



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Kannattavuuden parantaminen ja hinnoittelun kehittäminen kohdeyrityksessä

Johanna Vauhkonen

Opinnäytetyö, toukokuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2024
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU

Tekijä
Johanna Vauhkonen

Nimeke
Kannattavuuden parantaminen ja hinnoittelun kehittäminen kohdeyrityksessä

Toimeksiantaja
Yritys X

Tiivistelmä

Hinnoittelu on yksi keskeisimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön aiheena oli osakeyhtiömuotoisen yrityksen hinnoittelun kehittäminen. Taroituksena oli selvittää, mikä hinnoittelutapa olisi yritykselle sopivin ja etsiä lisäksi keinoja, joiden avulla yritystoiminnan kannattavuutta olisi mahdollista parantaa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä, jossa hyödynnettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Teoreettinen viitekehys muodostui kustannus- ja kannattavuuslaskennasta sekä hinnoittelusta. Yrityksen kustannukset selvitettiin ja yritykselle muodostettiin kustannus- ja kannattavuuslaskelmat. Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen kannattavuuden lähtötilanne analysoimalla yrityksen tilinpäätöstietojen avulla laskettuja tunnuslukuja. Yritykselle muodostettiin sen katetuottoanalyysit ja herkkyysanalyysit, joiden pohjalta kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä analysoitiin.

Työssä selvisi, että hintojen korottaminen voi vaikuttaa positiivisesti yrityksen liikevaihdon kasvuun, mutta negatiivisesti tuotteiden ja palvelujen kysyntään. Parhaimpaan tulokseen kannattavuuden näkökulmasta kohdeyritys pääsisi karsimalla kustannuksiaan ja kasvattamalla myyntimääriään. Työn tuloksena yritykselle muodostettiin hinnoittelumalliehdotus ja analysoitiin yrityksen kannattavuuden nykytilannetta, sekä annettiin kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi.

Kieli
suomi

Sivuja 69

Asiasanat
kustannuslaskenta, hinnoittelu, kannattavuus



THESIS
May 2024
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND

Author
Johanna Vauhkonen

Title
Improving Profitability and Developing Pricing of the Commissioning Company

Commissioned by
Anonymous commissioning company

Abstract

Pricing is one of the key factors influencing the profitability of a company. The subject of the thesis was the development of the pricing in the commissioning company. The aim was to find out which pricing method would be the most suitable for the company and to look for ways to improve the profitability of the company's operations.

The thesis was carried out as a functional thesis using a qualitative research method. The theoretical framework consisted of cost and profitability calculations, as well as pricing. The company's costs were identified, and cost and profitability calculations were formed for the company. The thesis examined the initial financial situation of the company in terms of profitability by analysing the key figures calculated using the company's financial statements. Based on the company's financial statements, profit margins analyses and sensitivity analyses were conducted for the company. The profitability and factors affecting it were then analysed.

The study found that price increases can have a positive effect on the company's turnover growth, but price increases can have a negative effect on the demand for products and services. From a profitability point of view, the target company would achieve the best result by cutting its costs and increasing sales volumes.

As a result a pricing model proposal was formed for the company and the current situation of the company's profitability was analysed and suggestions for improving profitability were made.

Language
Finnish

Pages 69

Keywords
cost accounting, pricing, profitability

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tausta	6
1.2	Tavoitteet ja tutkimusongelma	6
1.3	Tutkimusmenetelmä	7
1.4	Aikaisemmat tutkimustulokset	8
1.5	Rakenne	10
2	Kustannus- ja kannattavuuslaskenta	11
2.1	Kustannuslaskennan merkitys yritykselle	11
2.2	Kustannuslaskennan käsitteet ja kustannusluokitukset	11
2.3	Perinteinen kustannuslaskenta	14
2.3.1	Kustannuslajilaskenta	14
2.3.2	Kustannuspaikkalaskenta	16
2.3.3	Suoritekohtainen laskenta	16
2.4	Kannattavuus ja kannattavuuden seuranta	18
2.4.1	Kannattava yritystoiminta	18
2.4.2	Kannattavuuden tunnusluvut	20
2.4.3	Katetuottolaskenta	24
2.4.4	Katetuottoanalyysi ja katetuottolaskennan tunnusluvut	25
2.4.5	Kannattavuuden parantaminen	26
2.4.6	Budjetointi ja seuranta	28
3	Hinnoittelu	32
3.1	Hinnoittelun tavoitteet	32
3.2	Hinnoitteluprosessi ja hinnoittelustrategia	33
3.3	Hinnoittelumenetelmät	34
3.3.1	Kustannusperusteinen hinnoittelu	34
3.3.2	Muut hinnoittelumenetelmät	37
3.4	Tuotteiden hinnoittelu	38
3.5	Palvelujen hinnoittelu	39
3.6	Hinnoittelu mikroyrityksessä	40
4	Kannattavuuden parantaminen ja hinnoittelumalli kohdeyritykselle	42
4.1	Lähtötilanne ja tavoitteet	42
4.2	Kohdeyrityksen kustannusten luokittelu	44
4.3	Kannattavuuden parantaminen	47
4.3.1	Yrityksen nykytilan analyysi	47
4.3.2	Kioskitoiminnan kannattavuus ja kioskin tuoteryhmäkohtainen kannattavuus	50
4.3.3	Palvelujen kannattavuus	52
4.3.4	Katetuottoanalyysi ja katetuoton tunnusluvut	53
4.3.5	Kannattavuuden parantaminen lyhyellä aikavälillä	54
4.3.6	Kannattavuuden parantaminen ja seuranta pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä	56
4.3.7	Budjetointi	57
4.4	Kustannusperusteinen hinnoittelu verrattuna markkinaperusteiseen hinnoitteluun	59
4.5	Hinnoitteluehdotus yritykselle	61
4.5.1	Palvelujen hinnoittelu	61
4.5.2	Tuotteiden hinnoittelu	62

5	Johtopäätökset ja pohdinta	63
5.1	Johtopäätökset	63
5.2	Oman oppimisen arviointi	64
5.3	Luotettavuus ja eettisyys	65
5.4	Jatkokehitysmahdollisuudet	66
	Lähteet.....	67

1 Johdanto

1.1 Tausta

Hinnoittelu on yksi tärkeimmistä yksittäisistä tekijöistä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta (BusinessOulu 2023). Usein se on myös tehokkain tapa parantaa kannattavuutta (Somervuori 2018, 11). Yrityksen voittoon vaikuttavia tekijöitä ovat myynnin määrä, kustannukset ja hinnoittelu. Hinnoittelulla on suurin vaikutus voittoon näitä kolmea tekijää verratessa. Hinnoittelupäätöksillä on selkeä yhteys yrityksen tulokseen, mutta iso osa yrityksistä jättää edelleen hinnoitteluun liittyvät mahdollisuudet hyödyntämättä. Hinnoittelu vaatisi nykyistä suurempaa huomiota yrityksissä. (Sinclair 2019.) Yrityksen taloudellista menestystä voidaan mitata kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden mittareilla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kannattavuuteen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii osakeyhtiömuotoinen yritys, joka on perustettu vuonna 2021. Yritys tarjoaa urheiluaktiiviteetteja. Aktiviteettien lisäksi yrityksellä on kioskitoimintaa. Yritys on mikroyritys, joka on työllistänyt viimeisimmällä tilikaudellaan viiden omistajansa lisäksi osa-aikaisia työntekijöitä. Yritys haluaa pysyä anonyyminä, joten tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayritystä ei esitellä tarkemmin.

1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on kohdeyrityksen hinnoittelun kehittäminen. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tutkia millä keinoilla yrityksen kannattavuutta olisi mahdollista parantaa. Tavoitteena on luoda kohdeyritykselle hinnoittelumalliehdotus hinnoittelupäätösten tueksi. Kohdeyritys on aloitteleva yritys, jolla ei ole ennestään käytössä olevia hinnoittelumalleja, joten yritys koki hinnoittelupäätöksiä tukevasta tutkimustiedosta olevan hyötyä toiminnalleen. Lisäksi haluttiin tutkia kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja

kannattavuuden parantamista. Kannattavuuden osiossa perehdytään yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Tutkimuskysymykseksi muodostettiin:

- Mikä on kohdeyritykselle sopivin hinnoittelumalli?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluun?
- Miten yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa?

Tarkoituksena on selvittää teorian tiedon, yrityksen edustajan kanssa käytyjen keskustelujen ja tehtyjen hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmien avulla yritykselle sopivin hinnoittelumalli sekä selvittää kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus tehdään kohdeyrityksen näkökulmasta, joten tutkimuksen alussa on tarkoitus tutustua yrityksen nykyisiin hinnoittelukäytäntöihin ja selvittää, millainen vaikutus nykyisellä hinnoittelulla on yrityksen kannattavuuteen, ja voidaan ko kannattavuutta joillakin keinoilla parantaa. Saadun tiedon perusteella kehitellään yritykselle käyttökelpoinen hinnoittelumalliehdotus ja kannattavuuden osalta arvioidaan, millä keinoin yrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa ja annetaan kehitysehdotuksia.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Toiminnallinen opinnäytetyö on tutkimuksellisen kehittämisen tapa, joka on myös yksi ammattikorkeakouluissa käytetty opinnäytetyötyyppi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ammatillinen asiantuntijuus osoitetaan kehittävällä ja tutkimuksellisella otteella tehdyllä lopputuotoksella ja raportilla. Raportilla kuvataan tuotoksen lähtökohtia ja perustellaan tehtyjä valintoja sekä ratkaisuja. Ammatillisesta lähdekirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saaduista tuloksista koostaan perustelut tuotoksen ratkaisuihin. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on konkreettinen lopputuotos, esimerkiksi ohje tai opastus (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9). Tavoitteena on, että tuotos on ammatillinen ja palvelee kohderyhmää. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei toteudu tapaustutkimukselle tai toimintatutkimukselle asetetut tieteelliset vaatimukset tai tavoitteet, joten toiminnallista opinnäytetyötä ei voida pitää tapaustutkimuksena tai toimintatutkimuksena. (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022, 6–7.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole välttämätöntä käyttää tutkimuksellisia menetelmiä, mutta niitä voidaan hyödyntää tutkimuksellisen selvityksen tekemiseen. Tutkimuksellinen selvitys on osa toiminnallisen opinnäytetyön toteutustapaa. Toteutustapa tarkoittaa niitä keinoja, joilla tuotoksen materiaali hankitaan. Tiedon keräämisen keinot ovat samoja kuin tutkimuksellisessakin opinnäytetyössä, mutta tarkoituksena on käyttää tutkimusta tiedonhankinnan apuvälineenä ja selvityksen tekemisen keinona. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56–57.)

Opinnäytetyö toteutetaan toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa hyödynnetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto koostuu todellisista tilanteista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa tapausta käsitellään ainutlaatuisena. Lähtökohtana tutkimukselle ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan tarkoituksena on tarkastella aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimussuunnitelma muotoutuu joustavasti tutkimuksen edessä ja sitä voi muuttaa olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155.)

Tässä työssä aineistona on käytetty yrityksen käyttämästä taloushallinto-ohjelmasta saatuja tietoja. Tiedot perustuvat vuosien 2021–2022 ja 2022–2023 tilinpäätöksistä ja kirjanpidosta saatuihin lukuihin. Lisäksi aineistona on käytetty yrityksen myyntiraportteja. Kustannus-, kannattavuus ja hinnoittelulaskelmat on tehty yritykseltä saadun aineiston tietojen pohjalta.

1.4 Aikaisemmat tutkimustulokset

Hinnoittelua ja kannattavuutta aiheena on tutkittu opinnäytetöissä jo aikaisemminkin. En löytänyt täysin samalta toimialalta tehtyä opinnäytetyötä verrattuna opinnäytetyöni toimeksiantajan toimialaan. Isoranta (2010) tutki opinnäytetyösäännön yksityisen kauneudenhoitoalalla toimivan elinkeinonharjoittajan kannattavuutta kustannuslaskennan ja hinnoittelun avulla. Tutkimuksen teoriaosio koostui kustannuslaskennasta, hinnoittelusta ja kannattavuudesta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena käyttäen avointa haastattelua ja

teemahaastattelua. Lisäksi tutkimus sisälsi toiminnallisen osuuden, jossa tutkimuksen tuloksena esiteltiin kohdeyritykselle tehdyt kustannus- ja hinnoittelulaskelmat, sekä katetuotto- ja herkkyysanalyysit. Opinnäytetyössä analysoitiin yrityksen edustajan haastatteluiden ja toteutettujen laskelmien perusteella keinoja yritystoiminnan kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen tuloksena selvisi muun muassa yhden tuotteen alihinnoittelu ja kannattamattomuus. Tutkimustulokset antoivat kohdeyritykselle tietoa sen nykytilasta ja mahdollisista keinosta kannattavuuden kehittämiseksi. (Isoranta 2010.)

Karjalaisen (2022) opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää kustannus-, hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmat Kultasepänpajan kolmelle tuotteelle eri tuotekategoriasta. Tutkimuksen teoriaosuus sisälsi kustannuslaskentaa, hinnoittelua ja kannattavuuslaskentaa. Tutkimuksen empiirisessä osassa toteutettiin kustannuslaskentaa jakamalla kustannukset lajeittain, kustannuspaikoittain ja suoritekohtaisesti. Lisäksi osiossa tehtiin hinnoittelulaskelma käyttäen omakustannus hinnoittelua. Kannattavuuslaskenta yritykselle toteutettiin tilinpäätöksestä saatujen lukujen avulla hyödyntämällä kannattavuuden tunnuslukuja. Lisäksi tuotteille tehtiin herkkyysanalyysit. Tutkimuksen tuloksina saatiin kolmen tuotteen kustannus-, hinnoittelu- ja kannattavuuslaskelmat. Tulosten perusteella päädyttiin siihen lopputulokseen, että tutkituilla tuotteilla on riittävästi katetta ja toiminta on kannattavaa. (Karjalainen 2022.)

Kärnä (2013) toteutti opinnäytetyössään katto- ja ulkoerhoilutöihin erikoistuneelle toiminimiyrittäjälle ehdotuksia hinnoittelun toteuttamisesta ja kustannuslaskennan työkaluista hinnoittelun tueksi. Tavoitteena oli löytää yrittäjälle, jolla ei ollut aiempaa kokemusta hinnoittelusta, sopiva hinnoittelutapa. Lisäksi tavoitteena oli etsiä yritykselle tarpeeksi helppokäyttöinen tapa laskea suoritteiden kustannuksia. Teoriaosuudessa perehdyttiin kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun. Tutkimuksen tuloksena yritykselle sopivimmaksi kustannuslaskentatavaksi valittiin lisäyslaskenta. Perusteluissa otettiin huomioon yrityksen toimiala ja lisäyslaskennan toteuttamisen helppous kohdeyrityksen näkökulmasta. Hinnoittelutavaksi ehdotettiin voittolisä hinnoittelua, sillä se ottaa huomioon suoritteen kaikki kustannukset. Lisäksi myös kilpailijoiden hinnat ja kysyntä vaikuttivat tutkimuksen mukaan lopulliseen hinnoittelupäätökseen. (Kärnä 2013.)

1.5 Rakenne

Opinnäytetyön toinen ja kolmas luku muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 käsitellään kustannus- ja kannattavuuslaskentaa. Kustannukset vaikuttavat kustannusperusteiseen hinnoitteluun ja ovat yksi yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, joten aluksi käydään läpi kustannuslaskentaa yleisesti ja tutustutaan perinteiseen kustannuslaskentaan. Kannattavuuslaskennan osalta luvussa käsitellään kannattavuuden tunnuslukuja, katetuottolaskentaa ja katetuottoanalyysia. Lopuksi luvussa perehdytään kannattavuuden parantamisen keinoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Luku 3 koostuu hinnoittelun kokonaisuudesta. Luvussa perehdytään hinnoittelun tavoitteisiin sekä hinnoitteluprosesseihin ja eri hinnoittelumenetelmiin. Lisäksi selvitetään tuotteiden ja palvelujen hinnoittelun erityispiirteitä. Lopuksi luvussa käydään läpi se, miten hinnoittelua on aikaisemmin toteutettu pien- ja mikroyrityksissä.

Luvussa 4 kuvataan opinnäytetyön toiminnallinen osuus, jossa käsitellään kohdeyrityksen kannattavuuden parantamista ja hinnoittelun kehittämistä. Ensimmäisessä luvussa selvitetään yrityksen kustannukset ja tutustutaan sen kustannusrakenteeseen. Seuraavaksi luvussa käydään läpi yrityksen kannattavuuden nykytilanne ja analysoidaan kannattavuutta kannattavuuden tunnuslukujen ja yritykselle muodostettujen katetuottoanalyysien ja herkkyysanalyysien avulla. Lopuksi yritykselle ehdotetaan keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Hinnoittelun osalta luvussa vertaillaan hinnoittelumenetelmiä ja muodostetaan yritykselle hinnoittelumalliehdotus. Luku 5 käsittelee työn johtopäätökset, opinnäytetyön prosessin arvioinnin ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen, luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin sekä jatkokehitysmahdollisuudet.

2 Kustannus- ja kannattavuuslaskenta

2.1 Kustannuslaskennan merkitys yritykselle

Kustannuslaskennan keskeisinä tehtävinä ovat vastuualuelaskenta eli kustannuspaikkalaskenta sekä tuote-, palvelu- ja asiakaskohtaisten kustannusten määrittäminen (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 122). Kustannuslaskenta on osa yrityksen sisäistä laskentatoimea. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jota yrityksen johto voi käyttää erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Kustannuslaskennan tuottama tieto on hyödyksi esimerkiksi yrityksen tulokellisuuden arviointiin, investointien suunnitteluun ja palvelutoiminnan suunnitteluun. Lisäksi sen avulla voidaan myös hinnoitella yrityksen palveluja. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 11.) Kustannustiedon tunteminen on tärkeää, kun halutaan selvittää toiminnan kannattavuus ja taloudellisuus. Kustannuslaskennan tilanteita on olemassa monia erilaisia, joten myös erilaisia kustannuskäsiteluo- kituksia tarvitaan. Laskentakohteina voivat olla esimerkiksi yksittäiset tuotteet tai palvelut, asiakastilaukset, eri asiakkaat tai asiakasryhmät, investoinnit tai yrityksen eri vastualueet, kuten erilliset toimipisteet. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 46.)

2.2 Kustannuslaskennan käsitteet ja kustannusluokitukset

Kustannuslaskentaa toteutettaessa on tärkeää ymmärtää laskentatilanne, sillä se vaikuttaa siihen, miten laskenta toteutetaan. Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011, 89) määrittelevät laskentatilanteen kokonaiskäsitteeksi päätöksentekotilanteesta tai muusta laskennan käyttötilanteesta. Määritelmän mukaan laskennan käyttötilanne on voitu tunnistaa laskennan toteuttamisen yhteydessä tai se voi tunnistamattomanakin vaikuttaa laskennan toteutukseen. Kustannuslaskennan tarkoitus määrittelee sen, mitä kustannuksia laskennassa tulee ottaa huomioon. Laskentatilanteen osalta tulee ottaa huomioon jokaisen laskentatilanteen erityispiirteet, kuten mitkä laskentakohteet ovat kiinnostavia, mitä tuottoja ja kustannuksia laskennassa tulee huomioida, miten hankintahinta, käypä arvo tai jälleenhankintahinta arvostetaan sekä se, millä tavoin ja kuinka

tarkasti tuottoja ja kustannuksia voidaan kohdistaa laskentakohteille. (Suomala ym. 2011, 88–89.) Johdon laskentatoimessa yleisiä laskentakohteita ovat esimerkiksi yrityksen yksittäinen resurssi, kuten tuotantolaitteen vuosikustannus, eri tuoteryhmien ja yksittäisten tuotteiden kustannukset ja kannattavuus, yksittäisen toiminnon kannattavuus tai asiakassegmentin kustannukset tai kannattavuus (Suomala ym. 2011, 89–90).

Aiheuttamisperiaate eli matching principle tarkoittaa periaatetta, jonka mukaan laskentakohteeseen pyritään liittämään vain sellaisia tuottoja ja kustannuksia, jotka se tosiasiallisesti aiheuttaa. Aiheuttamisperiaatteen noudattaminen on tärkeää, sillä jos aiheuttamisperiaatetta ei noudatettaisi, niin tällöin osa tuotteista joutuisi kattamaan myös toisten tuotteiden aiheuttamia kustannuksia. Tässä tilanteessa tuotteiden välisen kannattavuuden vertailu vääristyisi. Täysin tarkasti aiheuttamisperiaatetta on haastavaa noudattaa, mutta se on hyvä lähtökohta kustannuslaskennalle. (Suomala ym. 2011, 90.)

Neilimo ja Uusi-Rauva (2014, 47) sekä Suomala ym. (2011, 91) määrittelevät kustannuksen tuotannon tekijän rahassa mitattuna käyttönä tai kulutuksena. Kustannusten luokittelun avulla voidaan ratkaista erilaisten laskentatilanteiden haasteita. Kustannusluokituksia on olemassa useita erilaisia. (Suomala ym. 2011, 94.)

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka kasvavat tai pienenevät suhteessa yrityksen toiminta-asteeseen eli toiminnan volyyymiin (Ikäheimo ym. 2016, 123). Muuttuvia kustannuksia voivat olla esimerkiksi tuotantoyrityksessä valmistettavien tuotteiden materiaalit, taksiryrittäjällä polttoainekustannukset, energiankulutus tehtaalla tai maanrakennusyrittäjän työntekijöiden palkkakustannukset. Kiinteät kustannukset ovat vastaavasti kustannuksia, jotka pysyvät samoina yrityksen toiminnan volyymin muutoksista huolimatta. Kiinteitä kustannuksia voivat olla esimerkiksi koneiden ja laitteiden kustannukset, tilojen kustannukset sekä hallinnon ja johdon palkkakustannukset. (Suomala ym. 2011, 95.)

Välilliset ja välittömät kustannukset

Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan tietyille tuotteille tai tuoteryhmille. Välittömien kustannusten suhteen syy-seuraussuhde on selkeä. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia, ja niitä voivat olla esimerkiksi työntekijöiden palkat, valmistuksen aineet ja tarvikkeet sekä alihankinnat. Välilliset kustannukset ovat vastaavasti kustannuksia, joita ei voi suoraan kohdistaa tietylle tuotteelle, vaikka kustannukset olisivatkin tarpeellisia yrityksen toiminnan kannalta. Välilliset kustannukset ovat yleisimmän tulkinnan mukaisesti usein kiinteitä kustannuksia. Välillisten ja välittömien kustannusten jakotavan suhteen tulee olla myös kriittinen, sillä tietyissä tapauksissa kiinteät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan tietyille tuotteille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 58.)

Muut kustannusluokitukset ja käsitteet

Edellä mainittujen kustannusluokitusten lisäksi on olemassa muitakin tapoja luokitella kustannuksia. Jakaminen erillis- ja yhteiskustannuksiin on yksi vaihtoehto. Erilliskustannukset määritellään kustannuksiksi, jotka jäävät pois, jos tiettyä asiaa ei toteuteta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 59). Asiaa tarkastellaan tietyn laskentakohteen näkökulmasta ja esimerkiksi tietyllä osastolla työskentelevien henkilöiden palkkakustannus on erilliskustannus koko liikkeen näkökulmasta. Saman liikkeen kassamyymyjien palkat taas ovat yhteiskustannuksia, sillä yhden osaston lakkauttaminen ei vaikuta heidän palkkaukseensa. (Suomala ym. 2011, 96). Yhteiskustannukset ovat siis kustannuksia, joihin jonkin asian poisjääminen ei vaikuta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 59).

Muiden yrityksen päätöksentekotilanteiden, esimerkiksi hinnoittelupäätösten, menestymisen arvioinnin tai investointiin liittyvien päätösten, kannalta on tärkeää ymmärtää muitakin kustannuskäsitteitä. Vaikutettavissa olevat kustannukset ovat kustannuksia, joiden kertymiseen voidaan omilla päätöksillä vaikuttaa.

Uponneet kustannukset määritellään tuotteen valmistukseen sitoutuneiksi kustannuksiksi. Uponneet kustannukset kertovat sen, mihin kustannuksia on jo si-
dottuna, ennen kuin tuotteen valmistusta on aloitettu. Vaihtoehtoiskustannukset
ovat tuottoja, jotka yritys saisi, jos se käyttäisi jotain vaihtoehtoista tapaa käyt-
tää tiettyyn yrityksen toimintoon käytetyt varat. Esimerkiksi uusiin toimitiloihin in-
vestoimisen sijaan samat rahat voisi käyttää uuden tuotantolinjan hankintaan tai
sijoituksiin. Yksikkökustannukset tarkoittavat kokonaiskustannuksia, jotka jae-
taan valmistusmäärällä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 62–
63.)

2.3 Perinteinen kustannuslaskenta

2.3.1 Kustannuslajilaskenta

Perinteinen kustannuslaskenta jaotellaan kolmeen vaiheeseen: kustannusla-
jilaskentaan, kustannuspaikkalaskentaan ja suoritekohtaiseen kustannuslasken-
taan. Kustannuslajilaskentaa ja kustannuspaikkalaskentaa tehdään yritysta-
solla, ja se hyödyntää kirjanpidosta saatuja tietoja. Kustannuslajilaskennan ja
kustannuspaikkalaskennan tietojen avulla voidaan suorittaa suoritekohtainen
laskenta. (Järvenpää ym. 2013, 72.)

Kustannuslajilaskennassa kustannusten kehitystä voidaan seurata kustannusla-
jeittain. Organisaation kirjanpidossa nämä eri kustannuslajit kirjataan omille ti-
leilleen. Käytettävien tilien joukon, eli tilikartan, määrittelee yrityksen johdon tar-
peet. (Ikäheimo ym. 2016, 129.) Suoritteiden valmistamiseen käytetään erilaisia
tuotannontekijöitä, joita ovat esimerkiksi raaka-aineet, työ, työtilat, sekä erilaiset
laitteet ja koneet (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 84). Tuotantoprosessin yleisim-
piä kustannuksia voidaan luokitella tuotannontekijöiden mukaan (taulukko 1)
(Järvenpää ym. 2013, 73).

Tuotannontekijät	Kustannusryhmät
Työsuoritukset	Palkkakustannukset, Lakisääteiset henkilösivukustannukset, Vapaaehtoiset henkilösivukustannukset
Aineet	Ainekustannukset
Lyhytvaikutteiset tuotannontekijät	Tarvikekustannukset, Vuokratkustannukset, Valaistus- ja energiakustannukset, Kuljetuskustannukset
Pitkävaikutteiset tuotannontekijät	Poistokustannukset, Korkokustannukset, Vakuutuskustannukset

Taulukko 1. Kustannusten lajittelu tuotannontekijöihin (Järvenpää ym. 2013, 73).

Työkustannuksiin kuuluvat työntekijöiden palkat ja palkan sivukulut. Työkustannukset koostuvat kahdesta tekijästä eli työn määrästä ja yksikkökustannuksesta. Työkustannukset ovat keskeinen kustannus etenkin palvelualoilla. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 84.) Ainekustannuksia ovat esimerkiksi raaka-aine-, puolivalmiste- ja tarvikekustannukset. Ainekustannukset koostuvat tarvittavista ainemääristä ja niiden yksikkökustannuksista. Ainekustannuksia syntyy paljon teollisuusyrityksissä, kun taas palveluyrityksissä ainekustannusten määrä on vähäinen. (Järvenpää ym. 2013, 76.) Muihin lyhytvaikutteisiin kustannuksiin luettaan muut tuotantovälineet, jotka käytetään lyhyellä aikavälillä niiden hankinnan jälkeen. Muita lyhytvaikutteisia kustannuksia ovat esimerkiksi ostetun energian kustannukset, tilavuokrat, edustusmenot, asiantuntijapalvelut, tietoliikennepalvelut, sekä koneiden ja kaluston leasing-vuokrat. Pääomakustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat pitkävaikutteisten tuotantovälineiden hankinnasta, hallinnasta ja vakuuttamisesta. Pääomakustannuksia ovat myös poistot ja korot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 96.)

2.3.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on yrityksen pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan. Kustannuspaikkalaskennan avulla voidaan verrata toteutuneita kustannuksia budjetoituihin tavoitteisiin, eli voidaan toteuttaa kustannuspaikan kustannustarkastelua. Lisäksi kustannuspaikkalaskenta toimii välivaiheena suoritekohtaiselle kustannuslaskennalle. Kustannuspaikkojen valinta on tehtävä yrityskohtaisesti. (Järvenpää ym. 2013, 91.)

Kustannuspaikkojen avulla voidaan lisäyslaskennassa määritellä yleiskustannuslisät, joita tarvitaan suoritekohtaisessa laskennassa. Lisien tarkoituksena on, että välilliset kustannukset voidaan kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti tietylle tuotteelle tai suoritteelle riittävän tarkasti. Ennen yleiskustannuslisien määrittämistä pääkustannuspaikan kustannukset kohdistetaan suoritteille välittömästi ilman välivaihetta. Apukustannuspaikkojen ja yhteisten kustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille. Menetelmänä voidaan käyttää vyörytysmenetelmää tai kiinteiden hintojen menetelmää. Vyörytysmenetelmässä apukustannuspaikkojen ja yhteisten kustannuspaikkojen kustannukset jaetaan tietyin jakoperustein pääkustannuspaikoille. Kiinteiden hintojen menetelmässä yhteisten kustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen suoritteille on asetettu kiinteät laskutushinnat, joilla pääkustannuspaikkoja veloitetaan. Pääkustannuspaikkoja veloitetaan niiden käyttämien palvelujen määrän perusteella. (Järvenpää ym. 2013, 93.)

2.3.3 Suoritekohtainen laskenta

Suoritekohtainen laskenta on kustannuslaskennan viimeinen vaihe. Suoritekohtaisessa laskennassa kustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan tuotteelle tai palvelulle (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 197.) Tuotekohtaisten kustannuslaskennan tavoitteena on selvittää tuotteeseen liittyvät yksikkökustannukset mahdollisimman tarkasti. Saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi päätöksentekotilanteissa hinnoittelupäätösten osalta sekä uusien ja

nykyisten tuotteiden kehittämisen kannalta. (Suomala ym. 2011, 106.) Laskentatilanteita on paljon erilaisia ja käytetyn laskentatavan valinta riippuu laskentatilanteesta. Liiketoimintatilat voidaan esimerkiksi jakaa tuotannollisiin yrityksiin ja liikeyrityksiin, eli fyysisiä tuotteita myyviin yrityksiin ja palveluja myyviin yrityksiin. Kustannuslaskennan peruseräperiaatteet ovat molemmissa samoja, mutta erona on, että aineettomien palvelujen osalta palvelua on haastavaa mitata välittömästi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 100, 111.)

Suoritekohtaisessa laskennassa välilliset ja välittömät kustannukset kohdistetaan tuotteelle tai suoritteelle. Välittömien kustannusten kohdistaminen on helpompaa, ja ne voidaan osoittaa tuotteelle suoraan. Välillisten kustannusten kohdistaminen tuotekohtaisesti on usein haastavampaa kustannuslaskentaa toteutettaessa. Suoritekohtaisessa laskennassa päätetään, että mitkä kustannukset ja miten laajasti ne kohdistetaan tuotteelle tai suoritteelle. Myös aiheuttamisperiaate huomioidaan. Kalkyyli kertovat tuotteen yksikkökustannukset rahamääräisenä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 116.)

Kalkyyli kertovat tuotteen yksikkökustannukset rahamääräisenä. Kalkyyli voidaan jakaa kolmella eri tavalla:

1. minimi- eli katetuottokalkyyli
2. keskimääräiskalkyyli
3. normaalikalkyyli (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 116.)

Minimikalkyyliä laskettaessa otetaan huomioon vain muuttuvat kustannukset. Minimikalkyyliä käytetään tilanteissa, joissa muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri. Minimikalkyylin mukaiset kustannukset tuotteelle saadaan seuraavalla tavalla (Järvenpää ym. 2013, 116.):

Minimikalkyyli = muuttuvat kustannukset / toteutunut suoritemäärä

Keskimääräiskalkyyli ottaa huomioon muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Keskimääräiskalkyyliä käytetään tilanteissa, jossa kiinteiden kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on huomattava. Tuotantomäärän muutokset vaikuttavat keskimääräiskalkyylin mukaisiin yksikkökustannuksiin hintaa nostavasti ja laskevasti. (Ikäheimo ym. 2016, 130; Järvenpää ym. 2013, 130.) Keskimääräiskalkyyliä sovelletaan esimerkiksi palvelutoiminnassa (Ikäheimo ym. 2016, 139).

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \text{kokonaiskustannukset} / \text{toteutunut suoritemäärä}$$

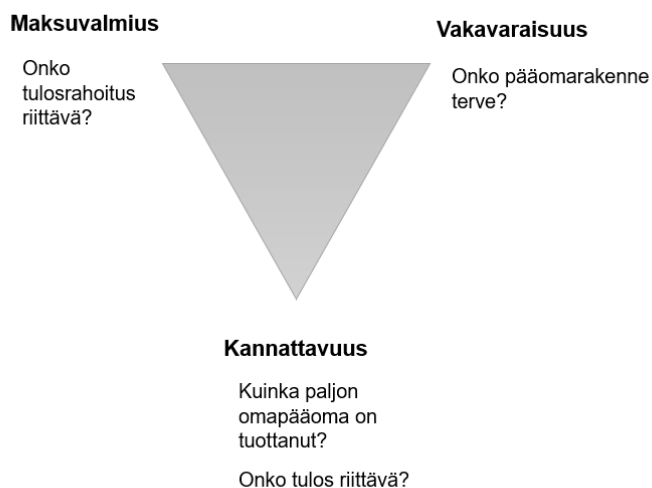
Normaalikalkyyli huomioi keskimääräiskalkyylin tavoin sekä muuttuvat, että kiinteät kustannukset. Lisäksi se huomioi tuotantomäärien vaihtelun. Kiinteille kustannuksille kohdistetaan yrityksen koko kapasiteetin eli normaalin tuotantomäärän verran. Muuttuvat kustannukset kohdistuvat tuotteelle kokonaisuudessaan. (Järvenpää ym. 2013, 11):

$$\text{Normaalikalkyyli} = \text{muuttuvat kustannukset} / \text{toteutunut suoritemäärä} + \text{kiinteät kokonaiskustannukset} / \text{normaali suoritemäärä}$$

2.4 Kannattavuus ja kannattavuuden seuranta

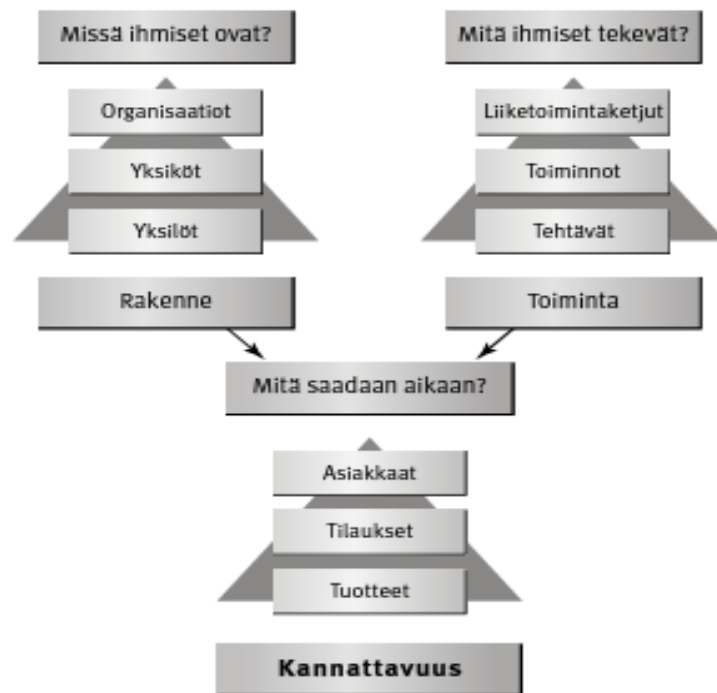
2.4.1 Kannattava yritystoiminta

Yrityksen tärkeimpiä taloudellisia toimintaedellytyksiä ovat kannattavuus, vakaaraisuus ja maksuvalmius. Tässä luvussa perehdytään niistä kannattavuuteen. Kannattavuus on yrityksen jatkumisen edellytys, sillä kannattamaton toiminta johtaa yritystoiminnan loppumiseen. (Alma Talent 2024a.) Yrityksen menestykseen vaikuttavia taloudellisia tekijöitä voidaan kuvata yrityksen terveyskolmiolla (kuva 1) (Alhola & Lauslahti 2002, 148).



Kuva 1. Yrityksen terveyskolmio (mukaiillen Alhola & Lauslahti 2002, 148).

Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisena kannattavuutena tuottojen ja kustannusten erotuksena tai suhteellisena kannattavuutena esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoasteella mitattuna. (Alhola & Lauslahti 2002, 50.) Lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin voidaan käyttää katetuottolaskentaa (Tomperi 2014, 32). Kannattavuus on laaja käsite, jonka ymmärtämiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista tietoa koko liiketoiminnasta. Jotta yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida, tarvitaan tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen tuloksen muodostumiseen (kuva 2) (Alhola & Lauslahti 2002, 51.)



Kuva 2. Kannattavuuden lähteet (Alhola & Lauslahti 2002, 51).

2.4.2 Kannattavuuden tunnusluvut

Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan arvioida yrityksen taloudellista tilaa ja arvioinnin kohteena voi olla esimerkiksi yrityksen kannattavuus. Tilinpäätösanalyysissä käytetään tunnuslukuja, joita on kehitetty ja tutkittu paljon, jotta ne olisivat mahdollisimman käyttökelpoisia ja kuvaisivat yrityksen tilaa mahdollisimman hyvin. (Kallunki 2022, 15.) Tunnuslukuanalyysissä yrityksen tuloslaskelman ja taseen eristä lasketaan suhdemuotoisia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan mitata yrityksen menestymisen osatekijöitä, kuten kannattavuutta. (Niskanen & Niskanen 2016, 112.) Tunnuslukujen analysoinnin lisäksi yrityksen kannattavuutta tutkittaessa on otettava huomioon myös yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja arvioitava onko kyseinen tilikausi ollut poikkeuksellinen. Poikkeuksellisen hyvä tai huono yleinen taloudellinen tilanne voi antaa pidemmällä aikavälillä vääristyneen kuvan yrityksen kannattavuudesta. (Kallunki 2022, 80–81.)

Kannattavuuden tärkeimmät tunnusluvut voidaan jakaa liikevaihtoon suhteutettuihin katemittareihin ja pääomaan suhteutettuihin tuottomittareihin. Liikevaihtoon suhteutettuja katemittareita ovat muun muassa myyntikate-%, käyttökate-% ja liiketulos-%. Pääomaan suhteutettuja mittareita ovat oman pääoman tuotto-% (ROE), sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE) ja kokonaispääoman tuotto-% (ROA). (Alma Talent 2024a.)

Myyntikatteen avulla voidaan laskea yrityksen tuoteryhmäkohtaisia kannattavuuksia. Sen taso riippuu yrityksen kiinteiden kulujen, rahoitustarpeen, investointien ja käyttöpääoman rahoitustarpeesta. Myyntikate voidaan laskea euro määräisenä tai suhteellisesti. Myyntikatetta käytetään usein tukku- tai vähittäiskaupassa. (Alma Talent 2024b.)

$$\begin{aligned} \text{Myyntikate} &= \text{Liikevaihto} - \text{ainekulut} - \text{ulkopuoliset palvelut} \\ \text{Myyntikate-\%} &= 100 * \text{myyntikate} / \text{liikevaihto} \end{aligned}$$

Käyttökate kertoo yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Käyttökateen avulla nähdään kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Käyttökate voidaan laskea suhteellisena käyttökateprosenttina. Käyttökate kannattavuutta voidaan arvioida vertailemalla useamman vuoden katekehitystä. (Alma Talent 2024c.)

$$\begin{aligned} \text{Käyttökate} &= \text{Liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset} \\ \text{Käyttökate-\%} &= 100 * \text{käyttökate} / \text{liikevaihto} \end{aligned}$$

Liiketulos kertoo sen, että kuinka paljon liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljelle ennen rahoituseriä ja veroja. Myös poistot eli käyttöomaisuuden kuluminen otetaan huomioon tässä tunnusluvussa. Korkea liiketulosprosentti kertoo yleensä siitä, että yrityksessä on paljon omaa pääomaa. Negatiivinen liiketulosprosentti

kertoo sen, että liiketoiminnassa on operatiivisia vaikeuksia. Liiketulosprosentin avulla voidaan vertailla yrityksen tilikausia toisiinsa. (Alma Talent 2024d.) Liiketuloksen viitearvoina voidaan pitää yli 10 % hyvänä, 5–10 % tyydyttävänä ja alle 5 % heikkona (Netvisor 2024).

$$\begin{aligned} \text{Liiketulos} &= \text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot-toimitilakulut-} \\ &\text{poistot ja arvonalentumiset} \\ \text{Liiketulos-\%} &= 100 * \text{liiketulos/liikevaihto} \end{aligned}$$

Kokonaistulos-% kertoo yrityksen kokonaistuloksen suhteessa yrityksen liikevaihtoon. Yrityksen nettotulokseen lisätään yrityksen satunnaiset erät ja saatu tulos jaetaan liikevaihdolla. Satunnaisiin eriin luetaan esimerkiksi kertaluontoiset myyntivoitot ja tappiot tai liiketoiminnan uudelleenjärjestelykulut. Tunnusluku tarkastellessa tulee huomioida myös yrityksen nettotulos, sillä satunnaiset erät voivat muuttaa kokonaistulosta suuresti. (Alma Talent 2024e.)

$$\begin{aligned} \text{Kokonaistulos} &= \text{nettotulos} \pm \text{satunnaiset erät} \\ \text{Kokonaistulos-\%} &= 100 * \text{kokonaistulos/liikevaihto} \end{aligned}$$

Oman pääoman tuotto-% kertoo sen, että kuinka paljon omalle pääomalle on tullut tuottoa tilikauden aikana. Tunnusluku on yksi tärkeimmistä tunnusluvuista, joita yrityksen omistajat käyttävät yrityksen kannattavuuden seurantaan. Tunnusluku kertoo sen, kuinka paljon omalle pääomalle on syntynyt tuottoa tilikauden aikana. (Alma Talent 2024f.)

$$\text{Oman pääoman tuotto-\%} = 100 * \text{nettotulos/oikaistu oma pääoma keskimäärin}$$

Sijoitetun pääoman tuotto-%:n kuvaus yrityksen suhteellista kannattavuutta eli tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa vaativalle pääomalle. Sijoitettu pääoma on kaavassa oma pääoma + korolliset velat. Tunnusluku on yksi tärkeimmistä tilinpäätösanalyysin tunnusluvuista. Sijoitetun pääoman vähimmäistuotto tulisi olla vähintään yrityksen vieraalle pääomalle maksaman koron suuruinen. Sijoitetun pääoman tuotto-%:n viitteellisten arvojen mukaan yli 15 % on erinomainen, 10–15 % hyvä, 6–10 % tyydyttävä, välttävä 3–6 % ja heikko alle 3 %. Tunnuslukuja vertailtaessa tilikausien kesken tulee kiinnittää huomiota siihen, että investoinnit sitovat yrityksen pääomia, mutta eivät ehdi tuottaa tuloa kyseisellä tilikaudella. Tämä voi heikentää tunnusluvun kehityksen arviointia. (Alma Talent 2024g.)

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto-\%} = 100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$$

Kokonaispääoman tuotto-%:n kertoo sen, kuinka paljon yritystoimintaan sitoutuneelle pääomalle on kertynyt tuottoja tilikauden aikana. Tunnusluvussa käytetään tulosta ennen rahoituskuluja ja veroja ja sitä verrataan yritystoimintaan sitoutuneeseen pääomaan. Yrityksen tulisi luoda arvoa käyttämilleen tuottantekijöille. Saatu lisäarvo jaetaan omistajille yrityksen nettotulona, rahoittajille rahoituskuluina ja yhteiskunnalle verojen muodossa. Viitteelliset arvot tunnusluvulle ovat: hyvä arvo on yli 10 %, tyydyttävä arvo 5–10 %, heikko arvo alle 5 %. (Alma Talent 2024h.)

$$\text{Kokonaispääoman tuotto-\%} = 100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}) / \text{oikaistun taseen loppusumma keskimäärin}$$

2.4.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskentaa voidaan käyttää yrityksen kannattavuuden arviointiin, hallintaan, tuloksen suunnitteluun sekä apuvälineenä yrityksen tuotteiden ja palvelujen hinnoittelussa. Katetuottolaskenta sopii lyhyen tähtäimen päätöksenteon tueksi. (Jormakka ym. 2015, 151.) Katetuotto voidaan laskea vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Katetuotosta voidaan vähentää vielä kiinteät kustannukset, jolloin saadaan tulos. Katetuottolaskelman kaava on esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 3). (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 67.)

Myyntituotot - Muuttuvat kustannukset <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> = Katetuotto - Kiinteät kustannukset <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> = Tulos
--

Kuva 3. Katetuottolaskennan peruskaava (mukaiillen Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 67).

Järvenpään ym. (2013, 102) mukaan katetuottolaskennan taustalla käytetään tiettyjä oletuksia:

1. toiminnan kustannukset on mahdollista jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin
2. muuttuvat kustannukset muuttuvat lineaarisesti
3. kiinteät kustannukset ovat kiinteitä toiminnan volyyymiin nähden
4. kokonaiskustannukset ja -tuotot muuttuvat lineaarisesti
5. tuotannontekijöiden hankintakustannukset ja tuotteiden myyntihinnat eivät riipu yrityksen toiminta-asteesta.

Katetuotto voidaan laskea tietylle palvelulle tai tuotteelle, jolloin saadaan selville tietyn tuotteen tai palvelun vaikutus yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Katetuottolaskentaa voidaan hyödyntää siis yksittäisten tuotteiden, tuoteryhmien, palveluiden tai yrityksen kokonaiskannattavuuden arvioinnissa. Lisäksi katetuottolaskennasta on hyötyä myös hinnoittelupäätöksissä, sillä sen avulla voidaan

arvioida tuotteiden volyymin ja myyntihinnan muutosten vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. (Järvenpää ym. 2013, 101.)

Myyntikatteen avulla voidaan laskea yrityksen tuoteryhmäkohtaisia kannattavuuksia. Sen taso riippuu yrityksen kiinteiden kulujen, rahoitustarpeen, investointien ja käyttöpääoman rahoitustarpeesta. Myyntikate voidaan laskea euromääräisenä tai suhteellisesti. Myyntikatetta käytetään usein tukku- tai vähittäiskaupassa. (Alma Talent 2024a.)

2.4.4 Katetuottoanalyysi ja katetuottolaskennan tunnusluvut

Yrityksen suhteellinen katetuotto voidaan laskea katetuottoprosentin avulla. Katetuoton tulisi olla tarpeeksi suuri kattamaan yrityksen kiinteät kustannukset. Katetuotto voidaan laskea myös euromääräisenä. (Alhola & Lauslahti 2002, 68.)

$$\text{Katetuottoprosentti} = \text{Katetuotto} / \text{myyntituotot} \times 100$$

Kriittinen piste tarkoittaa sitä myyntimäärää, jolla tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. Kriittisessä pisteessä yrityksen tulos on nolla, eli tappiota tai voittoa ei synny. Kriittinen piste voidaan laskea euromääräisenä tai kappalemääräisenä. (Järvenpää ym. 2013, 102.) Kriittinen piste voidaan laskea seuraavalla tavalla (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 71):

$$\text{Kriittinen piste} = \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuottoprosentti} \times 100$$

Varmuusmarginaali kertoo toteutuneen myynnin myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen välisen erotuksen. Varmuusmarginaalin avulla nähdään kuinka paljon nykyiset tuotot ylittävät tai alittavat kriittisen pisteen eli nollatuloksen. Yritys tuottaa tappioita, jos sen myyntimäärät ovat kriittistä pistettä pienemmät ja vastaavasti voittoa, jos sen myyntimäärät ovat kriittistä pistettä suuremmat. (Järvenpää ym. 2013, 102.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{nykyinen myynti} - \text{kriittisen pisteen myynti}$$

2.4.5 Kannattavuuden parantaminen

Herkkyysanalyysi on työkalu, jonka avulla voidaan tarkastella kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden muutosten vaikutusta katetuottoon tai yrityksen tulokseen. Lisäksi herkkyysanalyysillä voidaan tutkia tuotevalikoiman muuttamisen vaikutusta kannattavuuteen. (Jormakka ym. 2015, 157.) Herkkyysanalyysissä muutetaan tuloksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä: myyntimääriä, myyntihintaa, muuttuvia kustannuksia tai kiinteitä kustannuksia. Muutosten vaikutusta kannattavuuteen voidaan arvioida esimerkiksi käyttäen katetuoton tunnuslukuja. Myös herkkyysanalyysin taustalla käytetään olettaa, joka ei välttämättä vastaa todellisia tilanteita. Olettamana on, että yhtä tekijää muutettaessa muut tekijät eivät muutu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 72.)

Myyntiä lisäämällä yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Markkinoinnin tehostaminen ja myyntiin kohdistuviin toimenpiteisiin keskittyminen ovat toimia, joiden avulla myyntiä pyritään kasvattamaan. Myynnin lisääminen edellyttää kuitenkin tarpeeksi suurta kysyntää. Lisäksi kannattavuutta voidaan parantaa myös nostamalla hintoja, jos hintoja voidaan nostaa niin, että tuotteiden tai palvelujen menekki ei laske. Paljon kilpaillulla alalla hintojen nosto voi aiheuttaa menekin laskun, sillä kilpailevat yritykset voivat tarjota samat tuotteet tai palvelut edullisemmin. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.)

Kustannuksia voidaan pienentää vähentämällä joko muuttuvia kustannuksia tai kiinteitä kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi neuvottelemalla raaka-aineiden ostohintoja edullisemmiksi tai tehostamalla yrityksen toimintoja. Kiinteitä kustannuksia voidaan pienentää tehostamalla toimintaa ja kiinnittämällä huomio niihin kustannuksiin, joita yrityksessä syntyy paljon. Kun kustannukset ovat tiedossa, niin tarpeettomia kustannuksia on tällöin helpompi karsia (Alhola & Lauslahti 2002, 72.)

Tuotevalikoiman muutoksilla voidaan vaikuttaa kannattavuuteen esimerkiksi poistamalla kannattamattomia tuotteita tuotevalikoimista. Lisäksi paremman kannattavuuden saavuttamiseksi tuotevalikoimaan voidaan ottaa myös uusia tuotteita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.) Yritys voi esimerkiksi lisätä tuotevalikoimaansa kannattamattoman tuotteen tilalle parempaa katetuottoa antavan tuotteen, jonka ansiosta kate-tuotto, tulos, katetuottoprosentti ja varmuusmarginaali kasvavat (Jormakka ym. 2015, 157). Kannattavuuden parantamisen menetelmät riippuvat käytettävissä olevasta ajasta (taulukko 2). Kannattavuuden parantamisen keinot voidaan ja-kaa akuutin tilanteen lyhyen ja keskipitkän aikavälin sekä pitkän aikavälin kan-nattavuuden parantamisen keinoihin. (Karlöf 1999, 50–51.)

Käytettävissä oleva aika	Menetelmät
Akuutti kriisitilanne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uudelleenrahoitus 2. Toiminnan karsinta 3. Äärimmäiset tarjoukset 4. Luopuminen pitkäjänteisestä toiminnan kehittämisestä 5. Palkkojen alentaminen
Lyhyt aikaväli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edellä mainitut menetelmät 2. Prosessien uudistaminen 3. Kustannusten karsiminen 4. Sopimusten uudelleen neuvotteleminen (esim. hankintasopimukset) 5. Varaston hallinnan parantaminen 6. Osto-valmistusanalyysi
Keskipitkä aikaväli (8 kk- 2 vuotta)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edellä mainitut menetelmät 2. Benchmarking 3. Oppimiskäyrä 4. Nollapohjabudjetointi 5. Pääoman pienentäminen 6. Työnjaon muutokset 7. Markkinaresurssien kriittinen tarkastelu 8. Prosessien kehittäminen
Pitkä aikaväli	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edellä mainitut menetelmät 2. Strategian tarkistaminen 3. Kilpailija-analyysi 4. Uudet markkinat 5. Uudet tuotteet

Taulukko 2. Kannattavuuden parantamisen keinot (mukaillen Karlöf 1999, 51).

Akuutissa kriisitilanteessa käytettäviä keinoja ovat muun muassa palkkojen alentaminen, toiminnan karsinta, sekä uudelleenrahoitus. Kriisitilanteessa on keskityttävä kustannuksiin, sillä tulojen kasvamista jouduttaisiin todennäköisesti odottamaan liian kauan. Lyhyellä aikavälillä kannattavuuden parantamiseksi voidaan harkita samoja keinoja kuin akuutissa kriisitilanteessakin. Lisäksi

yrittäjien on mahdollista uudistaa sisäisiä prosessejaan esimerkiksi keventämällä organisaatorakennettaan. Lyhyen aikavälin kannattavuuden parantamisen keinona korostuu etenkin kustannusten karsiminen (Karlöf 1999, 51–52.)

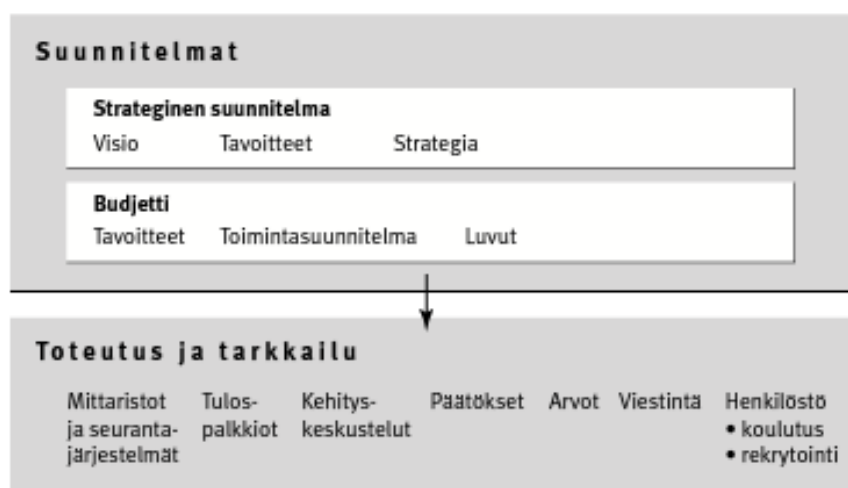
Keskipitkällä aikavälillä markkinoinnin tehostaminen voi olla yritykselle hyödyllistä kannattavuuden parantamisen näkökulmasta (Karlöf 1999, 51). Karlöf määrittelee markkinoinnin kysynnän luomiseksi kohdemarkkinoilla. Kohdemarkkinat hän määrittelee yritykselle potentiaalisiksi asiakkaiksi, joille yrityksen on mahdollista myydä tuotteita ja palveluitaan. (Karlöf 1999, 61–62.) Karlöfin mukaan täsmämarkkinoinnissa tulee noudattaa viisivaiheista mallia. Ensin määritellään markkinat ja segmentit, sekä selkeytetään tuote- tai palvelukonsepti. (Karlöf 1999, 64, 68.) Seuraavaksi valitaan tuotteen jakelukanava ja aletaan toteuttaa markkinointiviestintää tarkoituksenmukaisissa kanavissa. Viimeisenä vaiheena on nykyisten asiakassuhteiden hoito. (Karlöf 1999, 70–71.)

Pitkällä aikavälillä kannattavuuden parantamisen keinoja ovat kaikki edelle mainitut keinot sekä lisäksi suuntaaminen uusille markkinoille, uusien tuotteiden tuominen valikoimiin, sekä kilpailija-analyysi. Kilpailuanalyysi voidaan luoda esimerkiksi Porterin mallin mukaisesti. Porterin mukaan kilpailuanalyysissä määritetään kilpailijan tulevat päämäärät, nykyiset strategiat, vallitsevat käsityksen toimialan ja yrityksen omasta toiminnasta sekä käytettävissä olevat mahdollisuudet. (Karlöf 1999, 327–328.)

2.4.6 Budjetointi ja seuranta

Yrityksen ohjausjärjestelmän kokonaisuuteen kuuluvat liiketoiminnan suunnittelu, raportoinnit ja mittaristo. Nämä keinot auttavat yritystä pääsemään haluttuun tavoitteeseen eli tulokselliseen liiketoimintaan. Yrityksen johto valitsee yritykselle sopivat toimintamallit ja asettaa halutut tavoitteet. (Alhola & Lauslahti 2002, 248.) Raportointi on osa yrityksen ohjausjärjestelmää, ja sillä on monia tehtäviä. Raportoinnin avulla yritys seuraa sitä, mihin suuntaan yritys on kehittynyt. Kannattavuuden näkökulmasta voidaan esimerkiksi tarkastella, että onko yrityksen kannattavuus parantunut, ovatko asetetut tavoitteet täyttyneet tai

tarkastella sitä, mihin suuntaan kannattavuus on tulevaisuudessa kehittymässä. Raportointi suuntautuu siis menneisyyteen, nykyisyyteen ja tulevaan. Nykyinen kehityssuunta on, että pelkästä seurannasta siirrytään yhä enemmän tulevaisuuden ennakkointiin. Raportointia voidaan toteuttaa yrityksessä eri tavoin. Näitä tapoja ovat muun muassa raportit, tunnusluvut ja mittaristot. Raportteja voi olla monia erilaisia yrityksen tarpeitten mukaan. Budjetit ovat tyypillisiä ylimmän johdon käyttämiä raportteja. Tunnuslukujen analysoinnin avulla yritys voi seurata kannattavuutensa kehittymistä. Mittaristot ovat yritykselle käyttökelpoinen työkalu, sillä niitä voivat käyttää yritysjohton lisäksi myös yrityksen muut toiminnot. Lisäksi mittaristot ovat luonteeltaan reaktiivisia ja ennakoivia, joten niiden avulla yritys voi kehittää toimintaansa tulevaisuutta ajatellen. (Alhola & Lauslahti 2002, 316–317.) Yrityksen strategisen suunnitelman ja budjetoinnin kautta asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan seurata, sekä toteuttaa muun muassa mittaristojen, seurantajärjestelmien, tulospalkkioiden ja kehityskeskustelujen kautta. (kuva 4) (Alhola & Lauslahti 2002, 310).



Kuva 4. Yrityksen strategiaan perustuvien suunnitelmien toteutus ja seuranta (Alhola & Lauslahti 2002, 310).

Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei takaa sitä, että asetetut tavoitteet toteutuivat yrityksen toiminnassa. Paras keino asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on linkittää yrityksen ohjausjärjestelmässä eri osa-alueet toisiinsa. Esimerkkinä tavoitteeksi asetettu tehokkuuden nostaminen näkyy mittaristossa, kehityskeskusteluissa ja tulospalkkauksessa. (Alhola & Lauslahti 2002, 310.)

Budjetointi

Budjetti on mahdollisimman hyvään taloudelliseen suoritustasoon eli tulokseen tähtäävä rahamääräinen toimintasuunnitelma. Budjetointi on suunnitelmallinen prosessi, jonka perusteella budjetointi laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Budjetin avulla yrityksen kehittämissuuntaa voidaan konkretisoida. Budjetoinnin avulla yritys myös toteuttaa strategiaansa, eli niitä keinoja, joilla yritys pääsee haluttuun päämäärään. Budjetoinnin tavoitteena on esimerkiksi asettaa tavoitteita ja viestiä niistä, kehittää organisaation eri osia ja ohjata kannattavuutta. (Järvenpää ym. 2013, 235.) Yrityksen toiminnan suunnittelun lähtökohtana ovat pitkälle aikavälille ulottuvat tulevaisuuden visio ja organisaation tavoitteet. Vuosibudjetti on lyhyen aikavälin suunnittelua, mutta sen tavoitteena on pitkälle aikavälille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. (Suomala ym. 2011, 178.)

Yrityksen budjetointijärjestelmä koostuu useimmiten pääbudjeteista ja alabudjeteista. Tulosbudjetista selviää yrityksen budjetoitu tulos. Tulosbudjetti voidaan laatia tuloslaskelmapohjaan. Osabudjetteja ovat esimerkiksi myynti-, osto-, markkinointi-, hallinto- ja investointibudjetit. Nämä alabudjetit tukevat yrityksen pääbudjetin laadintaa. (Järvenpää ym. 2013, 239.)

Osabudjettien pohjalta voidaan muodostaa tulosbudjetti, mutta erillisten osabudjettien tarpeellisuus riippuu yrityksen liiketoiminnasta ja yrityksen koosta. Pienyrittäjien ei ole kannattavaa tehdä budjetoinnistaan liian monimutkaista. Myyntibudjetissa myynnille asetetaan kuukausikohtaiset myyntitavoitteet. Rajatulle tuote- ja palveluvalikoimalle voidaan laatia ennuste siitä, kuinka paljon myyntiä kukin tuote tai palvelu tuottaa. Monia erihintaisia tuotteita myyvä yritys voi laatia myyntibudjetin asiakasmäärien ja keskiostojen mukaisesti. (Yrityksen perustaminen 2024.) Markkinointibudjetti voidaan muodostaa seuraamalla markkinoinnin tuloksia ja kasvattaa budjettia sen mukaisesti (Yrityksen perustaminen 2024). Markkinoinnin kustannukset voidaan budjetoida suhteuttamalla ne esimerkiksi yrityksen myyntiin. Markkinointiin voidaan budjetoida esimerkiksi neljä prosenttia yrityksen kokonaismyynnistä. (Osaava yrittäjä 2024a.) Kiinteiden kustannusten budjetissa budjetoidaan yrityksen kiinteät kulut, joihin

lukeutuvat yrityksen kirjapidon kulut, vakuutukset, toimitilavuokrat ja vesi-, sekä sähkölaskut (Yrityksen perustaminen 2024.)

Yritykselle asetetun kannattavuusvaatimuksen toteutuminen voidaan tarkistaa tulosbudjetista (kuva 5). Jos kannattavuusvaatimus ei toteudu, niin tällöin yrityksen kulu- tai tulorakennetta on tarkasteltava uudelleen. Tulosbudjetti voidaan laatia yrityksen tuloslaskelman muotoon. (Osaava yrittäjä 2024a.)

TULOSSUUNNITELMA

Vuodelle (12 kuukautta)

LIKEVAIHTO	63 072	100 %
- Muuttuvat kustannukset	23 857	
= MYYN TIKATE	39 215	62 %
- Kiinteät kustannukset		
Markkinointi	1 659	
YEL vakuutus	4 362	
Muut vakuutukset	600	
Kirjanpito	870	
Puhelin ja tietoliikenne	300	
Toimitilakustannukset	1 020	
Toimistokustannukset	360	
Korjaukset ja ylläpito	300	
Muut kiinteät kustannukset	240	
Yhteensä	9 711	
= KÄYTTÖKATE	29 504	47 %
- Poistot	1 874	
= LIIKETULOS	27 630	44 %
- Korot ja muut rahoitusmenot	500	
= TULOS ENNEN VEROJA	27 130	43 %

Kuva 5. Yrityksen tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetti (Osaava yrittäjä 2024a).

Perinteistä budjetointia on kritisoitu siitä että, sen avulla voidaan asettaa vain rahamääräisiä ja lyhyen aikavälin tavoitteita. Lisäksi budjettitarkkailu voi olla satunnaista ja liian yleisluontoista. Kehittämissuunniksi näille ongelmille on nähty se, että rahamääräiset mittarit voitaisiin yhdistää ei-rahamääräisiin mittareihin esimerkiksi tasapainotetun tuloskortin avulla. (Järvenpää ym. 2013, 277.) Satunnaisen budjettitarkkailun sijaan tasapainotetun tuloskortin avulla voitaisiin

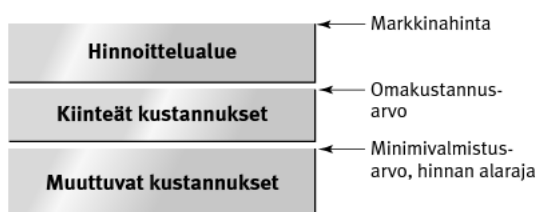
kehittää tarkkailua jatkuvan parantamisen ja kehittämisen suuntaan. Jotta budjettitavoitteet saavutettaisiin, niin niihin tulisi kytkeä tasapainotetun tulokortin idean mukaisesti yrityksen kriittiset menestystekijät. Näitä tekijöitä voitaisiin mitata ja seurata reaaliaikaisesti. (Järvenpää ym. 2013, 280.)

3 Hinnoittelu

3.1 Hinnoittelun tavoitteet

Hinnoittelu on tuotteen tai palvelun hinnan määrittelyä. Hinnoittelun perinteinen kustannusperusteinen näkökulma on se, että suoritteesta on saatava hinta, joka kattaa siitä aiheutuneet kustannukset ja voittotavoitteen. Laskentatoimen näkökulmasta hinnoittelua on lähestytty perinteisesti kustannusperusteisesta näkökulmasta. Kustannusperusteisesti lasketut hinnat voivat antaa tuotteelle tai palvelulle esimerkiksi suuntaa antavan minimihinnan. Hinnoittelulla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja sitä kautta saatuun tulokseen ja menestymiseen. (Alhola & Lauslahti 2002, 221.)

Lyhyellä aikavälillä tuotteen muuttuvat kustannukset määrittelevät alarajan tuotteen myyntihinnalle. Pitkällä aikavälillä tulee ottaa huomioon myös kiinteät kustannukset, jotka täytyy kattaa tuotteen tai palvelun myyntihinnassa. Perinteisen laskentatoimen näkökulmasta hinnoittelualue (kuva 6), eli se missä määrin yritys voi vapaasti päättää hinnoittelustaan, pohjautuu kustannuksiin. (Alhola & Lauslahti 2002, 224.)



Kuva 6. Hinnoittelualue perinteisen laskentatoimen näkökulmasta (Alhola & Lauslahti 2002, 224.)

Hinnoittelussa tulee kuitenkin huomioida se, että jos hintaa nostetaan liikaa, niin myynnin määrä ja kannattavuus voi laskea. Alhainen hinta taas voi nostaa kysyntää, mutta samalla laskea tuotteen kannattavuutta. (Jormakka ym. 2015, 213.)

3.2 Hinnoitteluprosessi ja hinnoittelustrategia

Hinnoittelua toteutetaan yrityksessä operatiivisella tasolla. Laskentatoimen kautta saadaan hinnoittelun perusteena olevat laskentamenetelmät, jotka antavat tukea hinnoittelupäätösten tekemiseen. Lisäksi hinnoitteluun vaikuttaa yrityksen johdon määrittämä strategia. Hinnoittelun kannattavuusvaikutuksia on tärkeää seurata sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, jotta voidaan varmistaa valittujen hinnoittelupäätösten onnistuminen. Hinnoittelu (kuva 7) voidaan kuvata prosessina, joka alkaa hinnoittelun taustatekijöiden määrittelyllä. Seuraavassa vaiheessa hinnalle asetetaan tavoitteet ja tehdään markkinoinnilliset hinnoittelupäätökset. Tämän jälkeen hinta määritellään, ja hinnalla operoidaan lisäksi myyntivaiheessa alennusten ja maksuehtojen avulla. (Alhola & Laushti 2002, 224.)



Kuva 7. Hinnoitteluprosessi (Alhola & Laushti 2002, 225).

Yrityksen hinnoittelupäätöksessä tulee ottaa huomioon, mitä tavoitteita hinnoittelulla pyritään saavuttamaan ja mikä on tuotteen vaadittu kate. Hinnoittelustrategia on osa yrityksen pitkän aikavälin suunnittelua. Tavoitteena voi olla esimerkiksi se, että pyritään saavuttamaan laajempia markkinoita tai torjua uusia kilpailijoita markkinoilta. Hinnoittelupäätöstä tehdessä yrityksen johdon tulee ottaa huomioon:

1. tuotteen tai palvelun tuottamiskustannukset yritykselle
2. sopiva markkinahinta
3. tuotteen tai palvelun markkinointi.

Hinnoittelustrategioita ovat esimerkiksi hinnan alentaminen myyntimäärän kasvattamiseksi, hintadifferointi asiakkaan ostokyvyn, maantieteellisen alueen tai kausivaihtelun mukaisesti, psykologinen hinnoittelu, pakettihinnoittelu, monopoli hinnat tai sopimushinnat kuten vuosisopimus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 185).

3.3 Hinnoittelumenetelmät

3.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu toteutetaan nimensä mukaisesti laskemalla tuotteen kustannukset. Tuotekohtaiset kustannukset voidaan laskea käyttämällä eri laskentaperiaatteita. Järvenpää ym. (2013, 215) jakavat kustannusperusteisen hinnoittelun vaiheet seuraavasti:

1. Kustannusten jako välittömiin ja välillisiin sekä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.
2. Päätös siitä, että otetaanko kustannuslaskelmaan mukaan välittömien kustannusten lisäksi myös välilliset kustannukset. Lisäksi päätetään, että onko laskelmassa mukana vain muuttuvat kustannukset vai myös kiinteät kustannukset.

3. Välillisten kustannusten kohdistamisperiaatteet määritellään ja päätetään kiinteiden kustannusten käsittelystä.
4. Tuotekohtaiset kustannukset lasketaan.
5. Päätetään tavoitevoitto ja mahdolliset alennukset.
6. Tuotekohtaisiin kustannuksiin lisätään tuotekohtainen tavoitevoitto ja mahdolliset alennukset (Järvenpää ym. 2013, 215).

Katetuottohinnoittelun tarkoituksena on kattaa katetuotolla yrityksen kiinteät kustannukset ja voittolisä. Hinta perustuu siis vain tuotteesta syntyviin muuttuviin kustannuksiin, joiden päälle on lisätty tarvittava kate. Katetuottohinnoittelussa lasketaan ensin muuttuvat kustannukset. Seuraavaksi lasketaan kiinteät kustannukset ja voittotavoite, sekä lopuksi katelisä. (Järvenpää ym. 2013, 217.) Tuotteelle kohdistettu katetuottotarve koostuu yrityksen kiinteistä kustannuksista, johon on lisätty yrityksen voittotavoite. Tuloksena on tuotteen arvonlisäveroton hinta. Arvonlisäverottomaan hintaan lisätään vielä arvonlisävero, jolloin saadaan tuotteen myyntihinta (kuva 8). (Osaava yrittäjä 2024b.)

$$\begin{array}{l}
 \textit{Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset} \\
 + \textit{Tuotteelle kohdistettu katetuottotarve} \\
 \hline
 = \textit{Tuotteen arvonlisäveroton hinta} \\
 + \textit{Arvonlisävero} \\
 \hline
 = \textit{Tuotteen verollinen myyntihinta}
 \end{array}$$

Kuva 8. Katetuottohinnoittelu (Osaava yrittäjä 2024b).

Omakustannus- eli voittolisähinnoittelu on hinnoittelumenetelmä, jossa tuotteelle tai palvelulle lasketaan kokonaiskustannukset sisältäen välilliset ja välittömät kustannukset sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Kokonaiskustannuksiin lisätään haluttu voittolisä. (Järvenpää ym. 2013, 219.) Tavoitteena omakustannushinnoittelussa on varmistaa, että hinnoittelun avulla kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset voidaan kattaa, ja lisäksi ansaita tavoiteltua voittoa (Alhola & Lauslahti 2002, 226.) Omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu on hyödyllinen kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä yrityksille, joilla välillisten kustannusten osuus on suuri. Välillisten kustannusten

kohdistamisperiaatteet tulee miettiä tarkasti, sillä erilaiset kohdistamisperusteet antavat myös erilaisia lopputuloksia kustannusperusteisesti määriteltäville hinnoille. (Järvenpää ym. 2013, 219.)

Muita kustannusperusteisia hinnoittelumenetelmiä ovat hinnoittelukerroin, pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu ja hintaporrastus. Hinnoittelukerroin määrittelee tuotteelle kertoimen, jonka perusteella hinta määritellään. Hinnoittelukertoimen käyttö on helppoa, ja sen avulla tuotteiden hinta voidaan määrittellä helposti ja nopeasti, kun tuotteen sisäänostohinta tiedetään. Hinnoittelukerrointa määriteltäessä tulee huomioida se, että halutaanko hinnoittelukertoimella kattaa pelkkä voittotavoite, vai tuleeko kertoimen kattaa myös muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia yhdessä voittotavoitteen kanssa. (Järvenpää ym. 2013, 219.) Hinnoittelukertoimella hinnoiteltaessa tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset kerrotaan valitulla hinnoittelukertoimella. (Osaava yrittäjä 2024b). Tuoteryhmille voidaan asettaa oma katetuottotavoite. Asetetun katetuottotavoitteen avulla eri tuoteryhmille voidaan laskea asetetun tavoitteen mukainen hinnoittelukerroin. Hinnoittelukerroin voidaan laskea seuraavalla tavalla (Osaava yrittäjä 2024b):

$$\text{Hinnoittelukerroin} = 100 / 100 - \text{katetuotto prosentti}$$

Esimerkiksi tietylle tuoteryhmälle voidaan asettaa 60 %:n katetuottotavoite. Kyseisellä katetuottotavoitteella laskettu hinnoittelukerroin lasketaan seuraavalla tavalla (Osaava yrittäjä 2024b):

$$100 / 100 - 60 = 100 / 40 = 2,5$$

Tuoteryhmään kuuluvan tuotteen sisäänostohinta kerrotaan saadulla katetuottokertoimella, jolloin saadaan tuotteen arvonlisäveroton hinta. Arvonlisäverottoon hintaan lisätään tuotteen arvonlisävero, jolloin saadaan tuotteen verollinen myyntihinta. Esimerkkinä 12 euron sisäänostohinta kerrotaan hinnoittelukertoimella 2,5, jolloin saadaan arvonlisäveroton hinta $12 \times 2,5 = 30$ €. Verottomaan

hintaan tulee lisätä vielä arvolisävero ($30 \text{ €} \times 24 \% = 7,20 \text{ €}$). Lopullinen myyntihinta tuotteelle olisi siis 60 %:n katetuottotavoitteella $30 \text{ €} + 7,20 \text{ €} = 37,20 \text{ €}$. Hinnoittelukerrointa käytettäessä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että hinnoittelukerroin voi asettaa osan tuotteiden hinnat kuluttajille liian kalliiksi. (Osaava yrittäjä 2024b.)

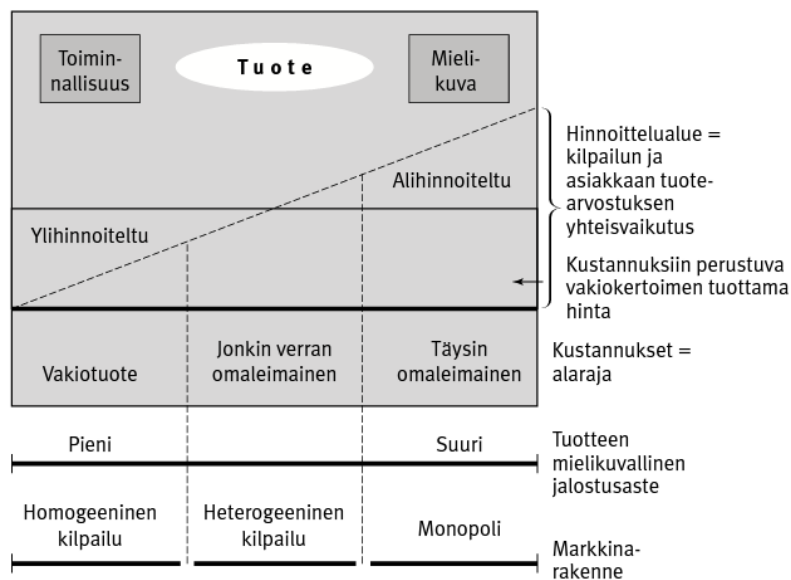
Pääoman tuottoasteeseen perustuvassa hinnoittelussa myyntihinta nousee oman pääoman tuottoasteen tai pääoman määrän lisääntyessä. Hintaporrastusta voidaan käyttää hinnoittelumenetelmänä, jos asiakkaat voidaan segmentoida. Hintaporrastuksessa osalle asiakkaista myydään samaa tuotetta eri hintaan kuin muille asiakkaille. Segmentointia voidaan tehdä eri perustein, ja näitä perusteita ovat esimerkiksi asiakkaan tuomat myyntituotot, maksutapa tai sijainti. (Järvenpää ym. 2013, 220–221.)

3.3.2 Muut hinnoittelumenetelmät

Markkinaperusteinen hinnoittelu perustuu markkinatilanteeseen. Yrityksen hinnoittelupäätöksiin vaikuttavat muiden kilpailevien yritysten tuotteiden tai palvelujen hinta. Tällä hinnoittelumenetelmällä tuotteiden tai palvelujen hinta määräytyy sen mukaan, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Jormakka ym. 2015, 214.) Yrityksen kustannukset tulee olla markkinahinnan alapuolella, jotta toiminta pysyy kannattavana (Järvenpää ym. 2013, 223). Markkinaperusteisella hinnoittelulla voi olla erilaisia tavoitteita. Menekkikeskeisellä hinnoittelulla yritys voi pyrkiä kasvattamaan tuotteiden tai palvelujen menekkiä, ja kilpailukeskeisellä hinnoittelulla estämään kilpailevien tuotteiden tuloa markkinoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 191.) Kysyntäperusteisen hinnoittelun lähtökohtana on asiakkaan kokema arvo tuotteelle tai palvelulle. Hinnoittelupäätös perustuu tähän asiakkaan kokemaan arvoon, ja hinnoittelupäätöksissä ei oteta huomioon tuotteen tai palvelun taustalla olevia kustannuksia. (Kotler & Armstrong 2001, 386.)

3.4 Tuotteiden hinnoittelu

Yrityksiä voidaan jakaa markkinointiyrityksiin eli tässä yhteydessä yrityksiin, jotka myyvät muiden valmistamia tuotteita. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi tukku- ja vähittäiskaupat. Näillä yrityksillä ei ole yleensä valmistuskustannuksia, mutta kustannusperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon ostohinnat ja muut yrityksen tuotannon tekijät, sekä toiminnot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2014, 100, 111.) Hinnoittelualue kertoo sen liikkumavaran, jonka sisällä yritys voi hinnoitella tuotteensa (kuva 9) (Alhola & Lauslahti 2002, 223).



Kuva 9. Tuotteen hinnoittelualue (Alhola & Lauslahti 2002, 223).

Markkinatilanteen mukaan hinnoittelualue voi olla suurempi tai pienempi. Monopoli-aseman omaavalla yrityksellä ja omaperäisiä tuotteita myyvillä yrityksillä on eniten vapautta hinnoitella tuotteensa valitsemallaan tavalla. Joissakin tilanteissa hinnoittelu alle kustannusten on perusteltua, jos yritys pystyy kattamaan alihinnoittelusta aiheutuneen tappion muiden tuotteiden avulla.

(Alhola & Lauslahti 2002, 223.)

3.5 Palvelujen hinnoittelu

Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelun lähtökohdat ovat samanlaisia, mutta palvelujen hinnoittelussa tulee ottaa myös huomioon palveluiden ominaispiirteet. Palvelut ovat aineettomia, joten asiakkaan voi olla vaikeaa hahmottaa, mistä hän maksaa ostaessaan palvelun. Palvelujen vertailu on myös haastavampaa kuin fyysisten tuotteiden, joten myös niihin liittyvien hintojen vertailu on näin ollen haastavampaa. Lisäksi palvelu syntyy usein palveluntuottajan ja asiakkaan työsuorituksen yhteistuloksena, joten hinnan asettaminen tällaiselle suoritteelle voi olla haastavaa. (Sipilä 2003, 19.) Lisäksi palvelun luonne vaikuttaa siihen, millaisia hinnoittelumahdollisuuksia palveluille on. Palvelun luonnetta voidaan analysoida esimerkiksi asiakkaiden ja maksajien näkökulmasta, palveluprosessin ja palvelutuotteen näkökulmasta sekä palvelun tuottamisen edellytysten näkökulmasta. Tulee esimerkiksi ottaa huomioon se, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan vastaavista palveluista, kuinka ainutlaatuinen palvelu on ja kuinka ainutlaatuista osaamista palvelun tuottaminen vaatii. (Sipilä 2003, 135–137.)

Sipilän (2003) mukaan palvelujen hinnoittelulle voidaan asettaa kolme pääperustetta, jotka ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu sekä yrityksen omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perustana (Sipilä 2003, 58). Ikäheimo ym. (2016) esittävät kolme päämenetelmää hinnoittelulle, jotka ovat samansuuntaisia Sipilän (2003) näkemyksen kanssa. Menetelmiä voidaan käyttää sekä palvelu-, että tuotekohtaisessa hinnoittelussa. Nämä kolme menetelmää ovat kustannuspohjainen hinnoittelu, markkinalähtöinen hinnoittelu ja asiakkaan vaihtoehdosta lähtevä hinnoittelu. (Ikäheimo ym. 2016, 171–172.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun perusteena ovat palvelun tuottamiseen kuuluvat kustannukset, joihin on lisätty kate- tai voittotavoite. Jokaisen erillisen palvelutuotteen kustannusten selvittäminen tarkasti on käytännössä haastavaa, joten usein kustannusperusteisen palvelujen hinnoittelun taustalla ovat oletetut palvelun tuotantokustannukset. (Sipilä 2003, 58). Kustannusperusteiseen hinnoitteluun liittyy myös ongelmia, jotka tulee tiedostaa kustannusperusteista

hinnoittelumenetelmää käytettäessä. Kustannusperusteinen hinnoittelu ei välttämättä takaa yrityksen kannattavuutta. Usein kustannusperusteinen hinnoittelu tehdään käyttäen arviota myynnin volyyymista, mutta jos oletettu myyntimäärä ei toteudukaan, niin tällöin yrityksen toiminta voi käännyä tappiolliseksi. Kiinteiden kustannusten jakautuminen pienemmälle myyntimäärälle aiheuttaa palvelukoh- taisten yksikkökustannusten nousun, jolloin palvelulle asetettu hinta ei riitä kat- tamaan alemman myyntivolyymin takia nousseita kustannuksia. (Ikäheimo ym. 2016, 171–172.)

Markkinalähtöisessä hinnoittelumenetelmässä hinta määräytyy kilpailutilanteen mukaan ja yrityksen kustannuksilla ei ole merkitystä. Tässä hinnoittelumenetel- mässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se, että yrityksen kustannuksilla on vai- kutusta siihen, että onko yrityksellä mahdollisuus tuottaa voittoa markkinoilta saadulla hintatasolla. Markkinalähtöinen hinnoittelu on käyttökelpoinen hinnoit- telumenetelmä yrityksille, joiden palvelut eivät suuresti eroa kilpailijoiden vas- taavista palveluista. (Ikäheimo ym. 2016, 171–172.)

Hinnoittelumenetelmäksi voidaan valita asiakkaan vaihtoehto. Tätä hinnoittelu- menetelmää käytetään, jos palvelulle ei ole olemassa markkinahintaa ja kustan- nuksiin perustuva hinnoittelumenetelmä ei myöskään olisi sopiva vaihtoehto. Kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä ei ole sopiva esimerkiksi silloin, jos palvelusta on mahdollista saada huomattavasti sen kustannuksia suurempi summa. (Ikäheimo ym. 2016, 171–172.)

3.6 Hinnoittelu mikroyrityksessä

Mikroyritys tarkoittaa yritystä, jolla on vähemmän kuin 10 työntekijää. Mikroyri- tyksen liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enin- tään 2 miljoonaa euroa. Yrityksen tulee olla myös riippumaton, eli 25 % tai enemmän yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista ei saa olla Pk-yri- tyksen tai pienen yrityksen omistuksessa tai yhteisomistuksessa. (Tilastokeskus 2023.)

Suomessa mikroyritysten asema on keskeinen, sillä ne työllistävät neljänneksen koko maan yritysten työvoimasta. Mikroyritysten osuus koko Suomen yritys-kannasta on 94 %. Tämän vuoksi niiden merkitys kansantaloudelle on huomattava. Lisäksi niiden merkitys kasvaa koko ajan. (Siikaluoma 2021.) Mikroyritysten tutkimisen ja osaamisen vahvistamisen tarve on huomioitu Suomessa viime vuosina, kun opetus- ja kulttuuriministeriö on myöntänyt mikroyrittäjyyteen keskittyvän valtakunnallisen tutkimus- ja koulutustehtävän Oulun yliopistolle vuosiksi 2021–2024. Tutkimuksen ja koulutuksen tavoitteiksi on asetettu suomalaisten mikroyritysten toimintaedellytyksien, osaamisen ja yritystoiminnan kasvu. (Oulun yliopisto 2021.)

Tutkimustietoa hinnoittelusta nimenomaan mikroyritysten osalta ei löydy paljon. Kokoluokaltaan mikroyritystä voidaan pitää lähempänä pienyritystä kuin suuryritystä, joten tämä alaluku perustuu sekä pienyrityksistä että mikroyrityksistä tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tässä luvussa tarkastellaan sitä, miten pien- ja mikroyritykset ovat aiempien tutkimusten mukaan toteuttaneet hinnoittelupäätöksiään.

Neilimo (1985) tutki viiden suomalaisen pienyrityksen hinnoittelua. Tutkimuksessa luotiin toiminta-analyysi, jonka perusteella Neilimo esitti kustannusten vaikutuksen hinnoitteluun. Hinnoittelupäätösten taustalla olivat kustannukset, mutta joissain tilanteissa sen käyttöä rajoittivat kustannuslaskennan puutteet. Tutkimuksen perusteella yrityksen johtavassa asemassa oleva henkilö päätti hinnan kokemukseperusteisesti, mutta kuitenkin pyrkien ottamaan hinnoittelussa katetuoton sekä markkinatilanteen huomioon. (Laitinen 2007, 221).

Greenbankin (1999) mukaan monet aiemmat tutkimukset esittivät, että pienyritykset sekä suuremmat organisaatiot käyttivät usein kustannuksiin perustuvaa voittolisähinnoittelua eli omakustannushinnoittelua, vaikka myös kilpailutilanne otettiin hinnoittelussa huomioon. Greenbankin tutkimuksessa kuitenkin huomattiin, että muillakin kuin taloudellisilla tekijöillä oli merkitystä pienyrityksen tehdessä hinnoittelupäätöstään. (Greenbank 1999, 61, 63.) Dunn, Kougt ja Short (2011) tulivat tutkimuksessaan siihen lopputulokseen, että pienten yritysten hinnoittelupäätöksiin vaikuttavat kustannustekijät sekä markkinaolosuhteiden

muutokset. Lisäksi he esittivät tutkimusaineistonsa perusteella, että hinnanmuutosten lisäksi myyntiin pyrittiin vaikuttamaan myös muilla keinoilla kuin vain hinnoittelun avulla. (Dunn ym. 2011, 35.) Kaikissa näissä tutkimuksissa on yhteistä se, että pienyritykset ovat tutkimusten mukaan ottaneet kustannusperusteisen hinnoittelun ainakin jossain määrin huomioon hinnoittelupäätöksiä tehdessään. Lisäksi monet pienyritykset huomioivat kustannusten lisäksi myös muut hinnoitteluun vaikuttavat tekijät, kuten markkinatilanteen.

4 Kannattavuuden parantaminen ja hinnoittelumalli kohdeyritykselle

4.1 Lähtötilanne ja tavoitteet

Kohdeyrityksen toiminta on kausiluontoista ja keskittyy pääsääntöisesti kesäkuukausille. Yrityksen kohdeyhmää ovat aktiiviset nuoret aikuiset, perheet ja paikkakunnalla vierailevat turistit. Kohdeyrityksen tarjontaan kuuluvat aktiviteettipalvelut, ja lisäksi yrityksellä on kioskitoimintaa. Kävijämäärien ja kannattavuuden näkökulmasta myös yrityksen sijainnilla on merkitystä. Kohdeyritys sijaitsee rannalla ja hyvien kulkuyhteyksien päässä. Yrityksen nykytilanteen ja tulevaisuuden näkymien analysoimiseen käytettiin hyväksi SWOT-analyysia (taulukko 3), jonka avulla oli mahdollista hahmottaa yrityksen menestykseen vaikuttavat sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkopuoliset mahdollisuudet ja uhat.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Monipuolinen palvelutarjonta Keskeinen sijainti Osaava henkilöstö	Kustannusrakenne Laitteiden ylläpidon käyttökustannukset
MAHDOLLISUUDET	UHAT
Palvelujen laajentaminen ympärivuotiseksi Tunnettavuuden lisääminen (markkinoinnin tehostaminen) Yritysmyyntien kasvu	Kausiluontoinen toiminta Sääolosuhteiden vaikutus yritystoimintaan Taloudellisen tilanteen vaikutus kuluskäyttäytymiseen

Taulukko 3. SWOT-analyysi kohdeyritykselle.

Yrityksen sisäisinä vahvuuksina ovat monipuolinen palvelutarjonta aktiviteettien ja kioskitoiminnan muodossa. Yrityksen keskeisen sijainnin ansiosta yrityksen palvelut ovat asiakkaiden näkökulmasta helposti saavutettavissa, mikä voi mahdollisesti lisätä potentiaalisten asiakkaiden määrää. Osaava ja palvelualtis henkilökunta on erittäin tärkeässä roolissa, sillä he rakentavat yrityksen mainetta ja positiivisia mielikuvia luomalla houkuttelevat yritykselle lisää asiakkaita, sekä kannustavat vanhoja asiakkaita palaamaan uudestaan. Sisäisinä heikkouksina ovat tällä hetkellä yritystoiminnan kustannusrakenne ja aktiviteettitoimintaan liittyvien laitteiden ylläpidon kustannukset. Yritystoiminnan kustannukset ovat tällä hetkellä liian suuria verrattuna yrityksen liikevaihtoon. Laitteisiin liittyviä huoltokustannuksia voi olla haasteellista hallita yritystoiminnan hiljaisina kausina. Etenkin sesonkiajan ulkopuoliset kulut voivat aiheuttaa yritystoiminnalle haasteita, sillä yrityksen tulot ovat pääsääntöisesti kausiluontoisia ja ajoittuvat kesäkaudelle.

Ulkoisina mahdollisuuksina yritystoiminnalle ovat toiminnan laajentaminen ympärivuotiseksi, markkinoinnin tehostaminen tunnettavuuden lisäämiseksi sekä uusien asiakkaiden hankkiminen lisäämällä yrityksille kohdennettua myyntiä. Yritystoimintaa on mahdollista laajentaa esimerkiksi järjestämällä tapahtumia talvikaudelle tai lisäämällä palveluihin ympärivuotisten ulkoiluvälineiden vuokraustoimintaa. Tehokas ja toimiva markkinointi on keskeisessä roolissa yrityksen tunnettavuuden lisäämiseksi. Tehostamalla markkinointiaan yrityksen on mahdollista saavuttaa lisää näkyvyyttä ja sen myötä uusia asiakkaita.

Ulkoisena uhkana yritystoiminnalle on sen kausiluontoinen toiminta. Tällöin yrityksellä ei ole ympärivuotisia tuloja, mikä voi mahdollisesti vaikeuttaa sesonkiajan ulkopuolella olevien yritystoiminnan kulujen kattamista. Sääolosuhteiden vaikutus yritystoimintaan on ilmeinen. Aurinkoinen ja lämmin sää tuovat yritykselle lisää asiakkaita, jonka ansiosta myyntitulot voivat nousta. Vastaavasti kylmä ja tuulinen sää vaikuttavat asiakasmääriin negatiivisesti. Myös yleinen taloudellinen tilanne on kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Yleisesti nousseet elämisen kustannukset voivat aiheuttaa sen, että kuluttajat miettivät

tarkemmin rahankäyttöään, jolloin perusmenojen jälkeen rahaa ei käytetä niin paljon vapaa-ajan aktiviteetteihin.

Kohdeyrityksessä haluttiin tietää, millä keinoilla yritys voisi mahdollisesti parantaa kannattavuuttaan. Lisäksi yritys oli kiinnostunut hinnoittelukäytäntöjensä kehittamisestä. Yrityksellä ei ole ennestään käytössä tiettyä hinnoittelumallia. Yrityksen omistajat ovat tehneet hinnoittelupäätökset, ja ne on tehty kokemuserusteisesti, mutta kuitenkin pyrkien ottamaan joissain määrin myös katetuotto ja kilpailijoiden hinnoittelu huomioon. Myös Neilimon tutkimuksessa pienyritysten hinnoittelusta hinnoitteluperusteet olivat saman suuntaisia. Kannattavuutta yrityksessä on seurattu kirjanpidon kuukausiraporttien avulla, mutta yritys halusi selvittää tarkemmin sen, että miten kannattavuutta voitaisiin yrityksessä parantaa.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää yrityksen nykyisiä hinnoittelukäytäntöjä luomalla yritykselle sopiva hinnoittelumalliehdotus. Yritys oli erityisesti kiinnostunut siitä, miten he voisivat hinnoitella tuotteitaan niin, että yritystoiminnan kustannukset otettaisiin hinnoittelussa huomioon. Tämän vuoksi opinnäytetyön teoriaosuuteen otettiin kustannuslaskenta yhdeksi näkökulmaksi. Lisäksi yritys halusi selvittää kannattavuutensa nykytilannetta ja mahdollisia keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Tarkoituksena oli selvittää yrityksen kannattavuuden nykytilannetta ja etsiä teorian tiedon sekä kannattavuuslaskennan avulla yritykselle sopivia keinoja parantaa kannattavuuttaan. Teorian tiedon ja hinnoittelumenetelmien vertailun avulla ehdotetaan yritykselle sopivaa hinnoittelumallia. Lisäksi yritykselle ehdotetaan kannattavuuden parantamisen keinoja pohjautuen hankittuun teorian tietoon.

4.2 Kohdeyrityksen kustannusten luokittelu

Ensimmäiseksi tutustuin kohdeyrityksen kulurakenteeseen. Selvitin yrityksen kirjanpitoon kirjattuja kuluja tilikaudelta 2022–2023. Aluksi yrityksen kulut luokiteltiin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä välillisiin ja välittömiin

kustannuksiin. Kustannusten luokittelun jälkeen tuote- ja palvelukohtaisia kustannuksia lähdettiin selvittämään perinteisen kustannuslaskennan avulla vaihe vaiheelta.

Kustannuslaskennan ensimmäinen vaihe on kustannuslajilaskenta. Kohdeyrityksen kustannuslajit selvitettiin yrityksen kirjanpidosta. Kohdeyrityksen kustannukset koostuvat työsuorituksista, joihin lukeutuivat yrityksen työntekijöiden palkkakustannukset henkilösivukuluineen ja alihankintana ostettu työvoima. Tarkastellulla tilikaudella yrityksen palkkalistoilla oli yksi henkilö, ja loput työntekijät olivat alihankintana palkattua työvoimaa. Ainekustannukset koostuivat kioskituotteiden hankintahinnoista. Lyhytvaikutteisiin tuotannontekijöihin lukeutuivat toimitilakulut, atk-laite ja ohjelmistokulut, muut kone- ja kalustokulut, myyntikulut, markkinointikulut ja hallintopalvelut. Pääomakustannuksia olivat poistokustannukset ja korkokustannukset. Ensin tarkasteltiin koko yrityksen kulurakennetta (taulukko 4). Yrityksen kustannukset esitetään kululajikohtaisesti prosenttilukuina suhteessa yrityksen kokonaiskustannuksiin.

Välittömät kustannukset	Kaikki kustannukset 2022-2023 tilikausi
Aine- ja tarvikeostot	12,88 %
Ulkopuoliset palvelut	19,71 %
Yhteensä	32,59 %

Välilliset kustannukset	
Henkilöstökulut	13,47 %
Poistot	21,81 %
Toimitilakulut	8,98 %
Atk-laite ja ohjelmistokulut	3,01 %
Muut kone ja kalustokulut	5,49 %
Myyntikulut	0,89 %
Markkinointikulut	1,84 %
Hallintopalvelut	6,38 %
Muut hallintokulut	2,08 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut	3,46 %
Yhteensä	100,00 %

Taulukko 4. Kohdeyrityksen kaikki kustannukset.

Varsinaisia kustannuspaikkoja yrityksellä ei ollut ennestään käytössä, sillä kustannuspaikkojen käyttö ei ole kirjanpidollinen vaatimus, vaan kustannuspaikkatiedon on tarkoitus tukea yrityksen sisäistä raportointia ja seurantaa. Tässä

tapauksessa kustannukset päädyttiin jakamaan kioskitoiminnalle ja aktiviteetti-palveluille, jotta palveluiden ja kioskin kustannukset voitaisiin selvittää kustannusperusteista hinnoittelua varten (taulukko 5). Yritys jälleenmyy tuotteita kioskissa ja tuottaa aktiviteettipalveluja. Kustannusten kohdistamisessa pyrittiin käyttämään aiheuttamisperiaatetta. Täysin aiheuttamisperiaatteen noudattaminen oli haastavaa, sillä yrityksellä oli paljon välillisiä kustannuksia, jotka jakautuivat kioskitoiminnan ja aktiviteettipalvelujen kesken. Jos kyseessä oli selkeästi molempia kustannuspaikkoja koskeva kulu, niin tällöin kulut jaettiin myyntimäärien suhteessa palveluiden kustannuspaikalle ja kioskin kustannuspaikalle. Palvelumyynnit olivat 47,67 % liikevaihdosta ja kioskimyynnit 52,33 %. Poistokustannukset jaettiin niin, että palvelutoiminnassa käytettävien koneiden ja laitteiden poisto kohdistettiin palveluille ja kioskitoiminnan osalta kioskirakennuksen ja terrassirakennuksen poisto kohdistettiin kioskille. Toimitilakulujen osalta kulut jakautuivat melkein puoliksi, mutta osa kuluista kohdistettiin pelkästään palveluille ja osa kioskille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Muut kulut, kuten hallinnon ja markkinoinnin kulut jaettiin kustannuspaikoilla myyntimäärien suhteessa. Kulujen jaottelussa käytettiin tilikaudella 2022–2023 toteutuneita lukuja.

Välittömät kustannukset	Palvelut	Kioski
Aine- ja tarvikeostot		27,79 %
Ulkopuoliset palvelut	17,51 %	22,25 %
Yhteensä	17,51 %	50,04 %
Välilliset kustannukset		
Henkilöstökulut	11,97 %	15,21 %
Poistot	37,68 %	3,44 %
Toimitilakulut	8,55 %	9,47 %
Atk-laite ja ohjelmistokulut	2,67 %	3,40 %
Muut kone ja kalustokulut	8,59 %	1,89 %
Myyntikulut	0,79 %	1,00 %
Markkinointikulut	1,63 %	2,08 %
Hallintopalvelut	5,67 %	7,21 %
Muut hallintokulut	1,85 %	2,35 %
Korkokulut ja muut rahoituskulut	3,08 %	3,91 %
Yhteensä	100,00 %	100,00 %

Taulukko 5. Kohdeyrityksen kustannusten jakautuminen palveluille ja aktiviteetteille.

Välittömät kustannukset voitiin kohdistaa suoraan kioskitoiminnalle, sillä aineostot koostuivat kioskituotteiden ostoista. Palveluyritykselle tyypillisesti

kohdeyrityksellä ei ollut suuria määriä palveluille kohdistuvia muuttuvia kustannuksia, vaan palvelujen tuottamiseen liittyvät kustannukset olivat pääasiassa yritystoiminnan kiinteitä kuluja. Ulkopuolisiin palveluihin sisältyy yrityksen ulkopuolelta ostettu työvoima. Muut kone- ja kalustokulut koostuivat lähinnä aktiiviteettipalveluissa tarvittavien välineiden uusimisen kustannuksista.

4.3 Kannattavuuden parantaminen

4.3.1 Yrityksen nykytilan analyysi

Yrityksen taloudellista tilannetta lähdettiin arvioimaan etenkin kannattavuuden näkökulmasta yrityksen tilinpäätöksiin sisältyvien tuloslaskelman ja taseen tietojen avulla. Vertailtavat tilikaudet olivat 2021–2022 ja 2022–2023. Tuloslaskelma esitetään prosenttimuotoisena ja luvut esitetään liikevaihdon suhteessa (kuva 10).

	2022-2023	2021-2022	Muutos-%
LIKEVAIHTO	100,00 %	100,00 %	24,36 %
Materiaalit ja palvelut			
Aineet, tarvikkeet ja tavarat			
ostot	25,97 %	21,30 %	51,65 %
varastojen lisäys	5,48 %		
ulkopuoliset palvelut	31,35 %	11,96 %	229,74 %
materiaalit ja palvelut yhteensä	51,85 %	33,12 %	94,66 %
BRUTTOTULOS	52,24 %	68,77 %	-5,53 %
Henkilöstökulut			
Palkat ja palkkiot	17,36 %		
Henkilösivukulut			
Eläkekulut	2,76 %		
Muut henkilösivukulut	1,32 %	0,48 %	242,07 %
Henkilöstökulut yhteensä	21,44 %	0,48 %	5462,28 %
sumu poistot	34,70 %	25,19 %	71,25 %
Vapaaehtoiset henkilösivukulut		0,07 %	-100,00 %
Toimitilakulut	14,28 %	10,36 %	71,45 %
Atk-, laite ja ohjelmsitokulut	4,78 %	2,11 %	154,32 %
Muut kone- ja kalustokulut	8,73 %	0,20 %	5288,79 %
Myyntikulut	1,41 %	2,25 %	-21,78 %
Markkinointikulut	2,93 %	1,14 %	219,03 %
Hallintopalvelut	10,15 %	8,14 %	55,10 %
Muut hallintokulut	3,31 %	2,46 %	67,33 %
Muut kulut yhteensä	45,60 %	27,61 %	105,37 %
LIKEVOITTO	-49,50 %	15,48 %	-497,62 %
Rahoitustuotot ja -kulut	5,51 %	5,11 %	33,94 %
TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-55,0 %	10,37 %	-759,93 %
Tilikauden ja aikaisempien tilikausien verot		2,07 %	-100,00 %
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	-55,01 %	8,29 %	-924,91 %

Kuva 10. Prosenttimuotoinen tuloslaskelma tilikausilta 2022–2023 ja 2021–2022.

Tuloslaskelman perusteella nähdään, että yrityksen 2022–2023 tilikausi on ollut tappiollinen. Yrityksen liikevaihto on noussut tilikaudesta 2021–2022 tilikauteen 2022–2023 verrattuna. Prosenttimääräistä kasvua tilikaudesta 2021–2022 on tapahtunut 24,36 %. Tilikaudella 2021–2022 yrityksellä ei ollut työntekijöitä, joten myöskään henkilöstökuluja ei syntynyt lukuun ottamatta vapaaehtoisia henkilöstökuluja, jotka koostuivat henkilövakuutusmaksukuluista. Tilikaudella 2022–2023 yrityksellä on ollut omilla palkkalistoillaan 1–3 työntekijää ja lisäksi ulkopuolisina palveluina on ostettua työvoimaa, jonka vuoksi henkilöstökulut ovat kasvaneet. Prosentuaalisesti eniten ovat kasvaneet henkilöstökulut ja muut kone- ja kalustokulut. Muiden kone- ja kalustokulujen kasvun selittää tilikaudella 2022–2023 yrityksen koneisiin tehdyt hankinnat. Yrityksen kannattavuutta arviointiin liikevaihtoon suhteutetuilla kannattavuuden tunnusluvulla (taulukko 6).

	2022-2023	2021-2022
Myyntikate%	48,15 %	66,88 %
Käyttökate%	-14,80 %	40,67 %
Liiketulos%	-49,50 %	15,48 %
Kokonaistulos%	-55,01 %	8,29 %

Taulukko 6. Liikevaihtoon suhteutetut kannattavuuden tunnusluvut.

Myyntikate % kertoo yrityksen yhteenlasketun myynnin katetason. Yrityksen myyntikateprosentit ovat positiivisia molemmilla tarkastelluilla tilikausilla, joten yrityksellä jaa katetta kiinteiden kustannusten kattamiseen, mutta tappiolliseksi jäänyt kokonaistulos selittyy liian suurilla kiinteillä kustannuksilla verrattuna liikevaihtoon. Tilikaudella 2022–2023 tarkastellut ostettujen tuotteiden kustannukset olivat hieman nousseet verrattuna edelliseen tilikauteen, mikä selittää osittain myyntikateprosentin laskun. Tarkemmin myyntikateprosenttia voidaan hyödyntää tuoteryhmäkohtaisessa kannattavuusarvioinnissa.

Käyttökateprosentti tilikaudella 2021–2022 on ollut 40,67 %. Yrityksen liikevaihdosta on jäänyt 40,67 % katetta käytettäväksi poistojen ja rahoituskulujen sekä tuloverojen kattamiseen. Tilikaudella 2022–2023 käyttökateprosentti oli -14,80 %, joten yrityksen liikevaihto ei ole riittänyt kattamaan kaikkia varsinaisen yritystoiminnan kuluja.

Liiketulos kertoo liikevoiton suhteellisen osuuden liikevaihdosta ennen rahoituskuluja ja veroja. Tilikaudella 2021–2022 yrityksen liikevoittoprosentti on ollut 15,48 %, mikä on liikevoittoprosentin viitearvojen mukaisesti hyvällä tasolla. Tilikaudella 2022–2023 tunnusluku on ollut tappiollisen tilikauden vuoksi negatiivinen.

Kokonaistulosprosentti kertoo yrityksen kokonaistuloksen suhteessa liikevaihtoon. Tilikaudella 2021–2022 kokonaistulosprosentti on ollut 8,29 %. Tilikaudella 2022–2023 tunnusluku on ollut tappiollisen tilikauden vuoksi negatiivinen.

Yrityksen kannattavuutta voidaan arvioida myös pääoman tuottoasteen tunnuslukujen avulla (taulukko 7). Yritykselle laskettiin sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE) ja kokonaispääoman tuotto-% (ROA). Oman pääoman tuottoprosenttia ei voitu laskea, sillä tilikausi 2021–2022 oli yrityksen ensimmäinen ja yrityksen oma pääoma koostui pelkästään ensimmäisellä tilikaudella syntyneistä voitosta. Tilikausi 2022–2023 oli tappiollinen, jonka vuoksi myös oma pääoma laski negatiiviseksi, joten tunnuslukua ei voitu laskea myöskään uusimmalle tilikaudelle.

	2022-2023	2021-2022
Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE)	-53,67 %	12,34 %
Kokonaispääoman tuotto-% (ROA)	-42,49 %	6,94 %

Taulukko 7. Pääomaan suhteutetut kannattavuuden tunnusluvut.

Tilikaudella 2021–2022 sijoitetun pääoman tuottoprosentti on ollut viitearvojen mukaisesti hyvällä tasolla. Yrityksellä on korollisessa vieraassa pääomassa rahoituslaitoslaina. Sijoitetun pääoman tuoton tulisi olla vähintään vieraalle pääomalle maksetun koron suuruinen. Tämä ehto toteutui tilikaudella 2021–2022. Tilikaudella 2022–2023 tunnusluku oli negatiivinen, sillä tilikausi oli tappiollinen.

Lisäksi yritys teki tilikaudella 2022–2023 investointeja, jotka eivät ole ehtineet vielä tuottaa tilikaudelle tuloja, mutta ovat sitoneet yrityksen pääomaa.

Kokonaispääoman tuottoprosentti oli tilikaudella 2021–2022 tyydyttävällä tasolla. Tilikaudella 2022–2023 tappiollinen tulos on kääntänyt tunnusluvun negatiiviseksi. Myös tähän tunnuslukuun vaikuttaa yrityksen tekemät investoinnit. Yritys on aloitteleva yritys, joten tunnuslukuja ei voitu laskea pidemmältä aikaväliltä. Lisäksi tappiollisen tilikauden vuoksi tilikauden 2022–2023 tunnusluvut olivat negatiivisia. Tällä hetkellä yrityksen uusimman tilikauden perusteella toiminta on ollut kannattamatonta, mutta tilikaudella 2021–2022 pääomaan suhteutetut kannattavuuden tunnusluvut ovat olleet tyydyttävällä ja hyvällä tasolla. Seuraavissa osioissa perehdytään vielä tarkemmin yrityksen tuoteryhmä- ja palvelukohtaiseen kannattavuuteen ja kannattavuutta analysoidaan myös katetuottolaskennan tunnuslukujen avulla. Lopuksi esitetään keinoja ja kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi.

4.3.2 Kioskitoiminnan kannattavuus ja kioskin tuoteryhmäkohtainen kannattavuus

Tilikaudella 2021–2022 kioskitoiminnan myynnin osuus koko liikevaihdosta oli 45,60 % ja tilikaudella 2022–2023 se oli 52,33 % (taulukko 8). Katetuottolaskelma esitetään prosenttimuotoisena. Luvut on esitetty myyntimäärien suhteessa. Muuttuvat kustannukset koostuvat kioskituotteiden ostoista. Kiinteiden kustannusten osalta yrityksen kaikki kiinteät kustannukset on kohdistettu kioskitoiminnalle toteutuneen myynnin suhteessa koko yrityksen liikevaihtoon. Kioskitoiminnan katetuotto on ollut 50–60 % välillä. Katetuotto on hieman kasvanut tilikaudesta 2021–2022 verratessa tilikauteen 2022–2023.

Osuus koko liikevaihdosta	52,33 %	45,60 %
Kioski	2022-2023	2021-2022
Myyntituotot	100,00 %	100,00 %
- Muuttuvat kustannukset	39,16 %	46,71 %
=Katetuotto	60,84 %	53,29 %
- Kiinteät kustannukset	138,60 %	70,23 %
=Tulos	-77,76 %	-16,94 %

Taulukko 8. Katetuottolaskelma kioskille.

Yrittäjät halusivat tietää nykyisten tuotteidensa kannattavuuden käytössä olleilla hinnoilla. Yrityksen kioskivalikoimassa on useita tuotteita, joten kioskituotteiden kannattavuudet laskettiin tuoteryhmäkohtaisesti. (taulukko 9). Laskelmiin valittiin yrityksen tärkeimmät tuoteryhmät ja eniten myyneet kahdeksan tuotetta kustakin tuoteryhmästä. Tiedot laskelmiin saatiin yrityksen käyttämästä myynnin-seurantajärjestelmästä.

Tuotesarja	Katetuotto %	Tuotesarja	Katetuotto %	Tuotesarja	Katetuotto %
Jäätelö 1	64 %	Alkoholijuoma 1	66 %	Juoma 1	80 %
Jäätelö 2	54 %	Alkoholijuoma 2	74 %	Juoma 2	39 %
Jäätelö 3	49 %	Alkoholijuoma 3	62 %	Juoma 3	43 %
Jäätelö 4	35 %	Alkoholijuoma 4	76 %	Juoma 4	39 %
Jäätelö 5	46 %	Alkoholijuoma 5	69 %	Juoma 5	43 %
Jäätelö 6	49 %	Alkoholijuoma 6	66 %	Juoma 6	57 %
Jäätelö 7	46 %	Alkoholijuoma 7	79 %	Juoma 7	32 %
Jäätelö 8	73 %	Alkoholijuoma 8	64 %	Juoma 8	45 %
Keskiarvo	58 %	Keskiarvo	68 %	Keskiarvo	47 %

Taulukko 9. Yrityksen tärkeimpien tuoteryhmien katetuottoprosentit tilikaudella 2022–2023.

Paras katetuottoprosentti keskimäärin oli alkoholijuomilla. Alkoholituotteiden keskimääräinen katetuottoprosentti oli 68 %. Paras katetuotto oli alkoholijuoma 7:llä. Sen katetuottoprosentti oli 79 %:a: Tuotevalikoimaan kuuluu mietoja alkoholijuomia, jotka sisältävät oluita, siidereitä ja seltzereitä. Seuraavaksi eniten katetuottoa tuottava ryhmä oli jäätelöt, joiden keskiarvoinen katetuottoprosentti oli 58 %. Tästä tuoteryhmästä eniten katetuottoa tuotti jäätelö 8. Sen katetuottoprosentti oli tuoteryhmän suurin eli 73 %. Pienin katetuotto oli jäätelö 4:llä. Sen katetuottoprosentti oli 35 %. Alkoholittomien virvoitusjuomien keskimääräinen katetuottoprosentti oli 47 %, eli virvoitusjuomat tuottivat vähiten katetta.

Euromääräisesti eniten myyntiä tuottivat kuitenkin kahvi, jäätelöpallot ja yksi alkoholijuomista.

4.3.3 Palvelujen kannattavuus

Palvelumyynnin kokonaisuus koko yrityksen myyntituotoista oli 47,67 % tilikaudella 2022–2023 (taulukko 10). Palvelutoiminnan myyntituotot ja kustannukset koottiin taulukkoon, joiden avulla voitiin vertailla toteutuneita tilikausia keskenään. Tiedot esitetään prosentimuodossa suhteessa toteutuneisiin myyntituotoihin. Myyntituotot palvelutoiminnalle saatiin yrityksen käyttämistä myynnin seurantajärjestelmistä, ja yrityksen toteutuneet kokonaiskustannukset kohdistettiin myyntimäärien suhteessa erikseen palveluille. Yrityksen kustannukset on ilmoitettu suhteessa toteutuneisiin myyntituottoihin. Tilikaudella 2022–2023 palvelutoiminnan kokonaisuuden kannattavuusprosentti oli -38,59 %. Liiketoiminnan muita tuottoja ei huomioitu laskelmissa, sillä haluttiin keskittyä tarkemmin varsinaisen liiketoiminnan kannattavuuden selvittämiseen palvelujen ja kioskitoiminnan osalta. Yrityksen nykyisillä kustannuksilla palvelumyynnin määrän olisi oltava vähintään 38,59 %-yksikköä korkeampi, jos yritys haluaisi kattaa nykyiset yritystoiminnan kustannukset. Jotta yritystoiminta olisi kannattavaa, niin tällöin myyntimäärän tulisi olla vielä tätä suurempi.

Osuus koko liikevaihdosta	47,67 %	54,40 %
Palvelut	2022-2023	2021-2022
Myyntituotot	100,00 %	100,00 %
Kustannukset	138,59 %	70,23 %
=Tulos	-38,59 %	29,77 %

Taulukko 10. Palvelutoiminnan kannattavuus.

Tilikaudella 2021–2022 palvelumyynnin kokonaisuus koko yrityksen liikevaihdosta oli 54,40 %. Palvelutoiminta on ollut kannattavaa tilikaudella 2021–2022. Kohonneiden kustannusten vuoksi tilikaudella 2022–2023 palvelutoiminta

kääntyi tappiolliseksi. Edellisessä luvussa on esitetty kioskitoiminnan kannattavuutta tilikausilla 2021–2022 ja 2022–2023. Kioskitoiminta on tuottanut tappiota molempina vuosina, mutta tilikaudella 2021–2022 palvelutoiminnan myyntituotot ovat kompensoineet kioskitoiminnan tappiota, joten koko yritystoiminnan tulos on jäänyt positiiviseksi tappiosta huolimatta. Laskelmissa tulee huomioida se, että kannattavuuslaskelmaan vaikuttaa se, miten yrityksen muut kiinteät kustannukset on kohdistettu palvelutoiminnan ja kioskitoiminnan välillä. Erilaisella kohdistamisperusteella laskelmat voisivat antaa erilaisen tuloksen. Ja esimerkiksi tarkemmalla kustannuspaikkakohtaisella seurannalla kirjanpidossa olisi mahdollista selvittää kioski- ja palvelutoiminnan tuotot ja kustannukset vielä tarkemmin.

4.3.4 Katetuottoanalyysi ja katetuoton tunnusluvut

Kannattavuuden tunnuslukujen ja tuoteryhmäkohtaisten katetuottoprosenttien laskemisen lisäksi yrityksen kannattavuuden arvioimiseksi yritykselle tehtiin katetuottolaskema tilikausilta 2022–2023 ja 2021–2022. (taulukko 11). Laskelmissa käytettiin yrityksen tilinpäätöksestä tuloslaskelman tietoja tilikausilta 2022–2023 ja 2021–2022. Muuttuvissa kustannuksissa on huomioitu aineostot. Tässä taulukossa katetuottolaskelman luvut ilmoitetaan prosentimuotoisina. Katetuoton tunnuslukujen avulla voidaan tarkastella yrityksen kannattavuutta etenkin lyhyellä aikavälillä.

	2022-2023	2021-2022
Myyntituotot	100,0 %	100,0 %
- Muuttuvat kustannukset	20,5 %	33,1 %
=Katetuotto	79,5 %	66,9 %
- Kiinteät kustannukset	133,1 %	53,3 %
=Tulos	-53,6 %	13,6 %
Katetuotto%	79,5 %	66,9 %
Varmuusmarginaali %	-67,4 %	20,3 %

Taulukko 11. Katetuottolaskenta ja katetuoton tunnusluvut.

Katetuottolaskenta ja katetuottoajattelu yksinkertaistavat kustannuslaskennan tilanteita ja ne perustuvat olettamuksille, jotka eivät täysin sovellu todellisiin yritystietoihin. Nämä olettamukset on esitetty aiemmin luvussa 2.6.3. Katetuottolaskentaa ja sen avulla saatuja katetuottolaskennan tunnuslukuja voidaan käyttää kuitenkin tukena yrityksen kannattavuuden arvioinnissa ja hallinnassa.

Tilikaudella 2021–2022 katetuottoprosentti oli 66,9 % ja tilikaudella 2022–2023 katetuottoprosentti oli 79,5 %. Nousua oli tapahtunut 12,6 %-yksikköä. Katetuottoprosentti oli noussut. Tilikaudella 2021–2022 ulkopuolisia palveluita ei ollut käytetty, joten vertailtavuuden vuoksi ulkopuoliset palvelut huomioitiin kiinteissä kustannuksissa tilikaudella 2022–2023. Lisäksi ulkopuolisiin palveluihin kirjatut työ kustannukset ovat luonteeltaan enemmän kiinteitä kustannuksia, sillä yritys tarvitsee työvoimaa saman määrän joka kaudella, myynnistä riippumatta. Tilikaudella 2022–2023 yrityksen kustannukset olivat kuitenkin nousseet nopeammin kuin yrityksen liikevaihto, joten tulos oli negatiivinen. Lisäksi tilikaudella 2021–2022 yrityksen katetuotto riitti kattamaan yritystoiminnasta aiheutuneet kiinteät kustannukset ja tilikausi oli voitollinen. Yritykselle laskettiin myös varmuusmarginaali, eli se määrä, jonka verran yrityksen myynti voi laskea tai sen tulee nousta euromääräisesti, ennen kuin sen tulos on nolla. Varmuusmarginaaliprosentti ilmoittaa varmuusmarginaalin suhteellisena lukuna yrityksen toteutuneesta mynnistä. Tilikaudella 2021–2022 myyntituotot olisivat voineet laskea 20 % ennen kuin tilikauden tulos olisi ollut nolla. Negatiivinen varmuusmarginaaliprosentti -67,4 % kertoo, että yrityksen tulisi nostaa myyntiään vähintään 67,4 % verran nykyisestä mynnistä, jotta tulos olisi nolla.

4.3.5 Kannattavuuden parantaminen lyhyellä aikavälillä

Herkkyysanalyysin avulla voidaan analysoida, minkälaiset muutokset yritystoiminnassa vaikuttaisivat yrityksen kannattavuuteen. Herkkyysanalyysi soveltuu yrityksen lyhyen aikavälin suunnitteluun. Yritykselle tehtiin kaksi herkkyysanalyysia tilikaudelle 2021–2022 (taulukko 12) ja 2022–2023 (taulukko 13). Herkkyysanalyysit esitetään prosenttimuotoisina. Lähtötilanteen lukemat ovat yrityksen tilinpäätöshetken tietoja. Laskelmassa muuttuvissa kustannuksissa on

huomioitu muuttuvina kustannuksina aineostot. Kiinteissä kustannuksissa on huomioitu muut yrityksen kustannukset. Herkkyysanalyysissa luvut esitetään suhteessa myyntituottoihin.

Herkkyysanalyysi	Lähtötilanne	Hinnan	Myyntimäärä	Kiinteät	Muuttuvat
	2021-2022	korotus +10%	10 %	kustannukset	kustannukset
				-10 %	-10 %
Myyntituotot	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Muuttuvat kustannukset	33,12 %	30,11 %	33,12 %	33,12 %	29,81 %
Katetuotto	66,88 %	69,89 %	66,88 %	66,88 %	70,19 %
Kiinteät Kustannukset	53,29 %	48,44 %	48,44 %	47,96 %	53,29 %
Tulos	13,59 %	21,45 %	18,43 %	18,92 %	16,90 %
Katetuotto%	66,88 %	69,89 %	66,88 %	66,88 %	70,19 %
Varmuusmarginaali%	20,00 %	31,00 %	28,00 %	28,00 %	24,00 %

Taulukko 12. Herkkyysanalyysi tilikauden 2021–2022 lähtötiedoilla.

Tilikauden 2021–2022 lähtötilannetta päädyttiin muuttamaan kymmenen prosentin muutoksilla, jotta nähtäisiin mitä yksittäistä kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää muuttamalla yrityksen tulos paranisi eniten. Herkkyysanalyysin perusteella 10 %:n hinnankorotus nostaisi yrityksen tulosta kaikista eniten. Myyntimäärien lisääminen ja kiinteiden kustannusten laskeminen olisivat toiseksi parhaita keinoja tuloksen nostamiseksi. Kiinteitä kustannuksia voi olla haastavaa laskea suuria määriä. Kiinteistä kustannuksia voisi kuitenkin yrittää laskea esimerkiksi palkkaamalla vähemmän työntekijöitä tulevalle kaudelle tai tarkistamalla onko vuokra- tai sähkö sopimuksista mahdollista saada edullisempia tarjouksia. Muuttuvien kustannusten laskeminen nostaisi yrityksen tulosta kaikista vähiten.

Herkkyysanalyysi muodostettiin vertailun vuoksi myös uusimmalle tilikaudelle 2022–2023 (taulukko 13) ja sen avulla tutkittiin millaisilla muutoksilla yrityksen tulos, kääntyisi voitolliseksi. Lisäksi herkkyysanalyysin toteuttamisen yhteydessä tarkasteltiin muiden saman alan ja alueen yritysten liikevaihtoja, joiden perusteella arvioitiin, että yrityksen liikevaihtoa on mahdollista kasvattaa. Yritys on kasvattanut tuotevalikoimaansa lisäämällä valikoimiinsa mietoja

alkoholijuomia, joiden myynnin kasvattamisella arvioidaan olevan positiivisia vaikutuksia myös yrityksen kokonaisyntiin tulevilla tilikausilla.

Herkkyyksanalyysi	Lähtötilanne 2022-2023	Hinnan	Myyntimäärät	Hinnan
		korotus +10% ja kikut -10%	+20% hinnan kor. +10 % ja kikut -20%	korotus +10% myynti +20%
Myyntituotot	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Muuttuvat kustannukset	20,50 %	18,63 %	18,63 %	17,08 %
Katetuotto	79,50 %	81,37 %	81,37 %	82,92 %
Kiinteät Kustannukset	133,09 %	108,89 %	80,66 %	100,82 %
Tulos	-53,58 %	-27,52 %	0,71 %	-17,90 %
Katetuotto%	79,50 %	81,37 %	81,37 %	82,92 %
Varmuusmarginaali%	-67,40 %	-33,82 %	0,87 %	-21,59 %

Taulukko 13. Herkkyyksanalyysi tilikauden 2022–2023 lähtötiedoilla.

Herkkyyksanalyysistä nähdään, että voitolliseen tulokseen päästäkseen yrityksen olisi nostettava nykyisiä hintoja 10 %, kasvatettava myyntituottoja 20 % ja las-kettava kiinteitä kustannuksiaan 20 %. Tällä hetkellä yrityksen kustannukset ovat suuremmat kuin sen tuottamat myyntituotot. Hinnan korotus 10 % yhdessä kiinteiden kustannusten laskun kanssa parantaisi yrityksen tulosta 26,06 prosenttiyksikköä, mutta tulos jäisi edelleen tappiolliseksi. Hinnan korotus 10 % ja myynnin lisääminen 20 % parantaisi yrityksen tulosta 35,68 % -yksikköä, mutta myös tällä vaihtoehdolla yrityksen tulos jäisi tappiolliseksi. Parhaiten yritys voisi parantaa kannattavuuttaan vaikuttamalla useampaan kannattavuuteen vaikuttavaan tekijään samanaikaisesti. Herkkyyksanalyysin perusteella myyntimäärien nosto, hinnan korotus ja kiinteiden kustannusten lasku muuttivat yrityksen tuloksen positiiviseksi.

4.3.6 Kannattavuuden parantaminen ja seuranta pitkällä ja keskipitkällä aikavälillä

Edellä arvioitiin yrityksen nykytilannetta kannattavuuden näkökulmasta ja arvioitiin yrityksen kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. Lisäksi herkkyyksanalyysien

avulla arvioitiin, mitä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä yrityksen tulisi muuttaa, jotta toiminta olisi kannattavaa. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin siihen, millä keinoilla yritys voi saavuttaa asetetut tavoitteet ja miten yritys voi seurata tavoitteidensa toteutumista pitkällä tai keskipitkällä aikavälillä. Yrityksen lähtötilanne on se, että toiminta oli tappiollista, kuten useilla alkuvaiheen yrityksillä on.

Voidaan puhua niin sanotusta kuolemanlaaksoilmiöstä, jossa noin 30–50 % aloittavista yrittäjistä lopettaa yritystoimintansa ensimmäisten toimintavuosien aikana. Yrityksen alkuvaiheessa rahavirta on yleensä vähäistä ja nettokassavirta voi olla jopa negatiivinen. Kuolemanlaakson yli pääseminen edellyttää toimivaa toiminta-ajatusta. Lisäksi yrityksen tuotteiden ja palvelujen tulee olla sellaisia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja tuotteiden sekä palvelujen hintatason tulee olla tuotantokustannusten yläpuolella. Myös onnistunut markkinointi ja palvelujen sekä uusien tuotteiden tuominen markkinoille ovat keskeisessä asemassa. Yritystoiminnan tulee siis olla pitkällä tähtäimellä elinkelpoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 26–27.)

4.3.7 Budjetointi

Kannattavuuden parantamiseksi yritykselle suositellaan tulosbudjetoinnin käyttöönottoa osana kannattavuuden kehittymisen seurantaa (kuva 11). Budjetti esitetään tässä työssä prosenttimuotoisena. Luvut ovat suhteutettuna suunniteltuun liikevaihtoon.

LIKEVAIHTO	100,00 %
-aineostot	18,63 %
-ulkopuoliset palvelut	18,28 %
=MYYNTIKATE	63,09 %
-kiinteät kustannukset	
-vapaaehtoiset henkilövakuutusmaksut	0,95 %
-toimitilakulut	10,82 %
-atk-laite ja ohjelmistokulut	3,62 %
-muut kone - ja kalustokulut	0,21 %
-myyntikulut	2,07 %
-markkinointikulut	2,19 %
-hallintopalvelut	5,41 %
-muut hallintokulut	2,51 %
Yhteensä	27,77 %
=KÄYTTÖKATE	35,32 %
-poistot	26,28 %
=LIIKETULOS	9,04 %
-korot ja muut rahoitusmenot korkoprosentti 11,80 %	8,57 %
=TULOS ENNEN VEROJA	0,47 %

Kuva 11. Budjetti tilikaudelle 2023–2024.

Yrityksen liikevaihdon voidaan arvioida jatkavan samaa kasvua, kuin tilikaudesta 2021–2022 tilikauteen 2022–2023. Liikevaihdon kasvu olisi tällöin noin 20 %. Tällöin yrityksen tulisi kuitenkin laskea kiinteiden kustannustensa määrää noin 20 % tilikauden 2022–2023 kustannuksista, jos halutaan tulevan tilikauden tuottavan positiivisen tuloksen. Lisäksi suunnitellussa budjetissa yrityksen hintoja on korotettu 10 %. Budjetissa kiinteiden kustannusten määrät perustuvat toteutuneeseen tilikauteen 2023–2024, mutta lukuja on muutettu sen verran, mitä arvioidaan olevan mahdollista karsia tilikaudella 2023–2024. Henkilöstökulut sisältyvät ulkopuolisiin palveluihin, ja niihin on laskettu arvioitu henkilöstökustannus yhdelle ulkopuoliselle työntekijälle kesäkaudelta. Omistajayrittäjät eivät suunnitellusti nosta yrityksestä palkkaa yrityksen ensimmäisinä toimintavuosina. Yrityksen ensimmäisinä toimintavuosina yrityksen tavoitteena on kattaa yritystoiminnasta aiheutuvat kustannukset, ja toimintavuosien edetessä ja yritystoimintaa kasvattamalla toiminta on mahdollista saada kannattavaksi.

4.4 Kustannusperusteinen hinnoittelu verrattuna markkinaperusteiseen hinnoitteluun

Kustannusperusteisista hinnoittelumenetelmistä kioskituotteille voitaisiin käyttää esimerkiksi katetuottohinnoitteluun perustuvaa hinnoittelukerrointa. Hinnoittelukerros sopisi yritykselle, sillä sen avulla yrityksen olisi helppo ja nopea hinnoitella kioskituotteitaan. Hinnoittelukertoimen käyttö on pienyritykselle tarpeeksi nopea keino, ja hinnoittelukerros ottaa huomioon myös yritystoiminnasta syntyvät kustannukset. Kustannusperusteisen hinnoittelun toteuttaminen oli myös yrityksen toiveena. Hinnoittelukertoimella hinnoittelu perustuu tuoteryhmälle asetettuun katetuottotavoitteeseen. Aiemmin esitettyjen kioskitoiminnan kannattavuuden laskelmien perusteella voidaan nähdä, että kioskitoiminta ei ole kannattavaa yrityksen nykyisillä kustannuksilla ja myyntimäärillä. Vuoden 2022–2023 toteutuneilla kustannuksilla kioskitoiminnan katetuoton tulisi olla noin 78 %, jotta yrityksen kioskitoiminnalle kohdistuvat muut kiinteät kustannukset olisi mahdollista kattaa. Vuosien 2021–2022 toteutuneilla kustannuksilla kioskitoiminnan katteen tulisi olla keskimäärin 70 %, jos myyntimäärät pysyvät samoina.

Kioskin tuoteryhmien tärkeimmille tuotteille laskettiin hinnat hinnoittelukertoimen avulla (taulukko 14). 70 %:n katetuottotavoitteella lasketut hinnat nostaisivat osan kioskituotteiden hinnoista asiakkaille liian korkeaksi. Alkoholien tuoteryhmän osalta voitaisiin tavoitella 70 %:n katetta, sillä alkoholien tuoteryhmälle 70 %:n katetuotto on realistisin. Muille kioskin tuoteryhmille käytettiin aiemmin laskettujen nykyisten tuoteryhmäkohtaisten katetuottoprosenttien mukaan asetettua katetuottotavoitetta tuoteryhmäkohtaisesti. Saatuja hintoja verrattiin yrityksen nykyisiin hintoihin.

Tuoteryhmä	Tuoteryhmän katetuottotavoite	Sisäänostohinta alv 0%	Hinnoittelukertoimella laskettu hinta (sis. alv 24 % alkoholi, muut alv 14%)	Nykyinen hinta	Hinnankorotus +10%
Alkoholi 1	70 %	2,36 €	9,66 €	8,00 €	8,80 €
Alkoholi 2	70 %	2,91 €	11,92 €	8,70 €	9,57 €
Alkoholi 3	70 %	2,22 €	9,08 €	8,00 €	8,80 €
Jäätelö 1	60 %	1,22 €	3,48 €	3,00 €	3,30 €
Jäätelö 2	60 %	0,99 €	2,83 €	2,20 €	2,42 €
Jäätelö 3	60 %	1,71 €	4,88 €	3,00 €	3,30 €
Juoma 1	50 %	1,61 €	3,66 €	3,20 €	3,52 €
Juoma 2	50 %	1,70 €	3,88 €	3,20 €	3,52 €
Juoma 3	50 %	1,61 €	3,66 €	3,20 €	3,52 €

Taulukko 14. Esimerkki hinnoittelukertoimen käytöstä kioskituotteiden hinnoittelussa.

Hinnoittelukertoimella saadut hinnat nostivat hieman tuotteiden hintoja asetetun katetuottotavoitteen mukaisesti. Hinnoittelukerros voisi olla yritykselle käyttökelpoinen apuväline tulevien hinnoittelupäätösten tueksi. Lisäksi tuotteille laskettiin vertailun vuoksi hinnankorotus myös 10 %:lla.

Palvelujen osalta kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua on monimutkaista toteuttaa, sillä yrityksellä oli paljon välillisiä kustannuksia, joiden kohdistaminen yksittäiselle palvelulle on haastavaa. Lisäksi ongelmana on se, että yrityksen nykyisten kustannusten kattamiseen ja voittoa tuottaakseen yrityksen tulisi korottaa palveluhintojaan liian suuriksi. Yrityksen asiakkaat eivät olisi välttämättä valmiita maksamaan palveluista paljon korkeampaa hintaa.

Kustannusperusteisten hinnoittelumenetelmien lisäksi vertailukohteeksi valittiin markkinaperusteinen hinnoittelu, sillä tällä hinnoittelutavalla varmistettaisiin hintataso, jonka asiakkaat ovat yleisimmin valmiita maksamaan. Kohdeyrityksen tarjoamien palvelujen hintoja vertailtiin muihin saman alan toimijoihin (taulukko 15).

Palvelu	A	B	C	D	E
Myyntihinta (€)	25,00 €	50,00 €	15,00 €	25,00 €	35,00 €
Kilpailija 1	25,00 €	50,00 €	25,00 €	35,00 €	45,00 €
Kilpailija 2	-	-	13,00 €	26,00 €	-
Kilpailija 3	-	-	20,00 €	35,00 €	55,00 €

Taulukko 15. Hintavertailu palveluille.

Taulukosta huomataan, että palvelujen A ja B kohdalla hintataso oli kilpailijoiden kanssa samalla tasolla. Palveluiden C ja D välillä oli vaihtelua. Osalla kilpailijoista oli korkeampi hinta ja yhdellä kilpailijalla matalammat hinnat. Yleisesti ottaen kohdeyrityksen hinnat olivat markkinahintojen tasolla.

Yrityksen tärkeimmille tuotteille tehtiin myös hintavertailua (taulukko 16). Ongelmaksi muodostui se, että harvan yrityksen kioskituotteiden hintoja oli suoraan

saatavilla verkkosivujen kautta. Osa hintatiedosta löydettiin verkkosivujen kautta ja osa tiedoista on saatu yrittäjän kautta.

Tuote	Kohdeyritys	Kilpailija 1	Kilpailija 2	Kilpailija 3
Tuote 1	3,70 €	3,80 €	3,40 €	-
Tuote 2	4,50 €	-	4,70 €	-
Tuote 3	3,20 €	3,40 €	-	3,80 €
Tuote 4	8,00 €	-	-	-

Taulukko 16. Hintavertailu tuotteille.

Taulukon tietojen perusteella kilpailijoiden hinnat ovat olleet noin 5–10 % korkeammat kuin kohdeyrityksellä. Vain tuotteen 1 kohdalla yhdellä kilpailijalla oli kohdeyritystä edullisempi hinta. Kohdeyritys saattaisi siis hyötyä maltillisesta hintojenkorotuksesta, jos yrityksen asiakkaat olisivat edelleen valmiita maksamaan tuotteista. Tässä tulee kuitenkin huomioida se, että otanta on pieni ja kaikkien tuotteiden kohdalla kilpailijoiden vastaavia hintoja ei ollut saatavilla.

4.5 Hinnoitteluehdotus yritykselle

4.5.1 Palvelujen hinnoittelu

Kirjallisuuden perusteella pienyrityksen hinnoittelun perusteena on käytetty osittain kustannuslaskenta. Kustannusperusteinen hinnoittelu ei välttämättä suoraan takaa yritykselle parasta tulosta, mutta sen perusteella hinnoittelua voidaan ohjata oikeaan suuntaan ja asettaa hinnoittelulle alaraja. Lisäksi kohdeyritys oli kiinnostunut siitä, miten sen olisi mahdollista hinnoitella palvelunsa siten, että ne kattaisivat yritystoiminnasta aiheutuneet kustannukset ja yritystoiminta olisi kannattavaa. Yritys on aiemmin hinnoitellut palveluitaan samansuuntaisesti kuin muutkin samalla alalla toimivat yritykset, eli hinnoittelu on perustunut markkinahintoihin.

Palvelujen hinnoittelun osalta yritykselle ehdotettu vaihtoehto on hinnoitella palvelunsa markkinaperusteisesti, sillä markkinaperusteinen hinnoittelu ei nosta yrityksen palveluhintoja liian korkeiksi. Tiedot markkinaperusteista hinnoittelua varten voidaan kerätä seuraamalla kilpailijoiden hintoja. Kilpailijoiden hintoja voidaan seurata esimerkiksi kilpailevien yritysten verkkosivustoilta. Markkinapohjaisen hinnoittelun pohjalla voitaisiin myös käyttää markkinatutkimusta, jossa tutkitaan, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen eri palveluista. Kannattavuuden analysoinnin osiossa huomattiin, että yrityksen kustannukset ovat suuremmat kuin myyntituotot, joten yritykselle suositellaan kustannusten seurannan tehostamista ja myyntimäärän kasvattamista kannattavuuden parantamiseksi, sillä markkinaperusteisessa hinnoittelumenetelmässä myyntihintaa ei voi suoraan muuttaa, vaan se perustuu markkinahintoihin.

4.5.2 Tuotteiden hinnoittelu

Kannattavuuden osiossa huomattiin, että yrityksen nykyisillä myyntimäärillä ja kustannuksilla kioskitoiminnan katteen tulisi olla noin 70 %. Tuotteiden hinnoittelun apuna yritys voisi käyttää katetuottohinnoitteluun perustuvaa hinnoittelukerointa. Hinnoittelukertoimella saadut hinnat nostivat hieman tuotteiden hintoja asetetun katetuottotavoitteen mukaisesti. Hinnoittelukeroin voisi olla yritykselle käyttökelpoinen apuväline tulevien hinnoittelupäätösten tueksi, sillä sen avulla hinnoittelu tukisi yrityksen tuoteryhmäkohtaisten katetuottotavoitteiden saavuttamista. Lisäksi hinnoittelu hinnoittelukertoimen avulla on nopeaa ja helppoa, sekä sen avulla on helppo hinnoitella suuriakin määriä tuotteita. Yritys voisi käyttää hinnoittelukerointa hinnoittelupäätösten tukena, mutta samalla olisi suositeltavaa seurata markkinoiden hintatasoa ja verrata hintoja saman alan toimijoiden hintoihin sekä seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kohdeyritykselle sopivin tapa hinnoitella palvelujaan ja tuotteitaan. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tutkia millä keinoilla yrityksen kannattavuutta olisi mahdollista parantaa. Tutkimuskysymyksenä oli, että mikä on yritykselle sopivin hinnoittelumalli. Yhdistelemällä kustannusperusteista ja markkinaperusteista hinnoittelumenetelmää saatiin muodostettua yritykselle sopiva hinnoitteluehdotelma. Kohdeyrityksen kohdalla markkinaperusteinen hinnoittelumenetelmä palveluille osoittautui parhaaksi vaihtoehdoksi. Tutkitut kioskituotteiden katetuotot olivat hyvällä tasolla, mikä kertoi siitä, että tuotteet tuottavat yritykselle katetta kiinteiden kustannusten ja muiden yritystoiminnan kulujen kattamiseen. Yritystoiminnan kustannukset olivat kuitenkin niin korkeat, että tuottaakseen voittoa kioskitoiminnan tulisi toimia noin 70 %:n katteella. Apuna hinnoittelussa yritys voisi käyttää hinnoittelukerrointa, jonka avulla kioskin kaikille tuoteryhmille voisi sisäänostohintojen avulla laskea tuoteryhmäkohtaisen katetavoitteen mukainen myyntihinta. Hinnoittelu ei pääty hintojen päättämiseen, vaan hinnoittelun onnistumista tulee seurata ja korjata asiakkaiden ostokäyttäytymisen perusteella, sillä liian korkeat hinnat voivat vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin.

Opinnäytetyön ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, että mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluun. Hinnoittelun taustalla vaikuttavat monet asiat, kuten yritystoiminnan kustannukset, markkinat, asiakkaat sekä myytävä tuote tai palvelu. Hinnalle voidaan asettaa haluttu tavoite, joka voi olla esimerkiksi kate, yrityksen imago tai asiakassuhteet. Toisena alatutkimuskysymyksenä oli, että voiko yrityksen kannattavuutta jotenkin parantaa. Opinnäytetyössä analysoitiin yrityksen kannattavuuden nykytilannetta ja selvitettiin lyhyen aikavälin kannattavuuden parantamista muodostamalla yritykselle herkkyyshanalyysit. Pitkällä aikavälillä kannattavuuden seuranta on tärkeässä roolissa. Työn lopputuloksena huomattiin, että paras keino yritykselle kannattavuuden parantamiseksi olisi hintojen nostaminen, myyntituottojen lisääminen ja kiinteiden kustannusten

karsiminen samanaikaisesti. Yrityksen kannattavuus koostuu lisäksi monista eri tekijöistä, jotka eivät ole välttämättä rahamääräisesti mitattavissa.

Isorannan (2010) opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys oli rakennettu osin samankaltaisesti kuin omassa työssäni. Omassa työssäni käsittelin kuitenkin lisäksi laajemmin kannattavuuden parantamista pitkällä aikavälillä, jonka vuoksi työni teoriaosuus koostui lisäksi budjetoinnista. Karjalaisen (2022) opinnäytetyössä keskityttiin tuotekohtaisiin hinnoittelu-, kannattavuus- ja kustannuslaskelmiin, kun taas omassa työssäni keskityin kannattavuuden osalta yrityksen kokonaiskannattavuuteen sekä erikseen aktiviteettipalvelujen ja kioskitoiminnan kannattavuuteen. Kärnän (2013) opinnäytetyön lopputuloksena yritykselle ehdotettiin sopivimmaksi kustannuslaskentatavaksi lisäyslaskentaa, jonka pohjalta yrityksen hinnoittelutavaksi valikoitui voittolisähinnoittelu. Lisäksi tuloksena oli, että myös kilpailijoiden hinnat ja kysyntä vaikuttavat yrityksen lopulliseen hinnoittelupäätökseen. Kilpailijoiden hinnat ja kysynnän vaikutus hinnoittelupäätösten taustalla huomattiin myös oman työni tuloksena.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessi osoittautui odotettua haasteellisemmaksi, ja työn toteuttamiselle alkuperäisesti suunniteltu aikataulu ylittyi. Opinnäytetyön rajaus ja suunnitelma muuttuivat hieman työn edetessä, mikä myös osaltaan viivästytti prosessia. Prosessin edetessä tiedonhakuaitoni kehittyivät huomattavasti, ja tutkimusprosessin kokonaiskuva hahmottui työn edetessä. Ammatillinen osaamiseni syventyi ja koen, että toteutettu opinnäytetyö valmisteli minua työelämään. Opinnäytetyön tekemisen aikana opin myös itse laajasti yrityksen taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä, ja siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, sekä hinnoittelun. Kannattavuuden parantaminen yhdessä hinnoittelun kanssa osoittautui laajaksi aiheeksi.

Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, sillä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tavoitteena oli etsiä yritykselle sopivin hinnoittelumenetelmä ja keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Työn tuloksena tunnistettiin

kohdeyrityksen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä etenkin talouden näkökulmasta. Yrityksen kannattavuus ei koostu pelkästään taloudellisista tekijöistä, joten kannattavuuden parantamisen keinoihin olisi voinut perehtyä laajemmin myös ei-taloudellisesta näkökulmasta. Tässä työssä työ rajattiin kuitenkin käsittelemään yrityksen kannattavuuden parantamista etenkin talouden näkökulmasta. Työn tuloksena yritykselle ehdotettiin myös sille sopivaa hinnoittelumenetelmää. Kohdeyritys sai työn tuloksena myös arvion yrityksen kannattavuuden nykytilanteesta ja erilaisia ehdotuksia yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Kohdeyritys voi hyödyntää lopputuloksena saatuja johtopäätöksiä omassa toiminnassaan.

5.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tekemisessä noudatettiin hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja työ toteutettiin Karelia-ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaisesti. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi hyvän tieteelliseen käytännön kriteereillä. Hyvän tieteellisen käytännön kriteereihin kuuluu noudattaa rehellisyyttä, tarkkuutta ja yleistä huolellisuutta tutkimuksen toteuttamisvaiheessa ja tulosten arvioinnissa. Tutkimus toteutetaan käyttämällä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankintatapoja sekä tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Lisäksi muitten tutkijoiden saavutukset ja työ tulee ottaa huomioon viittaamalla toisen tekemiin julkaisuihin asianmukaisella viittaustavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023.)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaiseen hyvään tieteelliseen käytäntöön on tutustuttu jo opintojen alkuvaiheessa, joten periaatteiden noudattaminen on tullut tutuksi jo opintojen aikana. Kirjalliset työt on toteutettu Karelia-ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyö tehtiin kohdeyritykselle, joten sen tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita yrityksiä tai eri toimialoja.

5.4 Jatkokehitysmahdollisuudet

Jatkokehitysmahdollisuuksia tutkimukselle on monia. Jatkotutkimusmahdollisuuksien osalta tulee pohtia, millaista tietoa yritys tarvitsee ja mihin suuntaan se haluaa jatkossa kehittyä. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin yrityksen kannattavuuden parantamiseen etenkin hinnoittelun ja talouden näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistettiin markkinoinnin rooli yrityksen asiakasmäärien kasvun ja tunnettavuuden lisäämiseksi kannattavuuden parantamiseksi, joten jatkotutkimuksena tutkimus voitaisiin laajentaa käsittelemään yrityksen markkinointia esimerkiksi markkinointisuunnitelman muodossa. Talouden näkökulmasta yritykselle tehtyä tilinpäätösanalyysia voitaisiin laajentaa kokonaisvaltaisempaan tilinpäätösanalyysiin, jolloin mukaan analyysiin otettaisiin myös maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvut. Tunnuslukujen analysoinnin avulla voitaisiin vertailla eri tilikausia keskenään ja analysoida, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet tunnuslukujen paranemiseen tai heikkenemiseen.

Lähteet

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY. Itä-Suomen yliopiston Ellibs-kokoelma. 15.2.2024.
- Alma Talent. 2024a. Alma Talent tunnuslukuopas. Kannattavuus. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/>. 27.1.2024.
- Alma Talent. 2024b. Myyntikate ja myyntikate-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti/>. 8.4.2024.
- Alma Talent. 2024c. Alma Talent tunnuslukuopas. Käyttökate-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>. 12.2.2024.
- Alma Talent. 2024d. Liiketulos ja liiketulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti/>. 12.2.2024.
- Alma Talent. 2024e. Kokonaistulos ja kokonaistulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kokonaistulos-ja-kokonaistulos-prosentti/>. 8.4.2024.
- Alma Talent. 2024f. Oman pääoman tuotto-% (ROE). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe/>. 12.2.2024.
- Alma Talent. 2024g. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi/>. 12.2.2024.
- Alma Talent. 2024h. Kokonaispääoman tuotto-% (ROA). <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kokonaispaaoman-tuotto-prosentti-roa/>. 12.2.2024.
- BusinessOulu. 2023. Hinnoittelu. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/> 20.4.2023.
- Dunn, P., Koug, C. & Short, L. 2011. Pricing practices in very small businesses. Entrepreneurial Executive, 16, 35-48. Google Scholar. <https://urly.fi/3ggK> 18.11.2023.
- Greenbank, P. 1999. The Pricing Decision in the Microbusiness: A Study of Accountants, Builders and Printers. International Small Business Journal 17 (3), 60-73. https://www.researchgate.net/publication/247738480_The_Pricing_Decision_in_the_Micro-Business_A_Study_of_Accountants_Builders_and_Printers. 18.11.2023.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimo S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent.
- Isoranta, A. 2010. Kustannuslaskenta, hinnoittelu ja kannattavuus T:mi Case-yritys. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24626/Anni_Isoranta_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 9.4.2023.
- Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Oy.

- Kallunki, J. 2022. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Alma Talent. Alma Talent verkkokirjahylly. 1.2.2024.
- Karjalainen, L. 2022. Tuotteiden kustannuslaskenta, hinnoittelu ja kannattavuus kohdeyrityksessä. Lapin Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/750780/Karjalainen_Linnea.pdf?sequence=2&isAllowed=y. 9.4.2023.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi – Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2001. Principles of marketing. 9th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kärnä, J. 2013. Hinnoittelu pienyrityksessä Case Toiminimi X. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/57959/Karna_Jenny.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 9.4.2023.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2014. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita. Itä-Suomen yliopiston Ellibs-kokoelma. 22.2.2024.
- Netvisor. 2024. Talouden tunnusluvut tutuksi. Liikevoitto (%) (EBIT). <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuksi-opas.pdf>. 16.2.2024.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2016. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita.
- Osaava yrittäjä. 2024a. Budjetointi. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/budjetointi>. 15.2.2024.
- Osaava yrittäjä. 2024b. Hinnoittelulaskelmat. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/hinnoittelulaskelmat>. 22.2.2024.
- Oulun yliopisto. 2021. Mikroyritysten osaamista vahvistetaan. Valtakunnallinen tutkimus- ja koulutustehtävä Oulun yliopistolle. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69903887/mikroyritysten-osaamista-vahvistetaan-valtakunnallinen-tutkimus--ja-koulutustehtava-oulu-yliopistolle?publisherId=57858920>. 15.10.2023.
- Siikaluoma, M. 2021. Oulun yliopistossa aloitetaan ensimmäisenä Suomessa tutkimaan mikroyrityksiä – ”Mikroyritykset työllistävät Suomessa neljänneksen koko maan yritysten työvoimasta” Kaleva. <https://www.kaleva.fi/oulu-yliopistossa-aloitetaan-ensimmaisena-suomess/3451496>. 18.3.2021.
- Sinclair, J. 2019. Hinnoittelun on sovittava yrityksen strategiaan. Aalto University. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-in-sight/2019/hinnoittelun-on-sovittava-yrityksen-strategiaan>. 2.5.2023.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Somervuori, O. 2018. Mitä maksaa? Hinnoittelun psykologiaa. Jyväskylä: Docendo.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.
- Tomperi, S. 2014. Yrityksen taloushallinto 3 – Kannattavuus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus. 2023. Mikroyritys. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. 10.10.2023.

- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>. 24.11.2023.
- Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Tutkimus 2–3 vuotta toimineiden yritysten palvelutarpeista. http://www.firmaxi.kokkola.fi/doc/2-3v_tutkimus_palvelutarpeet2010-05.pdf. 20.20.2024.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Tammi.
- Yrityksen perustaminen. 2024. Budjetointi yrityksessä. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-budjetointi/>. 15.2.2024.

