla on usein päinvastainen vaikutus hinnoittelussa, kuin olisi tarkoitus, sillä heikoilla markkinoilla saatetaan joutua tilanteeseen, missä palvelu on ylihinnoiteltua ja alihinnoiteltuun vahvoilla. Tämän vuoksi palveluiden hinnoittelussa tulisi aina huomioida myös markkinatilanne, unohtamatta kustannuksia. (TIEKE 2005, 12.)

Palvelujen hinnoittelijan tulee siis ottaa huomioon monta seikkaa, halutessaan pysyä asiakkaiden mielestä laadukkaana ja luotettavana palvelun tuottajana. Hinnoittelussa menestyminen on monien asioiden ja tekijöiden summa, jotka

vaativat jatkuvaa tarkastelua niin oman yrityksen kuin kilpailijoidenkin näkökulmasta. Hinnoittelijan tulee muistaa, että markkinat ja kilpailijat muuttuvat koko ajan, joten myös oman yrityksen on kehityttävä siinä samalla. (TIEKE 2005, 12.)

2.5 Kilpailijat ja hinnoittelu

Kilpailutilanteessa hinnoittelun katsotaan olevan huomattavasti haastavampaa kuin esimerkiksi uniikin tuotteen tai palvelun hintaa miettiessä. Ilman kilpailua hinnoittelussa tulisi huomioida vain asiakkaan hintaherkkyys ja maksuhalukkuus (TIEKE 2005, 23). Yritys ei kilpaile pelkästään nykyisten kilpailijoiden kanssa, vaan myös potentiaalisten kilpailijoiden, asiakkaan oman työn, korvaavien palveluiden, yhteistyökumppaneiden ja jopa oman yrityksen muiden palveluiden kanssa. Kilpailijoiden hinnoittelulla on suuri vaikutus hinta-asemille myös asiakkaan näkökulmasta. Hintojen noustessa liian suureksi asiakkaat alkavat suunnitella vaihtoehtoista palvelua, esimerkiksi laivamatka voi nopeasti muuttua vain iltaan lähiravintolan terassilla. Toimiva kilpailu tuokin mahdollisuuden, että asiakkaat saavat valita useasta vaihtoehdosta juuri heidän hintaluokalleen sopivan palvelun. Yksittäisen yrityksen tuleekin muistaa, että kilpailu on oppimisen, motivaation ja itsetunnon kehittämisen väline. (Sipilä 2003, 119.) Kilpailun puuttuminen täysin saattaa aiheuttaa hankaluuksia, kun hintaa pitäisi perustella asiakkaalle, sillä asiakkaalla itsellään ei ole vertailukohdetta hintatasosta (TIEKE 2005, 23).



Kuvio 1. Palvelutuotteen kilpailutilanne (Sipiläinen 2003, 120).

Puhuttaessa yrityksen hinnoittelusta kilpailukeinona tulee huomioida yrityksen valitsema toimiala, palvelujen ja asiakkaiden luonne, sekä valittu strategia. Joillakin aloilla kilpailu voi olla hyvin alueellista tai kansainvälistä (Sipilä 2003, 121). Uutta yritystä perustaessa yrittäjän olisi hyvä selvittää mahdolliset kilpailijat ja kuinka kauas asiakkaat ovat valmiita lähtemään palveluiden takia. Hinnoittelua ajatellen yrittäjän tulee myös pohtia, käyttäkö hän palveluillaan reaktiivista vai proaktiivista hinnoittelua.

Kilpailijareaktioiden pohdinta on suurilta osin markkinointi- ja hinnoittelustrategian laadintaa. Samalla, kun mietitään kilpailijoiden reagointia, tulee myös muistaa ajatella omaa reagointia kilpailijoiden toimintaan. Palveluiden alalla on yleistä, että hinnankorotuksissa toimittaisiin mieluummin seuraajana ja hinnanalennuksia tehtäisiin vain silloin, kun oma yritys haluaa niitä edelläkävijänä tehdä. Valitettavasti kilpailutaloudessa tämä ei aina ole mahdollista, sillä asiat eivät aina mene niin kuin itse niiden haluaisi menevän. (Sipilä 2003, 121–122).

Jos yritys toimii pelkästään reaktiivisesti ja esimerkiksi kilpailijalta tulee tieto hinnanalenuksesta tietoon vasta kun ne julkistetaan, voi se omalle yritykselle olla jo liian myöhäistä. Hinnan muutos ei sinänsä ole kova työ ja se voidaan saada käytäntöön nopeastikin, mutta kilpailija on voinut saada siitä jo hintaiskun pr-hyödyn. Kilpailijan äkillinen hinnanalenukseen voi olla myös merkki kilpailijan

sisäisesti parantuneesta hintakilpailukyvystä tai uudistetusta tuotekonseptista, joka voi mahdollistaa paremman kannattavuuden hinnanlaskusta huolimatta. (Sipilä 2003, 122.)

Olisi hyvä jos yritys olisi suunnitellut jo valmiiksi erilaisia toimintamalleja, joita myöhemmässä vaiheessa voisi hyödyntää. Yrityksen pitäisi muistaa, että ideana on, paitsi mahdollistaa nopeampi reagointi, pyrkiä myös proaktiiviseen toimintaan. Nykyisin voidaankin todeta, että kilpailu on yhä enemmän kilpailua suunnitteluosaamisessa. Hyvällä yrittäjällä on mahdollisuus jopa hallita sitä, miten kilpailijan on toimittava tai ketkä halutaan pitää kilpailijoina. (Sipilä 2003, 122.)

Hyväkään yrittäjä ei kuitenkaan pysty ennustamaan, millaisia toimintatapoja kilpailijat ajattelivat käyttävä, mutta heidän aikaisempi toimintansa saattaa auttaa tässä tapauksessa. Toisilla kilpailijoilla on tapana noudattaa aina samaa reagointimallia ja siten niiden toimintatapa on ennustettavissa. Luonnollisesti vaikeampaa kilpailijoiden seurannasta tekee se, että jotkut käsittelevät jokaisen kilpailijan puolelta tehdyn merkittävän hintamuutoksen erikseen ja päättävät vasta sitten, miten siihen reagoivat. (Sipilä 2003, 123.)

Kilpailijoita seurattaessa tuleekin tarkastella, onko kilpailija kiinnostunut markkinaosuuksiltaan vai enemmän kannattavuudestaan, millaisen painoarvon eri palveluille annetaan sen tulevaisuuden strategiassa ja kuinka itse toimisi, jos olisi kilpailijan asemassa. (Sipilä 2003, 121–123.) On myös mahdollista, että hyvä kilpailija, markkinajohtaja tai innovatiivinen haastaja voi omilla hinnoittelumuutoksillaan vaikuttaa koko markkinoiden vakiintuneisiin hinnoittelukäytäntöihin (TIEKE 2005, 23).

2.6 Pakettihinnoittelu

Palvelusta puhuttaessa yhdistetään se usein paketiksi, eli konkreettista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi (Grönroos 2010, 222). Pakettihinnoittelussa ydinpalveluun liitetyt liitännäis- tai lisäpalvelut lisäävät huomattavasti asiakkaan valintamahdollisuuksia ja palvelun arvoa asiakkaan

näkökulmasta. Palvelun tuottajalle pakettihinnoittelu tuo mahdollisuuden houkuttaa lisää asiakkaita, tyydyttää asiakkaan tarpeet paremmin, sekä antaa enemmän mahdollisuuksia hinnoittelussa (Rissanen 2005, 322).

Palvelupakettien suunnitteluvaiheessa täytyy muistaa keskittyä paketin rakentamiseen ja hinnoitteluun, tähän on olemassa kuitenkin useita vaihtoehtoja. Kaksi täysin toisista poikkeavaa tapaa rakentaa paketteja on esimerkiksi yhden kokonaispaketin tarjoaminen tietyllä hinnalla ja toisaalta voidaan rakentaa paketti, jossa jokaisesta palvelukokonaisuuden osasta rahastetaan erikseen. Näin ollen voidaan puhua palvelun erilaisista niputusasteista. Tätä kuvaa tunnusluku, joka saadaan jakamalla palvelukokonaisuuden kaikkien kustannuksia aiheuttavien osien määrä niiden palveluosien määrällä, joista hinta halutaan periä. (Sipilä 2003, 207).

Asiakkailla ei aina välttämättä käy mielessä, että heidän ostamansa palvelu onkin pakettipalvelu. Esimerkiksi lentomatkustaja, joka matkustaa ilman matkatavaroita ostaa kuitenkin paketin, jossa on mukana myös matkatavaroiden kuljetus ja esimerkiksi lastenvaunujen kuljetus samalla hinnalla. Usein tarjolla on myös niin sanottuja lisäpaketteja, esimerkiksi tässä tapauksessa asiakas voisi ostaa suksilleen oman paketin erikseen. Asiakkaille palvelupakettien tarjoaminen on helppoa ja tuo usein paremman arvon pakettien tarjoajille. Hyvä yrittäjä pyrkii valmistamaan sellaisia palvelupaketteja, jotka sopivat hyvin yhteen ja mitä kilpailijat eivät välttämättä ymmärrä tarjota. Paketointi voi helposti pudottaa joitakin kilpailijoita pois asiakkaan vaihtoehtoista, jos kilpailija ei pysty tarjoamaan yhtä hyvää ja toimivaa ratkaisua asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Sipilä 2003, 208.)

Pakettien tarjoajan tulee kuitenkin muistaa selvästi kertoa asiakkailleen mahdollisista lisäkustannuksista tai eduista, joita paketointi mahdollisesti tuo tullessaan. Suurena hyötynä palveluntuottajalle on asiakkaan kokonaisostoksen kasvattaminen ja näin ollen liikevaihdon ja kannattavuuden parantuminen. Tuottajan tulee myös muistaa, että paketteja voi olla helpompi myydä, sillä voi myydä kokonaisuus eikä tarvitse selostaa yksityiskohtia ja ohjeistaa asiakasta kokonaisuuden rakentamisessa. Kaiken tämän ansiosta myös myyntikustannukset

voivat pienentyä huomattavasti. Yksi tärkeimmistä asioista pakettipalveluissa on, että niiden tuottajan on helpompi ottaa niistä vastuu, sillä paketti on jo valmiiksi testattu, koottu ja hyväksi todettu. Toisin kun jos asiakas itse alkaisi koota eri palveluita ja epäonnistumisen sattuessa yritys kuitenkin joutuisi olemaan vastuussa ja antamaan neuvoja sekä pahimmassa tapauksessa palauttamaan rahoja tai muuta vastaavaa. (Sipilä 2003, 208.)

Sipilän (2003, 209) mukaan palvelupaketissa voi olla erilaisia osia seuraavasti:

- Perusosa, joka tulee olla sisällytettynä kaikissa kokoonpanoissa.
- Edellytysosio, joka mahdollistaa palvelun käytön.
- Välttämättömyysosa, joka on mukana kaikissa kokonaisuuksissa, mutta siitä voi olla useampi vaihtoehto.
- Lisäpalveluosat, jotka on mahdollista liittää kokonaisuuteen ja täten ne täydentävät palvelupakettia kasvattaen sen arvoa.
- Jatkohyödyntämisosiot mielletään pakettien niin sanotuiksi varaosiksi, joita on peruskokoonpanon ostamisen jälkeen pakko ostaa, jotta palvelun hyödyntäminen jatkossa olisi mahdollista.
- Miellyttävyydosia, joilla ei ole vaikutusta palvelun hyödyntämiseen, mutta ne voivat tehdä palvelun jollekin asiakkaalle mieluisammaksi.

Näiden osien avulla voidaan koota useita erilaisia paketointi- ja hinnoitteluyhdistelmiä. Yleisimpiä niistä ovat yksi paketti, jolla on vain yksi hinta. Pakettiversioilla halutaan yleisemmin samaa tai eri hintaa erilaisille versioille, esimerkiksi voidaan sanoa, että versio paketista voi olla riisuttu, keskikokoinen tai laaja. Peruspakettia voidaan myös myydä erihintaisilla lisäpalveluilla. Paketteihin voidaan tehdä palvelu, jolla asiakas saa itse valita esimerkiksi viisi osiota tiettyyn hintaan, tämän johdosta hinta on riippumaton paketin sisällöstä tai jostain superosasta voidaan ottaa lisämaksua. Mahdollisesti voidaan tarjota peruspakettia, jossa esimerkiksi on kolme valinnaista lisäosaa kiinteään hintaan. Lisäksi palvelu voidaan myydä osina, jolloin hinta muodostuu sen mukaan, kuinka monta osaa siihen on valittu. Kullekin osalle on määritelty oma hintansa. (Sipilä, 208–209.)

Pakettipalveluillakin voi olla huonot puolensa, esimerkiksi jos myytävä kokonaisuus laajenee ja täten myös hinta nousee huomattavasti voi se vähentää kysyntää. Korkeammalla hinnalla on myös vaikutus kilpailijoihin, jolloin he voivat tarjota samankaltaisia paketteja halvempaan hintaan niille asiakkaille, jotka eivät ole valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Ongelmaksi voidaan myös havaita henkilökunnan kyky tuottaa asiakkaan haluamaa laajempaa palvelupakettia. Palvelupaketin tulee aina olla asiakaslähtöinen, joka ottaa huomioon kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökohdat eli sekä toiminnallisen että lopputuloksellisen laadun. (Grönroos 2010, 223.)

2.7 Kustannusten rooli palveluiden hinnoittelussa

Palvelun hinnoittelijan ei tulisi ensimmäisenä ajatella palvelun kustannuksia, jotta hänellä olisi varma käsitys siitä, että hintaa tulee lähestyä ensin kysynnän, asiakasarvon ja kilpailutilanteen näkökulmasta. Kustannuksia ei kuitenkaan saa unohtaa täysin, sillä kustannuslaskelmilla voidaan muun muassa arvioida hinnoittelupäätösten vaikutusta myyntimääriin ja katetuottoon, myynnin muuttuviin kustannuksiin ja muuhun kustannusrakenteeseen sekä kysyntään eli miten herkkiä markkinat todellisuudessa ovat hintojen muutoksille. Vaikka kustannukset eivät yksinään määrää palvelun tai tuotteen hintaa, tulee kuitenkin pitää mielessä, kustannusten asettamat hintarajat, jonka alle palvelua tai tuotetta ei tulisi hinnoitella. (Sipilä 2003, 160; TIEKE 2005, 24.)

Palvelun tuotantokustannuksia tulisi seurata jo tuotekehitysprosessissa ja niiden seuranta tulee jatkua palvelun tuotannon aikana. Vaikka palveluita ei kustannustietojen perusteella hinnoiteltaisikaan, tulee kustannustietojen olla mahdollisimman oikea päätöksentekovaiheessa. Tilanteessa, jossa palvelun tuotto on hyvinkin korkea, ei kustannusrakennetta voida unohtaa, koska kilpailutilanteet ja sen seurauksena hinnat voivat muuttua nopeasti ja silloin kustannusrakennekilpailu voi muodostua ratkaisevimmaksi kilpailukeinoksi. Loppujen lopuksi yritysten välinen kilpailu on aina myös kustannusrakennekilpailua. (Sipilä 2003, 160–161.)

Yleistä palveluilla on, että asiakkaalla itsellään on suuri osuus palvelun tuottamisessa ja näin ollen myös tuotekehityksessä. Tämän seurauksena myös osa tuotantokustannuksista syntyy asiakkaan puolella. Tuotannon puolella tulee mukaan myös niin sanottuja kolmansia osapuolia, jotka vastaavat osuudestaan joko palvelun toimittajalle tai suoraan asiakkaalle. (Sipilä 2003, 161.)

3. KUSTANNUSLASKENTA JA BUDJETOINTI

3.1 Kustannuslaskennan tehtävät

Puhuttaessa kustannuksista tulee huomioida sen lukuisat käsitteet. Kustannus sananaan viittaa suoranaisesti taloudelliseen uhraukseen, joka tehdään jonkin laskentakohteen tuottamiseksi. Yrityksen laskentajärjestelmästä saadaan usein selville pelkästään hankintameno, joka ei kuitenkaan vastaa todellista kustannusta. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 145–146.)

Kustannuslaskennan tärkeimmäksi tehtäväksi voidaan määritellä organisaation päämäärien tavoittelua koskevassa päätöksenteossa hyödyllisen rahamääräisen tiedon tuottamista (Pellinen 2006, 23). Kustannuslaskennalla katsotaan myös olevan periaatteessa kolme keskeistä tehtävää. Ensimmäinen tehtävä käsittelee varaston arvostusta, tämä huomioidaan tietysti niissä yrityksissä joissa on käytettävissä varasto. Varaston arvostus on sidoksissa rahoittajien laskentatoimeen ja lainsäädäntö määrittää ohjeet siitä, mitä kustannuksia varastossa oleviin tuotteisiin voidaan sisällyttää. Toinen tehtävä pitää sisällään vastuualuelaskennan, jota voidaan kutsua myös nimellä kustannuspaikkalaskenta. Tässä kustannukset kirjataan erilaisille vastuualueille tai vastuualueiden osille. Tähän voidaan sanoa esimerkiksi, että asiakaspalvelu voi olla palvelujohtajan vastuulla oleva yksikkö ja sellaisenaan kustannuspaikka. Toisaalta asiakaspalvelua voidaan myös jakaa eri osiin, esimerkiksi puhelinpalveluun ja sähköiseen Internetin kautta toimivaan palveluun, joiden kustannuksia halutaan seurata erikseen. Tällaisessa tapauksessa asiakaspalveluun perustettaisiin esimerkiksi kolme kustannuspaikkaa, puhelinpalvelut, sähköinen palvelu ja asiakaspalvelun yhteiset toiminnot. Yhdistämällä nämä saadaan asiakaspalvelun vastuualueen kustannukset selvitettyä. Kolmannella tehtävällä halutaan määritellä kustannukset tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisesti. Tällä tavoin saadaan selvittää mahdolliset laskentakohteiden kustannukset ja kannattavuudet erilaisia päätöstilanteita varten. Tämä tehtävä tosin antaa yritykselle pohdittavaksi myös, kuinka tuottoja kohdennetaan. (Ikäheimo ym. 2012, 144–145.) Yleisesti voidaan

sanoa, että kustannuslaskennan tehtävänä on tukea johdon ja asiantuntijoiden päätöksentekoa (Ahola & Lauslahti 2005, 24).

Kustannuslaskennan tehtävät ja mahdollisuudet voidaan jakaa kapeaan tai laajaan määritelmään. Laajempi määritelmä tulee tarpeen varsinkin silloin, kun kyseessä on uuden kustannuslaskennan kohteen arvosteleminen laadun tai asiakassuhteiden mukaan. Kapealla määritelmällä edustetaan enemmän perinteisempää ja idealistista näkemystä kustannuslaskennassa. (Pellinen 2006, 23–24.)

Kustannuslaskelmat viittaavat monesti vain kustannuspuoleen, mutta yrityksen tulee silti muistaa huolehtia päätöksissään myös tuotto puolta. Toteutettaessa kustannuslaskentaa ilman tuotto puolen huomioimista saattaa se johtaa yrityksen laskelmat yksipuoliseen kustannusten karsimiseen, näkemättä kokonaisuutta selkeästi. (Ahola & Lauslahti 2005, 24.) Tuottojen ja kustannusten laskennassa tarkoitetaan tuoton tai kustannuksen kohdistamista juuri siihen kohteeseen, joka kustannuksen on aiheuttanut (Stenbacka ym. 2003, 26).

Haasteina kustannuslaskennassa on jakaa välilliset kustannukset tai yleiskustannukset oikein perustein esim. tuotteille, asiakkaille tai vastuualueille. Välittömät kustannukset eivät ole niinkään haasteellisia, koska niiden selvittäminen aiheuttamisperiaatteen mukaan on yleensä melko yksinkertaista. (Ahola & Lauslahti 2003, 185.)

3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksia voidaan luokitella eri luokkiin, sen mukaan miten ne käyttäytyvät suhteessa toiminnan volyymiin. Kustannuksia, joilla on tapana kasvaa ja pienentyä suhteessa toiminnan volyymiin, kutsutaan muuttuviksi kustannuksiksi. (Ikäheimo, ym. 2012, 146.) Muuttuvien kustannusten määrä riippuu suurimmaksi osaksi tuotannon määrästä. Kokonaismäärä näille saadaan, kun kerrotaan myytyjen tuotteiden volyymi muuttuvilla kustannuksilla. (Ahola & Lauslahti 2005, 12.)

Valmistustoimintaa harjoittavissa yrityksissä muuttuvia kustannuksia voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- raaka-ainekustannukset
- tuotteiden valmistuksesta maksettavat palkkakustannukset
- valmistuksesta johtuvat energiamenot (Tomperi 2010, 19).

Tuleekin huomata, että jos yritys ei valmista mitään tuotteita jäävät nämä kustannukset syntymättä.

Kauppaliikkeen muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa:

- myytäväksi tarkoitettujen tavaroiden ostohinta
- rahdit
- pakkaustarvikkeet ja muut tavaroiden hankintaan liittyvät kustannukset (Tomperi 2010, 19).

Kiinteät kustannukset eivät ole samalla tavalla sidoksissa volyymiin, kuten muuttuvat kustannukset. Kiinteiden kustannusten määrä ei näin ollen ole kiinni esimerkiksi siitä, paljonko tuotteita myydään tai valmistetaan. Tästä voimmekin päätellä, että vaikka yritys ei myisi tai valmistaisi yhtään tuotetta, kiinteät kustannukset ovat silti aina olemassa. (Alhola & Lauslahti 2005, 13.)

Yleisimpiä kiinteitä kustannuksia ovat mm. seuraavat:

- vuokrat
- poistot
- kuukausipalkat
- kiinteistä palkoista syntyvät henkilösivukustannukset
- mainonta
- korot.

Yleisesti voidaan sanoa, että kaikki kiinteät kustannukset eivät pysy aivan samoina kuukaudesta toiseen, esimerkiksi mainoskustannukset saattavat muuttua myyntikausien mukaan. Vaikka kustannusten määrä muuttuisikin, luokitellaan ne silti kiinteiksi kustannuksiksi, sillä niiden määrä ei riipu tuotannosta tai myynnistä. Tästä voidaankin päätellä, että yritykselle syntyy aina kiinteitä kustannuksia, vaikka mitään ei valmistettaisi tai myytäisi. (Tomperi 2010, 19-20.)

Kustannukset voivat myös olla puolikiinteitä, mikä tarkoittaa sitä, että ne voivat muuttua hyppäyksittäin. Tästä voidaan antaa esimerkki, jossa tuotannossa työskentelevien palkkakustannukset. Palkat voivat olla tietyn tuotantovaihteluvälin vakiot, mutta tuotannon kasvaessa joudutaan palkkaamaan uusi tai uusia työntekijöitä ja tämän seurauksena työvoimakustannukset nousevat tilapäisesti (Ikäheimo ym. 2012, 146). Puhelinkulut taas luokitellaan sekakustannuksiksi, jotka ovat myös sekoitus muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, toiselta nimeltä näitä kutsutaan hybrideiksi. Sekakustannusten kohdassa on erittäin oleellista, käsitelläänkö niitä osittain muuttuvina ja osittain kiinteinä vai kokonaan kiinteinä tai muuttuvina. Ratkaisu mihin kategoriaan kustannus sijoitetaan, perustuu toiminnan ja kustannusfunktioiden tuntemiseen. (Pellinen 2006, 208.)

Kustannuksilla yksinään ei ole niin suurta merkitystä vaan suhteutettuna johonkin toiseen tekijään. Muuttuvat kustannukset suhteutetaan yleisesti toimintaan ja kiinteät ajan kulumiseen. Yrityksen tuleekin muistaa, että kiinteät kustannukset on aina katettava, vaikka toimintaa ei olisikaan. (Pellinen 2006, 208.)

Muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista voidaan päätellä yksinkertaisesti, miten kustannukset todellisuudessa käyttäytyvät. Voidaan helposti todeta, että mitkään kustannukset eivät ole aidosti kiinteitä eli muuttumattomia. Vaikka kustannukset eivät välttämättä vaihtelee volyymin mukaan lyhyellä aikavälillä, mutta käytännössä kaikkiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa, kunhan se tehdään ajan kanssa. Osat kiinteät kustannukset saattavat muuttua jonkin muun kuin toiminnan volyymin suhteen. Kustannukset saattavat riippua paljolti siitä, kuinka monessa erässä tuotetta valmistetaan. Osa kustannuksista voi taas riippua siitä, kuinka monta erilaista palvelua yrityksellä on valikoimissa, osa taas siitä, kuinka monen eri yhteyden kautta tavaroita ja palveluita asiakkaille tarjotaan. (Ikäheimo ym. 2012, 150.)

3.3 Välittömät ja välilliset kustannukset

Välittömät ja välilliset kustannukset tarkoittavat lyhyesti sanottuna kustannusten kohdennettavuutta. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan jollekin

tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle aiheuttamisperiaatteen mukaan. Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan sitä, kuinka kustannus yhdessä mahdollisen tuoton kanssa kohdistetaan siihen kohteeseen mikä sen alun perin on aiheuttanut. Katsottaessa volyymin mukaan voidaan todeta, että muuttuvat kustannukset ovat myös välittömästi kohdennettavissa. Välittömiin kustannuksiin voidaan luokitella esimerkiksi valmistuspalkat ja raaka-ainekustannukset. Joissakin yrityksissä välittömiä kustannuksia kutsutaan myös nimellä suorat kustannukset. (Ikäheimo ym. 2012, 150; Alhola & Lauslahti 2005, 17.)

Välilliset kustannukset luokitellaan yleiskustannuksiksi ja näin ollen eri laskentakohteille yhteisiä. Kustannukset syntyvät, vaikka tuotteen valmistus lopetettaisiin tai jos mahdollisesti uusi tuote lanseerattaisiin. Näiden kohdistaminen laskentakohteelle, esim. tuotteelle on haasteellisempaa kuin välittömien kustannusten. Vaikka välilliset kustannukset ovatkin haasteellisempia kuin välittömät, pyritään ne silti kohdistamaan laskentakohteille aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Tämä on hyvä, sillä näin joudutaan ratkaisemaan, miten eri kustannukset kohdistetaan laskentakohtille. Koska välillisten kustannusten määrittäminen on haastavaa voi ne olla joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Välilliset kustannukset voivat koostua esim. tietojärjestelmistä, osa markkinoinnista, taloushallinnosta ja esikuntatyöstä. (Ahola & Lauslahti 2005, 17.)

3.4 Kustannusten ennakointi

Kustannusten käyttäytyminen on täysin yrityskohtaista ja riippuu monesta asiasta, kuten tuotantoteknologiasta, kysynnän vaihteluista ja tuotannon hallintamenetelmistä. Ennakoitaessa tuotantomäärien vaihteluiden vaikutusta tuotantokustannuksiin, on tarpeellista, että kustannusten käyttäytymisen mallintaminen tehtäisiin yrityskohtaiseksi kustannusfunktioiksi. (Pellinen 2006, 152.)

Ennakoitaessa kustannusten määrää on käytännöllistä jaotella ne sen mukaan, kuinka suoraan tuotantomäärän muuttuminen siihen vaikuttaa. Kustannukset voidaan yleisesti luokitella muuttuviin, kiinteisiin, portaittain muuttuviin ja

puolimuuuttuviin. Puolimuuuttuvat kustannukset eivät ole määrältään suoraan liitoksissa tuotannon määrään, mutta ne eivät myöskään kiinteitä eli tuotannon määrältä riippumattomia kustannuksia. Puhuttaessa portaittaismuuttuvista kustannuksista voidaan sen nimen perusteella kertoa kustannusfunktion muoto. Portaittain muuttuvat kustannukset ovat tietyssä vaiheessa toiminnan vaihtelussa kiinteitä, mutta tuotantomäärän ylittyessä niiden kasvu on nopeaa ja ne pysyvät jälleen kiinteinä suuremman tuotannon vaihtelussa. (Pellinen 2006, 152–153.)

Koska kustannusten oletetaan usein muuttuvan lineaarisesti, helpottaa se kustannusten tarkastelua. Tarkastelussa voidaan myös käyttää epälineaarisia kustannusfunktioita. Kustannusten ennakkoinnin tarkastelu keskittyy yleisesti relevantille toiminnan vaihteluvälille, jolla on toimittu siis aikaisemminkin ja jolla toiminnan ennakoidaan tulevaisuudessa tapahtuvan (Pellinen 2006, 153).

Kustannusten ennakointi voidaan keskittää myös niiden aiheuttamistekijöihin. Ennakointiin on tarpeellista määritellä yksityiskohtaisesti, mitkä tekijät saavat eri kustannukset muuttumaan. Täytyy tietysti muistaa, että kustannusten tarkka ennustaminen on täysin mahdotonta, mutta jo pienikin tieto kustannusten mahdollisesta käyttäytymisestä auttaa välttymään suurilta yllätyksiltä. Liiketoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteko vaiheessa eri vaihtoehtojen kustannusvaikutusten mahdollisimman tarkka ennakointi katsotaan yleisesti olevan välttämätöntä. (Pellinen 2006, 153.)

Kustannuksia ennakoitaessa on hyvä hyödyntää jotakin tai joitakin seuraavista menetelmistä:

- tuotantotekniikan perusteelliseen tuntemiseen perustuva ennakointi
- toteutuneiden kustannusten tuntemisen avulla perustuvaan ennakointiin
- korkea-matala- eli vaihteluvälimenetelmän avulla
- visuaalista tarkastelutapaa hyödyntäen
- lineaarinen regressioanalyysi (Pellinen 2006, 153).

Tuotantotekniikan tuntemiseen perustuva ennakointi sopii ennen kaikkea valmistettavaksi suunnittelun tai kilpailijan tuotteen kustannusten arvioimiseen.

Välillisten kustannusten ennakointi tätä menetelmää apuna käyttäen on kallista, aikaa vievää ja epätarkkaa. Menetelmän käyttö vaatii hyvää tuote- ja tuotantotekniikan asiantuntemusta. (Pellinen 2006, 154.)

Toteutuneiden kustannusten tuntemiseen perustuvassa ennakoinnissa yhtenä lähtökohdانا on mahdollisten kustannusten aiheutumista selittävän muuttujan ja aikavälin valinta. Kustannusten käyttäytymistä seurataan tällöin laskentajärjestelmään rekisteröityjen historiatietojen perusteella. Tällä selvitetään, kuinka kustannukset ovat aiemmin muuttuneet esim. tuotantomäärän mukaan. Tätä ennustetta laatiessa tulisi kustannukset mukauttaa valitulle hintatasolle. (Pellinen 2006, 154.)

Vaihteluvälimenetelmässä pyritään määrittelemään halvin ja kallein todennäköinen kustannus. Toteutuvien kustannusten tarkastelu onnistuu näin määritellyltä alueelta, jonka sisällä kustannukset voivat vaihdella (Pellinen 2006, 154).

On myös mahdollista ennakoida kustannuksia visuaalisesti piirtämällä pistekaavio, joka kuvaa kustannuksia esim. erilaisilla tuotantomäärillä ja kapasiteetin käyttöasteilla toimittaessa. Pisteiden avulla piirretään kustannusten käyttäytymistä kuvaava käyrä. Lineaarisisessa regressioanalyysissä on tarkoitus määrittellä kustannusten muuttumista kuvaava käyrä tilasto-ohjelmaa ja laskentajärjestelmään rekisteröityjen tietojen avulla. (Pellinen 2006, 154.)

Kustannusfunktion määrittely on mahdollista järjestää seuraavien vaiheiden mukaisesti:

- Valitse kustannukset, joiden muuttumista halutaan tarkastella.
- Valitse potentiaaliset kustannusten aiheuttajat.
- Kerää mahdollisia aikasarjatietoja kustannusten ja niiden aiheuttajien määrissä tapahtuneita muutoksia.
- Piirrä kuvaajat keräämiesi tietojen perusteella.
- Määrittele näille kustannusfunktiot.
- Testaa kustannusfunktioiden tarkkaa luotettavuutta.

- Valitse funktio, joka parhaiten selvittää kustannusten käyttäytymistä. (Pellinen 2006, 154–155.)

3.5 Tulostavoitteet

Tulostavoitteille on mahdollista asettaa monia yleisiä vaatimuksia. Hyvät tulostavoitteet ovat mm.

- strategisia ja toiminnan kannalta olennaisia ja vaikuttavia
- selkeitä, jokaiselle hyvin ymmärrettävät
- konkreettisia ja käytännöllisiä seurannan kannalta
- helppoja arvioida, mitata ja aikaan sidottuja
- vertailukelpoisia
- realistisia, mutta kuitenkin haasteellisia
- hyväksyttäviä, jotka ovat yhdessä muotoiltuja ja sovittuja
- kattavat suuren osan toiminnasta, mutta osoittavat prioriteetteja ja asioiden tärkeysjärjestystä. (VM 2005, 23.)

Esimerkkinä viimeisimpänä mainitusta kohdan toteutuminen edellyttää, että tavoitteet ovat hyvin järjestettyjä ja osoittavat asioiden laajuutta ja tärkeysjärjestystä, sekä niitä pitää olla kohtuullinen eli hallittavissa oleva määrä. Mitattavuuden vaatimuksella puolestaan halutaan tarkoittaa käytännössä suhdelukuasteikollista mittaamista. Tämän ansiosta tulostavoitteet ilmaisevat muutoksen suuntaa, kuten myös sen määrää. Yhtenä esimerkkinä selkeästä ja helposti ymmärrettävissä olevasta tavoitteesta voidaan todeta: ”Asiakastyytyväisyyttä tulee parantaa siten, että 80 % asiakkaista on melko tai erittäin tyytyväisiä saamiinsa palveluihin”. (VM 2005, 23.)

Tavoitteiden olennaisuuden ja hallittavuuden perusteena on periaate jonka mukaan on parempi asettaa tavoitteita vähän kuin paljon. Hyvän tulostavoitteen perustana on kuvata tulosta, eikä tekemistä tai toimenpiteitä. Kuten aikaisemminkin jo todettiin, tulostavoitteiden tulee olla realistisia, mutta haastavia. Tätä ajatusta mielessä pitäen voidaan sopimuksissakin tarjota suhteutusperustaa esitetylle tavoitetasolle. Onko esim. seuraavan vuoden

tulostavoite edellistä vuotta haasteellisempi, vai onko tavoitetasoa jostain syytä jouduttu laskemaan. (VM 2005, 24.)

Tulostavoitteiden asettaminen sekä tuloksellisuus tulee määritellä sitä koskevaan raporttiin siten, että käytettävät tuloksellisuuden peruskriteerit muodostuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja toiminnallisesta tuloksellisuudesta. Toiminnallisen tuloksellisuuden perusteita ovat toiminnan tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta sekä henkisten voimavarojen hallinta, tämän ansiosta voidaan korostaa oman panoksen merkitystä tulosten saavuttamisessa. Toiminnan tehokkuuteen voidaan sisällyttää esim. toiminnan taloudellisuus, tuottavuus ja kannattavuus. Tuotoksiin ja laadunhallintaan voidaan taas sisällyttää mm. toiminnan palvelukyky ja laatu. Puhuttaessa taas henkisten voimavarojen hallinnasta ja kehittämisestä, voidaan ajatella suoraan puhuvan mm. tiedon henkilöstömääristä ja -rakenteesta, henkilöstökuluista, työhyvinvoinnista ja osaamisesta sekä paljon muusta aineettomasta pääomasta ja toiminnan uusiutumista. Yhteiskunnaallinen vaikuttavuustavoite on usein välillinen ja myös huomattavasti vaikeammin todettavissa oleva tavoite. Sen edellytyksenä on, että myös muilla saman alan yrityksillä on samansuuntaiset tavoitteet. Yhteiskunnallisten vaikutustavoitteiden ja tuotoksia tai suoritteita koskevien toiminnallisten tulostavoitteiden välillä on koko tulosohjausajattelun keskeisiä lähtökohtia. Toiminnallisilla tulostavoitteilla ohjataan niitä konkreettisia ja välittömiä suoritteita, kuten palvelua ja tuotosta, joita yritys toiminnallaan tuottaa. Vaikuttavuustavoitteilla puolestaan kuvataan asiakaskunnalle laajemmalla tasolla toteutettua hyötyä. Voidaankin sanoa, että ne kuvaavat siis toiminnan perimmäisten yhteiskunnallisten hyötyjen muodostumista. (VM 2005, 24.)

Tulostavoitteiden lähtökohtana onkin, että ne painottuvat yrityksen toiminnan taloudellisuuteen ja tuottavuuteen, unhottamatta laatua ja palvelukykyä tai muista välittömiä vaikutuksia koskevat asiat. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa, että tavoitteita ei voi asettaa liian suuriksi ja vaativiksi vain sen takia, että ne näyttäisi hyvältä. Tavoitteiden tulee aina olla yksinkertaisia ja mahdollisia toteuttaa. (VM 2005, 26.)

3.6 Kustannuspaikka- ja lajilaskenta

Yrityksessä kustannuspaikka määritellään pieneksi yksiköksi, esim. osastoksi, jonka kustannuksia seurataan erikseen. Kustannuspaikkalaskenta yksinkertaisesti tukee yrityksen ohjausjärjestelmää. Kunkin kustannuspaikan toiminta ja kustannukset ovat aina tietyn erikseen nimetyn henkilön vastuulla. Useimmiten vastuuhenkilöksi nimetään osastopäällikkö tai muu vastuullinen työntekijä. On tärkeää, että yksi kustannuspaikka ei ole useamman henkilön vastuulla, mutta yksi henkilö voi kuitenkin vastata useammasta kustannuspaikasta. Kun kustannuksia seurataan säännöllisesti kustannuspaikoittain, voidaan helposti valvoa, miten taloudellisesti kukin yksikkö käyttäytyy. (Stenbacka ym. 2003, 136.)

Kustannuspaikat ryhmitellään usein toimintojen mukaan seuraavasti:

- ainekustannuspaikat, joissa aineita ostetaan, käsitellään ja varastoidaan, voidaan puhua esim. osto-osastosta ja ainevarastosta
- valmistuksen kustannuspaikat
- markkinoinnin kustannuspaikat, jotka voivat olla esim. markkinointiosasto ja valmisteverasto
- hallinnon kustannuspaikat, johon kuuluvat esim. henkilöstö- ja talousosasto. (Stenbacka ym. 2003, 136.)

Kustannuspaikat voidaan jakaa myös pää- ja alakustannuspaikoiksi. Apukustannuspaikat määritellään niin sanotusti palvelemaan muita kustannuspaikkoja, kuten valmistuksen apukustannuspaikat valmistusta, tai huolehtivat yleisesti yrityksen toiminnasta, kuten esim. kiinteistö (Stenbacka ym. 2003, 136). Jotta välilliset kustannukset tuotantokustannukset voidaan suoraan kohdistaa tuotteille, tulee ne ensin kohdistaa tuotannon pääkustannuspaikoille (Pellinen 2006, 107).

Kustannuslaskennassa välilliset kustannukset usein kohdistetaan suoraan tuotteille, jotka ovat kustannusten aiheuttajia. Ensimmäisessä vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille ja myöhemässä vaiheessa

kustannuspaikoilta niille kuuluville tuotteille. Kustannuksia kohdistettaessa oikeille kustannuspaikoille saavutetaan mm. seuraavanlaisia hyötyjä:

- kustannusten seuranta vastualueittain
- tuotekustannusten laskeminen ja seuranta yksinkertaistuu. (Stenbacka 2003, 137.)

Osa välillisistä kustannuksista on helppo kohdistaa suoraan oikeille kustannuspaikoille, kuten esim. palkat. Kirjanpitäjän palkan katsotaan olevan hallinnon kustannus ja markkinointiassistentin palkka taas markkinoinnin kustannus. Kaikki välilliset kustannukset eivät kuitenkaan ole näin helppo jaotella ja näin ollen monet joudutaankin jakamaan epäsuorasti käyttäen jotain jakoperustetta. Tästä voidaan antaa esimerkkinä tilojen vuokrat, jotka voidaan jakaa neliömetrien suhteessa ja henkilösivukustannukset palkkojen suhteessa oikeille kustannuspaikoilleen. (Stenbacka ym. 2003, 137.)

Palveluosastoilla kustannusten kohdistaminen muodostuu neljän päämenetelmän mukaan. Apukustannuspaikoille määrätyt kustannukset voidaan kohdistaa eri kustannuspaikoille suoraan, vaiheittain tai ristikkäin. Käytettäessä suoraa kohdistamista apukustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan suoraan tuotannon pääkustannuspaikoille. Vaiheittaisessa kohdistuksessa ja ristiin kohdistuksessa on otettava huomioon, että jotkin palveluosastot voivat palvella myös muita palveluosastoja. Näin ollen osa kunkin palveluosaston kustannuksista voidaan kohdistaa toisille palveluosastoille. Apukustannuspaikkojen kustannusten kohdistaminen pääkustannuspaikoille voi suoranaisesti perustua myös organisaation sisäisten veloitusten käyttöön. (Pellinen 2006, 107.)

Usein ajatellaan, että vaiheittain kohdistettaessa toisia palveluosastoja palvelevien osastojen kustannukset tulee kohdistaa niin, että aloitetaan osasto, joka palvelee eniten toisia palveluosastoja. Kustannukset, jotka ovat näin kertyneet palveluosastoille, ns. vyörytetään palveluosasto kerrallaan toisille palvelu- ja tuotanto-osastoille. Tällä menetelmällä palveluosastojen välisen vaihdannan kustannukset tulevat olennaisimmilta osin huomioiduksi. Ristiin kohdistusta tarvitaan silloin, kun palveluosastojen välillä on huomattavasti vastavuoroista

palvelujen vaihtoa. Tällöin kunkin osaston palvelukustannukset tulee jakaa osiin sen mukaisesti, miten toiset osastot kyseisen osaston palveluja käyttävät. Näin ollen kullekin osastolle voidaan kohdistaa kustannuksia suhteessa palvelujen käyttöön. (Pellinen 2006, 108.)

Apuosastojen kustannusten kohdistaminen perustuu edellisten menetelmien lisäksi myös sisäiseen laskutukseen eli kiinteiden veloitusveloitusten käyttöön. Tämä edellyttää sen, että jokaisella apuosaston tuottamilla palveluilla on laskettu tai sovittu etukäteen yksikköhinta, esim. tunti-, lukumäärä- tai neliömetriveloitus. Näin ollen laskenta perustuu palvelusuoritteiden kulutuksen mittaukseen ja käytön mukaiseen kustannusten kohdistamiseen. Tämän seurauksena palveluosastojen kustannuksia kohdistetaan toisille osastoille vain siinä määrin kun niiden tarjoamia palveluja on käytetty. Suurena etuna tällä menetelmällä on, että se voi paljastaa voimavarojen vajaakäytön. Hankaluudeksi taas muodostuu veloitusveloitusten oikean määrittelyn. Veloitusten tarpeen kasvaessa suureksi, sisäisen laskutus käytännön voidaan käytännössä katsoa muodostuvan hyvin työlääksi, ja siitä saatavat hyödyt kustannuksiin nähden liian vähäiseksi. (Pellinen 2006, 109.)

Erityyppisten kustannusten kehitystä pystytään seuraamaan kustannuslajeittain, jotka kirjataan kukin omille tileilleen. Tarkoituksena onkin selvittää yrityksen laskentakauden kokonaiskustannukset lajeittain (Ikäheimo 2012, 153; Alhola & Lauslahti 2003, 186). Tuotantotoiminnan kustannukset jaetaan yleisesti eri kustannuslajiryhmiin. Ainekustannukset, työkustannukset, pääomakustannukset sekä muiden tavaroiden ja palvelujen kustannukset ovat kustannuslajilaskennassa yleisimmin käytetyt pääryhmät (Tomperi 2010, 9).

Teollisuusyrityksessä ainekustannukset aiheutuvat tuotteiden valmistuksessa käytettävistä raaka- ja tarveaineista. Esimerkkinä voidaankin sanoa, että vaatetehtaan raaka-aineita ovat erilaiset kankaat ja langat, kun taas leipomon käyttämät raaka-aineet ovat jauhot, maito, mausteet, hillot ja niin edelleen. (Tomperi 2010, 9.) Koska raaka-aineita tarvitaan tuotteiden valmistukseen paljon, on aineen osuus tuotteen hinnassakin näin ollen usein huomattavan suuri.

Käyttäessämme kauppaa esimerkkinä ainekustannuksissa, tulee huomata, että kauppa ostaa tavarat valmiina ja myy ne samanlaisina asiakkailleen. Ainekustannuksia kaupalle syntyy näin ollen myytäväksi hankittujen tuotteiden ostohinnasta sekä ostoihin liittyvistä rahdeista ja vakuutuksista. Aineiden, tarvikkeiden ja tavaroiden hankintakustannukset riippuvat täysin niiden ostohinnasta ja toimituskustannuksista. Vaikka aineet ja tavarat saataisiinkin heti, ei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että aineiden käyttö ja tavaroiden myynti tapahtuisi saman tien, vaan niitä joudutaan varastoimaan. Ostohinnat muuttuvat erinäisistä syistä ajan mittaan. Koska hinnat yleensä vaihtelevat, voi varastossa olla samaa ainetta, jota on kuitenkin ostettu eri hinnalla. Tämä taas aiheuttaa ongelmia aineiden ja tavaroiden käytön arvostuksessa. Arvostusperiaatteen valinnalla on suuri vaikutus sekä aineiden ja tavaroiden eri kustannuksiin että varaston suuruuteen. (Tomperi 2010, 9–10).

Arvostus voidaankin perustaa joko hankintahintaan tai jälleenhankintahintaan. Yrityksellä on mahdollisuus soveltaa alkuperäistä hankintahintaa eri tavoin:

- FIFO-menetelmällä aineet/tavarat katsotaan käytetyn tai luovutetun siinä järjestyksessä, jossa ne ovat varastoon tulleet (first in – first out).
- LIFO-menetelmän perusteella viimeksi varastoon saapuneet aineet/tavarat katsotaan käytetyn tai luovutetun ensin (last in – first out).
- Punnitun keskihinnan menetelmä, joka saadaan kun jaetaan alkuvaraston ja kauden aikana saapuneiden aineiden/tavaroiden hankintahintojen yhteissumma alkuvarastoon ja kauden aikana saapuneiden aineiden/tavaroiden yhteismäärällä. Käyttö hinnoitellaan tästä saatuun yksikköhintaan. (Tomperi 2010, 10.)

Jälleenhankintahinta lasketaan hinnaksi, joka ainesta tai tavaroista jouduttaisiin itse maksamaan niiden käyttöönotto- tai myyntiajankohtana. Tämän selvittäminen koituu usein erittäin haasteelliseksi. Puhuttaessa päivänhintamenetelmästä tarkoitetaan samaa asiaa, kuin jälleenhankintahinnan menetelmällä. Tätä voidaan soveltaa myös siten, että myydyt tavarat tai käytetyt aineet arvotetaan viimeksi varastoon tulleen erän perusteella. (Tomperi 2010, 10; Stenbacka ym. 2003, 125.)

Työkustannuksia ovat työntekijöiden palkat ja näihin liittyvät henkilösivukustannukset. Henkilökustannuksiksi lasketaan mm. sosiaaliturvamaksut ja eläke- ja tapaturmavakuutusmaksut. Palkkaustapoja voi olla aikapalkkaus, urakkapalkkaus, palkkiopalkkaus tai vaihtoehtoisesti tulospalkkiopalkkaus. Työkustannuksia on helppo selvittää palkanlaskennan avulla. Palkanlaskennalla on tarkoitus pitää kirjaa jokaisen työntekijän perustiedoista, kuten työsuhteen kestosta, palkkaluokasta, eläkekertymästä ja suunnitelmasta, sekä muista vastaavista henkilökohtaisista tiedoista. (Pellinen 2006, 99; Tomperi 2010, 12.)

Aikapalkkauksessa voidaan käyttää eri vaihtoehtoja. Yhtenä vaihtoehtona voidaan käyttää aikaa, joka mitataan kalenteriaikana ja näin ollen työntekijä on kuukausi- tai viikkopalkalla. Lisäksi palkka voidaan laskea myös työssäoloajan mukaan, mikä tarkoittaa tuntipalkkaa. Aikapalkkaus sopii erityisen hyvin varsinkin sellaisiin työsuorituksiin, joissa työsuorituksen määrää on vaikea mitata tai työsuoritusten määrä on työntekijästä riippumaton. (Tomperi 2010, 12.)

Urakkapalkkauksen perusteena toimii pelkästään työnsuoritus. Tätä palkkaustapaa suositellaan käytettävän silloin, kun työsuorituksen määrä on selkeästi mitattavissa. Palkkiopalkkaus ei taas perustu työmäärään, vaan työn avulla saatuun aikaansaannokseen, kuten myynnin määrään. Tulospalkkiosta voidaan käyttää esimerkkinä bonusta, joka taas perustuu yrityksen osaston tai muun vastaavan tulokseen. (Tomperi 2010, 12.)

Työntekijälle maksettavan palkan määrä ja yrityksen palkkakustannusten yhteismäärä ovat yleisesti ottaen helposti selvitettävissä. Sen sijaan tietyn tuotteen aiheuttamien työkustannusten selvittäminen onkin jo paljon haastavampaa, sillä siihen liittyy myös tapa jolla tuotetta on valmistettu (Tomperi 2010, 13).

Tulee kuitenkin muistaa, että myös yrittäjän oman työpanoksen arvo on kustannus. Aloittaessaan yrittäjänä hän on luopunut palkasta, jonka hän toisen yrityksen palveluksessa työskennellessään saisi. Näin ollen oman yrityksen kustannukseksi luetaan yrittäjän työpanoksen arvo, ja yrityksen on tuotettava

korvaus myös yrittäjän työhön kuluneeseen aikaan ja panostukseen. (Tomperi 2010, 13.)

Pääomakustannukset koostuvat lähinnä pitkävaikutteisista tuotantovälineistä, kuten rakennuksista, koneista ja kalustoista. Näihin tuotannontekijöihin, tavaravarastoihin ja myyntisaataviin sekä muuhun rahoitusomaisuuteen sisältyy paljon pääomia, joista muodostuvat korkokustannukset ovat merkittäviä pääomakustannuksia. Pääomakustannuksina pidetään myös käyttöomaisuuden poistoja ja omaisuusvakuutuksia. (Tomperi 2010, 13.)

Puhuttaessa yrityksen sisäisistä suunnittelulaskelmista korkokustannukset lasketaan usein koko siitä pääomasta, joka toimintaan on sidottu. Tämän tarkoituksena on korkokustannuksissa ottaa huomioon vieraalle pääomalle maksettavan koron lisäksi myös oman pääoman korko. Kun yrittäjä sijoittaa rahansa yritykseen, joutuu hän luopumaan korkotulosta tai muusta vastaavasta. Näin ollen yrityksen on tuotettava korvaus myös yrittäjän omalle pääomapanokselle. (Tomperi 2010, 13.)

Poistoihin lasketaan koneet, kalustot, rakennukset ja muut pitkävaikutteiset tuotantovälineet. Yrityksen ostaessa vaikkapa uuden koneen, joudutaan se maksamaan pian hankinnan jälkeen, ja yritys voi joutua ottamaan tämän seurauksena lisää lainaa. Konehankinnalla on vaikutus yrityksen maksuvalmiuteen heti sen hankinta-ajankohtana. Kone tulee olemaan yrityksen käytössä monia vuosia, jonka seurauksena koneen hankintahintaa ei lueta kokonaan hankintavuoden kustannukseksi, vaan se voidaan jakaa poistoina taloudellisen käyttöajan kustannukseksi. (Tomperi 2010, 14.)

Inflaation seurauksena hinnat voivat nousta, jolloin poistokustannuksiin kerätyt rahat eivät välttämättä riitäkään uuden koneen hankkimiseen. Useilla yrityksillä on silloin tapana menetellä siten, että poistokustannukset lasketaan jälleenhankintahintojen perusteella. Jälleenhankintahinta on se hinta, joka esim. uudesta vastaavasta koneesta jouduttaisiin maksamaan. Tulee kuitenkin muistaa, että kirjanpidossa poistojen on kuitenkin aina perustuttava alkuperäisiin hankintamenoihin. (Stenbacka ym. 2003, 134.)

Muiden tavaroiden ja palveluiden kustannukset ovat mm. vuokrat, energia, ilmoittelu ja muu markkinointipalvelu sekä posti- ja puhelinkustannukset. Näiden kustannusten määrä on yleensä helppo luokitella ja seurata, sillä ne saadaan yleensä aina suoraan ostolaskuista. (Tomeri 2010, 16.) Muita lyhytaikaisia kustannuksia aiheutuu yleisesti vain ulkopuolisilta ostetuista palveluista. Näitä voivat olla mm. kuljetus-, huolinta-, mainos-, siivous- ja tilitoimistopalvelut. Lyhytvaikutteisiin kustannuksiin luetaan myös tilojen, koneiden ja kaluston mahdolliset vuokrauskustannukset. (Stenbacka ym. 2003, 129.)

3.7 Suoritekohtainen laskenta

Kun halutaan selvittää yrityksen palvelu tai tuotekohtaisia palveluita, huomataan, että keskeisimmäksi ongelmaksi saadaan kiinteiden kustannusten kohdistaminen eri palveluille ja tuotteille. Kiinteiden kustannusten kohdistamiseen voidaan käyttää kolmea eri tapaa, ja niiden tuloksena saadaan

- minimikalkyyli
- keskimääräiskalkyyli
- normaalikalkyyli (Eklund & Kekkonen 2011, 53).

Minimikalkyyliä käyttäessä tuotteille kohdistetaan pelkästään palvelun tai tuotteen muuttuvat kustannukset. Kiinteiden kustannusten katsotaan johtuvan kapasiteetista, joten niitä ei katsota tarpeelliseksi kohdistaa suoraan palvelulle tai tuotteelle. Minimikalkyyli saadaan laskettua kaavan 1 mukaisesti.

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{muuttuvat kustannukset}}{\text{toteutunut määrä}} \quad (1)$$

(Eklund & Kekkonen 2011, 53.)

Keskimääräiskalkyyliä laskettaessa kohdistetaan toteutuneeseen suoritemäärään sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Näin voidaan olla varmoja siitä, että kaikki yrityksen kustannukset tulevat katetuiksi riippumatta siitä, onko ylityksellä mahdollisesti ylikapasiteettia vai ei. Keskimääräiskalkyyli lasketaan kaavan 2 avulla.

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{kokonaiskustannukset}}{\text{toteutunut suoritemäärä}} \quad (2)$$

(Eklund & Kekkonen 2011, 53.)

Normaalikalkyyllissä muuttuvat kustannukset kohdistetaan palveluille ja tuotteille kokonaan, mutta kiinteitä kustannuksia kohdistetaan vain se määrä, mitä niille kohdistuisi, jos koko yrityksen kapasiteetti olisi käytössä. Tällöin alhainen toiminta-aste ei vaikuta yksittäisen palvelun tai tuotteen hintaan eikä ylikapasiteettia maksateta asiakkaalla. Normaalikalkyyli lasketaan kaavan 3 mukaan.

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{muuttuvat kokonaiskustannukset}}{\text{toteutunut määrä}} + \frac{\text{kiinteät kokonaiskustannukset}}{\text{normaali suoritemäärä}} \quad (3)$$

(Eklund & Kekkonen 2011, 53.)

3.8 Budjetointi yritysmaailmassa

Yritystoiminnassa on tärkeää jatkuva suunnittelu tulevia toimintoja varten ja seurattava suunnitelmien toteutumista. Tähän tarkoitukseen on otettu käyttöön budjetti, jota seurataan vuositasolla ja sitä lyhyemmillä aikaväleillä. Yritystoiminnassa budjetilla tarkoitetaan tavoitelaskelmaa, joka ei ole vain ennuste tulevista tuloista ja menoista, vaan tarkasti suunnitellun toiminnan rahan- tai kappalemääräinen kuvaus. Budjetille määriteltyä aikaa kutsutaan budjettikaudeksi. Kauden pituus riippuu siitä, mitä budjetoidaan ja millä tasolla budjetti on yrityksellä käytössä. Strategisen tason budjetit on mahdollista tehdä useammallekin vuodelle, kun taas operatiivisen tason budjetti laaditaan lyhyelle ajalle. Tulosbudjetti on tarkoitettu laadittavaksi koko tilikaudelle, mutta se on mahdollista silti jakaa lyhyempiin jaksoihin kvartaali- ja kuukausibudjeteiksi. Kvartaalibudjetti tarkoittaa kolmen kuukauden jaksoihin jaettua budjettia. Rahoitusbudjetti on mahdollista laatia koko tilikaudeksi, mutta rahan riittävyyttä on tarpeen seurata paljon lyhyemmillä aikaväleillä. Puhuttaessa lyhytaikaisesta rahoitusbudjetista voidaan käyttää myös nimitystä maksuvalmius- tai kassabudjetti. Normaalisti se tehdään kuukausi- tai viikkotasolla, mutta

kriisiyrityksissä se joudutaan tekemään välillä päivittäin. Budjetin laadinta tapahtuu yleensä yrityksessä toimivan johdon puolesta, mutta sen laadintaan otetaan mukaan myös muu organisaatio. (Stenbacka ym. 2003, 275; Ikäheimo ym. 2012, 173–174.; Eklund & Kekkonen 2011, 152.)

Osa onnistunutta budjetointia on prosessi toimintaedellytyksen luomiseen. Tavallisimmin yrityksessä valitaan avainhenkilöt, jotka vastaavat budjettiprosessin kulusta. Heidän tehtävänä on suunnitella aikataulut, laatia tarvittavat lomakkeet ja vastaavat prosessin kulusta kaikin puolin. Budjettiprosessin suunnittelu on yleisimmin aina talousosaston tehtävä. Edellä mainitut asiat ovat hyvin keskeinen osa ajatellen prosessin onnistumista. Suurissa yrityksissä budjetoinnin laatimiseen osallistuu yleensä useampi ihminen, toisin kuin pienemmissä yrityksissä. Budjetoinnin yhtenä tärkeänä osana pidetään palautteen antamista ja tämän kautta mahdollisten korjaavien toimenpiteiden tekemistä. (Eklund & Kekkonen 2011, 149.)

Budjettiprosessi alkaa ympäristöanalyysistä sekä siitä, miten aiemmin tehtyjen strategisten suunnitelmien osa-alueet ovat muuttuneet. Muutoksia käydään läpi niin menneisyyden kuin tulevaisuudenkin kannalta. Menneisyyttä voidaan tarkastella mm. sen pohjalta, miten on saavutettu nykyisiä tavoitteita ja miten ympäristö sen mukana on muuttunut. Tulevaisuuden osalta käydään läpi ympäristöanalyysit, trendit ja mahdolliset ennusteet kuluvalle vuodelle. Samalla arvioidaan myös muutosten vaikutukset annetuille tavoitteille ja tehtäville. Tämän seurauksena muodostetaan uudet oletukset liiketoiminnalle ja ehdotukset tavoitteiksi. (Alhola & Lauslahti 2003, 275–277.)

Kun ylin johto tai talousosasto on tietoisia budjetin luomisen kannalta oleellisista ympäristötekijöistä, yrityksen sisäisistä tekijöistä ja uusista ehdotuksista, voivat he aloittaa suunnitelmien tekemisen yrityksen tulevaisuudelle. Johdon tehtävä on päättää edellä mainittujen asioiden perusteella esim. uusista liiketoiminta-alueista ja niihin tehtävistä panostuksista sekä asettaa yritykselle uudet tavoitteet. Samaan aikaan on myös tärkeää, että myös muuta henkilöstöä pidetään ajan tasalla

budjettiohjeista, jotka jaetaan liiketoiminta-alueille ja/tai -yksiköille samanaikaisesti asetettujen tavoitteiden kanssa. (Alhola & Lauslahti 2003, 277.)

Yrityksen perustavoitteita voi olla esim. suurempi tulos, nykyistä suurempi markkinaosuus, liikevaihdon kasvattaminen, omavaraisuuden kasvattaminen, sekä muita toiminnan kannalta hyödyllisiä asioita. Perustavoite voi vaihdella eri budjettikausina sen mukaan, mikä silloin on yrityksen toiminnan kannalta olennaista. Perustavoitteen tulee olla hyvin ymmärrettävä, mielellään kirjoitetussa muodossa ja mitattavissa oleva, tässä muutama esimerkki:

- liikevaihdon kasvattaminen yli 3 miljoonaan euroon
- tuloksen parantaminen vähintään 100 000 eurolla
- pitkäaikaisen vieraan pääoman vähentäminen 600 000 eurosta 400 000 euroon
- markkinaosuuden kasvattaminen vähintään viisi prosenttia nykyisellä tulotasolla ilman velkaantumista. (Stenbacka ym. 2003, 275.)

Henkilökohtaisten tavoitteiden avulla jokainen henkilö sitoutetaan mukaan budjetin tavoitteisiin, ja tämän takia jokaisella tulee olla selkeästi tiedossa miten he omalla henkilökohtaisella panostuksellaan voivat vaikuttaa budjetin toteuttamiseen. Henkilökohtaisten tavoitteiden tulee olla tarpeeksi yksinkertaisia ja toteutettavissa olevia. Kun henkilöstölle annetaan erilaisia palkitsemisenjärjestelmiä, kuten tulospalkkio- ja bonusjärjestelmä on mahdollista saada aikaan suurempi motivaatio toteutuneeseen tavoitteeseen. (Eklund & Kekkonen 2011, 150.)

Onnistuneen budjetin avaintekijä on sitoutunut henkilöstö. Yksi tärkeimmistä sitoutujista katsotaan olevan ylin johto, sillä heillä on suuri vaikutus tukea muuta henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Tulee kuitenkin muistaa, että haluttuun tavoitteeseen pääseminen ei vaadi pelkästään raha- ja henkilöstöresursseja, vaan ne voivat vaatia myös esim. osaamisen kehittämistä. Vaikka budjettiprosessi olisi kuinka hyvä ja toimiva tulee sitä silti muistaa seurata säännöllisesti, analysoida mahdollisia eroja ja korjata virheet. (Eklund & Kekkonen 2011, 150.)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yrityksen tavoite pitkällä aikavälillä on voiton maksimointi. Lyhyemmällä jaksolla voidaan taas tietoisesti laatia budjettiin nollatulos tai jopa tappiollinen tulos. Lyhyellä jaksolla tarkoitetaan yleisesti katsottuna noin yhtä vuotta. Nollatulos tai mahdollinen tappiollinen tulos voi johtua esim. uuden yrityksen perustamiskustannuksista, uuden toimipisteen aloituskustannuksista tai mahdollisesti valitusta hinnoittelustrategiasta. (Stenbacka ym. 2003, 275.)

Yrityksen käytössä olevat eri budjetit muodostuvat budjettijärjestelmän. Sen tarkoituksena on mm. kertoa, kuinka yrityksen eri budjetit ovat yhteyksissä toisiinsa. Budjettijärjestelmästä on mahdollisuus saada jonkinlainen yleiskuva, vaikka ne ovatkin yritys- ja toimialakohtaisia. Yrityksen koolla ja toimialalla on myös vaikutusta budjettijärjestelmään. Voidaankin sanoa, että valmistus- ja palvelutoimintaa harjoittavien yritysten budjettijärjestelmät ovat hyvin erilaisia. Keskeisimmiset budjetit määritellään tulos- ja rahoitusbudjettiin. Tulosbudjetin tarkoituksena on esittää kaikki budjettikauden ennakoidut tuotot ja kustannukset. Rahoitusbudjetin tarkoituksena on puolestaan seurata rahan riittävyyttä. Tulos- ja rahoitusbudjetin lisäksi on mahdollista laatia vielä tase-ennuste, jolla halutaan näyttää yrityksen ennakoidun taloudellisen asemaa budjettikauden lopussa. Edellä mainittujen pääbudjettien lisäksi yritys voi laatia erilaisia osabudjetteja, kuten myynti- ja ostobudjetit, valmistus- ja varastobudjetit tai investointibudjetit. (Ikäheimo ym. 2012,176; Eklund & Kekkonen 2011, 151.)

Tulosbudjetti kootaan yleisesti virallisen tuloslaskelmakaavan muotoon, ja budjettiluvut viedään suoraan yrityksen kirjanpitojärjestelmään. Tällä tavoin helpotetaan budjetin seurantaa, sillä kauden toteutuneet luvut raportoidaan yleisimmin kirjanpidon järjestelmistä. Tulosbudjetti sisältää ennakoidun yrityksen tuotot ja kustannukset, sekä se ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen budjettivuotta kohden tai vastaavasti vuoden budjetoidun tuloksen. Normaalisti tulosbudjetti jaetaan pienempiin ajanjaksoihin, helpottaakseen budjetin seurantaa. Tulosbudjetit tehdään yleensä neljännesvuosittain tai kuukausittain. (Eklund & Kekkonen 2011, 152; Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

Yritys voi halutessaan tehdä osabudjetin, tällöin tulosbudjetin luvut saadaan osabudjetista tuomalla luvut vastaaville tuloslaskelman riveille. Osabudjeteilla on myös suuri vaikutus kassabudjettiin, sekä tase-ennusteeseen (Eklund & Kekkonen 2011, 152).

Vaikka tulostavoitteet asetetaan uusiksi joka vuosi, voidaan siinä silti käyttää apuna edellisen kauden toteutuneita lukuja. Tulee kuitenkin muistaa, että budjetin laadinta ei onnistu pelkällä prosentuaalisella luvulla, joka lisätään pelkästään edellisen vuoden toteutumalukuihin, sillä jokainen tuotto- ja kustannuserä tulee analysoida erikseen. Vanhoihin lukuihin vertaaminen kuitenkin auttaa yritystä hahmottamaan olemassa olevan kulurakenteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 152–153.)

Pienten ja toimintaansa aloittavien yritysten kassavirtojen ennakoiminen on keskeisin muoto budjetoinnissa. Kassavirtojen seuraamista ja ohjaamista toteutetaan rahoitusbudjetin avulla, jolla tarkastellaan yrityksen rahoituksellista liikkumavaraa. Rahoitusbudjetti auttaa tarkistamaan yrityksen kykyä selviytyä sovitusta rahasummista esim. alihankkijoille, työntekijöille, rahoittajille, verottajalle, sekä muille sidosryhmille. Sen avulla pystytään tarkkailemaan mahdollisen lisärahoitustarpeen syntymistä ja reagoimista asioihin ennen kuin yrityksen rahat loppuvat ja huomataan, että yritys on maksukyvytön. (Ikäheimo ym. 2012, 177.)

Laadittaessa rahoitusbudjettia tulee valita ensin suunniteltava budjettijakso, määritellään tavoiteltavan kassavarannon määrä ja arvioidaan maksut, jotka tulevat ja lähtevät kassasta. Rahoitusbudjetti tulisi laatia muun budjetoinnin ajanjaksolle ja kuukausittaiselle tarkkuustasolle. Yrityksen minimikassavarantoon vaikuttaa; tulojen ja menojen ennustettavuus, toimialaan liittyvä yleinen epävarmuus ja yritykselle laadittu strategia. Voidaankin sanoa, että rahoitusbudjetin avulla pyritään varmistamaan yrityksen maksukyky suhdanne-, kausi- ja markkinamuutoksissa. Sillä tuetaan myös yrityksen operatiivista johtamista ja kohdistaa suunnittelun operatiivisiin toimenpiteisiin, joilla mahdollisesti voidaan vähentää esim. käyttöpääoman määrää. Vastaavalla tavalla

tulo- ja menovirtojen arviointi auttaa myyntitavoitteiden asettamisessa ja nopeuttaa lisärahoitustarpeen aikaista havaitsemista. (Ikäheimo ym. 2012, 177–178.)

Tase-ennuste laaditaan samalla tyylillä kuin kirjanpidon tase. Taseesta nähdään yrityksen taloudellinen tilanne tietyllä hetkellä ja jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen rahan käyttöä ja lähdettä. Taseen vastaavista voidaan hyvin seurata yrityksen varoja, eli mihin yritys on rahojaan käyttänyt ja vastattavista käy ilmi yrityksen pääoma ja velat, eli mistä yritys on rahansa konkreettisesti saanut. Tase-ennusteen varojen yhteissumma tulee olla yhtä suuret kuin pääomien ja velkojen yhteissumma. Tase-ennuste on mahdollista laatia myös budjettiprosessin päätteeksi, sillä se kertoo yrityksen budjetoidun taloudellisen aseman budjettikauden päättyessä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91; Eklund & Kekkonen 2011, 169.)

Osabudjetit yritys määrittelee keskeisille toiminnoilleen ja kuten aikaisemminkin jo todettiin niitä voivat olla esim. myynti-, osto-, valmistus-, varasto-, hallinto-, markkinointi- ja investointibudjetti. Näiden tiedot kootaan yhtenäisiksi ja lisätään pääbudjetteihin, eli tulos- ja rahoitusbudjetteihin. Mahdollisesti voidaan muuttaa osabudjetteja ja niiden edellyttäviä toimintoja, jos yrityksen tulostavoitteet eivät tulosbudjetin valossa täyty. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 92.)

Yrityksillä on mahdollisuus käyttää erilaisia budjetointimenetelmiä, riippuen mm. yrityksen koosta, taloudellisesta tilanteesta, henkilöstön osaamisesta, muista suunnitelmista, tietojärjestelmistä, johtamiskulttuurista ja käytettävissä olevasta ajasta. Budjetointia tehdessä omalle yritykselle tulee muistaa, että sitä ei säätele kirjanpitolain tai –asetuksen yksityiskohdat, siksi yritys voi valita tarpeisiinsa sopivat budjetointimenetelmät. Yleisimmin budjetit rakennetaan ylhäältä alas, alhaalta ylös tai yhteistyömenetelmällä. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Ylhäältä alas menetelmällä tai toisin sanoen autoritaarisella menetelmällä budjetin kannalta etuna on kompromissien vähäisyys, prosessien hallittavuus ja teon nopeus. Tämän menetelmän laatiminen on nopeaa, ei maksa paljoa, eikä vaadi juurikaan resursseja yritykseltä. Tiukan tilanteen tullessa, budjetti joudutaan

tekemään ylhäältä käsin, esim. taloudellisessa tilanteessa. Yrityksen talouspäällikkö ja yrityksen johto vastaavat tässä menetelmässä yrityksen budjetoinnista, mutta hankaluutena on koettu muun henkilöstön sitoutuminen suunnitelmaan johon he eivät itse ole voineet vaikuttaa. Tämän menetelmän katsotaan onnistuvan vain silloin, kun budjetti konkreettisesti saatetaan myös työntekijöiden tietoon ja heille osoitetaan sen kautta asetetut henkilökohtaiset tavoitteet. Sitoutumisen epäonnistuessa, henkilöstö saattaa toimia näennäisesti tavoitteiden mukaisesti, mutta todellisuudessa voi käydä niin, että he toimivat sitä vastaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Toisin kuin edellä mainitussa menetelmässä, alhaalta ylös menetelmä suunnitellaan koko yrityksen henkilöstön apua käyttäen. Tätä menetelmää voidaan kutsua myös nimellä demokraattinen menetelmä. Yrityksen johto suunnittelee linjaukset ja tavoitteet, jonka jälkeen muu henkilöstö pohtii näiden perusteella tulevan vuoden tavoitteita. Menetelmässä on havaittu ongelmia, jos linjaukset ja tavoiteasetukset puuttuvat, jonka seurauksena suunnitelmasta voi tulla epälooginen ja mahdoton toteuttaa. Tämän menetelmän katsotaan sopivan hyvin yrityksiin, joissa on itsenäiset tulosityksiköt ja niissä on selkeää erityisosaamista. Tulee kuitenkin muistaa, että ylemmän johdon on osoitettava luottamusta yksikköjä kohtaan sitoutumalla noudattamaan näin laadittuja budjetteja. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Yhteistyömenetelmä on edellisten menetelmien yhdistelmä. Tässä menetelmässä suunnittelut toteutetaan yhdessä yrityksen johtoportaiden kanssa. Menetelmä toimii moitteettomasti, jos myös muulla henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin ja ratkaisuihin haluamallaan tavalla. Tätä menetelmää käyttäen, ylimmän johdon tulee muistaa, että yritykseen liittyvät päätökset tehdään yhdessä muun henkilöstön kanssa. (Alhola & Lauslahti 2005, 97.)

Aina ei ole helposti havaittavissa, mitä budjettimenetelmää yritys käyttää, sillä jotkut yritykset voivat käyttää myös menetelmää, jossa on hieman piirteitä jokaisesta menetelmästä. On myös mahdollista, että menetelmä vaihtuu budjettikausien välillä, sillä esim. yrityksen elinkaari voi vaikuttaa menetelmän

valintaan. Voidaankin sanoa, että aloittavan yrityksen johdolla on alussa paras tuntemus yrityksen markkinatilanteesta ja näin ollen hallitsee myös parhaiten budjetoinnin. Yrityksen kasvaessa yrityksen johdolla ei olekaan enää välttämättä tarpeeksi tietoa yrityksen toiminnoista, joten myös budjetointivastuuta tulee siirtää muulle henkilöstölle. Tämän seurauksena onkin todettavissa, että budjetointimenetelmä valitaan usein yrityksen tilanteen ja elinkaaren mukaisesti. (Eklund & Kekkonen 2011, 171–172.)

Budjettipoikkeamaksi kutsutaan budjetoidun tilanteen ja toteutuneen tilanteen välistä eroa, yrityksen kannalta tilanne voi olla negatiivinen tai positiivinen. Tästä esimerkkinä voidaan sanoa, että budjetoitua parempi myynti on positiivinen poikkeama ja negatiivinen poikkeama ovat budjetointia suuremmat kustannukset. Yleisesti budjettia seurataan jo sen kauden aikana, sillä näin yritys pystyy reagoimaan budjettipoikkeamaan jo aikaisessa vaiheessa. Poikkeamat arvioidaan myös budjettikauden jälkeen, ja tällöin selvitetään toteutuneeseen tulokseen vaikuttaneet suorat ja epäsuorat syyt. Budjettipoikkeaman esimerkkejä voivat olla ylimääräinen mainoskampanja, tukkualennus ostomäärän lisääntytyä, uutuustuotteiden nopea markkinoille tulo, alhaiset yksikkökustannukset, sekä budjetoitua suurempi myynti. (Stenbacka ym. 2003, 289.)

Yritykset voivat toteuttaa budjettiaan erilaisilla vaihtoehdoilla. Yleisimmät budjetointivaihtoehdot ovat kiinteä, tarkistettava ja rullaava budjetti (Stenbacka ym. 2003, 290).

Kiinteä budjetti tehdään vuodeksi eteenpäin, tilikautta vastaavaksi ajaksi. Budjetti tehdään ennen budjettikauden alkua, mutta siihen voidaan tehdä myös budjettikauden aikana tarkennuksia. Liiketoiminnan toteutumaa seurataan laaditun budjetin avulla. Poikkeamat analysoidaan budjettikauden päätyttyä ja sen aikana tavoitteen ja toteutuman välillä. (Stenbacka ym. 2003, 290.)

Kuten kiinteässä budjetissa myös tarkistettava budjetti tulee laatia ennen budjettikauden alkua, mutta loppuosalle budjettikautta tulee myös tehdä tarkistuksia. Yleisesti ottaen tarkistuksia tehdään vuosineljänneksen päättyessä ja ne koskevat jäljellä olevia vuosineljänneksiä. Tarkistettavan budjetin etuna

pidetään nopeaa suhtautumista markkinoilla oleviin muutoksiin. Ongelmana tässä budjettivaihtoehdossa on, että yritykset eivät suhtaudu alkuperäisiin budjettilukuihin riittävän vakavasti, koska niiden kuitenkin oletetaan muuttuvan vuoden kuluessa. Tarkistettavan budjetin seuranta pidetään kiinteää budjettia vaikeampana. (Stenbacka 2003, 291.)

Rullaava budjetointi tarkoittaa menetelmää, jossa kuukauden välein otetaan uusi kuukausi mukaan budjettiin. Tämän menetelmän ansiosta yrityksellä on vuodeksi eteenpäin budjetoituna tuotot ja kustannukset. Rullaavassa budjetissa on mahdollisuus käyttää myös sovellettua menetelmää, jossa kuusi ensimmäistä kuukautta budjetoidaan tarkasti ja kuusi seuraavaa kuukautta antamaan mahdollista suuntaa loppuajalle. Kuukauden välein yksi suuntaa antavista kuukausista siirretään tarkkoihin ja yksi uusi kuukausi suuntaa antaviin. Budjetti tarkassa kaudessa on hyvin yksityiskohtainen, mutta suuntaa antavalla kaudella muutokset ovat mahdollisia. Rullaavaa budjettia tulisi käyttää yritykset jotka toimivat nopeasti muuttuvilla markkinoilla. (Stenbacka ym. 2003, 292.)

Viime aikoina budjetointia on kritisoitu melko voimakkaasti. On sanottu, että sen laatiminen vie turhan paljon aikaa ja valmistuttuaan se on jo vanhentunut. Usein budjetin laatimiseen käytetään koko organisaatiota ja näin ollen helpolla tuhansiakin työtunteja. Nämä työtunnit ovat helposti jonkun mielestä turhia tunteja, jotka voitaisiin käyttää tuottavammin. Tulee myös huomioda, että vaikka budjetointia ei yrityksessä tehtäisikään, tavoitteiden ja suoritusten arviointiin ja tasoista sopimiseen menee aina paljon aikaa riippumatta siitä, minkä menettelyn yhteydessä tämä tehdään. Aikaisemmin mainittiin budjetin vanhentuminen, tällä viitataan siihen, budjettia laatiessa tehdään aina tiettyjä oletuksia markkinoiden, kustannustason yms. kehityksessä, jotka toimivat ohjeena suunnitteluvaiheessa. Nämä oletukset saattavat osoittautua vääriksi jo silloin, kun budjettia laaditaan tai budjettikauden aikana, jolloin budjetoinnin ohjaava vaikutus heikkenee. (Ikäheimo ym. 2012, 183.)

Budjetointia on kritisoitu myös, että se voi johtaa sisäiseen pelaamiseen ja politikointiin. Yksilöt pyrkivät tekemään budjetit sen mukaisesti, että menot ovat

todellista suuremmat, joka taas johtaa siihen, että prosessin loppuvaiheessa yksikön budjetissa olisi tarpeeksi rahaa nykyisen toiminnan jatkamiseksi. On myös mahdollista, että yksiköt pyrkivät käyttämään kaikki niille budjetissa osoitetut varat vaikka tähän ei liiketaloudellista perustetta olisikaan, jotta yrityksillä olisi mahdollista saada seuraavan vuoden budjetti vähintään yhtä suureksi kuin edellinenkin oli. (Ikäheimo ym. 2012, 183.)

Yhden kritiikin kohteeksi on myös otettu se, että budjetoinnissa otetaan usein edellisen vuoden budjetti, eikä strategisia tavoitteita tai ulkoisia vertailukohtia hyödynnetä ollenkaan. On myös sanottu, että budjetointi vaarantaa mielekkäiden investointien tekemisen tarpeeksi ajoissa, koska niitä ei ole huomattu sisällyttää budjettiin (Ikäheimo ym. 2012, 183).

Kaikesta kritiikistä huolimatta budjetointi on säilyttänyt vahvan asemansa keskeisenä taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen välineenä. Voidaankin sanoa, että kuten lähes kaikkien johtamisoppien kohdalla, myös budjetointiin pätee se, että menetelmä itsessään on hyvä ja toimiva, mutta ihmiset eivät vain osaa käyttää sitä fiksusti. (Ikäheimo ym. 2012, 183.)

4 KATETUOTTO JA KANNATTAVUUS YRITYSTOIMINNASSA

Yritystoiminnan perustana on liiketoiminnan kannattavuus. Yrityksen toiminnan kannattavuus riippuu paljolti siitä, paljonko on tuottojen ja kustannusten määrä. Toiminnan katsotaan olevan kannattavaa, jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuutta voidaan kuitenkin tarkastella useasta eri näkökulmasta, ja tämän takia kannattavuuden mittaamiseksi on olemassa erilaisia talouden tunnuslukuja, joita voidaan laskea esim. yrityksen tuloslaskelmasta. Keskeisimmät kannattavuutta mittaavat tunnusluvut katsotaan olevan myyntikate, käyttökate, liiketulos ja kokonaistulos (tilikauden tulos). Nämä tunnusluvut voidaan laskea myös liikevaihdosta suhteellisena osuutena, jolloin saadaan myyntikate-, käyttökate-, liiketulos- ja tulosprosentti. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

4.1 Yrityksen kannattavuus

Yksinkertaisesti voidaan sanoa, että kannattavuuden mittari on yrityksen tulos. Tuloksella voidaan tarkoittaa useampaa erilaista asiaa, ja tämän takia onkin tärkeää aina varmistaa, mitä tulosta milloinkin tarkoitetaan. Tulosta voidaan laskea aina tietyltä ajanjaksolta, esim. tilikaudelta. Liikevaihdolla eli myyntituloilla tarkoitetaan tietyn kauden myytyjen tuotteiden määrää ja niiden yksikköhinnan tuloa. Liikevaihto ilmoitetaan aina ilman arvonlisäveroa. Kun myyntituloista otetaan pois eri kustannuserät, saadaan erilaisia tulokäsitteitä. Tavallisimmin kustannuksetkin lasketaan ilman arvonlisäveroa. Yrityksellä voi olla myös liikevaihdon lisäksi muitakin tuottoja, kuten esim. käyttöomaisuuden myynnistä saatu tuotto tai tuotot, joita voidaan saada varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta, kuten esim. vuokratulot. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Yrityksen kokonaistulos muodostuu, kun tuotoista vähennetään myytävän tuotteen tai palvelun tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneet kustannukset, joita kutsutaan muuttuviksi kustannuksiksi ja kiinteät kustannukset. Kiinteisiin kustannuksiin lasketaan tällöin myös poistot, korkomenot ja verot. Tuloslaskelmassa

kokonaistulos on aina viimeinen rivi, ja se kertoo, mitä yrityksen tuotoista jää yrityksen omistajalle, kun kaikki mahdolliset liiketoimintaan liittyvät kustannukset on vähennetty. Kokonaistulosta laskettaessa tilikaudelle muodostuu nimitys tilikauden tulos. (Eklund & Kekkonen 2011, 63–64.)

Liiketulos vastaavasti saadaan, kun tuotoista vähennetään kaikki varsinaisen liiketoiminnan kustannukset. Tällöin kustannuksiin luetaan niin muuttuvat kustannukset kuin kiinteätkin kustannuksetkin, unohtamatta postoja. Liiketuloksen tarkoitus on kertoa varsinaisen yritystoiminnan kannattavuuden ottamatta kantaa siihen, miten yritystoiminta on rahoitettu ja kuinka paljon yritys kokonaisuudessaan maksaa veroja. Tästä voidaankin päätellä, että liiketuloksessa ei oteta huomioon rahoituskuluja eikä veroja kustannuksina. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Käyttökateen tarkoitus on kertoa yrityksen tulos ennen poistoja, korkomenoja ja veroja. Tällä halutaan kertoa yrityksen liiketoiminnan tuloksen ottamatta kantaa yrityksen rahoitusrakenteeseen ja investointeihin ja niiden aiheuttamiin kustannuksiin. Käyttökateen katsotaan olevan käyttökelpoinen tunnusluku myös eri toimialojen vertailussa. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Myyntikate puolestaan saadaan, kun myyntituloista vähennetään myytyjen tuotteiden tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneet kustannukset, eli muuttuvat kustannukset. Katetuottolaskelmassa myyntikateen sijaan käytetään termiä katetuotto. Myyntikateen tarkoitus on kertoa enemmän yrityksen tuotannon kannattavuudesta kuin koko yrityksen kannattavuudesta. Myyntikateen suuruus voi vaihdella eri aloilla, joten sen avulla ei ole mahdollista verrata eri alojen yritysten kannattavuutta keskenään. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Yksinkertaisesti yrityksen kannattavuudesta voidaan sanoa, että yritystoiminta on kannattavaa silloin kun siitä saatavat tuotot ovat aiheutuvia kustannuksia suuremmat. Tämän seurauksena yrityksellä on mahdollisuus tuottaa voittoa. Jos tuotot jäävät kustannuksia pienemmiksi, yritys tuottaa vastaavasti tappiota. Kannattavuus onkin näin ollen ensisijaisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Tomperi 2010, 87.)

4.2 Rahoitus

Yritys hankkii toimintaansa varten erilaisia tavaroita ja palveluita, jotka ovat mm. asiakkaille myytävät tavarat, koneet ja laitteet, työntekijöiden työpanokset, toimitilat sekä kuljetus- ja mainospalvelut. Hankinnat vaativat aina rahaa, jota yrityksen on mahdollista saada omistajilta ja luotonantajilta, näitä kutsutaan pääomarahoituksiksi, sekä asiakkailta myymistään tuotteita ja palveluista, nämä taas kantavat nimitystä tulorahoitus. Hankinnat tulee yleisesti ottaen aina olla maksettu, ennen kuin asiakkailta saadaan maksu myydyistä tuotteista tai palveluista. (Tomperi 2010, 85.)

Erityisesti yritystoimintaa aloittaessa yrittäjä usein sijoittaa yritykseen omia säästöjään tai ottaa mahdollisesti pankista lainaa. Laina katsotaan velaksi, joka tulee maksaa takaisin korkoineen. Velkaa katsotaan kannattavaksi pitää, jos velan kustannukset ovat pienempiä kuin siitä koitua tuotto. (Tomperi 2010, 85.)

Jotta ulkopuoliset rahoittajat saadaan vakuuttuneeksi siitä, että omistajat ovat sitoutuneet hankkeeseen, tulee yrittäjän ja yhtiömiesten oman pääomapanoksen oltava riittävän suuri. Kun omistaja itse on valmis sijoittamaan huomattavan osan henkilökohtaisesta varallisuudestaan omaan yritykseen, on se osoitus siitä, että yrittäjä itse uskoo hankkeeseensa. Oman pääoman sanotaankin olevan kärsivällistä, sillä se ei vaadi lyhennyksiä eikä korkoja, mikä on olennaista etenkin juuri aloittavalla yrityksellä. Oman pääoman sijoitukselle ehditään maksaa korvauksia vasta sitten, kun yritys alkaa menestyä ja näin ollen saadaan myös tuosta aikaiseksi.

Kuten aikaisemminkin jo todettiin, alkava yritys tarvitsee lähes aina rahoitusta myös ulkopuolisilta rahoittajilta. Neuvoteltaessa vierasta pääomaa yritykselle, tulee se osata ns. myydä rahoittajille, jotta he uskaltavat lähteä siihen mukaan. Tämän edellytyksenä yrittäjän on pystyttävä esittämään selkeät ja perustellut suunnitelmat ja laskelmat yrityksensä toimintamallista. Ulkopuoliset rahoittajat vaativat aina uskottavan toiminta-ajatuksen lisäksi lainoilleen jonkinmoisen vakuuden. Puhuttaessa vakuuksista tarkoitetaan reaalivakuuksia, mikä taas tarkoittaa irtaimeen tai kiinteään omaisuuteen kohdistuvat pantit sekä erilaiset

takaukset. Varsinkin alkuvaiheessa tulee varautua siihen, että vakuudeksi asetetaan omistajien yksityisomaisuutta, koska yrityksen mahdolliset omat vakuudet eivät ole tähän riittäviä. Tämä on myös yksi tapa osoittaa yrittäjien sitoutumisen aste vakavaan yrittämiseen. Yleisesti ottaen voidaankin sanoa, että pankki on usein se kaikista luotettavin ulkopuolinen rahoittaja. Velan kanssa toimiminen yritystoiminnassa on aina omat riskinsä, mutta hyvinä vuosina sen avulla voidaan kasvattaa yrityksen voittoja. Tulee kuitenkin muistaa, että jos suhdanteet kääntyvät laskuun ja yrityksen tuotot laskevat, yritys voi joutua vaikeuksiin velan hoitamisen osalta. On myös mahdollista, että huonoina vuosina yritys tuottaa pelkkää tappiota ja näin ollen oma pääoma voi huveta tappioiden myötä. (OP 2013, 12.)

Kannattavaa toimintaa harjoittava yritys saa myyntituloina rahaa, jolla sen on mahdollista maksaa ostolaskut, palkat, vuokrat, korot ja muut mahdolliset menot. Rahaa täytyy myös riittää mahdollisten lainojen takaisin maksamiseen, ja myös yrittäjän itse täytyy saada riittävä korvaus sekä työ- että pääomapanoksestaan, että yritystoiminta olisi kannattavaa. (Tomperi 2010, 85.)

Rahan lähteiden tulee olla vähintäänkin yhtä suuria kuin rahan käytön, jotta yritys pystyisi selviytymään kaikista maksuista ja sen maksuvalmius olisi kunnossa. Maksuvalmiudesta käytetään myös nimitystä likviditeetti. Ei tulisi ajatella, että kunhan rahaa on kylliksi pelkästään kuukauden viimeisenä päivänä, vaan rahaa tulee olla jatkuvasti niin paljon, että maksettavaksi erääntyvät laskut ja muut voidaan hoitaa moitteettomasti ja ajallaan. Yrityksen tule myös muistaa, että ei velkaannuta itseään liikaa, sillä velkaa ei saa olla liian paljon verrattuna omaan pääomaan. Toisin sanoen voidaankin sanoa, että yrityksen tulee olla kyllin vakavarainen toimiakseen. (Stenbacka ym. 2003, 246–247; OP 2013, 12.)

4.3 Kannattavuuslaskelma

Yleisesti voidaan sanoa, että yhtenä laskentatoimen tärkeimpiä tehtäviä on yrityksen tuloksen selvittäminen, tähän tarkoitukseen on kehitetty laskentamenetelmiä, joilla tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkkailla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20.) Katetuottolaskenta ja siihen yhdistetty

kannattavuusajattelu sopivat hyvin lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. Lyhyellä aikavälillä muuttuvien kustannusten voidaankin helposti olettaa pysyvän kutakin yksikköä kohti samansuuruisina, vaikka myynnin tai valmistuksen määrä vaihtelisi kuukaudesta toiseen. Jokaisen valmistetun tai myydyn tuotteen sekä palvelun oletetaan siis aiheuttavan yhtä suuret kustannukset kappalemäärästä riippumatta. Myös kiinteiden kustannusten yhteismäärän ajatellaan pysyvän samana, vaikka toiminta-aste muuttuisikin. (Alhola & Lauslahti 2005, 20.)

Katetuottolaskelman tarkoituksena on vähentää myyntituotoista ensin muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Katetuotolla halutaan kattaa ensin kiinteät kustannukset, ja vasta sen jälkeen tarkastaa paljonko jää voitoksi. Jos kiinteät kustannukset kasvavat suuremmiksi kuin katetuotto, syntyy luonnollisesti tappiota. Tästä voidaankin sanoa, että katetuottoa tarvitaan sitä enemmän, mitä suuremmat kiinteät kustannukset ovat. Katetuoton tarkoitus onkin siis korostaa katetta, joka jää peittämään muut kuin muuttuvat kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2005, 20–21.)

Katetuottolaskennan mukainen tuloslaskelma näyttää kaavan 4 kuvaamalta, samalla kaavalla pystymme laskemaan myyntikatteen, katetuoton sekä tuloksen.

$$\begin{aligned}
 & \textit{Tuotot} && (4) \\
 & - \textit{Muuttuvat kustannukset} \\
 & = \textit{Katetuotto} \\
 & - \textit{Kiinteät kustannukset} \\
 & = \textit{Tulos} \text{ (Alhola \& Lauslahti 2005, 20–21.)}
 \end{aligned}$$

Verot ja korkokustannukset tavataan lisätä joko kiinteisiin kustannuksiin tai lasketaan ne omalle riville. Tällä menetelmällä saadaan ensin tulos ennen välittömiä veroja ja korkokustannuksia ja viimeisenä nettotulos eli voitto tai tappio (Eskola & Mäntysaari 2006, 20).

Käsitteenä katetuotto vastaa myyntikatetta. Katetuottolaskennassa tarkastellaan yleisesti ottaen toiminnan laajuuden ja kannattavuuden välistä riippuvuutta tilanteessa, jossa toiminta-aste saattaa vaihdella tarkastelukauden kapasiteetin ja

kustannusten välillä. On tietenkin mahdollista, että kapasiteettia lisättäisiin, mutta silloin tulee muistaa, että myös kiinteät kustannukset muuttuvat. Muuttuvien kustannusten katsotaankin muuttuvan tasasuhtaisesti. Samalla tavalla myyntituottojen oletetaan muuttuvan tasasuhtaisesti myyntimäärään nähden. Hyödynnettäessä katetuottoajattelua tulee muistaa, että näiden olettamusten paikkansapitävyyttä on kuitenkin arvioitava melko kriittisesti. Kuten aikaisemminkin jo todettiin niin, katetuottoajattelu sopii kannattavuuden tarkasteluun vain lyhyellä ajanjaksolla. (Eskola & Mäntysaari 21.)

Lyhyesti voidaankin todeta, että katetuottolaskenta ajatuksena perustuu seuraaville olettamuksille:

- yksikköhinnat tulisi pysyä samoina
- kustannukset on mahdollista jakaa muuttuviin, sekä kiinteisiin
- muuttuvat kustannukset muuttuvat tasasuhtaisesti
- kiinteät kustannukset pysyvät oletetusti samoina. (Eskola & Mäntysaari 2006, 21.)

Katetuottolaskentaa voidaan käyttää myös moniin palveluyrityksiin. Palveluyrityksissä tulee muistaa, että myynnissä korostuu työsuoritteiden määrä ja työkustannukset ovat yleensä suurin kustannus. Tämän takia onkin järkevää laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia, koska asiakkaat eivät ole samanlaista. Voidaan ajatella, että suurin osa asiakkaista aiheuttaa paljon työtä, vie paljon työaikaa ja synnyttää näin ollen myös paljon kustannuksia. Osa asiakkaista on yrityksen näkökulmasta katsottuna kannattavampia sen takia, että he eivät käytä paljoa yrityksen työaikaa sellaiseen, josta heitä ei voida laskuttaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40.) Asiakaskannattavuuden parantamista käsitellään enemmän myöhemmässä vaiheessa.

Katetuotto lasketaan yleisesti myös prosentteina. Katetuottoprosentti ilmaisee, mikä osa yksittäisen tuotteen tuotoista tai koko yrityksen tuloista on mahdollista saada riittämään kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Yhtenä keinona voidaan myös ajatella, että katetuottoprosentilla halutaan ilmaista, kuinka monta prosenttia tuotteen hinnasta jää jäljelle, kun siitä vähennetään tuotteen muuttuvat

kustannukset. Voidaankin ajatella, että esim. 40 %:n kate(tuotto) tarkoittaa sitä, että tuotoista eli myyntihinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset, jotka voivat olla vaikka myydyn tuotteen hankintahinta, niin katteeksi jää 40 %. Esimerkkinä voimme laskea yhden tuotteen osalta katteen, joka lasketaan seuraavalla tavan mukaisesti, luvut tähän on otettu vain esimerkkiä paremmin havainnollistamaan:

$$\begin{array}{r} \text{Myyntihinta} \quad 100 \\ - \text{Hankintahinta} \quad 60 \\ \hline = \text{Kate(tuotto)} \quad 40 \text{ (Tomperi 2010, 23.)} \end{array}$$

Katetuottoprosentti lasketaan kaavan 5 mukaisesti.

$$\text{Katetuottoprosentti} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotto}} * 100\% \quad (\text{Tomperi 2010, 23}). \quad (5)$$

Myyntikateprosentissa voimme taas hyödyntää kaavaa 6.

$$\text{Myyntikateprosentti} = 100 * \frac{\text{Myyntikate}}{\text{liikevaihto}} \quad (6)$$

$$\text{Katetuotto- \%} = \frac{40}{100} * 100 = 40 \% \text{ (Tomperi 2010, 23).}$$

Yritys-, yksikkö- tai tuoteryhmätasolla katetuotto voidaan laskea seuraavalla tavalla esimerkkilukujen avulla:

$$\begin{array}{r} \text{Liikevaihto} \quad 1\,025\,000 \\ - \text{Muuttuvat kustannukset} \quad 745\,000 \\ \hline \text{Katetuotto} \quad 280\,000 \text{ (27 \%)} \text{ (Tomperi 2010, 23.)} \end{array}$$

Katetuottolaskentaan liitetään muitakin laskennan käsitteitä, joita yleisesti käytetään. Tällaisia ovat esim. kriittinen piste joka voidaan myös sanoa nollapisteenä. Kriittinen piste on absoluuttinen luku eli myynnin määrä, joka ilmaistaan joko euroina tai kappaleina. Puhuttaessa kriittisen pisteen kohdasta tarkoitetaan katetuottoa, joka on juuri sen suuruinen, että kiinteät kustannukset

saadaan katettua ja yrityksen tulos jää silloin tasan nollan suuruiseksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 21.)

Kriittinen piste saadaan selville, kun tiedetään tai voidaan olettaa katetuottoprosentti ja kiinteät kustannukset. Euromääräinen kriittinen piste lasketaan kaavan 7 mukaisesti. Edellä esitetyn pohjalta voimme olettaa, että yrityksen kiinteät kustannukset ovat 30 ja katetuottoprosentti 40.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto prosentti}} * 100 \quad (7)$$

$$\text{Kriittinen piste: } \frac{30}{40} * 100 = 75$$

Kappalemääräisen kriittisen pisteen selvittäminen onnistuu kaavan 8 mukaan.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto yksiköltä}} * 100 \quad (8)$$

Eli voimme sanoa, että jos myyntihinta on 75 ja katetuotto 40 %, on tulos nolla seuraavan laskelman avulla:

<i>Myyntihinta</i>	75
<i>- Hankintahinta</i>	45
= <i>Kate(tuotto)</i>	30 (40 %)

<i>- Kiinteät kustannukset</i>	30
= <i>Tulos</i>	0

(Ahola & Lauslahti 2005, 21–22; Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

Toiminta-asteen varmuusmarginaali saadaan, kun lasketaan erotus toteutuneesta toiminta-asteesta ja kriittisestä toiminta-asteesta. Vastaavasti voidaan sanoa, että toteutuneen liikevaihdon ja kriittisen liikevaihdon erotus on liikevaihdon varmuusmarginaali. Positiivisilla varmuusmarginaaleilla saadaan selville, paljonko myynti voi vielä pienentyä ennen kuin joudutaan nollatulokseen. Negatiiviset varmuusmarginaalit puolestaan ilmaisevat, paljonko myynnin tulisi

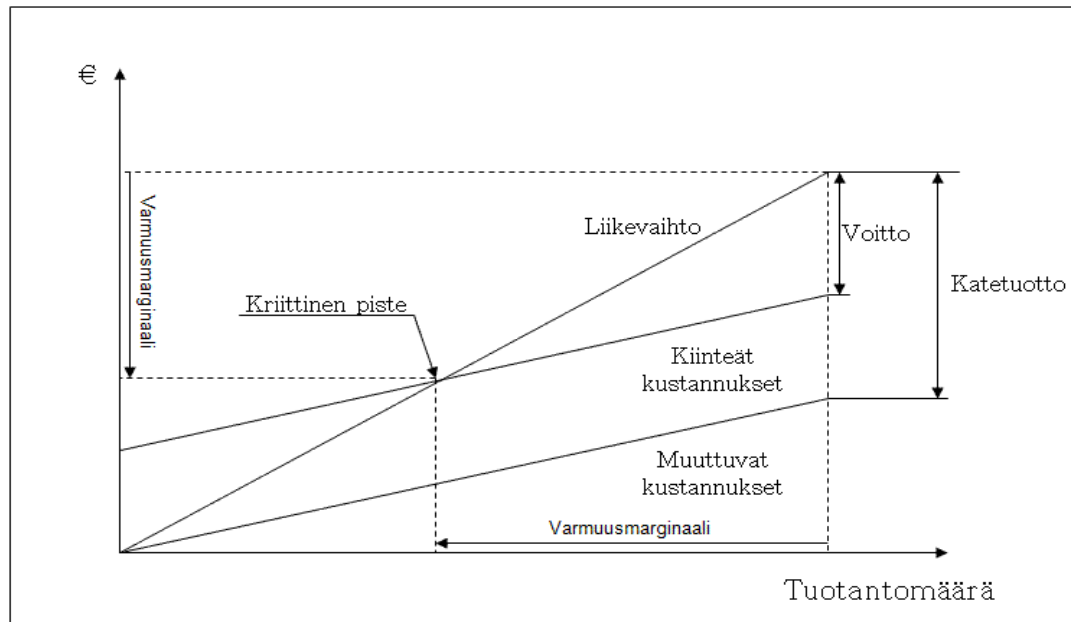
kasvaa, jotta saataisiin edes nollatulos. Varmuusmarginaali ja -prosentti saadaan laskemalla kaavojen 9 ja 10 mukaisesti:

$$\begin{aligned} & \text{Myynti} \\ & - \text{Kriittinen piste} \qquad \qquad \qquad (9) \\ & = \text{Varmuusmarginaali} \end{aligned}$$

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = \frac{\text{Varmuusmarginaali}}{\text{Myynti}} * 100 \qquad (10)$$

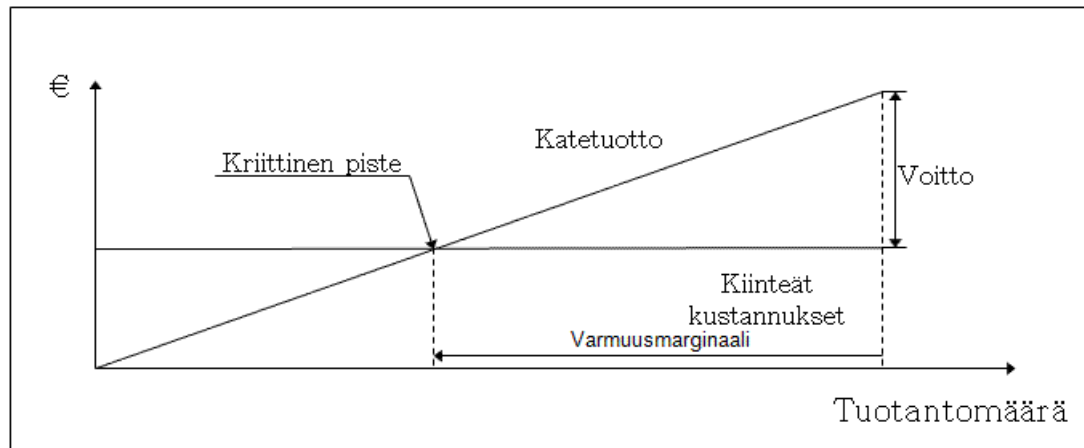
(Eskola & Mäntysaari 2006, 22–24.)

Toiminnan kannattavuutta ja kannattavuuden muodostumista voidaan selvittää myös kannattavuuskuvion avulla. Kuvion 2 mukaan halutaan havainnollistaa kannattavuuskuvion ajattelua. Kannattavuuskuviota varten tulee laatia katetuottolaskelmia eri toiminta-asteilla. Laskelmien tulee sisältää ainakin myyntitulot, muuttuvat kustannukset, katetuoton, kiinteät kustannukset, sekä tuloksen eri kappalemäärien mukaan. Tuottojen ja kokonaiskustannusten leikkauspisteessä on kriittinen piste, jossa kokonaiskustannukset ja myyntituotot ovat suuruudeltaan samankokoiset. Myyntituottojen ja kokonaiskustannusten välinen ero ennen kriittistä pistettä näyttää mahdollisen tappion määrän ja ero kriittisen pisteen jälkeen taas voiton määrää. Kokonaiskustannusten ja muuttuvien kustannusten ero osoittaa samalla kiinteiden kustannusten määrän. Jos yritys ei myy mitään, muuttuviakaan kustannuksia ei aiheudu, mutta tämän seurauksena ei silloin saada katetuottoa, kiinteät kustannukset kuitenkin taas syntyvät. Yritykselle syntyy näin ollen kiinteiden kustannusten suuruinen tappio. Kriittinen myyntikään ei tuota yritykselle voittoa, mutta tappiota ei silti synny. Yrityksen tulos tulee silloin olemaan nolla. (Tomperi 2010, 35–36; Eskola & Mäntysaari 2006, 23.)



Kuvio 2. Kannattavuuskuvio (Wiki Aalto 2009).

Kun kannattavuuskuviosta vähennetään kustannukset, saadaan pelkistetympi kuvio, joka on katetuottokuvio. Katetuottokuviossa käytetään vain kiinteitä kustannuksia ja katetuottoa. Katetuottokuviota voidaan tarkastella kuvion 3 esimerkin mukaan. Kuten kuviostakin voimme päätellä, jos myyntiä ei synny, tappiota syntyy pelkästään kiinteiden kustannusten verran. Kriittinen piste sijaitsee kiinteiden kustannusten ja katetuottosuoran leikkauspisteessä. Kriittisen pisteen myynti tuottaa pelkän 0-tuloksen, joka siis tarkoittaa sitä, että voittoa eikä tappiota ei synny. Mahdollinen voitto on mahdollista saada, jos toteutuva myynti on kriittistä myyntimäärää suurempi. Voiton tai tappion määrä eri myyntimäärillä voidaan lukea kuvion y-akselilta, suorien välisestä erosta. (Tomperi 2010, 38; Eskola & Mäntysaari 2006, 23–24.)



Kuvio 3. Katetuottokuvio (Wiki Aalto, 2009).

4.4 Menetelmiä kannattavuuden parantamiseen

Yritystoiminnan kannattavuus vaihtelee jatkuvasti yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan, mikä on täysin selkeää ja ymmärrettävää. On kuitenkin mahdollista, että yritys pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan kannattavuuttaan. Sisäisiin tekijöihin yritys pystyy mahdollisesti vaikuttamaan esim. jatkuvan kustannuskontrollin avulla. Ulkoisiin tekijöihin, kuten markkinahintatasoon, yrityksellä ei välttämättä ole itsellä mahdollisuutta vaikuttaa siihen. Kuten aikaisemminkin on jo todettu, yrityksen tulokseen vaikuttaa niin tuotot kuin kustannukset. Tuloksen paranemisen kannalta on tärkeää, että tuottoja saadaan enemmän tai kustannuksia pienemmäksi. Tuotot ymmärrettävästi lisääntyvät, jos myyntimäärä lisääntyy tai tuotteesta tai palvelusta saadaan aikaisempaa parempi hinta. Tulosta parantaa myös, jos joko muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia saadaan alennettua. (Stenbacka ym. 2003, 72; Tomperi 2010, 41.)

Keskeisimmät tekijät, joihin yrityksellä on mahdollisuus itse vaikuttaa, yritystoiminnan paremman kannattavuuden kannalta ovat

- myyntihinnan korotus
- myyntitymäärän lisäys
- muuttuvien kustannusten alentaminen
- kiinteiden kustannusten alentaminen (Stenbacka ym. 2003, 72).

Kannattavuuden parantamiseen tehtävässä suunnittelussa kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä muutetaan aina yksi kerrallaan, näin saadaan selville, miten yksittäinen muutos vaikuttaa lopputulokseen. Periaatteena pidetään, että muuttaessa yhtä tekijää muut tekijät pysyvät muuttumattomina (Tomperi 2010, 41).

Myyntihinnan korotusta kannattavuuden parantamiseksi voidaan ajatella, että myyntihintaa nostetaan tietty määrä, mutta tuotetta tai palvelua myydään yhtä paljon kuin ennenkin. Hinnan nousun ei siis ajatella vaikuttavan myyntimäärään mitenkään. Kun lasketaan tuotteelle tai palvelulle uusi voittosumma käytetään siihen apuna aikaisemmin todettua kaavaa 4 (sivu 57).

Myyntituotot

- Muuttuvan kustannukset

Katetuotto

- Kiinteät kustannukset

= Voitto (Tomperi 2010, 42.)

Tämän laskelman avulla saadaan suoraan selville uusi voitto, myyntituotto, katetuotto sekä -prosentti. Vertailu on näin ollen helppoa, sillä muut luvut pysyvät ennallaan.

Hinnan nostaminen olisi helppo tapa voiton ja kannattavuuden lisäämiseen, ellei se olisi itsestään selvää, että tavallisimmin hinnan nousu laskee samassa suhteessa menekkiä. Tämä tapahtuu erityisesti silloin, kun kilpailevia tuotteita ja palveluita on paljon saatavilla. Hintojen nostaminen on helpointa sellaisilla yrityksillä jotka tarjoavat tuotteita tai palveluita, jossa kilpailu on vähäistä ja etenkin, jos yrityksellä on käsitys siitä, miten hintojen nostaminen vaikuttaa kysyntään. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Kannattavuus paranee myös huomattavasti jos myyntimäärää saadaan lisättyä. Myynninmäärän voiton selvittäminen onnistuu samaa kaavaa käyttämällä kuin myyntihinnan selvittäminen. Myyntimäärän lisääntyessä, myös myyntituotot, sekä muuttuvat kustannukset kasvavat samassa suhteessa. Vaikka muuttuvatkin

kustannukset kasvoivat, saatiin katetuottoa silti nostettua ja voittoa parannettua. Myyntimäärän nostaminen ei kuitenkaan vaikuta katetuotto prosenttiin, joten se pysyy ennallaan. (Tomperi 2010, 42.)

Myyntiä voidaan yrittää lisätä tavoittelemalla uusia asiakasryhmiä tai kokonaisia markkina-alueita. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa myös kohdistamalla myyntiä siten, että markkinointiponnistukset keskitetään hyvin kannattaviin tuotteisiin, palveluihin tai asiakasryhmiin. Joskus yritykselle saattaa olla kannattavaa myös muuttaa koko tuotevalikoimaa niin, että kannattamattomat tuotteet tai palvelut poistetaan ja keskitytään myymään vain kannattavia tuotteita ja palveluita. Kannattamattomien tilalle on mahdollista myös ottaa uusia, kannattavampia tuotteita tai palveluita. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Muuttuvien kustannusten alenemisella on myös mahdollista vaikuttaa tuloksen paranemiseen. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan tuotteen ostohintaa. Muuttuvien kustannusten aleneminen vaikuttaa olennaisesti katetuottoon, voittoon sekä katetuotto prosenttiin positiivisella tavalla, yritystoimintaa ajatellen. Muuttuvien kustannusten käyttäytymistä voidaan myös laskea samalla kaavalla kuin edellisiäkin. (Tomperi 2010, 42.)

Tulosta saadaan parannettua myös sillä, jos saadaan kiinteitä kustannuksia hieman alennettua. Kiinteiksi kustannuksiksi voidaan laskea esim. yrityksen tiloista aiheutuvat vuokrat. Kiinteiden kustannusten alenemisella saadaan parempaa voittoa yritykselle, mutta muuta vaikutusta sillä ei ole, esim. katetuotto prosentti pysyy edelleen ennallaan. (Tomperi 2010, 43.)

Kustannusten vähenemisellä ja toiminnan tehostamisella on suora vaikutus joko muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteiden kustannusten pienentäminen on mahdollista juuri toiminnan tehostamisen myötä. Muuttuvia kustannuksia taas on mahdollista saada alhaisemmiksi, kun kilpailutetaan tavarantoimittajia ja alihankkijoita sekä neuvottelemalla alennuksia ja edullisia sopimuksia hinnoista ja maksuajoista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42–44.)

Tulee myös muistaa, että on olemassa paljon muitakin kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuin edellä mainitut. Näitä voivat olla mm. varaston kiertonopeus ja – aika, sekä asiakaskannattavuus (Eskola & Mäntysaari 2006, 38).

Tuotteita myyvän yrityksen tulisi muistaa, että yksi kannattavuuden kannalta tärkeimpiä asioita on varastojen vaihtuminen rahaksi, eli varaston kiertonopeus. Niin kauan, kun tuotteet ovat varastossa myymättä, raha on näin ollen vain sitoutunut varastoon. Kiertonopeus riippuu paljolti yrityksen strategiasta. Jos yritys on valinnut strategiakseen myydä korkeahintaisia ja -katteista tuotetta tarkoin rajatulle asiakaskunnalle, varaston kierto voi olla hyvinkin hidasta. Toinen mahdollisuus kannattavaan liiketoimintaan on käyttää alhaisia myyntihintoja perushyödykkeille, joka taas mahdollistaa suuremman myyntivolyymien ja nopean kierron. Varastossa oloaikaa on mahdollista lyhentää ja rahoja vapauttaa esim. niin, että varastossa pidetäänkin vain niitä tuotteita joilla liikkuvuus on nopeaa. Tulee kuitenkin miettiä tarkkaan, että missä määrin yrityksen palvelutaso laskee, jos varastosta karsitaan hitaasti kiertävät tuotteet tai jos asiakas joutuu odottamaan tuotetta tilauksen jälkeen kohtuuttoman pitkän ajan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 38–39.)

Asiakaskannattavuutta on tärkeä lähteä selvittämään siten, että millaisia toimintoja yrityksessä on, miten toimintoja erilaiset asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon. Tällä tavoin asiakkaille siis kohdistetaan kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Hinnoittelun kannalta tämä saattaa tarkoittaa äärimuodossaan sitä, että yritys tarjoaa samaa palvelua eri asiakkaille hyvinkin erilaiseen hintaan, sillä jokainen asiakas käyttäytyy eri tavalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40–41.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pienen toiminimeä kantavan yrityksen kannattavuutta. Kannattavuuden laskentaan ja selvittämiseen on käytetty yrityksen 2012 vuoden tilinpäätöstä sekä yrittäjän antamia tietoja.

5.1 Lähtötiedot

Yritys on keskittynyt koirien ja hevosten hierontaan. palveluna toimeksiantajallani on klinikkahieronta, myyntihinnaltaan 40 euroa asiakasta kohden, kotikäyntihieronta myyntihinnaltaan 50 euroa asiakasta kohden sekä laser-/sähköhoidot joiden hinta on 20 euroa asiakasta kohden. Jokaisen palvelun kesto on 45 minuuttia. Korkeammalla hieronta hinnalla kotikäyntien kohdalla on haluttu kattaa matkakustannuksia. Laser-/sähköhoitoja ei yksinään ole kovin paljoa, sillä hierontaan kuuluu tarvittaessa myös tämä hoito. Yrittäjä tarjoaa myös palvelua jossa hän matkustaa kauemmas ja hoitaa siellä useamman koiran kerrallaan, näitä kutsutaan ryhmäkäynneiksi. Ryhmäkäyntien hinta on 40 euroa asiakasta kohden ja yleisesti hierottavia on aina noin 10 kappaletta. Ryhmäkäyntejä ei ole eri palveluksi kirjattu, sillä palveluhinta on sama kuin klinikkahoidossakin. Hintoja ja kustannuksia on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Yrityksen palveluiden myyntihinnat sekä asiakkaiden lukumäärät vuodessa.

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser-/sähköhoidot
Myyntihinta (€/As.)	40	50	20
Verot myyntihinta (€/As.)	30,8	38,5	11,55
Asikkaita vuodessa (kpl)	538	210	11

Vuoden 2012 tuloslaskelman mukaan yrittäjän kustannukset yhteensä ovat 5 742,24 euroa tekee tämä suoraan laskettuna yhtä kuukautta kohti 478,52 euroa.

Kulut kuitenkin vaihtelevat kuukausittain, riippuen esim. onko kotikäyntejä enemmän kuin klinikkahierontoja tai toisinpäin. Kustannusten kokonaismäärästä voimme jo päätellä, että kyseisellä yrityksellä kustannukset ovat melko pienet.

Yrityksen myynti- ja käyttökatteita on laskettu seuraavasti:

$$\text{Myyntikate} = \text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kustannukset}$$

$$24\,824,80 \text{ €} - 3\,204,06 \text{ €} = 21\,620,74 \text{ €}$$

$$\text{Myyntikateprosentti} = 100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto}$$

$$100 * \frac{21\,620,74 \text{ €}}{24\,824,80 \text{ €}} = 87,09 \%$$

$$\text{Käyttökate} = \text{Myyntikate} - \text{kiinteät kustannukset}$$

$$21\,620,74 \text{ €} - 2\,538,18 \text{ €} = 19\,082,56 \text{ €}$$

$$\text{Käyttökateprosentti} = 100 * \text{käyttökate} / \text{liikevaihto}$$

$$100 * \frac{19\,082,56 \text{ €}}{24\,824,80 \text{ €}} = 76,86 \%$$

Taulukon 2 avulla pystymme näkemään ja tarkastelemaan yrityksen yksinkertaistettua tuloslaskelmaa. Taulukosta näemme myös yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä katetuotot prosentteineen.

Taulukko 2. Case-yrityksen yksinkertaistettu tuloslaskelma kateprosentteineen

	€	%
Liikevaihto	24 824,80	
-muuttuvat kustannukset	3 204,06	
Myyntikate	21 620,74	87,09
-kiinteät kustannukset	2 538,18	
Käyttökate	19 082,56	76,86
+muut tuotot	50,00	
Liikevoitto	19 132,56	77,05

Näiden lukujen avulla nähdään heti, että kohdeyrityksen tuloslaskelma muodostuu seuraavasti: myyntikate 21 620,74 €, myyntikateprosentti 87,09 %, käyttökate 19 082,56 €, käyttökateprosentti 76,86 % sekä voitto 19 132,56 ja liikevoittoprosentti 77,05 %. Muuttuviin kustannuksiin on otettu mukaan ostot tilikauden aikana, jotka sisältävät aineita, tarvikkeita ja tavaroita sekä polttoainekustannukset. Muuttuvat kustannukset on määritelty tämän mukaisesti, sillä nämä kustannukset ovat riippuvaisia palveluiden määrästä. Yrityksen kiinteisiin kustannuksiin kuuluu toimitilojen vuokra, poistot sekä yrittäjän henkilöstökulut. Vuokraan kuuluu sähkö, joten näistä ei erillisiä kustannuksia tule. Tulee myös huomioida, että tässä tuloslaskelmassa vuokriin oli kulunut vasta 250 euroa, joka sisältää myös takuuvuokran. Vuokra on 50 euroa kuukaudessa ja tilat vuokrattiin vasta elokuussa 2012. Kiinteisiin kustannuksiin otettiin mukaan myös yrittäjän eläkekulut, koska nämä eivät ole riippuvaisia palvelun määrästä. Kiinteitä kustannuksia ovat siis muut yritykselle kustannuksia aiheuttavat tekijät. Laskelmiin taulukossa 2 on käytetty hyväksi kaavoja 4-6 (sivu 54–56).

5.2 Kustannuslaskelmat

Kustannuslaskelmien avulla pyrittiin selvittämään yritykselle kustannuksia aiheuttavat tekijät. Koska yrityksen kustannukset ovat myyntiin nähden melko pienet, ei kustannusten muodostumista ole sen tarkemmin koskaan seurattu.

Kustannuslaskelmat aloitettiin jakamalla kustannukset ensin omille kustannuslajeilleen, sitten suoritekohtaisessa laskennassa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, ja lopuksi laskettiin yleiskustannuslisät. Kustannuslaskelmia varten jouduttiin määrittämään myös kustannuspaikat. Kustannuslaskennassa käytetty yleiskustannuslisä hyödynnetään myös hinnoittelussa.

Kustannuslajit

Kustannusten jako tapahtui jakamalla kustannukset kolmeen pääryhmään: työkustannuksiin, ainekustannuksiin sekä pääomakustannuksiin. Kustannuslajeihin jako pystytään katsomaan taulukosta 3.

Taulukko 3. Kustannuslajit

Työkustannukset	3 664,83
Ainekustannukset	955,29
Pääomakustannukset	1122,12
Yhteensä	5 742,24

Yleisesti ajatellaan, että kyseinen jaottelu soveltuu vain valmistusyrityksille, mutta sitä pystytään käyttämään myös kyseiseen palveluyritykseen. Jaottelu sopi tähän hyvin, sillä yrityksellä on myös materiaaliostoja, vaikkakin työvoimakustannukset ovat selvästi suuremmat. Työkustannuksiin sisällytettiin polttoainekustannukset sekä henkilösivukulut. Ainekustannuksiin otettiin mukaan aine- ja tavaraostot. Pääomakustannuksiin laskettiin poistot sekä vuokratulot.

Kustannuspaikat

Kohdeyrityksen ollessa pieni, kuten tässä opinnäytetyössä, ei ole järkevää jakaa sitä moneen eri kustannuspaikkaan. Kustannuslaskelmia ajatellen jaettiin yritys kuitenkin pääkustannuspaikkaan ja apukustannuspaikkaan. Pääkustannuspaikkana pidettiin varsinaista palveluun kohdistuvaa hetkeä ja apukustannuspaikkana käytettiin ns. hallinnon osastoa.

Suoritekohtainen laskenta

Suoritekohtaisessa laskennassa kustannukset tuli kohdistaa suoritteille, joita tässä tapauksessa oli klinikkahieronta, kotikäynti ja laser-/sähköhoidot. Jotta suoritekohtainen laskenta saatiin onnistumaan tuli kustannukset jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Kustannusten jako toteutuu taulukossa 4.

Taulukko 4. Välittömät ja välilliset kustannukset.

	Yhteensä	Pääkustannuspaikka	Apukustannuspaikka
Välittömät kustannukset			
Aineet, tarvikkeet	955,29	955,29	
Autokulut	2 248,77	2 248,77	
YHTEENSÄ	3 204,06	3 204,06	
Välilliset kustannukset			
Henkilöstökulut	1 266,06		1 266,06
Vuokra	250		250
Poistot	1 022,12	467,86	554,26
YHTEENSÄ	2 538,18	467,86	2 070,32

Välittömiin kustannuksiin laskettiin mukaan kaikki aine- ja tavaraostot, joita vuoden 2012 aikana yritys oli tehnyt. Välittömiin kustannuksiin otettiin mukaan myös autokulut, jotka perustuvat täysin palvelujen määrän mukaan. Välilliset kulut koskivat kuluja, jotka eivät johdu palveluiden määrästä. Sekä välittömät että välilliset kustannukset ovat samat kuin muuttuvat ja kiinteät kustannukset.

Välittömät ja välilliset kustannukset onnistuttiin jakamaan kustannuspaikkojen kesken aiheutumisperiaatteen mukaisesti. Tämän avulla pystyttiin seuraamaan, mistä kustannukset oikeasti tulivat. Pääkustannuspaikalla aiheutuivat kaikki välittömät kustannukset, mikä kertoo siitä, että välittömät kustannukset käsittävät

suoraan palvelujen määrästä riippuvat kustannukset. Välillisistä kustannuksista taas poistot työkaluista olivat ainoat kustannukset jotka koskivat pääkustannuspaikkaa.

Apukustannuspaikalle saatiinkin näin ollen kuulumaan henkilöstökulut, jotka ovat kokonaisuudessaan yrittäjän eläkekuluja, toimitilojen vuokra sekä loput poistoista. Loput poistoista käsittää kuluja vuokrahuoneen perusparannuksesta.

Lisäyslaskenta

Selvitettäessä palveluille kohdistuneet kustannukset ja valmistusarvot käytettiin apuna minimikalkyyliä sekä keskimääräiskalkyyliä. Minimikalkyyli soveltuu tähän tarkoitukseen hyvin, sillä vain välittömät kustannukset katsotaan palvelun aiheuttamiksi. Tässä tulee kuitenkin muistaa, että minimikalkyyllillä selvitettyjä kustannuksia ei voi suoraan käyttää hinnoitteluun, sillä tässä ovat mukana pelkästään yrityksen muuttuvat kustannukset. Keskimääräiskalkyyllillä varmistetaan, että kaikki kustannukset tulevat katetuksi. Minimi- ja keskimääräiskalkyyllit saadaan laskettua kaavojen 1 ja 2 (sivu 39-40) avulla.

Välittömät ja välilliset kustannukset sekä palveluiden määrät vuodessa voidaan tarkastaa taulukoista 1 ja 4 (sivu 64-69).

Minimikalkyylin mukaan palvelukohtaiset välittömät kustannukset ovat ostojen kohdalta vakiot kaikkien palveluiden kohdalla.

$$\frac{955,29 \text{ €}}{759 \text{ as}} = 1,26 \text{ €/as}$$

Klinikkahierontojen sekä Laser-/sähköhoitojen palvelukohtaiset kustannukset koostuvat pelkästään ostoista, mikä tekee kustannuksista asiakasta kohden minimikalkyyliä käyttäen 1,25 euroa.

Kotikäyntien kustannukset koostuvat sekä ostoista 1,26 €/as. että polttoainekuluista 2 248,77 €.

$$\frac{2 \text{ 248,77 €}}{210 \text{ as.}} + 1,26 \text{ €/as.} = 11,97 \text{ €/as.}$$

Tällä laskukaavalla saimme kotikäyntien kustannuksiksi asiakasta kohden minimikalkyylin avulla 11,96 euroa.

Taulukko 5. Minimikalkyylin mukainen minimivalmistusarvo kaikille palveluille.

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser-/sähköhoidot
Palveluiden lukumäärä	538	210	11
Välittömät kustannukset €/as	1,26	11,97	1,26
Minimivalmistusarvo €/as	21,26	31,97	11,26

Taulukosta 5 pystymme helposti näkemään palveluille kohdistuneet kustannukset ja yhdistämään ne helposti omille palveluilleen. Koska yrittäjä ei ollut itselleen määritellyt palkkaa eikä sitä kirjanpidossa ollut huomioitu, päätimme hänen kanssaan, että hänen tulisi saada 20 euroa kertakorvaus klinikkahieronnalta ja kotikäynniltä, laser-/sähköhoitoihin riitti 10 euroa, sillä palveluun kuluva aika on puolet lyhyempi kuin muissa palveluissa. Näitä arvoja käytin hyväksi saadakseni lisäyslaskennan onnistumaan. Tämän avulla voimme laskea, minimikalkyylin mukaiset valmistusarvot. Yrityksen on lyhyen ajan puitteissa mahdollista hinnoitella palveluilleen alarajansa tämän avulla. Klinikkahieronnan alarajaksi saatiin 21,26 €/as, kotikäynnin 31,97 €/as sekä 11,26 laser-/sähköhoidon €/as.

Minimikalkyylin mukainen omakustannusarvo on tässä tapauksessa sama kuin minimivalmistusarvo, koska siinä ei käsitellä muita kuluja ollenkaan. Tästä johtuen omakustannusarvoa ei ole taulukkoon erikseen merkattu.

Välittömät ja välilliset kustannukset sekä palveluiden määrät vuodessa voidaan tarkastaa taulukoista 1 ja 4 (sivu 64–69).

Keskimääräiskalkyylin mukaan kokonaiskustannukset jakaantuvat tasan kaikille palveluille, pois lukien autokustannukset, jotka kohdistuvat pelkästään kotikäynteihin.

$$\frac{3\,493,47\text{ €}}{759\text{ as}} = 4,60\text{ €/as}$$

Klinikkahierontojen sekä laser-/sähköhoitojen kokonaiskustannuksiksi saatiin keskimääräiskalkyylin avulla 4,60 €/as, sillä näille palveluille kohdistettiin kaikki muut kustannukset, paitsi autokulut.

Kotikäyntien kustannukset koostuivat autokuluista 2 248,77 sekä muista kustannuksista 4,60 €/as.

$$\frac{2\,248,77\text{ €}}{210\text{ as}} + 4,60\text{ €/as} = 15,30\text{ €/as}$$

Keskimääräiskalkyyliä käyttäen saatiin kotikäynnille kustannusten määräksi asiakasta kohden 15,30 euroa

Taulukko 6. Keskimääräiskalkyylin mukainen valmistusarvo kaikille palveluille

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser-/sähköhoidot
Palveluiden lukumäärä	538	210	11
Kokonaiskustannukset €/as	4,60	15,30	4,60
Valmistusarvo €/as	24,60	35,30	14,60

Taulukkoon 6 lisättiin myös valmistusarvo sen mukaan, että ajateltiin palkkakustannusten olevan 20 euron kertakorvauksen suuruinen klinikkahieronnalta sekä kotikäynniltä, laser-/sähköhoidoilta 10 euroa. Keskimääräiskalkyylin mukaan klinikkahieronnan hinta olisi 24,60 €/as, kotikäynnin 35,30 €/as ja laser-/sähköhoidon 14,60 €/as. Taulukko antaa meille

mahdollisuuden hinnoitella palvelut sen mukaisesti, että saadaan katettua kaikki kustannukset joita yrityksestä aiheutuu.

5.3 Hinnoittelulaskelmat

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen hinnoittelussa on tähän asti pyritty hyödyntämään kilpailijoiden hintoja ja tekemällä arvioita paljonko rahaa yrityksen olisi hyvä saada jokaista palvelua kohden. Tämä on ollut hieman hankalaa, sillä kilpailua ei kyseisellä alalla, varsinkaan yrityksen sijaintiin nähden ole paljoa. Palveluiden hinnat eivät ole perustuneet koskaan sen suurempiin faktoihin vaan niiden on katsottu arvioiden mukaan kattavan tarpeelliset kustannukset ja tuomaan voittoa.

Tässä opinnäytetyössä haluttiin keskittyä kustannusperusteisiin hinnoittelumenetelmiin. Hinnoittelussa käytettiin hyväksi aiemmin laskettuja kustannuslaskelmia. Kustannusperusteisista hinnoittelumenetelmistä tässä käytettiin omakustannushinnoittelua.

Omakustannushinnoittelu

Omakustannushinnoittelussa lisättiin kaikkien kustannusten päälle toivottu voittolisä sekä arvonlisävero, jolloin pystyimme määrittämään yrityksen verollisen myyntihinnan. Voittolisän katsottiin olevan se summa jonka yrittäjä toivoo palvelultaan kertakorvauksena itselleen saamaan. Kuten kustannuslaskelmissa jo todettiin, katsottiin tämän summan olevan 20 euroa klinikkahieronnalta ja kotikäynniltä sekä 10 euroa laser-/sähköhoidoilta. Selvitettäessä palvelulle sopivan myyntihinnan käytettiin apuna kustannuksissa käytettyjä minimi- ja keskimääräiskalkyyli laskelmia ja niistä saatua valmistusarvoa.

Taulukossa 7 on laskettu minimikalkyylin mukainen myyntihinta kaikille palveluille. Yrittäjän halutessa käyttää kyseisiä myyntihintoja, tulee muistaa, että minimikalkyylin mukainen hinnoittelu ei sovellu pitkän tähtäimen hinnoitteluun, sillä siinä otetaan huomioon vain välilliset kustannukset. Minimikalkyylin

mukaan saatiin klinikkahieronnan verolliseksi kertahinnaksi 26,36 euroa, kotikäynnille 39,64 euroa ja laser-/sähköhoidolle 13,96 euroa.

Taulukko 7. Minimikalkyylin mukaiset myyntihinnat.

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser-/sähköhoidot
Kustannusten määrä €/as	1,26	11,97	1,26
Voittolisä (20€/as)	20	20	10
Veroton myyntihinta €/as	21,26	31,97	11,26
Arvonlisävero (24%)	5,10	7,67	2,70
Verollinen myyntihinta €/as	26,36	39,64	13,96

Keskimääräiskalkyylin mukainen omakustannushinnoittelu on selkeytetty taulukkoon 8. Keskimääräiskalkyylin mukaan lasketussa omakustannusperusteisessa myyntihinnassa otetaan huomioon kaikki yrityksen kustannukset. Itse suosittelisin yrittäjän käyttävän tätä tapaa, sillä näin hän saa palvelullaan maksettua niin kustannukset kuin oman elämisenkin. Keskimääräiskalkyylin mukaiset myyntihinnat olisivat klinikkahieronnalle 30,50 €/as, kotikäynnille 43,77 €/as ja laser-/sähköhoidolle 18,10 €/as.

Taulukko 8. Keskimääräiskalkyylin mukaiset myyntihinnat.

	Klinikahieronta	Kotikäynti	Laser-/sähköhoidot
Kustannusten määrä €/as	4,60	15,30	4,60
Voittolisä (20€/as)	20	20	10
Veroton myyntihinta €/as	24,60	35,30	14,60
Arvonlisävero (24%)	5,90	8,47	3,50
Verollinen myyntihinta €/as	30,50	43,77	18,10

5.4 Kannattavuuslaskelmat

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä ei ole kannattavuutta mitattu muuta kuin tilikauden voiton perusteella. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää yrityksen kustannuksia, joten yritykselle laskettiin kaikille kolmelle palvelulle katetuottolaskennan tunnusluvut, eli katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali.

Kannattavuuslaskelmat saadaan taulukosta 9. Katetuotto laskettiin yhtä palvelua kohden. Kriittinen piste laskettiin euroissa ja asiakasmäärissä. Varmuusmarginaali laskettiin myös euroissa ja asiakasmäärissä, mutta myös prosentteina. Kannattavuuslaskelmat laskettiin kaavojen 4-10 (sivu 54–58) avulla.

Taulukko 9. Kannattavuuslaskelmat kohdeyrityksessä.

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser- /sähköhoidot	Yhteensä
Myyntituotot (€)	16 570,40	8 085	169,4	24 824,80
-Muuttuvat kustannukset (€)	677,14	2 513,08	13,84	3 204,06
Katetuotto (€)	15 893,26	5 571,92	155,56	21 620,74
-Kiinteät kustannukset (€)	1799,13	702,26	36,79	2 538,18
+Muut tuotot (€)	35,44	13,83	0,73	50
=Tulos (€)	14 129,57	4 883,49	119,5	19 132,56
Katetuottoprosentti (%)	95,91	68,92	91,83	87,09
Kriittinen piste (€)	1875,78	1019,00	40,06	2 914,45
Kriittinen piste (as)	60,90	26,47	2,60	94,62
Varmuusmarginaali (€)	14 694,62	7 066,00	129,34	21 910,35
Varmuusmarginaali (as)	477,10	183,53	4,25	711,36
Varmuusmarginaali (%)	88,68	87,40	76,35	88,26

Herkkyysanalyysi

Keskeisimmät yritystoiminnan kannattavuuden parantamisen keinoja, joihin yritys itse omilla ratkaisuillaan pystyy vaikuttamaan ovat; myyntihinnan korotus,

myyntimäärän lisäys sekä alentamalla muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Näiden neljän eri keinon vaikutusta yrityksen kannattavuuteen pystytään tutkimaan herkkyysanalyysin avulla. Herkkyysanalyysi suoritettiin tässä opinnäytetyössä kaikille kolmelle palvelulle.

Herkkyysanalyysissä laskettiin, kuinka yhden tuotteen kannattavuus muuttuisi, jos myyntimäärä ja -hintaa nousisivat ja laskisivat, muuttuvat kustannukset nousisivat tai jos kiinteät kustannukset nousisivat tai laskisivat. Koska muuttuvien kustannusten ei oleteta laskevan entisestään, ei niitä tässä herkkyysanalyysissä otettu mukaan. Herkkyysanalyysi klinikkahieronnalle löytyy taulukosta 10, kotikäynnille taulukosta 11 ja laser-/sähköhoidolle taulukosta 12.

Taulukko 10. Herkkyysanalyysi klinikkahieronnalle.

Klinikkahieronta	Lähtö-tilanne	Myynti-määrä +10 %	Myynti-määrä -10 %	Myynti-hinta +10 %	Myynti-hinta -10 %	Muuttuvat kust. +10%	Kiinteät kust. +10 %	Kiinteät kust. -10 %
Myyntituotot (€)	16 570	18 277	14 913	18 227	14 913	16 570	16 570	16570
Muuttuvat kustannukset (€)	677	745	609	677	677	745	677	677
Katetuotto (€)	15 893	17532	14 304	17550	14236	15825	15893	15893
Kiinteät kustannukset (€)	1 799	1 799	1799	1799	1799	1799	1979	1619
Muut tuotot (€)	35	35	35	35	35	35	35	35
Tulos (€)	14 129	15768	12 540	15786	12472	14061	13949	14309
Katetuottoprosentti (%)	96	96	96	96	95	96	96	96
Kriittinen piste (€)	1876	1875	1876	1868	1885	1884	2063	1688
Kriittinen piste (as)	61	47	47	42	52	47	52	42
Varmuusmarginaali (€)	14 695	16 402	13 037	16359	13028	14686	14 507	14882
Varmuusmarginaali (as)	477	410	326	372	362	367	363	372
Varmuusmarginaali (%)	89	90	87	90	87	89	88	90

Taulukko 11. Herkkyysanalyysi kotikäynnille.

Kotikäynti	Lähtö- tilanne	Myynti- määrä +10 %	Myynti- määrä - 10 %	Myynti- hintä +10 %	Myynti- hintä - 10 %	Muuttuvat kust. +10%	Kiinteät kust. +10 %	Kiinteät kust. - 10 %
Myyntituotot (€)	8 085	8894	7277	8894	7277	8085	8085	8085
Muuttuvat kustannukset (€)	2 513	2764	2262	2513	2513	2764	2513	2513
Katetuotto (€)	5 572	6130	5015	6381	4764	5321	5572	5572
Kiinteät kustannukset (€)	702	702	702	702	702	702	772	632
Muut tuotot (€)	14	14	14	14	14	14	14	14
Tulos (€)	4 883	5442	4327	5693	4076	4633	4814	4954
Katetuottoprosentti (%)	69	69	69	72	65	66	69	69
Kriittinen piste (€)	1019	1019	1019	978	1072	1067	1120	917
Kriittinen piste (as)	26	20	26	18	24	28	29	24
Varmuusmarginaali (€)	7066	7875	6258	7916	6205	7018	6965	7168
Varmuusmarginaali (as)	184	205	163	144	138	182	181	186
Varmuusmarginaali (%)	87	89	86	89	85	87	86	89

Taulukko 12. Herkkyysanalyysi laser-/sähköhoidolle.

Laser-/sähköhoito	Lähtö- tilanne	Myynti- määrä +10 %	Myynti- määrä - 10 %	Myynti- hintä +10 %	Myynti- hintä - 10 %	Muuttuvat kust. +10%	Kiinteät kust. +10 %	Kiinteät kust. - 10 %
Myyntituotot (€)	169	186	153	186	152	169	169	169
Muuttuvat kustannukset (€)	14	15	13	14	14	15	14	14
Katetuotto (€)	156	171	140	172	138	154	155	155
Kiinteät kustannukset (€)	37	37	37	37	37	37	41	33
Muut tuotot (€)	1	1	1	1	1	1	1	1
Tulos (€)	120	135	104	136	102	118	115	123
Katetuottoprosentti (%)	92	92	92	92	91	91	92	92
Kriittinen piste (€)	40	40	40	40	41	41	45	36
Kriittinen piste (as)	3	3	3	3	3	3	3	2
Varmuusmarginaali (€)	129	146	113	146	111	128	124	133
Varmuusmarginaali (as)	4	9	7	9	7	8	8	9
Varmuusmarginaali (%)	76	78	74	78	73	76	74	79

6 TULOSTEN TARKASTELU

6.1 Kustannuslaskelmat

Kustannuslaskelmien tarkoituksena oli selvittää tekijät, jotka aiheuttavat kustannuksia sekä kuinka kustannukset jakautuivat eri palveluille ja kustannuspaikoille. Laskelmien tarkoituksena oli myös selvittää eri palveluiden omakustannusarvot sekä valmistusarvot. Kustannuslaskelmista saatuja tuloksia tarvittiin myös hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmien selvittämisessä.

Kustannuslaskelmat aloitettiin jakamalla kustannukset tilinpäätöstietojen mukaan kustannuslajeihin. Tuloslaskelman mukaan kaikki menoerät jaettiin työ-, aine ja pääomakustannuksiksi. Eniten kustannuksia katsottiin aiheutuvan työstä, mutta tämä ei ole mitenkään poikkeavaa palveluja tarjoavalle yritykselle. Pääomakustannukset aiheuttivat toiseksi eniten kuluja tässä yrityksessä ja ainekustannukset vähiten.

Yrityksen ollessa pieni, kuten tässä tapauksessa on jako kustannuspaikkoihin melko tarpeetonta, mutta kustannuslaskelmia varten haluttiin kuitenkin luoda kaksi kustannuspaikkaa. Pääkustannuspaikkana pidettiin varsinaista palveluun kohdistuvaa työtä ja apukustannuspaikkana käytettiin ns. hallinnon osastoa. Apukustannuspaikalle on mahdollista kohdistaa kaikki hallinnolliset kulut, kuten kirjanpidon, osto- ja myyntireskontraan sekä palkka-aineiston käsittelyyn kuluvan ajan muodostamat kustannukset. Tästä on apua yritykselle jos yrittäjä jossain vaiheessa päättää laajentaa toimintaansa, palkkaamalla esim. työntekijöitä. Kohdeyrityksellä apukustannuspaikalle tällä hetkellä kohdistui vain henkilösivukulut, vuokrat ja poistot.

Suoritekohtainen laskenta toteutettiin jakamalla välittömät ja välilliset kustannukset kustannuspaikoille. Välittömät kustannukset, jotka koostuivat aine- ja tavaraostoista sekä autokuluista kohdistettiin pääkustannuspaikalle, koska yrityksellä ei ole palkkamenoja ei niitä tässä otettu huomioon.

Kulut jakautuivat kustannuspaikoille seuraavasti; pääkustannuspaikalla välittömiä kustannuksia oli 3 204,06 euroa ja välillisiä 467,86 euroa ja apukustannuspaikalle saatiin välillisiä kustannuksia 2 070,32 euroa. Pääkustannuspaikan suurimmat kustannukset muodostuivat auton polttoainekuluista. Yhteensä pääkustannuspaikan kustannuksiksi saatiin 3 671,92 euroa. Apukustannuspaikalle saatiin välilliseksi kustannuksiksi 2 070,32 euroa. Nämä koostuivat yrittäjän henkilösivukuluista, toimitilojen vuokrasta sekä loppuista poistoista joita yrityksellä oli.

Lisäyslaskennan avulla haluttiin kustannukset kohdistaa eri palveluille. Palvelusta kohdistuva kertakorvaus, joka määriteltiin yhdessä yrittäjän kanssa, laskettiin sekä minimikalkyylin että keskimääräiskalkyylin mukaan. Minimikalkyylin mukaan kustannuksista otettiin mukaan vain välittömiä kustannuksia, jolloin saatiin selville kuinka paljon kuluja muodostuu muuttuvista kustannuksista palvelua kohden. Keskimääräiskalkyyllissä mukaan laskettiin kaikki kustannukset, mikä kertoo todellisen arvon kuluille palvelua kohden.

Palkkalisäksi määriteltiin kertakorvaus, jonka yrittäjä arvioi, että hänen tulisi yhtä palvelua kohden saada. Summaksi saatiin klinikkahierontaan ja kotikäyntiin 20 euroa ja laser-/sähköhoitoon 10 euroa. Laser-/sähköhoidon arvo on puolet alhaisempi, sillä palveluun kohdistuva aikakin on noin puolet vähemmän kuin muihin palveluihin kohdistuu.

Minimikalkyylin mukaiset minimivalmistus- eli omakustannusarvot olivat klinikkahieronnalle 21,26 €/as, kotikäynnille 31,97 €/as ja laser-/sähköhoidolle 11,26 €/as. Tässä tulee nyt huomioida, että yrittäjälle aiheutuu myös muitakin kustannuksia, joten hinnoittelua ei suositella minimikalkyylin mukaisiin kustannuksiin perustaa. Näiden lukujen perusteella voidaan vain todeta, paljonko muuttuvat kustannukset tekevät palvelua kohden kun mukaan on otettu haluama kertakorvaussumma.

Keskimääräiskalkyylin mukaiset valmistus- eli omakustannusarvot olivat klinikkahieronnalle 24,60 €/as, kotikäynnille 35,30 €/as ja laser-/sähköhoidolle 14,40 €/as. Tällä menetelmällä omakustannusarvoissa on otettu mukaan kaikki

yritykselle aiheutuvat kustannukset. Keskimääräiskalkyylista saatuja arvoja verrattuna minimikalkyyliin, saatiin jokaiselle palvelulle noin 4 €/as korkeammat omakustannusarvot.

6.2 Hinnoittelulaskelmat

Hinnoittelulaskelmien avulla haluttiin selvittää yrityksen palveluille kustannusperusteiset myyntihinnat. Yrityksen tähänastiset hinnat ovat perustuneet markkinoilta löytyviin kilpailijoiden hintoihin ja arvioihin jotka suurin piirtein kattaisivat kustannukset. Kustannusperusteisella hinnoittelulaskelmalla haluttiin selvittää konkreettiset myyntihinnat palveluille, jotta yritystoiminta olisi kaikin puolin kannattavaa.

Omakustannushinnoittelussa laskettiin myyntihinnat minimikalkyylin sekä keskikalkyylin mukaan. Voittolisän katsottiin olevan se summa jonka yrittäjä toivoo palvelultaan kertakorvauksena itselleen ansaitsemaan, eli voittolisän tulisi olla 20 euron kertakorvaus klinikkahieronnalta ja 10 euron kertakorvaus laser-/sähköhieronnalta. Koska yrityksen liikevaihto perustuu täysin asiakasmääriin eikä erillisiä palkkakustannuksia tilinpäätökseenkään merkitä, katsottiin tämän olevan paras vaihtoehto tehdä nämä laskelmat.

Minimikalkyylin perusteella klinikkahieronnalle saatiin verolliseksi myyntihinnaksi 26,36 €/as, kotikäynnille 39,64 €/as ja laser-/sähköhoidoille 13,96 €/as. Keskimääräiskalkyylin mukaan lasketut myyntihinnat yrityksen palveluille olivat klinikkahieronnalle 30,50 €/as, kotikäynnille 43,77 €/as ja laser-/sähköhoidolle 18,10 €/as. Koska keskimääräiskalkyylin mukaan lasketut myyntihinnat perustuvat kaikista kuluista, joita yritykselle kohdistuu on tämä hyvä tapa määrittää yritykselle myyntihinnat. Tämän hetkisiin myyntihintoihin verrattuna yrittäjälle jää suurempi summa ns. palkkaa kertakorvauksena jokaista palvelua kohden. Myyntihinnat ovat tällä hetkellä klinikkahieronnalla 9,50 €/as, kotikäynnillä 6,23 €/as ja laser-/sähköhoidolla 1,90 €/as korkeammat kuin keskikalkyyllilla lasketut omakustannusperusteiset myyntihinnat. Tästä voimme heti päätellä, että nykyisellä hinnoittelulla yritys pystyy kattamaan kaikki kulunsa.

Taulukko 13. Nykyiset myyntihinnat ja laskelmien avulla saadut myyntihinnat.

	Klinikkahieronta	Kotikäynti	Laser- /sähköhoito
Nykyinen myyntihinta (€/as)	40	50	20
Minimi omakustannushinta (€/as)	26,36	53,77	18,1
Keskimääräinen omakustannushinta (€/as)	30,5	43,77	18,1

6.3 Kannattavuuslaskelmat

Kannattavuuslaskelmien avulla haluttiin saada selville kuinka kannattavaa yrityksen toiminta tällä hetkellä on. Kannattavuutta selvitettiin katetuottolaskennan tunnuslukujen avulla, mikä saatiin laskemalla yritykselle sekä kaikille palveluille katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste sekä varmuusmarginaali. Tunnusluvut laskettiin asiakasmäärien perusteella, sillä yrityksen toiminta perustuu juuri näihin määriin.

Klinikkahieronnalle katetuotoksi saatiin 15 893,26 euroa, joka tekee katetuottoprosentista 95,90 %, eli klinikkahieronnasta katetta yritykselle jää noin 95 %. Kriittinen piste oli 1 875,78 ja noin 61 asiakasta. Tämä tarkoittaa, että nollatulos saavutetaan 1 875,78 euron tai 61 asiakkaan myynnillä. Näihin lukuihin päästyä yritykselle ei synny voittoa, mutta ei myöskään tappiota. Varmuusmarginaali oli 14 694,62 euroa; 477 asiakasta tai 88,68 %. Varmuusmarginaalin avulla pystytään tarkastamaan toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin eron tällä hetkellä. Yrityksen klinikkahieronnan myynnin voidaan katsoa toteutuneen hyvin, sillä voitoksikin tälle tuotteelle saatiin

14 129,57 euroa. Klinikkahieronnat ovatkin tällihetkellä kannattavin palvelu tässä yrityksessä.

Kotikäynnille katetuotoksi saatiin 5 571,92 euroa ja näin ollen kadetuottoprosentti oli 68,92 %. Kriittinen piste oli 1 019 euroa tai noin 27 asiakasta. Näin ollen kotikäynnejä tulisi olla yli 27 asiakasta jotta yritykselle saataisiin voittoa. Varmuusmarginaali oli 7 066 euroa; 183 asiakasta tai 87,40 %. Vuoden aikana kotikäynnit ovat tuottaneet yritykselle voittoa 4 883,49 euroa.

Laser-/sähköhoidoille katetuotoksi saatiin 155,56 euroa joten kadetuottoprosentti oli 91,83 %. Kriittinen piste tälle palvelulle oli 40,60 euroa tai 3 asiakasta. Jos nämä palvelut jäisivät alle kolmeen asiakasta, tuottaisi tämä palvelu tappiota. Varmuusmarginaali oli 129,34 euroa; 4 asiakasta tai 76,35 %. Tästä näemmekin, että asiakkaita voisi vähentyä neljä kappaletta ennen kuin laser-/sähköhoidot tuottaisivat tappiota. Kokonaisuudessaan tämä palvelu oli tuottanut yritykselle voittoa 119,50 euroa vuodessa.

Tarkisteltaessa koko yrityksen tuloksia saadaan kadetuottoprosentiksi 87,09 %. Kriittinen piste oli 2 914,45 euroa ja varmuusmarginaali 88,26 %. Vuonna 2012 yrityksen tulos oli 19 132,56 euroa. Näiden laskelmien mukaan myynti voisi siis vähentyä 88,26 % ennen kuin yritys alkaisi tuottaa tappiota. Yrityksellä on siis hyvät lähtökohdat kattavaan liiketoimintaan.

Herkkyysanalyysin avulla haluttiin saada selville, mitä vaikutuksia nähdään yrityksen kannattavuuden osalta, jos kannattavuuteen vaikuttavat tekijät muuttuisivat. Kannattavuuteen vaikuttavat myyntihinta, myyntimäärä/asiakasmäärä sekä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten määrä. Herkkyysanalyysiä tehtäessä muutettiin aina yhtä tekijää kerralla, vaikka todellisuudessa ne hyvin useasti vaikuttavat toisiinsa.

Klinikkahieronnin herkkyysanalyysin mukaan huomattiin, että suurin positiivisin vaikutus kannattavuutta ajatellen oli myyntihinnan nousu 10 %. Siinä kate parani ja tuloksesta saatiin paljon suurempi. Jos myyntihintaa nostettaisiin 10% tarkoittaisi se, että nykyinen veroton myyntihinta 30,80 euroa nousisi 33,88

euroon. Myyntihinnan laskeminen taas tiputtaisi tuloksen määrää 11,73 %, joka näistä laskuista olisi kaikista suurin tiputus. Huomataan myös, että myyntimäärän lisääntyminen nosti tulosta, mutta ei kuitenkaan ihan niin paljon kuin myyntihinnan nousu. Myyntimäärän väheneminen 10 % tekisi 11,25 % vajeen nykyiseen tulokseen. Muuttuvien kustannusten nousu pienentäisi tulosta vain 68 eurolla. Kiinteiden kustannusten nousu 10 % taas pienentäisi tulosta 180 eurolla. Jos kiinteät kustannukset laskisivat 10 %, saataisiin tulos nousemaan 14 309 euroon. Yrityksen kannalta helpotuksena voidaankin todeta, että mikään näistä muutoksista ei vaikuttaisi siten, että tuloksesta tulisi negatiivinen.

Kotikäynnin herkkyyksianalyysin tuloksia tutkiessa huomataan, että myös tällä palvelulla myyntihinnan nousu 10 % tekee parhaimman positiivisen vaikutuksen tulokseen. Tulos paranisi tällä tavalla 810 euroa ja katetuotto prosentti olisi aiemman 69 % sijaan 72 %. Myyntihinnan lasku taas vaikuttaisi tulokseen siten, että se laskisi jopa 16,53 % mutta pysyen silti vielä positiivisena. Myyntimäärän kasvaminen 10 % katsottiin myös nostavan tulosta, vaikka ei ihan niin paljon kuin myyntihinnan nostaminen. Myyntimäärän väheneminen taas vaikuttaisi tuloksen tippumiseen 11,39 %. Kustannusten kohdalla kiinteiden kustannusten lasku vaikuttaisi tuloksen paranemiseen, toisin kuin muuttuvien ja kiinteiden kustannusten nousu. Myös tälle palvelulle voidaan todeta, että tulos pysyy positiivisena vaikka nämä kannattavuuden tekijät muuttuisivatkin.

Laser-/sähköhoidon herkkyyksianalyysissä jälleen myyntihinnan nosto 10 % tekisi parhaimman tuloksen. 10 % myyntihintaan lisääminen tekisi vain 0,55 euron muutoksen, eli verottomaksi myyntihinnaksi tulisi 15,95 euroa aikaisemman 15,40 euron sijaan. Kuten muillakin palveluilla myyntihinnan laskeminen 10 % tekisi tulokseen suurimman negatiivisen vaikutuksen, vaikka tulos pysyisi edelleen voiton puolella. Jos myyntimäärä lisääntyisi 10 %, olisi sillä melkein yhtä suuri vaikutus parempaan tulokseen kuin myyntihinnan nostamisella. Vastaavasti myös myyntimäärän väheneminen vaikuttaisi tulokseen lähes saman verran kuin myyntihinnan laskukin. Kustannusten kohdalla vaikutus on jälleen sama kuin muilla palveluilla. Kiinteiden kustannusten väheneminen 10 % toisi paremman tuloksen, toki tulos paranisi vain kolme euroa. Muuttuvien

kustannusten nousu tiputtaisi tuloksen 118 euroon nykyisestä 120 eurosta. Myös kiinteiden kustannusten nousu vähentäisi nykyistä tulosta viidellä eurolla. Kuten muillakin palveluilla myös laser-/sähköhoidon kohdalla voidaan todeta, että tulos pysyy edelleen positiivisena vaikka kannattavuuden tekijät kokisivat muutoksia.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja samalla tutkimusongelmana oli pyrkiä selvittämään kuinka kannattavaa kohdeyrityksen toiminta on. Tarkemmin sanottuna haluttiin selvittää kuinka paljon asiakkaita yritys tarvitsee ja mitä se vaatii saadakseen voittoa. Tutkimusongelmaa ratkoessa käytettiin apuna kustannus-, hinnoittelu-, sekä kannattavuuslaskelmia.

Tutkimusosiossa selvitettiin erilaisten laskelmien avulla kuinka paljon palveluita tulisi myydä, että päästäisiin haluttuun tuotto- ja tulotasoon. Laskelmissa käytettiin apuna eri asiakasmääriä ja palveluiden hintoja. Huomioon otettiin myös erilaiset vähennyksen, jotka pienentävät tuotto- ja tulotasoa.

Kustannuslaskelmissa huomattiin, että pääkustannuspaikalle aiheutui eniten kustannuksia autokuluista. Kohdeyritykselle tämä on hyvin tyypillistä, sillä yhteen palveluun jouduttiin käyttämään aina autoa. Apukustannuspaikan kustannukset olivat huomattavasti pienemmät kuin pääkustannuspaikan, sillä nämä kustannukset johtuivat vain henkilösivukuluista, toimitilan vuokrasta sekä poistoista.

Omakustannusarvot jokaiselle palvelulle laskettiin käyttämällä minimikalkyyliä sekä keskimääräiskalkyyliä. Näillä laskelmilla haluttiin selvittää, mitä yrityksen eri palvelut ensinnäkin maksavat yritykselle. Omakustannusarvoilla saatiin selville paljonko muuttuvat sekä yrityksen kaikki kustannukset vaikuttavat palveluiden hintoihin. Keskimääräiskalkyylin mukaan saatiin selville todellisten kustannusten määrät.

Omakustannusarvolaskelmissa jouduttiin käyttämään vain yrittäjän mielestä sopivaa kertakorvausta palvelua kohden, joka auttoi selvittämään valmistusarvoa palveluille. Koska toiminimellinen yritys ei maksa palkkaa, vaan yrityksen tulos on ns. yrittäjän palkka, niin katsottiin tämän toimivan hyvin. Näin saatiinkin kullekin palvelulle arvot jotka kattavat sekä kustannukset että ns. palkan. Kustannukset jaettiin tasan jokaiselle palvelulle pois lukien autokulut, jotka kohdistettiin vain kotikäynnille, tästä johtuen todelliset valmistusarvot saattavat

olla hieman erilaiset. Jotta saataisiin selville täysin oikea määrä kustannuksia palveluita kohden, jouduttaisiin kustannuksia seuraamaan paljon tarkemmin. Kustannuslaskelmat ovat kuitenkin suuntaa-antavia ja yrittäjä pystyy helposti seuraamaan tilannetta näiden avulla.

Hinnoittelulaskelmissa haluttiin selvittää miten palvelut tulisi hinnoitella, että kaikki kustannukset saataisiin katettua ja että yrittäjälle jäisi siitä jotain käteen. Omakustannushinnoittelussa käytettiin hyödyksi aiemmin laskettuja omakustannusarvoja. Omakustannushinnoiksi saatiin melko paljon alhaisemmat hinnat kuin yrittäjällä tällä hetkellä on käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä voi halutessaan laskea myyntihintoja ja silti saada se kertakorvaus jonka yrittäjä oli itselleen määritellyt. Kertakorvauksen katsottiin olevan riittävä 20 euron suuruisena klinikkahoidolta sekä kotikäynniltä, laser-/sähköhoidolta katsottiin riittävän vain 10 euroa.

Vaikka yrityksen olisi mahdollista laskea hintoja, en sitä välttämättä lähtisi hänelle suosittelemaan. Koirahieronnan katsotaan olevan vielä melko uusi palvelu ja liian alhaiseksi hinnoiteltu palvelu saattaa antaa väärän mielikuvat palvelun laadusta. Yrittäjän tulee myös muistaa, että kustannusten määrä nousee jonkun verran vuosittain, joten tämä on myös hyvä pitää mielessä palveluita hinnoitellessa. Lisäksi yrittäjällä on tällä hetkellä todella hyvä ja vakiintunut asiakaskunta, joten en senkään puitteissa näe syytä lähteä laskemaan hintoja. Hyvänä ajatuksena hinnoittelun kannalta saattaisi olla pakettihinnoittelu. Yrittäjä voisi tehdä useamman palvelukäynnin kertakortteja, esim. kolme palvelukäyntiä jollakin tietyllä summalla. Näiden kustannukset ja kannattavuus tulisikin laskea täysin erikseen.

Herkkyysanalyysistä huomattiin, että vaikka kannattavuuteen vaikuttavat tekijät muuttuisi hieman, ei yritys silti jäisi tuloksessaan tappion puolelle. Tämän avulla yrittäjä näkee hyvin mitenkä eri muutokset vaikuttavat hänen tulokseensa ja näin ollen ns. palkkaan joka yrittäjälle palveluiden työstä jää. Varsinkin asiakkaiden määrän muutokset kyseisen yrityksen tulosta ajatellen on hyvä aina välillä

tarkistaa. Herkkyysanalyysissa todettiin, että jos asiakkaiden määrä nousee 10 % nostaa se myös merkittävästi yrityksen tulosta.

Tämän opinnäytetyön perusteella yrityksen suurin kustannusten aiheuttaja on autokulut. Autokuluja syntyy vuodessa yhteensä noin 2 300 euroa. Tämän kustannuksen pienentäminen on kuitenkin melko mahdotonta, sillä kotikäynteihin vaaditaan auto. Yrittäjä on selvästi havainnut tämän sillä kotikäyntien myyntihinta onkin suurin. Vaikka autokulut tekevätkin paljon kustannuksia kotikäynneissä jää yrittäjän tämänhetkisellä hinnalla vielä tuotoksi tästä palvelusta noin 4 900 euroa, joten kustannukset saadaan hyvin katettua.

Yrittäjän halutessa tarkat kustannuslaskelmat kustakin palvelusta tulisi kustannusten seuranta tehostaa. Yrityksen kannattavuus pystyttiin kuitenkin selvittämään ja niiden perusteella yrityksen toiminta on vuoden 2012 tilinpäätöstietojen perusteella hyvin kannattavaa. Palvelukohtaisissa kannattavuuden laskelmissa todelliset summat voivat hieman muuttua, jos kustannuksista olisi tarkemmat erittelyt. Opinnäytetyö antaa yrittäjälle kuitenkin hyvät valmiudet tarkastella kannattavuuttaan niin kustannusten kuin hintojenkin osalta.

LÄHTEET

Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten, Helsinki. Edita Prima Oy (ISBN)

Alhola, K., Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta, Vantaa. WSOY

Eklund, I., Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus, Helsinki. WSOYpro Oy

Eskola, A., Mäntysaari, A. 2006. Menestys, Kannattavuuden hallinnan perusteet, Keuruu. Otava

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, Helsinki. WSOYpro Oy

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi, 5. uudistettu painos. Helsinki. Sanoma Pro Oy

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu, 2. uudistettu painos. Talentum Media Oy

Rissanen, T. 2005. Yittäjän käsikirja 2005 - Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä, Vaasa. Pohjantähti Polestar Ltd

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu, Porvoo. WSOY

Stenbacka, J., Mäkinen, I., Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet, Vantaa WSOY

Tomperi, S. 2003. Kirjanpito ja kannattavuus, 8. uudistettu painos. Helsinki. Edita Prima Oy

OP Osuuspankki. 2013 Yrityksen perustajan opas. Viitattu 1.4.2013. <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104910&srcpl=4>

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Hinnoittelun ABC: Opas tie-toteutteen ja palveluiden hinnoitteluun. Viitattu 2.3.2013. <http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf?version=2&modificationDate=1334640731000>

VM Valtiovarainministeriö. 2005. Tulosohjauksen käsikirja. Viitattu 26.3.2013. http://www.vm.fi/vm_edit/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/10_ohjaus_ja_tilivelvollisuus/20050913Tuloso/96500.pdf

Wiki Aalto Aaltoyliopiston Wiki. 2009. Katetuottolaskenta. Viitattu 1.2.2013. <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/5.+Katetuottolaskenta>