



Nea Eerola

# Kannattavuus ja sen seurannan kehittäminen

Yritys X Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2024

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Nea Eerola
Otsikko:	Kannattavuus ja sen seurannan kehittäminen: Yritys X Oy
Sivumäärä:	45 sivua + 2 liitettä
Aika:	Marraskuu 2024
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori Anne Arkima

Tämä opinnäytetyö tutkii osakeyhtiön tietyn liiketoimintayksikön kannattavuutta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä siihen, miten yrityksessä voidaan suorittaa sisäistä laskentaa. Työ toteutettiin toimeksiantona Yritys X:n kanssa. Yritys X:ssä ei ole ollut sisäisen laskennan kulttuurua. Tavoitteena oli selvittää liiketoimintayksikkö A:n kannattavuus ja tarjota tutkimuksen perusteella kehitysideoita kannattavuuden seurannan parantamiseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jonka lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimuksessa oli sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastatteluita, havainnointia, dokumenttianalyysiä sekä laajoja määrällisiä aineistoja, joita saatiin yrityksen järjestelmistä.

Työ rakentui teoreettisesta viitekehyksestä, sen pohjalta tehdystä tutkimuksesta sekä tutkimustulosten perusteella saaduista kehittämissideoista. Viitekehyksessä käsiteltiin yleisesti kannattavuuteen liittyviä käsitteitä sekä kustannuslaskentaa, jota kerättiin kirjallisuus- ja verkkolähteistä. Varsinaisessa tutkimusosassa selvitettiin, onko liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta kannattavaa ja tutkittiin kannattavuuden seurantaan liittyviä ongelmakohtia, joihin annettiin kehitysideoita.

Tutkimuksessa selvisi, että liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta on kannattavaa, sillä liiketoiminnan tuotot kattavat kaikki liiketoiminnasta aiheutuvat kustannukset ja voittoaikin syntyy. Tutkimuksessa selvisi myös, että yrityksen kustannuslaskentaa tulee kehittää kustannuspaikkojen osalta, sillä liiketoimintayksikkö A:lla ei ole suoranaista kustannusseurantaa. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että yhteiskustannusten osalta ei ole sovittu jakoperiaatteita siihen, miten kustannukset jaetaan eri liiketoimintayksiköiden kesken. Kannattavuuden seurannan ja analysoinnin parantamiseksi yrityksen tulee tehdä toimenpiteitä kustannuspaikkojen, yhteiskustannusten jakamisen sekä osistolaskujen käsittelyn suhteen.

Avainsanat: kannattavuus, kustannuslaskenta, laskentatoimi, yhteiskustannukset

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

## Abstract

Author(s):	Nea Eerola
Title:	Profitability and the development of its monitoring: Company X Oy
Number of Pages:	45 pages + 2 appendices
Date:	November 2024
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Accounting and Finance
Instructor(s):	Anne Arkima, Senior Lecturer

---

This thesis examines the profitability of a certain business unit of a limited company. In addition, the purpose of the thesis is to investigate how to perform a business unit profitability analysis. The thesis was commissioned by Company X, which has not had an internal accounting culture. The goal was to find out the profitability of business unit A and, based on the research, to offer development ideas to improve the monitoring of profitability.

The thesis was implemented as a development project with a case study approach. This study uses both qualitative and quantitative research methods. The methods used were interviews, observation, document analysis and extensive quantitative materials obtained from the company's systems.

The thesis was built on a theoretical reference framework, research carried out on its basis, and development ideas obtained from the research results. The reference framework generally discussed profitability and cost accounting. Material for the frame of reference was collected from literary and online sources. In the actual research part, it examined whether business unit A's business is profitable. Business unit A's profitability was examined, problems related to profitability monitoring were investigated, and development ideas were given.

The results of the study showed that the business of business unit A is profitable, because the business income covers all the costs arising from the business, and a profit is also generated. The results also revealed that the company's cost accounting should be revised in terms of cost centers, because business unit A does not have direct cost monitoring. In addition, the study revealed that no sharing principles have been agreed on regarding how costs are divided between the different business units. To improve the monitoring and analysis of profitability, the company must take measures regarding cost centers, the sharing of joint costs and the processing of purchase invoices.

Keywords: Profitability, cost accounting, accounting, joint costs

---

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustatiedot	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys	2
2	Kustannuslaskenta ja kustannukset	3
2.1	Sisäinen laskentatoimi	3
2.2	Kustannuslaskennan tehtävät	4
2.3	Kustannusten jaottelu	5
2.3.1	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	6
2.3.2	Välittömät ja välilliset kustannukset	8
2.3.3	Erillis- ja yhteiskustannukset	9
2.4	Kustannuslaskennan vaiheet	9
2.4.1	Kustannuslajilaskenta	10
2.4.2	Kustannuspaikkalaskenta	11
2.4.3	Suoritekohtainen kustannuslaskenta	12
3	Kannattavuus	13
3.1	Kannattavuuslaskelma	13
3.2	Katetuottolaskenta	14
3.2.1	Katetuottolaskennan tunnusluvut	15
3.2.2	Katetuottolaskennan kannattavuuskaavio	17
3.2.3	Herkkyysanalyysi	18
3.3	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	18
4	Kannattavuuden analysointi ja seurannan nykytilanne	19
4.1	Kustannuslaskenta	20
4.1.1	Kustannuslajit	21
4.1.2	Kustannuspaikat	22
4.1.3	Suoritekohtainen kustannuslaskenta	24
4.2	Kannattavuuslaskelma	27
4.3	Katetuottolaskenta	32
4.3.1	Katetuottolaskennan tunnusluvut	33
4.3.2	Herkkyysanalyysi	34
5	Tarvittavat muutokset sisäisessä laskennassa	36

5.1	Kustannuspaikat	36
5.2	Yhteiskustannukset	38
5.2.1	Toimitilojen vuokrat ja muut kustannukset	38
5.2.2	Muut yhteiskustannukset	39
5.3	Ostolaskujen käsittely	40
5.4	Tulosbudjetointi tulevaisuudessa	41
6	Päätäntö	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Liiketoimintayksikkö A:n laaja kannattavuuslaskelma	
	Liite 2. Liiketoimintayksikkö A:n tulosityksikkömallinen kannattavuuslaskelma	

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on kannattavuus ja sen seurannan kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Yritystoiminnan perusedellytyksenä voidaan pitää kannattavaa liiketoimintaa, koska se on liiketoiminnan jatkumisen elinehto. Yrityksen tulee olla niin kannattava, että se pystyy maksamaan omistajilleen tuottoa ja pystyy keräämään varallisuutta investointeihin, toiminnan kehittämiseen ja riskien hallintaan. Jotta yritys voi analysoida kannattavuuttaan, tarvitaan sisäistä laskentatoimea. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yrityksen sisäisille sidosryhmille, kuten johdolle, tietoa päätöksen teon tueksi. (Mäenpää 2015, 67.)

Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämishanke, joka koostuu viitekehyksestä, varsinaisesta tutkimusosasta sekä tutkimuksen perusteella tehdyistä kehittämisohdotuksista. Viitekehykseen tietoa on haettu eri kirjallisuus- ja verkkolähteistä. Itse tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa on piirteitä sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluita, havainnointia, dokumenttianalyysiä sekä laajoja määrällisiä aineistoja, joita on saatu yrityksen eri järjestelmistä. Opinnäytetyötä ei voida toteuttaa yrityksen virallisen tuloslaskelman ja taseen perusteella, koska tutkitaan vain yhden liiketoimintayksikön kannattavuutta, eikä yksiköitä ole eritelty tilinpäätöksessä omiksi segmenteiksi. Haastattelut ovat avainasemassa tässä opinnäytetyössä, sillä on tärkeää ymmärtää liiketoimintaa ennen kuin voidaan ymmärtää, miten kyseisen liiketoiminnan kannattavuutta voidaan analysoida.

## 1.1 Taustatiedot

Opinnäytetyön aihe valikoitui oman kiinnostuksen sekä toimeksi antaneen yrityksen tarpeiden mukaan. Kannattavuus on kiinnostanut minua jo heti opiskeluiden alkua ajoista, sillä hyvä yritystoiminta perustuu kannattavalle liiketoiminnalle. Kannattava yritys on kaiken lähtökohta, jotta yritys pystyy toimimaan ja kehitty-

mään jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Yritys X:ssä ei ole ollut liiketoimintayksikkökohtaista kannattavuuden analysointia, vaikka sitä on toivottu muun muassa hinnoittelun ja johtamisen tueksi. Lisäksi tutkittavana olevan liiketoimintayksikön päällikkö on halukas tietämään, miten hänen johtamallaan yksiköllä menee taloudellisesti. Tästä syystä opinnäytetyön aiheeksi valikoitui yhteistyössä toimeksi antaneen yrityksen kanssa, kannattavuus ja sen seurannan kehittäminen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Yritys X Oy, joka toimii koko Suomen alueella usean eri liiketoimintayksikön voimin. Yritys X toimii ympäristöhuoltoalalla, jossa yrityksellä on vahva osaaminen ja vakiintunut asiakaskunta. (Myyntipäällikkö 2024.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhden liiketoimintayksikön kannattavuuden analysointiin, mutta samalla tutustutaan siihen, miten yrityksessä voidaan analysoida liiketoimintayksikkökohtaisesti kannattavuutta ja miten sitä voitaisiin kehittää. Liiketoimintayksikköä, jonka kannattavuutta analysoidaan, kutsutaan tässä opinnäytetyössä nimellä liiketoimintayksikkö A. Liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta perustuu erotinhuolto palveluun. Erotinhuolto palvelulla tarkoitetaan erotinkaivoille suunnattua palvelua, jossa vuosittain kaivot tarkistetaan ja tyhjennetään tarkastuskierroksen perusteella. Tästä palvelukokonaisuudesta käytetään myös nimitystä vuosikierros. Palvelukokonaisuus kattaa koko Suomen alueen, mutta liiketoimintaa johdetaan ja ohjataan keskitetysti yhdestä paikasta. (Liiketoimintayksikön päällikkö 2024.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelemme liiketoimintayksikkö A:n vuoden 2023 vuosikierroksen kannattavuutta.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämishankkeena, joten on tärkeää asettaa kehittämistehtävälle päätavoitteet sekä alatavoitteet. Kehittämistehtävän päätavoitteina on selvittää, onko liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta kannattavaa ja miten kannattavuutta voidaan tällä hetkellä tutkia yrityksessä. Tavoitteena on antaa kehittämisehdotuksia kannattavuuden seurannan ja analysoinnin helpottamiseksi jatkossa. Kehittämistehtävän päätavoitteet ja alatavoite ovat:

1. Onko liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta kannattavaa?
2. Miten kannattavuutta voidaan seurata ja analysoida liiketoimintayksikkö tasolla?
3. Kehittämisenäkökulmat kannattavuuden seurannan ja analysoinnin helpottamiseksi

Opinnäytetyöllä on suuri merkitys Yritys X:n tulevaisuutta ajatellen. Yritys haluaa kehittyä, ja kannattavuuden analysointi ja seuranta ovat keskeisiä osa-alueita, joiden kautta yritys voi kehittää toimintaansa ja tehdä tarvittavia investointeja tulevaisuudessa. Tämän takia näen, että opinnäytetyöllä on suuri merkitys yritykselle. Työ antaa yritykselle ensi askeleet kannattavuuden osa-alueen halluun ottamiseen. Lisäksi opinnäytetyöllä on suuri merkitys oman ammatillisen osaamisen lisäämiselle.

## **2 Kustannuslaskenta ja kustannukset**

Jotta voidaan selvittää tietyn laskentakohteen kannattavuutta, tulee ensin selvittää laskentakohteen kustannukset. Tällöin tarvitaan kustannuslaskentaa. Kustannuslaskenta on yksi sisäisen laskennan osa-alueista, jonka tarkoituksena on tuotannontekijöiden kustannusten selvittäminen. Lisäksi kustannuslaskennan tarkoituksena on kohdistaa kustannukset eri laskentakohteille, joita voivat olla esimerkiksi ajanjaksot tai vastualueet. Kustannuslaskennan tavoitteena on tuotekustannuslaskenta eli suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60.)

### **2.1 Sisäinen laskentatoimi**

Kustannus- ja kannattavuuslaskenta ovat tärkeä osa yrityksen sisäistä laskentaa. Sisäisen laskennan tavoitteena on tuottaa yrityksen johdolle päätöksentekoa tukevia laskelmia, ja tästä syystä sisäistä laskentaa kutsutaan usein myös johdon laskentatoimeksi. Sisäisen laskennan tehtävänä on tuottaa erilaisia laskelmia, kuten esimerkiksi suunnittelulaskelmia, investointilaskelmia, budjetointilaskelmia sekä tarkkailulaskelmia yrityksen eri toiminnoista. (Neilimo & Uusi-

Rauva 2009, 14.) Sisäistä laskentaa ei ole pakollista, sillä sitä ei ole määritelty lakisääteiseksi velvoitteeksi niin kuin ulkoista laskentatoimea, joka tuottaa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille informaatiota yrityksestä (Suomela & Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2018, 9–10). Kehityshaluisen yrityksen tulee kuitenkin ymmärtää sisäisen laskennan merkitys, sillä se tuottaa informaatiota yrityksen taloudellisista luvuista, jonka kautta yrityksen on mahdollista puuttua ongelma-kohtiin ja kehittää toimintaansa.

Sisäiseen laskentaan kuuluu myös oleellisesti tulosityksikkölaskenta. Tulosityksiköksi kutsutaan yrityksen osaa, jolle lasketaan tulosta. Tulosityksikkö voi olla esimerkiksi tietty tuoteryhmä, asiakasryhmä tai yrityksen osasto. Tulosityksikkölaskennassa tuotot ja kustannukset jaetaan mahdollisimman tarkasti tulosityksiköittäin. Tulosityksikkölaskentaa voidaan toteuttaa niin, että tulosseurannassa jokaisella tulosityksiköllä on oma numerosarjansa, jonka tarkoituksena on ohjata kirjanpidossa tiliöinnit tulosraportille. Numerosarjaa käytetään niin tulojen kuin menojen suhteen, jotta tulosityksikkökohtaiset katteet saadaan selville. (Andersson ym. 2001, 68.)

Sisäiseen laskentaan sekä tulosityksikkölaskentaan liittyy myös tulosbudjetointi tulosityksikkötasolla. Budjetoinnin tarkoituksena on asettaa taloudelliset tavoitteet tulevaisuudelle. Budjetointia voidaan sanoa rahamääräiseksi toimintasuunnitelmaksi, jonka avulla voidaan reagoida ongelmatilanteisiin. (Suomi.fi.)

## 2.2 Kustannuslaskennan tehtävät

Kustannuksia laskemalla pyritään auttamaan yrityksen johtoa tekemään parempia yritystoimintaan liittyviä päätöksiä. Kustannuslaskenta johtaa tyypillisesti parempaan kustannus- ja kannattavuustietoisuuteen, mikä puolestaan edesauttaa parempia liiketoimintapäätöksiä. Jotta kustannuksia voidaan johtaa, tulee tuntea kustannukset ja niiden vaikutukset liiketoimintaan. (Suomela ym. 2018, 20–21.)

Kustannuslaskennalla on merkittäviä tehtäviä niin strategisen tason suunnittelussa kuin myös operatiivisessa toiminnassa. Kustannuslaskenta tuottaa tärkeää tietoa yrityksen johdolle päätöksenteon tueksi. Kustannuslaskennalla on

tärkeä rooli suoritteiden hinnoittelussa, tuotevalintapäätöksissä, suorite-, ja asiakas-kohtaisessa kannattavuuden analysoinnissa sekä kustannuspaikkakohtaisessa kustannus- ja taloudellisuusvalvonnassa. (Suomela ym. 2018, 20–21.)

Kustannuslaskentaan vaikuttaa suuresti se, minkälainen yritys on kyseessä. Tavallisesti yritykset voidaan jakaa tuotannollisiin yrityksiin ja palveluyrityksiin. Tuotannolliset yritykset valmistavat fyysisiä tuotteita, kun puolestaan palveluyritykset tuottavat aineettomia palveluksia. Palveluyrityksen aineettomia palveluksia on usein hankala mitata välittömästi. Jotta palvelun kustannukset saadaan selvitettyä, tulee palvelusuorite määritellä tai jopa tuotteistaa. Olennainen ero tuotannollisen ja palveluyrityksen välillä on se, että palveluyrityksessä ydinsuoritetta ei voida varastoida, kun taas tuotannollisen yrityksen toimintaan liittyy keskeisesti varastointi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 109.)

Palveluyrityksen palvelun kustannuksia selvittäessä välittömän työn osuus on usein merkittävä. Tavallisesti aineelliset resurssit kuitenkin täydentävät palveluita, toimialasta ja yritystyyppistä riippuen. Voidaan siis sanoa, että on hyvin yrityskohtaista, kuinka paljon palveluyrityksessä kustannuksia syntyy, jotta palveluita on mahdollista tuottaa. Jotta kustannuslaskenta onnistuu palveluyrityksessä, vaatii se aina perehtymistä kyseiseen toimialaan ja yrityksen liiketoimintaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 110.)

### 2.3 Kustannusten jaottelu

Liiketoiminnan kannattavuus perustuu siihen, että tuottojen määrä on korkeampi kuin niiden tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Kannattavan liiketoiminnan ylläpito vaatii, että kannattavuutta pystytään tarkastelemaan myös pienempinä kokonaisuuksina, esimerkiksi liiketoimintayksiköittäin. Kannattavuutta tutkittaessa on selvitettävä suoritteen aiheuttamat kustannukset, mikä vaatii hieman enemmän syventymistä ja laskentaa. (Mäenpää 2015, 102.)

Liiketoiminnan tuotot kirjataan kirjanpitoon liikevaihdoksi, kun taas kustannuksia kirjataan erilaisin kirjauksin. Tuottoja on usein huomattavasti helpompaa tutkia,

sillä yhden palvelun tarjoama tuotto saadaan suoraan tämän hinnasta ja tilikauden liikevaihto saadaan laskemalla kaikkien palveluiden tuotot yhteen. Palveluun kohdistuneiden kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen vaatii enemmän työtä, sillä kustannuksia muodostuu monista eri kohteista ja kaikilla on omat hintansa. (Mäenpää 2015, 102.)

Kustannuksia ryhmitellään eri käsitteisiin. Yleisimmät käsitteet ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä välittömät ja välilliset kustannukset. Näiden lisäksi kustannuslaskennassa on keskeisessä roolissa yksikkökustannukset sekä kokonaiskustannukset. Kokonaiskustannukset kuvastavat kaikkia toiminnasta aiheutuneita kustannuksia ja yksikkökustannukset puolestaan yhden palvelun aiheuttamia kustannuksia. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2017, 62.)

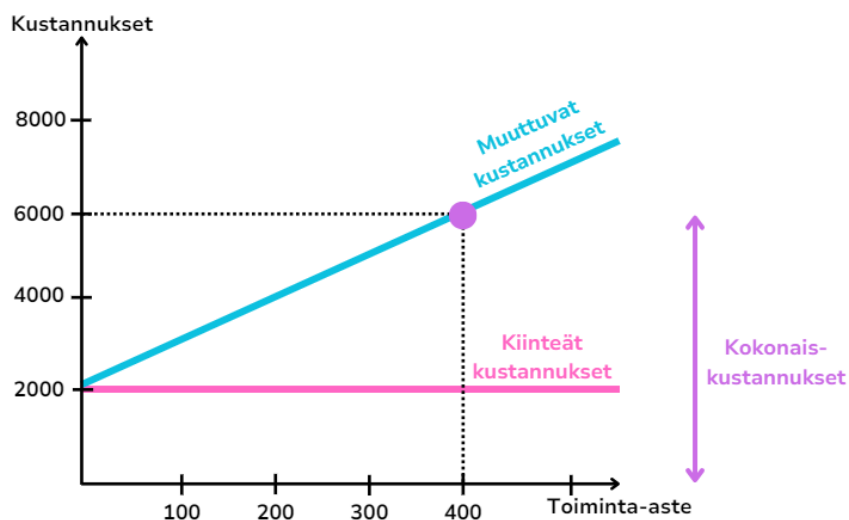
Kustannusten kohdistamisessa tulee noudattaa aiheuttamisperiaatetta. Aiheuttamisperiaate tarkoittaa sitä, että vain ne kustannukset, jotka laskentakohde on aiheuttanut, kohdistetaan kyseiselle laskentakohteelle. (Tenhunen 2013.) Periaatteen noudattaminen on usein vaikeaa, ellei jopa mahdotonta. Aiheuttamisperiaatteen kunnioittaminen on kuitenkin kustannuslaskennan kannalta tärkeää. (Suomela ym. 2018, 90.)

Kustannuksia on mahdollista jaotella vielä tarkemmin, mutta tässä opinnäytetyössä se ei ole tarpeen. Jaottelu voi tapahtua vielä esimerkiksi raja- ja lisäkustannuksiin sekä vaihtoehtokustannuksiin (Järvenpää ym. 2017, 61).

### 2.3.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jaottelu perustuu siihen, miten kustannukset reagoivat toiminta-asteen muutoksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että jos esimerkiksi toiminta kasvaa, niin muuttuvat kustannukset kasvavat, mutta kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina. Sama toistuu toisinpäin, jos toiminta vähenee, muuttuvat kustannukset vähenevät, mutta kiinteät pysyvät samansuuruisina. (Mäenpää 2015, 104.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu toiminta-asteen vaikutus muuttuviin (sininen viiva) ja kiinteisiin kustannuksiin (vaaleanpunainen viiva). Kuvasta huomataan, että kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina (2000 €), vaikka toiminta-aste muuttuu. Puolestaan muuttuvat kustannukset muuttuvat toiminta-asteen muuttuessa. Kuvaan on havainnollistettu myös kokonaiskustannusten käsite (liila viiva) eli muuttuvat ja kiinteät kustannukset yhteensä.



Kuva 1. Muuttuvat, kiinteät ja kokonaiskustannukset (Eklund & Kekkonen 2018, 57).

Muuttuvat kustannukset muuttuvat toiminta-asteen muuttuessa. Palvelualan yrityksessä muuttuvat kustannukset tarkoittavat palvelun tuottamisesta johtuvia kustannuksia. Tavallisesti palvelualan yrityksissä on vähäinen määrä muuttuvia kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa tuotannon työntekijöiden palkat ja palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset, kuten esimerkiksi polttoainekulut. Mikäli toiminta-aste pysähtyy täysin, ei pysähdysajalta synny muuttuvia kustannuksia. (Pulkkänen 2023.)

Kiinteät kustannukset ovat aina samansuuruiset riippumatta toiminta-asteen muutoksista (Mäenpää 2015, 104). Palveluita tuottavassa yrityksessä voi olla paljonkin kiinteitä kustannuksia (Pulkkänen 2023). Kiinteisiin kustannuksiin määritellään tavallisesti melkein kaikki sellaiset kustannukset, jotka ovat sopimuskaudella tehtyjä ja toistuvat kuukausittain. Tällaisia kustannuksia voivat olla

toimitilavuokrat, kuukausittain toistuvat toimitilan siivouspalvelut ja tilitoimiston kanssa sovitut kuukausittaiset palvelut. (Eklund & Kekkonen 2018, 56–57.) Tulee kuitenkin muistaa, että mikäli jokin palvelu onkin sovittu kiinteän hinnan sijasta tuntiperusteiseksi, voidaan se luokitella muuttuviksi kustannuksiksi.

Kustannusten jaottelu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin voi olla haasteellista. Esimerkiksi tuotannon palkat voivat olla muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia, riippuen palkkausmallista. Urakka- ja provisiopalkat luetaan yleisesti muuttuviin kustannuksiin, koska ne muuttuvat suorassa suhteessa toiminta-asteen kanssa. Puolestaan aikaan sidotut palkat eivät ole sidoksissa toiminta-asteen muutoksiin ja tällöin ne voidaan lukea kiinteisiin kustannuksiin. (Pulkkanen 2023.) Yritys voi hankkia työvoimaa myös alihankintana. Tuotannon alihankinnasta syntyneet kulut luetaan muuttuviin kustannuksiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 54.)

### 2.3.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Kustannusten jaottelua välittömiin ja välillisiin kustannuksiin tarvitaan silloin, kun tehdään tuote- tai suoritekohtaisia kustannuslaskelmia (Tenhunen 2013). Välittömät ja välilliset kustannukset erotellaan sen mukaan, kuinka suorasti ne voidaan kohdistaa laskentakohteelle eli esimerkiksi palvelulle tai tuotteelle (Mäenpää 2015, 104).

Välittömät kustannukset ovat suoraan kohdistettavissa laskentakohteelle (Mäenpää 2015, 104). Välittömiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja tuotantohenkilöstön palkkakustannukset (Järvenpää ym. 2017, 58). Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia (Tenhunen 2013).

Välillisiä kustannuksia ei voida suoraan kohdistaa laskentakohteelle. Tällaisia useampia laskentakohteita palvelevia kustannuksia jaetaan sovittulla jakoperiaatteella, mikäli se on mahdollista. Välillisiä kustannuksia voivat olla esimerkiksi

tilitoimiston kanssa sovitut kuukausittaiset palvelut tai toimitilavuokrat. (Järvenpää ym. 2017, 58–59.) Välilliset kustannukset ovat yleensä kiinteitä kustannuksia (Tenhunen 2013).

### 2.3.3 Erillis- ja yhteiskustannukset

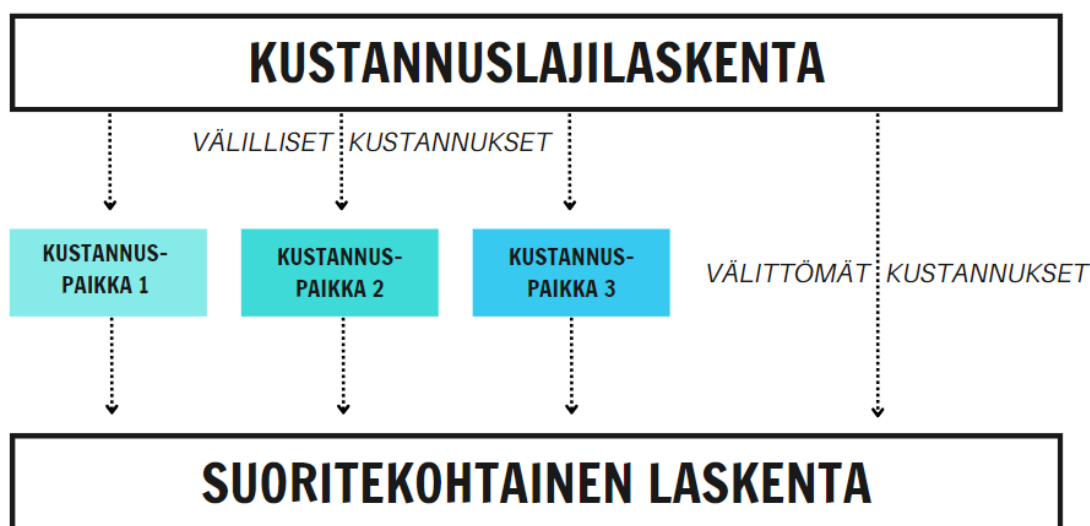
Erilliskustannuksiksi luetaan sellaiset kustannukset, jotka ovat seurausta jostakin tietyistä toiminnasta. Toisin sanoen, jos kyseistä toimintaa ei tapahdu ei synny erilliskustannuksia. Erilliskustannukset voivat olla muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, mutta yleensä laskentakohteen erilliskustannukset ovat muuttuvia. Kiinteitä erilliskustannuksia voivat olla esimerkiksi kuljetusyrityksen vakuutusmaksut, jotka eivät muutu ajomäärän mukaan, mutta ilman niitä ei olisi toimintaa. (Mäenpää 2015, 105.) Erilliskustannukset ovat kohdistettavissa luontevasti tietylle laskentakohteelle (Andersson & Ekström & Gabrielsson 2001, 62).

Yhteiskustannukset ovat puolestaan kustannuksia, jotka eivät ole seurausta yrityksen tuottamista tuotteista tai palveluista. Yhteiskustannukset ovat yleensä kustannuksia, joilla liiketoimintaa ylläpidetään. (Mäenpää 2015, 105.) Yhteiskustannukset ovat useille laskentakohteille yhteisiä, jonka takia niitä ei voida kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Jos halutaan tutkia tietyn laskentakohteen tulosta ja ottaa huomioon mahdollisimman tarkasti kaikki kustannukset, voidaan yhteiskustannuksia jakaa laskentakohteiden kesken eri tavoin. Yleinen menetelmä kuormittaa laskentakohteita yhteiskustannuksilla on ottaa kustannukset huomioon suhteessa liikevaihtoon eli myyntiin. (Andersson ym. 2001, 115.)

## 2.4 Kustannuslaskennan vaiheet

Kustannuslaskenta on jaettu kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. Tyypillisesti kustannuslaskenta etenee kustannuslajilaskennasta kustannuspaikkalaskentaan ja siitä suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan eli tuotekustannuslaskentaan. (Järvenpää ym. 2017, 72.)

Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on havainnollistettu kustannuslaskennan vaiheet. Kuvasta nähdään, että kustannuslaskenta lähtee liikkeelle kustannuslajilaskennasta, josta kustannukset siirtyvät suoraan kustannuspaikoille. Kuvassa on havainnollistettu myös kustannuslaskennan päätavoite eli viimeinen vaihe, suoritekohtainen kustannuslaskenta.



Kuva 2. Kustannuslaskennan vaiheet (Alhola & Lauslahti 2003, 186).

#### 2.4.1 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslaskennan ensimmäisen vaiheen eli kustannuslajilaskennan tehtävänä on selvittää yrityksen kokonaiskustannukset lajeittain valitulta laskentakaudelta (Alhola & Lauslahti 2003, 186). Yritys käyttää suoritteidensa valmistamiseen erilaisia tuotantotekijöitä, joita voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, koneet ja laitteet sekä työtunnit. Yrityksen eri tuotantotekijät ryhmitellään tavallisesti aineisiin, työsuorituksiin ja tuotantovälineisiin. Tuotantotekijöiden ryhmittely toimii pohjana kustannuslajeille. Esimerkiksi työsuoritukset lajitellaan yleisesti palkkakustannuksiksi, lakisääteisiksi henkilösivukustannuksiksi ja vapaaehtoisiksi henkilösivukustannuksiksi. (Järvenpää ym. 2017, 73.) Työsuoritusten henkilösivukustannuksia voidaan jakaa vielä pienempiin kokonaisuuksiin, kuten esimerkiksi

eläkekustannuksiin, loma- ja sairausajan palkkoihin sekä sosiaaliturvamaksuihin. Yrityksillä voi siis olla jopa satoja tai tuhansia kustannuslajeja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 89.)

Kustannuslajilaskennan perustana voidaan pitää kirjanpidon tilejä, jotka ovat kirjanpidossa käytettäviä luokkia, joihin yrityksen kustannukset eritellään eli tiliöidään. Tietyntyypiset kulut tulee tiliöidä aina samalla kirjanpidontilille. (Koivupuro 2023.)

#### 2.4.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuslaskennan toinen vaihe on kustannuspaikkalaskenta. Kustannuspaikkalaskennassa kustannukset pyritään kohdistamaan oikeille kustannuspaikoille (Järvenpää ym. 2017, 90). Kustannuspaikalla tarkoitetaan yrityksen pienintä toimintayksikköä, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan ja kirjataan erikseen. Useasti kustannuspaikka voi olla jokin yrityksen osasto tai muu seurattavana oleva kohde esimerkiksi tuotantovälineenä toimiva laite. Seurannan avulla saadaan selville kustannuspaikan kustannukset halutulta ajanjaksolta. (Järvenpää ym. 2017, 90.)

Kustannuspaikkalaskennan avulla yritys voi seurata toiminnan tehokkuutta. Kustannuspaikkalaskenta toimii myös välivaiheena suoritekohtaisten kustannusten selvittämisessä. (Järvenpää ym. 2017, 90.) Kustannusten kohdistamisessa tulee muistaa ja noudattaa aiheuttamisperiaatetta (Tenhunen 2013).

Kustannuspaikat jaotellaan pää- ja apukustannuspaikkoihin. Jaottelu tehdään sen perusteella, miten kustannuspaikan toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseksi. Pääkustannuspaikkojen toiminta kohdistuu suoraan lopullisten suoritteiden aikaansaamiseksi. Apukustannuspaikkojen tehtävänä on avustaa pääkustannuspaikkojen toimintaa. Yleisesti apukustannuspaikat vastaavat yrityksen toiminnan edellytyksistä yleisellä tasolla ja niiden aiheuttamat kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille. Apukustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi hallinnon ja markkinoinnin kustannuspaikat. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 119–120.)

Kustannuspaikkojen lisäksi on mahdollista käyttää kustannusyksiköitä, joiden tarkoitus on olla apuna yrityksen sisäisessä raportoinnissa. Kustannuspaikkaa voidaan pitää suurempana kokonaisuutena, jonka ”alle” kustannusyksiköt perustetaan. Kustannusyksiköt mahdollistavat tarkemman kustannusseurannan. Jos kustannuspaikkaa pidetään esimerkiksi myynnin kulujen raportointiin, voi kustannusyksikkö olla myyjien kulujen seurantaan varten. (Koivupuro 2023.)

### 2.4.3 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan kolmas vaihe on suoritekohtainen kustannuslaskenta. Tätä vaihetta pidetään kustannuslaskennan päätavoitteena. Kustannuksia selvittäessä on ensimmäiseksi päätettävä, mitkä kustannukset suoritteelle halutaan kohdistaa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 131.) Suoritteiden yksikkökustannuksia voidaan laskea useiden eri laskentatapojen kautta. Laskentatavan käyttötarcoitus vaikuttaa siihen, mitä kustannuksia laskelmaan sisällytetään. (Suomela ym. 2018, 124.) Suoritekohtaisen kustannuslaskennan laskelmien perusteena on yleensä kustannusten jaottelu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin (Järvenpää ym. 2017, 101).

Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa voidaan suoritteelle kohdistaa vain muuttuvat kustannukset tai vaihtoehtoisesti sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Ottaessa huomioon vain muuttuvat kustannukset puhutaan katetuottolaskennasta. Täyskatteellisessa laskennassa otetaan huomioon sekä muuttuvat, että kiinteät kustannukset. (Järvenpää ym. 2017, 101.) Katetuottolaskentaan perehdytään luvussa 3.2. katetuottolaskenta.

Suoritekohtaisen kustannuslaskennan keskiössä ovat suoritekalkyyli eli minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli sekä normaalikalkyyli. Tässä opinnäytetyössä emme kuitenkaan perehdy niin syvällisesti suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan, vaan keskitymme kustannusten jaotteluun sekä kannattavuuden analysointiin yleisellä tasolla katetuottolaskennan avulla. Opinnäytetyössä ei keskitytä yhden suoritteen kustannuksiin, sillä sen mittaaminen tällä hetkellä on vaikeaa.

### 3 Kannattavuus

Yritystoiminnan lähtökohtana pidetään liiketoiminnan kannattavuutta. Kannattavuus on liiketoiminnan jatkumisen elinehto. Yrityksen toimintaa voidaan pitää kannattavana, kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin toiminnasta syntyneet kustannukset. Menestyväälle yritykselle ei riitä se, että menot saadaan juuri ja juuri katettua. Menestyvän yrityksen tulee olla niin kannattava, että se pystyy maksamaan omistajilleen tuottoa ja pystyy keräämään varallisuutta investointeihin, toiminnan kehittämiseen ja riskien hallintaan. (Mäenpää 2015, 67.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan tutkia monin eri tavoin, joista yksi tapa on kate-  
tuetuottolaskenta, jota käydään tarkemmin läpi luvussa 3.2. Kannattavuuslaskenta on osa yrityksen sisäistä laskentaa, jonka tehtävänä on toimia apuna päätöksentekotilanteissa. Laskennan avulla saadaan tietoa kustannusrakenteesta, katteesta ja toiminnan tehokkuudesta. Luvussa 2 käsiteltyä kustannuslaskentaa voidaan pitää osana kannattavuuslaskentaa. Kustannuslaskennan avulla saadaan selvitettyä kustannukset, joita tarvitaan kannattavuuslaskennassa. Lisäksi kannattavuuslaskennassa keskeisessä asemassa on tuottojen ymmärtäminen. (Yrittäjät.)

#### 3.1 Kannattavuuslaskelma

Tavallisesti kannattavuuslaskelma tehdään, kun suunnitellaan yritystoimintaa ja halutaan tietää, kuinka paljon yrityksen tulee tehdä myyntiä, jotta yrityksen liiketoiminta on kannattavaa (Zervant 2023). Tässä opinnäytetyössä analysoimme liiketoimintayksikkö A:n kannattavuutta vuonna 2023, joten toteutamme kannattavuuslaskelman hieman takaperin tavalliseen malliin nähden.

Kannattavuuslaskelmalla saadaan selvitettyä kannattavuuden mittareita. Näitä ovat muun muassa kokonaistulos, liiketulos, käyttökate sekä myyntikate eli kate-  
tuetuotto. Kokonaistulos kuvaa laskettavan kohteen kokonaistulosta, eli tällöin tuloksen laskemisessa otetaan huomioon myös satunnaiset erät. Liiketulos kuvastaa myyntituottojen ja varsinaisen liiketoiminnan kustannusten erotusta, eli

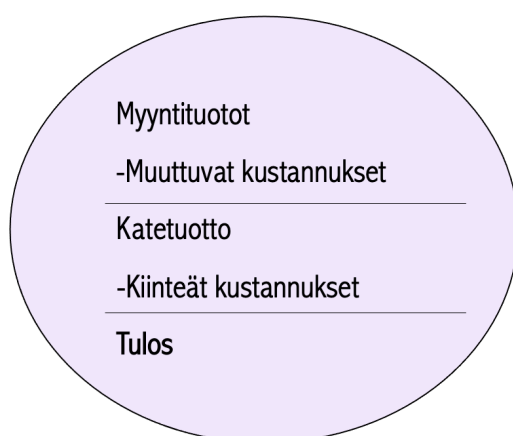
sitä mitä jää jäljelle varsinaisesta liiketoiminnasta. Käyttökate kuvaa rahamäärää, jota liikevaihdosta jää kustannusten jälkeen. Käyttökate kertoo yrityksen tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. (Eklund & Kekkonen 2018, 76–77.) Myyntikatetta eli katetuottoa käydään läpi seuraavassa luvussa.

### 3.2 Katetuottolaskenta

Tarkempaan kannattavuuden analysointiin voidaan käyttää katetuottolaskentaa. Katetuottolaskentaa käytetään erityisesti lyhyen aikavälin kannattavuuden analysoinnissa. Katetuottolaskenta sopii kannattavuuden analysointiin ja parantamiseen, vaihtoehtojen vertailuun ja hinnoittelun työkaluksi. (Järvenpää ym. 2017, 101.)

Katetuottolaskennan pääideana on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennan tavoitteena on selvittää katetuotto eli myyntikate. Myyntikate saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Yrityksen tulos puolestaan saadaan vähentämällä myyntikatteesta kiinteät kustannukset. Myyntikatteen tehtävänä on kattaa yrityksen kiinteät kustannukset, jotta yritystoiminta olisi kannattavaa. (Järvenpää ym. 2017, 101.) Kuvaan 3 on esitetty katetuottolaskennan kaava sanallisessa muodossa.

#### KATETUOTTOLASKELMA



Kuva 3. Katetuottolaskelma (Järvenpää ym. 2017, 101).

### 3.2.1 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Kun katetuottolaskelma on saatu laadittua lukujen mukaan, voidaan laskea katetuottolaskennan tunnuslukuja. Katetuottolaskennan keskeisiä tunnuslukuja ovat katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprocentti. (Söderström & Stenbacka & Mäkinen 2017, 47–50.) Näiden tunnuslukujen tarkoituksena on auttaa katetuoton tulkitsemisessä.

Katetuotto kuvaa myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotusta. Katetuotosta vähennetään vielä kiinteät kustannukset, jotta saadaan yrityksen tulos. Katetuoton tehtävänä on kattaa yrityksen kiinteät kulut sekä mahdollistaa tulos voitolliseksi. Katetuotto lasketaan usein suhteellisena osuutena eli katetuottoprosenttina, jotta saatua tulosta on helpompi verrata edellisiin vuosiin. Katetuottoprosentti on katetuottolaskennan käytetyin tunnusluku ja se kertoo, kuinka monta prosenttia katetuotto on myyntituotoista. Katetuottoprosentti kuvaa kuinka monta prosenttia yritykselle jää myynnistä kiinteiden kustannusten ja yrityksen tavoitteleman voiton kattamiseksi. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2022, 151; Söderström ym. 2017, 46–47.) Katetuottoprosentti lasketaan seuraavasti (ks. kuva 4):

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

Kuva 4. Katetuottoprosentin laskentakaava (Jormakka ym. 2022, 164).

Kriittinen piste on toinen tärkeä katetuottolaskennan tunnusluku, joka on merkittävä kannattavan liiketoiminnan analysoinnissa. Kriittinen piste kertoo paljonko myynnin tulisi olla, jotta yritys pääsee nollatulokseen eli yritykselle ei synny voittoa eikä tappiota. Kriittisessä pisteessä yrityksen tuotot riittävät kattamaan kaikki kustannukset. (Söderström ym. 2017, 48–49.) Kriittinen piste saadaan laskettua kiinteiden kustannusten ja katetuottoprosentin avulla seuraavasti (ks. kuva 5):

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto\%}} \times 100$$

Kuva 5. Kriittisen pisteen laskentakaava (Jormakka ym. 2022, 164).

Kannattavuuden kokonaisuuden hahmottamiseksi on hyvä tietää, kuinka paljon saadut myyntituotot voivat laskea, ennen kuin toiminta muuttuu kannattamattomaksi eli tappiolliseksi. Varmuusmarginaali on yksi katetuottolaskennan tunnusluvuista ja se kertoo, kuinka paljon yrityksen myynti voi laskea ennen kuin tulos menee tappiolliseksi. (Söderström ym. 2017, 49.) Varmuusmarginaali kuvaa yrityksen nykymyynnin ja kriittisen pisteen välistä eroa ja se lasketaan seuraavasti (ks. kuva 6):

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{Toteutuneet myyntituotot} - \text{Kriittinen piste}$$

Kuva 6. Varmuusmarginaalin laskentakaava (Jormakka ym. 2022, 165).

Varmuusmarginaali voidaan laskea myös suhteelliseksi luvuksi eli varmuusmarginaaliprosentiksi. Varmuusmarginaaliprosentti ilmaisee saman asian, kuin varmuusmarginaali, mutta vain prosentuaalisesti. Varmuusmarginaaliprosentti voi olla positiivinen tai negatiivinen. Negatiivinen varmuusmarginaaliprosentti kertoo paljonko myynnin tulisi kasvaa, jotta saavutetaan kriittinen piste. Positiivinen varmuusmarginaaliprosentti kertoo puolestaan paljonko myynti voi laskea, että saavutetaan kriittinen piste. (Söderström ym. 2017, 50.) Varmuusmarginaali lasketaan seuraavasti (ks. kuva 7):

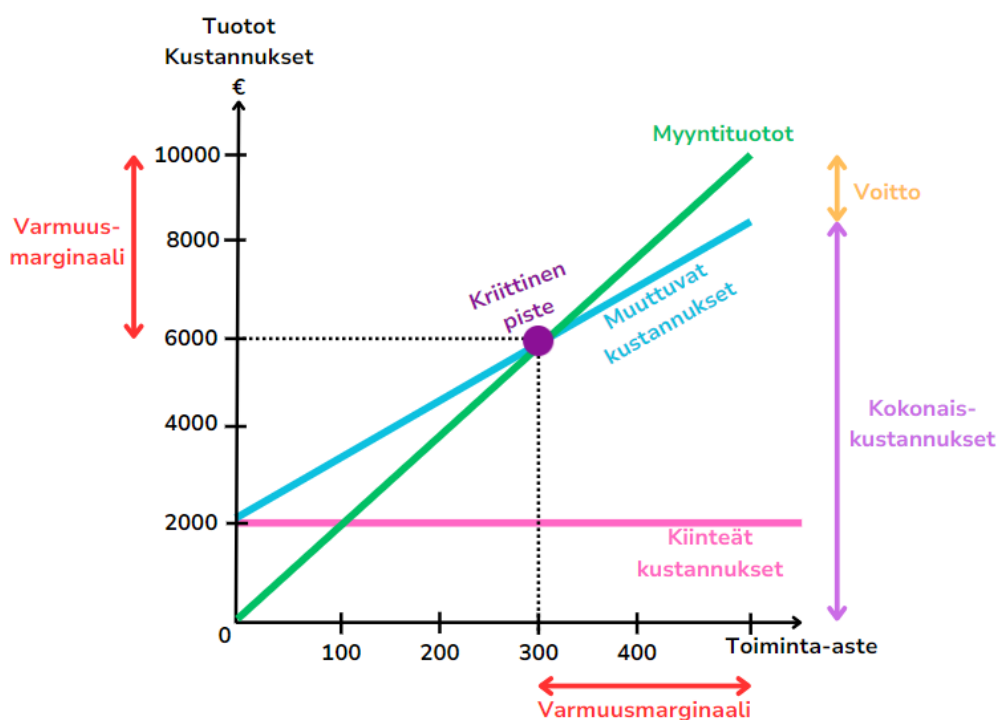
$$\text{Varmuusmarginaali\%} = \frac{\text{Varmuusmarginaali}}{\text{Toteutuneet myyntituotot}} \times 100$$

Kuva 7. Varmuusmarginaaliprosentin laskentakaava (Jormakka ym. 2022, 166).

### 3.2.2 Katetuottolaskennan kannattavuuskaavio

Alla olevaan kuvaan (kuva 8) on havainnollistettu katetuottolaskelma ajattelun kannattavuuskaavio. Kannattavuuskaavion vaaka-akseli kuvaa toiminta-astetta eli myyntimäärää ja pystyakseli tuottoja ja kustannuksia. Kuvasta näkyvät erikseen muuttuvat ja kiinteät kustannukset, sekä nämä yhteen eli kokonaiskustannukset. Toiminta-asteen ollessa 0 eli tilanteessa, jossa ei tuoteta mitään, syntyy vain kiinteitä kustannuksia ja muuttuvia kustannuksia ei synny lainkaan. Heti kun toiminta-aste kasvaa, lähtevät muuttuvat kustannukset myös kasvamaan, mutta kiinteät pysyvät samansuuruisina.

Kuvaan on havainnollistettu katetuottolaskennan tunnusluvut, varmuusmarginaali ja kriittinen piste. Kuvasta nähdään, että myyntituottojen ollessa 6 000 €, saadaan katettua muuttuvat ja kiinteät kustannukset, mutta voittoa ei synny eli ollaan kriittisessä pisteessä. Myyntituottojen ollessa 10 000 €, varmuusmarginaali on 4 000 €. Varmuusmarginaali saadaan laskemalla myyntituotoista (10 000 €) vähentämällä kriittinen piste (6 000 €).



Kuva 8. Kannattavuuskaavio (Söderström ym. 2017, 51).

### 3.2.3 Herkkyysanalyysi

Katetuottolaskentaan yhdistetään herkkyysanalyysi. Herkkyysanalyysin avulla voidaan muuttaa katetuottolaskelman lähtötietoja, ja näin suunnitella parempia ratkaisuja katteen ja voiton saamiseksi. Herkkyysanalyysin avulla voidaan nähdä muun muassa myyntimäärien, -hintojen ja kustannustietojen muutoksien vaikutus katetuottoon, tulokseen ja katetuottolaskennan tunnuslukuihin. Analyysin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi myyntimäärän kasvun vaikutusta tulokseen. (Jormakka ym. 2022, 170.)

Herkkyysanalyysi on hyvä työkalu kannattavamman liiketoiminnan suunnittelussa. Kannattavuuden parantamiseen on monia keinoja, joita voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä käydään läpi seuraavaksi.

### 3.3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kun pohditaan kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä, on hyvä tietää, että kannattavuuden parantamiseen on useita keinoja, joita voidaan tutkia herkkyysanalyysin avulla. Seuraavaksi käydään läpi kannattavuuden parantamiseen olevia keinoja.

Ensimmäinen kannattavuuden parantamiseen oleva keino on myynnin lisääminen. Myynnin lisääminen määrällisesti nostattaa katetuottoa, tulosta sekä varmuusmarginaalia, mutta katetuottoprosentti ja kriittinen piste pysyvät ennallaan. Jotta myyntiä saadaan lisättyä, vaatii se yleensä esimerkiksi mainonnan lisäämistä, joka puolestaan nostaa kiinteitä kustannuksia. (Jormakka ym. 2022, 171.) Tulee siis tarkkaan pohtia keinon vaikutuksia myös kiinteisiin kustannuksiin.

Kannattavuutta voidaan parantaa palveluvalikoimaa muuttamalla. Palveluvalikoiman muuttamisella voidaan tarkoittaa uusien palveluiden tuomista palveluvalikoimaan tai kannattamattomien palveluiden poistamista valikoimasta. Asiakkaita paremmin palvelevilla palveluilla, voidaan saada kysyntää kasvamaan ja

sitä kautta myyntiä suuremmaksi. Tämä kasvattaa katetuottoa ja voittoa. (Jormakka ym. 2022, 171–172; Alhola & Lauslahti 2003, 72.)

Tutuin tapa yrityksille kannattavuuden parantamiseksi on kustannusten leikkaaminen. Muuttuvia kustannuksia pienentämällä saadaan aikaiseksi parempi katetuotto ja sitä kautta parempi tulos. Jos puolestaan onnistutaan vähentämään kiinteitä kustannuksia, paranee tulos. (Jormakka ym. 2022, 172.)

Kannattavuutta voidaan parantaa myös hintoja nostamalla, mutta se ei aina ole kilpailun kannalta hyvä asia. Hintoja nostamalla saatetaan helposti hinnoitella itsensä ulos kilpailusta, jolloin kysyntä laskee. Jos hintoja saadaan nostettua onnistuneesti, paranee yrityksen katetuotto ja tulos, koska muuttuvat ja kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina. Sitä kautta myös katetuottoprosentti ja varmuusmarginaali nousevat. Kun katetuottoprosentti nousee, niin kriittinen piste laskee. (Jormakka ym. 2022, 173.)

Kapasiteetin käytön lisäämisellä voidaan myös parantaa kannattavuutta. Kapasiteetilla tarkoitetaan yrityksen enimmäissuorituskykyä. Kapasiteetin suuruuden määräävät yleensä yrityksen käytössä olevat tilat, laitteet ja muut tuotantovälineet. Nämä tuotantovälineet aiheuttavat yleensä yritykselle kiinteitä kustannuksia. Mitä paremmin tuotantovälineitä saadaan käyttöön, sitä vähemmän ne aiheuttavat kiinteitä kustannuksia suoritetta kohden, ja täten tehostavat toimintaa. (Jormakka ym. 2022, 174.)

#### **4 Kannattavuuden analysointi ja seurannan nykytilanne**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta kannattavaa ja perehtyä siihen, miten Yritys X:ssä voidaan analysoida liiketoimintayksikkökohtaisesti kannattavuutta. Kannattavuuden laskentakohteena on liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta vuosikierroksen 2023 ajalta.

Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämishanke, jonka lähestymistapana voidaan pitää tapaustutkimusta, koska kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa kehittämisideoita kehittämisen tueksi (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Tapaukseksi on määritelty Yritys X:n liiketoimintayksikkö A:n kannattavuus sekä yrityksen prosessi analysoida kannattavuutta liiketoimintayksikkötasolla.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelminä on käytetty avoimia haastatteluja avainhenkilöiden kanssa, havainnointia ja dokumenttianalyysiä (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 55). Avainhenkilöitä ovat olleet yrityksen toimitusjohtaja, talousjohtaja sekä liiketoimintayksikkö A:n päällikkö. Haastatteluissa on käsitelty yrityksen yleisiä asioita, tuotannon sekä taloushallinnon prosesseja ja kustannuksia koskevia asioita. Haastatteluiden tavoitteena on ollut saada käsitys nykytilanteesta ja ymmärrys liiketoiminnasta.

Tutkimuksessa on piirteitä myös määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta, sillä tutkimuksessa keskitytään numeerisiin tietoihin ja niiden keräämiseen sekä analysointiin (Jyväskylän yliopisto). Kvantitatiivisina menetelminä on käytetty laajoja määrällisiä aineistoja eli esimerkiksi yrityksen järjestelmistä saatavia kustannus- ja liikevaihtoraportteja, joiden avulla kannattavuutta on analysoitu ja kehittämiskohteita löydetty. Määrällisiä aineistoja on haettu yrityksen ostolaskujärjestelmästä sekä raportointijärjestelmästä. Saatuja raportteja on lajiteltu eri kustannuskäsitteisiin kokonaisuuden hahmottamiseksi. Lajittelu on toteutettu laskentaohjelma Excelin avulla niin, että saman luontoiset kustannukset löytyvät Excelissä samalta välilehdeltä.

#### 4.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskenta antaa pohjan kannattavuuden analysoinnille, sillä kustannukset ovat merkittävä osa kannattavuuslaskelmaa, jos halutaan selvittää, onko toiminta kannattavaa. Toimeksiantajayrityksessä kustannuslaskennassa on keskitytty kustannuslaskennan kahteen ensimmäiseen vaiheeseen eli kustannus-

laji- ja kustannuspaikkalaskentaan. Kustannuslajilaskennan pohjana toimii kirjanpito, joka on pakollista jokaiselle yritykselle. Yrityksessä on käytössä kustannuspaikat, mutta on syytä tutustua mitä kustannuspaikoille on kohdistettu, ennen kuin luottaa kustannuspaikoista saatavaan dataan, sillä ainakin tutkimukseni mukaan yrityksessä on tiliöity ostolaskujen kustannuksia väärille kustannuspaikoille.

Suoritekohtaista kustannuslaskentaa käydään läpi sen verran, että pohditaan ja jaotellaan kustannuksia muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kustannusten jakaminen on tärkeä osa kannattavuuden selvittämistä, sillä ilman jaottelua ei pystyttäisi laskemaan eritasoisia katetuottoja eikä ymmärtämään kustannusten roolia toiminnassa.

#### 4.1.1 Kustannuslajit

Toimeksiantajayrityksessä kustannuslajilaskennassa kustannukset lajitellaan tuotannontekijöiden avulla kustannuslajeille. Tuotannontekijät voidaan jakaa karkeasti neljään osaan: aineet, työsuoritukset, lyhytaikaisiin tuotantovälineisiin ja pitkäaikaisiin tuotantovälineisiin. Yrityksen kustannuslajit perustuvat ostolaskujärjestelmän kulutili kirjauksiin, josta kulut siirtyvät kirjanpidon tileille.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 1) on esitetty liiketoimintayksikkö A:n olennaiset kustannuslajit tuotannontekijäryhmittäin. Ensimmäinen tuotannontekijäryhmä on aineet, johon kuuluvat jäte- ja materiaalikustannukset sekä matkakustannukset. Työsuorituksiin kuuluvat puolestaan palkat, henkilöstösivukulut sekä tuotannon alihankinnasta aiheutuvat kustannukset. Lyhytaikaisiin tuotannonvälineisiin liittyy useita kustannuslajeja, joita ovat tarvikekustannukset, vuokrat, energiakustannukset sekä kuljetus- ja muut kustannukset. Vakuutus- ja leasingkustannukset sekä ajoneuvoverot ovat kustannuslajeja, jotka kuuluvat pitkäaikaisiin tuotannonvälineisiin.

Taulukko 1. Olennaiset kustannuslajit.

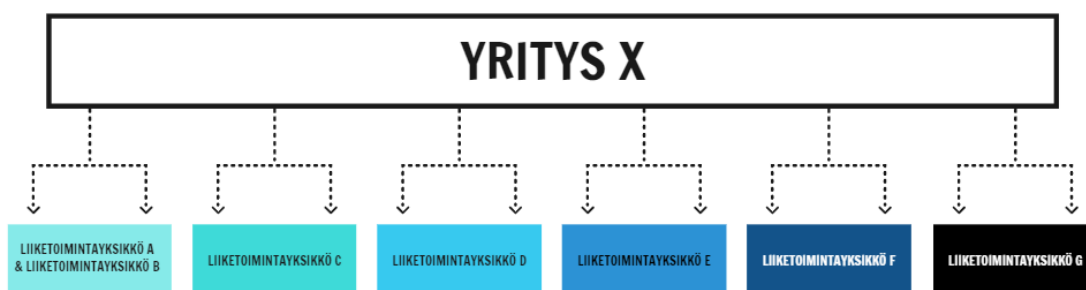
Tuotannontekijäryhmä	Olennaiset kustannuslajit
Aineet	Jäte- ja materiaalikustannukset Matkakustannukset
Työsuoritukset	Palkat Henkilösivukustannukset Tuotannon alihankinnan kustannukset
Lyhytaikaiset tuotantovälineet	Tarvikekustannukset Vuokrakustannukset Energiakustannukset Kuljetus- ym. Kustannukset
Pitkäaikaiset tuotantovälineet	Vakuutuskustannukset Leasing kustannukset Ajoneuvoverot

Yrityksessä on näiden kustannuslajien lisäksi paljon muitakin kustannuslajeja, mutta taulukkoon kerätyt kustannuslajit ovat keskeisessä asemassa kannattavuuden analysoinnissa. Yrityksen kustannuslajit pohjautuvat kirjanpidon tileihin.

#### 4.1.2 Kustannuspaikat

Yrityksessä on käytössä liiketoimintayksikkö kohtainen kustannuspaikka jaottelu. Kustannuspaikkalaskenta perustuu pääkustannuspaikkoihin ja niiden ”alle” avattuihin kustannusyksiköihin. Tämä mahdollistaa sen, että tiettyä liiketoimintayksikköä voidaan tutkia kokonaisuutena helposti tai puolestaan pureutua tietyn tuotantovälineen tai työntekijän aiheuttaneisiin kustannuksiin. Yrityksessä tämä on toteutettu niin, että jokaiselle liiketoimintayksikölle on luotu oma numerosarja, mistä tunnistetaan mikä yksikkö on kyseessä. Tämä toimii niin sanottuna pääkustannuspaikkana, jonka alla on kustannusyksiköitä. Kustannusyksiköitä ovat tuotantovälineet, työntekijät, ryhmän yhteiset kulut sekä jätteet ja materiaalit. Jätteet ja materiaalit on tarkoitettu palveluista syntyvien jätteiden kustannuspaikaksi, sillä ne ovat niin kutsuttuja läpimenoeriä. Syntyneet jätteet laskutetaan asiakkaalta toteutuneen määrän mukaan.

Yrityksen liiketoimintayksikkökohtaista analysointia avustavat kustannuspaikat, mutta niiden rakenne tällä hetkellä ei ole paras mahdollinen. Alla olevaan kuvaan (kuva 9) on esitetty yrityksen kustannusseurannan liiketoimintayksikkörakenne, joka koostuu kuudesta eri seurantayksiköstä, vaikkakin yrityksellä on seitsemän eri liiketoimintayksikköä. Kuvasta huomataan, että laskentakohteena oleva liiketoimintayksikkö A on toisen liiketoimintayksikön kanssa samassa seurannassa, vaikkakin liiketoimintayksikkö A tuottaa erilaista palvelukokonaisuutta, kuin liiketoimintayksikkö B. Tämä aiheuttaa haasteita kustannusten selvittämiseksi, koska valmista raporttia ei voida hakea liiketoimintayksikkö A:n kustannuksista.



Kuva 9. Kustannusseurannan liiketoimintayksikkö jako Yritys X:ssä.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 2) on kerätty kaikki olennaiset kustannuspaikat, joiden kautta on päästy kiinni liiketoimintayksikkö A:n aiheuttaneisiin kustannuksiin. Taulukon ensimmäisellä rivillä on esitetty pääkustannuspaikka, johon kirjautuu kaikki liiketoimintayksikön kustannukset eli kaikki mitä on kirjattu liiketoimintayksikön pääkustannuspaikalle sekä kustannusyksiköille. Tulee kuitenkin huomata, että tälle pääkustannuspaikalle kirjautuu sekä liiketoimintayksikkö A:n, että B:n kustannukset. Kustannusyksiköitä ovat puolestaan liiketoimintayksikön ajoneuvot ja työntekijät. Lisäksi ryhmän yhteiset sekä jätteet, materiaalit ja tarvikkeet -kustannuspaikat toimivat kustannusyksikköinä. Kustannusyksiköiden tarkoituksena on auttaa tarkemmassa kustannusseurannassa, koska ne mahdollistavat esimerkiksi tietyn ajoneuvon tai työntekijän kustannusten seurannan. Opinnäytetyössä näillä kustannusyksiköillä oli iso rooli, sillä niiden avulla saatiin suurin osa kustannuksista selville.

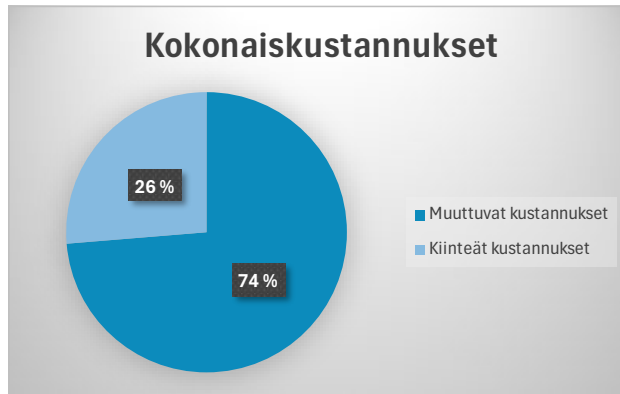
Taulukko 2. Olennaiset kustannuspaikat.

Kustannuspaikka	Kustannuspaikan selite	
031	Liiketoimintayksikkö A+B	Pääkustannuspaikka
0313004	Ajoneuvo A	Kustannusyksikkö
0312125	Ajoneuvo B	Kustannusyksikkö
0311239	Ajoneuvo C	Kustannusyksikkö
0322206	Ajoneuvo D	Kustannusyksikkö
0318954	Työntekijä A	Kustannusyksikkö
03181191	Työntekijä B	Kustannusyksikkö
03281033	Työntekijä C	Kustannusyksikkö
0319001	Ryhmän yhteiset	Kustannusyksikkö
0319000	Jätteet, materiaalit ja tarvikkeet	Kustannusyksikkö

Kuten aiemmin mainittiin, toimii liiketoimintayksikkö A liiketoimintayksikkö B:n kanssa samassa kustannusseurannassa. Tämä aiheutti sen, että kaikkia kustannuksia ei saatu suoraan haettua kustannuspaikoittain. Eniten haasteita aiheutti 0319000, jätteet, materiaalit ja tarvikkeet -kustannuspaikka. Tälle kustannuspaikalle on kohdistettu sekä liiketoimintayksikkö A:n että B:n jättekustannukset. Nämä kustannukset jouduttiin perkaamaan läpi manuaalisesti Excelin avulla, jotta saatiin pelkästään liiketoimintayksikkö A:ta koskevat kustannukset selville. Samoin jouduttiin tekemään myös 0319001 ryhmän yhteiset -kustannuspaikan kustannusten osalta.

#### 4.1.3 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Jotta päästään analysoimaan liiketoimintayksikkö A:n kannattavuutta tulee ensin ymmärtää mistä liiketoimintayksikön kustannukset muodostuvat ja mistä ne aiheutuvat. Suoritekohtaisen kustannuslaskennan tehtävänä on jaotella kustannuksia muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ja siitä lähdettiin liikkeelle. Yritys X:n kokonaiskustannuksista suurin osa on muuttuvia kustannuksia, vaikka tavallisesti palvelualan yrityksissä muuttuvia kustannuksia on suhteessa vähemmän, kuin kiinteitä kustannuksia. Alla olevassa kuvassa (kuva 10) on esitetty kokonaiskustannusten jakautuminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.



Kuva 10. Liiketoimintayksikkö A:n kokonaiskustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.

Liiketoimintayksikkö A:n muuttuvat kustannukset syntyvät suoraan palveluiden tuottamisesta. Muuttuvia kustannuksia ovat ajoneuvojen polttoainekulut ja korjaukset, tuotannon palkat ja alihankinta, matkakulut, ajoneuvojen vesi-täytöt sekä palveluista syntyvät jätekustannukset. Nämä luetellut muuttuvat kustannukset ovat välittömiä kustannuksia, eli suoraan kohdistettavissa laskentakohteille.

Liiketoimintayksikkö A:n kiinteät kustannukset muodostuvat toimitilojen kuluista, hallinnon kuluista, vakuutusmaksuista, ajoneuvojen leasingmaksuista, palkkakuluista ja liiketoiminnan vakuutuksista. Osa näistä kiinteistä kustannuksista ovat välillisiä kustannuksia eli ne eivät ole suoraan kohdistettavissa laskentakohteelle. Kustannukset ovat useampia laskentakohteita palvelevia kustannuksia ja niitä jaetaan sovitulla jakoperiaatteella, jos se on vain mahdollista ja järkevää. Ajoneuvojen leasingmaksut ja yksikön työntekijöiden palkkakulut ovat puolestaan välittömiä kustannuksia, sillä kustannukset ovat suoraan kohdistettavissa kyseiselle laskentakohteelle. Ne ovat kuitenkin kiinteitä kustannuksia, koska ne eivät muutu toiminta-asteen muuttuessa.

Näitä useampia laskentakohteita palvelevia kustannuksia nimitetään myös yhteiskustannuksiksi. Näitä kustannuksia on otettu huomioon muutaman erilaisen jakoperiaatteen mukaan. Jakoperiaatteena on käytetty liikevaihdon eli myynnin suhdetta tai käytetyn hallitilan suhdetta. Kiinteiden kustannusten kohdistamista käydään paremmin läpi kannattavuuslaskelman yhteydessä.

Liiketoimintayksikkö A:n kustannuksia voidaan jaotella myös erilliskustannuksiin, jotka ovat kustannuksia, joita ei synny, jos toimintaa ei tapahdu. Erilliskustannuksia ovat ajoneuvojen vakuutusmaksut ja leasingmaksut, sillä ne eivät muutu ajomäärän mukaan, mutta ilman niitä ei olisi toimintaa.

Toimeksiantajayrityksessä kiinteitä kustannuksia on jonkin verran ja niiden osalta tulisi sopia kohdistamisperiaate, millä kustannuksia jaetaan eri yksiköiden välillä. Kustannuksia syntyy niin välillisinä kuin välittöminäkin. Välittömät kiinteät kustannukset eivät aiheuta ongelmaa, sillä ne ovat suoraan kohdistettavissa tietyille kustannuspaikalle. Kun kyseessä on välillisiä kiinteitä kustannuksia, kohdetaan ongelman ydin. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa toimitilojen vuokrat ja ylläpitokustannukset, puhelinmaksut ja muut toimintaa tukevat kulut. Yritykselle syntyy myös kustannuksia ulkoistetuista palveluista, kuten palkkahallinnosta ja kirjanpidosta.

Toimeksiantaja yrityksessä ei ole kiinnitetty huomiota välillisten kiinteiden kustannusten jakamiseen eri yksiköiden kesken. Tällä hetkellä muun muassa toimitilojen vuokrat ja ylläpitokustannuksia ei ole jaettu eri yksiköiden välillä, vaan ne rasittavat kokonaisuutena yhden yksikön tulosta. Toimitilojen vuokrat tulisi kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan jokaiselle yksikölle. Tässä tapauksessa vuokratuloja voitaisiin jakaa jokaisen yksikön käyttämän hallitilan eli neliömetri määrän mukaan. Tämä tapa noudattaisi aiheuttamisperiaatetta eli jokainen yksikkö vastaisi kustannuksia sen mukaan paljonko hallitilaa yksikkö käyttää toiminnassaan. Myös toimitilojen muut kustannukset vaatisivat kohdistamisperiaatteen, sillä niitäkään ei ole jaettu yksiköiden kesken.

Jakoperiaatetta tulisi pohtia myös ulkoistettujen palveluiden eli palkanmaksun ja kirjanpidon osalta. Näiden kustannusten jakoperiaatetta tulisi pohtia mikä palvelisi parhaiten aiheuttamisperiaatetta. Ulkoistetun palkanmaksun osalta jakoperiaatteena voitaisiin käyttää jokaisen yksikön henkilömäärää. Se antaisi parhaimman kuvan siitä, mikä osuus kullekin yksikölle kuuluu kustannuksista. Mutta tämän jakoperiaatteen päivittäminen voi tulla työlääksi, koska henkilöstömäärä vaihtelee aika useinkin. Toinen vaihtoehto on laskea jakoperusta liikevaihdon

mukaan. Joitakin toimeksiantajayrityksen kustannuksia on jaettu jo tämän periaatteen mukaan, mutta jakoperusta on viimeksi laskettu vuosia sitten, joten sekin tulisi päivittää ja tulevaisuudessa päivittäminen pitäisi tehdä joka vuoden alussa, jotta se olisi ajantasaista.

Yhteiskustannusten jakamista liikevaihdon suhteessa kannattaa pohtia, sillä se ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa jakaa kustannuksia. Liikevaihdon suhde jakoavaimena ei välttämättä kannusta liiketoimintayksiköitä kasvattamaan liikevaihtoaan, koska mikäli liikevaihto kasvaa, allokoituu kyseiselle liiketoimintayksikölle myös enemmän kustannuksia yhteiskustannuksista.

## 4.2 Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelmaa lähdettiin kasaamaan liikevaihdosta alaspäin. Liikevaihto saatiin selvitettyä yrityksen laskutusjärjestelmästä liiketoimintayksikkö A:n ajoneuvojen perusteella sekä ajanjakson mukaan. Koska laskelmassa halutaan selvittää liiketoimintayksikkö A:n vuosikierroksen kannattavuus, jouduttiin laskutustapahtumia käymään manuaalisesti läpi Excelin avulla, jotta saatiin liikevaihtoon mukaan pelkästään vuosikierokseen kuuluvat tuotot, sillä tuotantovälineinä käytetyt ajoneuvot ovat olleet käytössä myös muissa liiketoimintayksiköissä.

Materiaalien ja palveluiden kustannusten selvittämisessä lähdettiin liikkeelle selvittämällä ensiksi kustannuspaikat, joista saataisiin vuosikierrokseen kuuluvat kustannukset selville. Näitä selkeitä kustannuspaikkoja oli vuosikierroksella käytettyjen autojen ja työntekijöiden kustannuspaikat. Niiden kautta saatiin selville välittömät kustannukset, jotka oli kohdistettu suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan asianmukaiselle kustannuspaikalle eli kaluston korjaukset, polttoainekustannukset, tuotannon palkkakustannukset sekä alihankinnan kustannukset. Palveluista syntyvät kustannukset eli jätteiden ja materiaalien selvittäminen oli puolestaan hankalampaa, sillä kustannukset oli kohdistettu liiketoimintayksikkö B:n kanssa samalla kustannuspaikalle, joka oli 0319000, yksikön jätteet ja ma-

teriaalit -kustannuspaikka. Tältä kustannuspaikalta jouduttiin manuaalisesti Excelin avulla suodattamaan liiketoimintayksikkö A:n vuosikierrokseen kuuluvat kustannukset.

Vuosikierrokselta syntyy myös matkakustannuksia yöpymisistä, ja näiden kustannusten löytäminen oli myös haastavaa. Osa matkakustannuksista oli kohdistettu yöpyvän työntekijän kustannuspaikalle, mutta osa kustannuksista oli kohdistettu muille kustannuspaikoille kuten 0319001, ryhmän yhteiset -kustannuspaikalle. Tämän takia kävin useita eri kustannuspaikkoja läpi, jotta löysin vuosikierrokselle kuuluvia majoituskustannuksia. Koska majoituskustannuksia oli kirjattu monille eri kustannuspaikoille voi olla, että laskelmasta puuttuu joitakin majoituskustannuksia.

Kiinteät henkilöstökustannukset saatiin selvitettyä työntekijöiden kustannuspaikkojen avulla. Yrityksen raportointijärjestelmästä valittiin kyseiset työntekijät, jonka mukaan saatiin raportti kiinteistä henkilöstökustannuksista. Tämä sama tehtiin ajoneuvojen kiinteiden kustannusten osalta, ja näin saatiin selville ajoneuvojenkustannukset.

Kiinteiden yhteiskustannusten osalta jouduttiin tekemään enemmän työtä, jotta kustannukset saatiin oikeassa suhteessa huomioon laskelmassa. Tämmöisiä kustannuksia olivat aikaisemmin mainitut toimitilojen kustannukset, ulkoistetun hallinnon kustannukset, liiketoiminnan vakuutuksesta syntyvät kustannukset sekä muut kaikkia liiketoimintayksiköitä koskevat kustannukset. Toimitilojen vuokrakustannukset otettiin laskelmassa huomioon käytettävän hallitilan mukaan. Neliöt selvitettiin jokaisen yksikön osalta ja sen perusteella laskettiin jokaisen yksikön osuus prosentteina koko neliömäärästä. Saadut prosenttiosuudet toimivat jakoavaimena vuokrakustannusten jakamiselle. Toimitilojen muut kustannukset otettiin huomioon myös samassa suhteessa, kuin toimitilojen vuokrat eli neliöiden mukaan lasketun jakoavaimen mukaan. Alla olevassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty toimitilojen kustannusten jakoperiaate, joka pohjautuu jokaisen liiketoimintayksikön käyttämään neliömäärään toimitiloista. Jakoavain kuvastaa liiketoimintayksikön osuutta kokonaisvuokrasta.

Taulukko 3. Toimitilojen kustannusten jakoperiaate.

Toimitilojen kustannusten jakoperiaate neliöiden mukaan			
Kokonaisneliöt	5887		<i>Kokonaisvuokra kuukaudessa</i>
<b>Liiketoimintayksiköt</b>	<b>Neliöt</b>	<b>Jakoavain</b>	<i>72 911,42 €</i>
Liiketoimintayksikkö A	118	2 %	1 461,45 €
Liiketoimintayksikkö B	1675	28 %	20 745,14 €
Liiketoimintayksikkö C	1035	18 %	12 818,64 €
Liiketoimintayksikkö D	1476	25 %	18 280,49 €
Liiketoimintayksikkö E	594	10 %	7 356,78 €
Liiketoimintayksikkö F	989	17 %	12 248,92 €
<b>Yhteensä</b>	<b>5887</b>	<b>100 %</b>	<b>72 911,42 €</b>

Ulkoistetun hallinnon, atk-laitteiden ja -ohjelmistojen sekä liiketoiminnan vakuutuksen kustannukset otettiin huomioon liikevaihdon suhteessa. Yrityksen sisäisen hallinnon kustannukset laskettiin käyttäen 5 % sääntöä, joka on sovittu yrityksessä sisäisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että 5 % liiketoimintayksikkö A:n liikevaihdosta ohjautuu hallinnon kulujen kattamiseen. Tämä 5 % lasketaan pelkäämään työnosuudesta eli tuotetuista palveluista eli esimerkiksi asiakkailta laskutettuja jätteitä ei oteta tässä huomioon. Alla olevassa taulukossa (taulukko 4) on esitetty jakoperusta, joka perustuu liikevaihdon suhteeseen. Jakoavain on saatu laskettua jakamalla liiketoimintayksikön liikevaihto kokonaisliikevaihdolla.

Taulukko 4. Yhteiskustannusten jakoperiaate.

Yhteiskustannusten jakoperiaate liikevaihdon mukaan		
Kokonaisliikevaihto	30 995 897,31 €	
<b>Liiketoimintayksiköt</b>	<b>Liikevaihto</b>	<b>Jakoavain</b>
Liiketoimintayksikkö A	332 497,85 €	1 %
Liiketoimintayksikkö B	5 719 323,05 €	18 %
Liiketoimintayksikkö C	5 501 448,38 €	18 %
Liiketoimintayksikkö D	1 779 193,07 €	6 %
Liiketoimintayksikkö E	1 435 284,25 €	5 %
Liiketoimintayksikkö F	14 812 981,68 €	48 %
Liiketoimintayksikkö G	1 415 169,03 €	5 %
<b>Yhteensä</b>	<b>30 995 897,31 €</b>	<b>100 %</b>

Alla esitetään liiketoimintayksikkö A:n vuoden 2023 vuosikierroksen kannattavuuslaskelma (taulukko 5). Kannattavuuslaskelmaan on yritetty kerätä kaikki vuosikierrokseen kuuluvat tuotot ja kustannukset. Opinnäytetyössä esitetty kannattavuuslaskelma on supistettu versio, ja liitetiedoista löytyy laajempi kannattavuuslaskelma, johon on avattu tarkemmin mistä kustannukset ovat syntyneet. Kerätyt luvut esitetään pyöristettyinä satojen eurojen tarkkuuteen.

Taulukko 5. Liiketoimintayksikkö A:n kannattavuuslaskelma.

<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>332 500 €</b>	
<b>MATERIAALIT JA PALVELUT</b>		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	63 000 €	
Ostot tilikauden aikana	34 000 €	
Ulkopuoliset palvelut	118 000 €	
<b>MUUTTUVAT PALKAT</b>		
Työssäoloajan palkat	2 300 €	
Muuttuvat henkilösivukulut	600 €	
<b>MUUT MUUTTUVAT KULUT</b>		
Matkakulut	8 200 €	
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>106 400 €</b>	32,0 %
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	22 500 €	
Henkilösivukulut	5 600 €	
<b>LIKETOIMINNAN MUUT KULUT</b>		
Toimitilakulut	10 600 €	
Ajoneuvokulut	29 300 €	
Atk-laite ja -ohjelmakulut	1 400 €	
Hallintokulut	11 000 €	
Liiketoiminnan vakuutus	300 €	
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>25 700 €</b>	7,7 %
<b>LIKEVOITTO</b>	<b>25 700 €</b>	7,7 %
<b>TULOS ENNEN VEROJA</b>	<b>25 700 €</b>	
	<i>verot</i>	5 140 €
<b>TILIKAUDEN TULOS</b>	<b>20 560 €</b>	6,2 %

Kannattavuuslaskelman toteuttaminen oli työläs prosessi, sillä kustannusten kohdistaminen oikeille laskentakohteille ei ole ollut niin tarkkaa mitä sen kuuluisi olla, jotta kannattavuuden analysointi olisi tehokasta ja luotettavaa liiketoimin-

tayksikkötasolla. Pohjimmainen syy tähän on kulujen kirjaaminen aiheuttamisperiaatteen mukaan oikeilla kustannuspaikoille ja välillisten kustannusten jakaminen liiketoimintayksiköiden välillä. Tämän takia yllä olevan (taulukko 5) kannattavuuslaskelman luvut saattavat olla virheellisiä ja laskelmaan ei voida täysin luottaa.

Kannattavuuslaskelman mukaan liiketoimintayksikkö A:n 2023 vuosikierroksen toiminta on ollut kannattavaa, sillä tulos on ollut positiivinen ja liikevoittoprosentti on 7,7 % (25 700 € / 332 500 €). Se, että onko tulos tarpeeksi hyvä, riippuu yrityksen tahtotilasta kyseisellä liiketoiminta saralla. Voidaan kuitenkin todeta, että toiminta on ollut kannattavaa. Tätä tukee myös se, että liiketoimintayksikön käyttökate on positiivinen eli rahaa jää vielä mahdollisille suunnitelman mukaisille poistoille sekä rahoituserille. Liiketoimintaa voidaan pitää kannattavana, sillä liiketoiminnan tuotot ovat suuremmat, kuin liiketoiminnasta syntyneet kustannukset.

Kannattavuuslaskelmasta huomataan, että liiketoimintayksikkö A:n kustannuksista suurin osa on muuttuvia kustannuksia. Tavallisesti palvelualan yrityksissä on vähäinen määrä muuttuvia kustannuksia, mutta kyseisen yrityksen muuttuvia kustannuksia nousevat huomattavasti palveluista syntyvät jätteiden kustannukset, jotka ovat kuitenkin läpilaskutettavaa kuluja. Toinen suuri kuluerä muuttuvissa kustannuksissa on tuotannon alihankinta, jonka osuus muuttuvista kustannuksista on yli puolet. Yrityksen kannattaa analysoida, onko tuotannon alihankinta järkevää vai olisiko kustannustehokkaampaa käyttää omaa henkilökuntaa liiketoiminnassa. Toinen asia mitä yrityksen olisi hyvä pohtia, on vuosikierroksella syntyvät matkakustannukset. Matkakustannuksista syntyy iso kuluerä, joten olisi hyvä miettiä miten niitä voitaisiin mahdollisesti vähentää, sillä matkakustannuksia ei voida laskuttaa asiakkaalta. Yksi tapa millä näitä kustannuksia voisi mahdollisesti vähentää on investoida tuotantovälineeseen, jossa oli mahdollisuus yöpymiseen. Ennen uuden tuotantovälineen investointia, on kannattavaa tehdä investointilaskelma, jonka avulla selvitetään, onko investointi kuitenkin kannattavampi, kuin nykyinen toimintamalli.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 6) on esitetty tulosityksikkömallinen kannattavuuslaskelma, jonka tarkoituksena on havainnollistaa liiketoimintayksikön päälikölle kustannusten luonnetta. Laskelmassa on eritelty tulosityksikön erilliskustannukset ja tulosityksikölle kohdistetut yhteiskustannukset, jotta päällikkö ymmärtää mihin kustannuksiin hän pystyisi vaikuttamaan. Laskelmassa esitetyt luvut ovat samoja, joita on käytetty virallisessa kannattavuuslaskelmassa (taulukko 5), mutta tässä laskelmassa kustannukset on vain lajiteltu eri tavalla. Laskelma on supistettu versio ja laajempi versio löytyy opinnäytetyön liitetiedoista.

Taulukko 6. Kannattavuuslaskelma tulosityksikkömalli.

<b>KANNATTAVUUSLASKELMA TULOYSYKSIKÖMALLI</b>	
Tulosityksikön erillistuotot	332 500 €
Tulosityksikön erilliskustannukset	
<i>Muuttuvat kustannukset</i>	226 100 €
<b>Tulosityksikön kate</b>	<b>106 400 €</b>
<i>Kiinteät kustannukset</i>	57 400 €
<b>Tulosityksikön tulos 1 (erillistulos)</b>	<b>49 000 €</b>
Tulosityksikön erillispoistot	- €
<b>Tulosityksikön tulos 2</b>	<b>49 000 €</b>
Tulosityksikölle kohdistetut yhteiskustannukset	
<i>Kiinteät kustannukset</i>	23 300 €
<b>Tulosityksikön tulos 3</b>	<b>25 700 €</b>
Tulosityksikön rahoituskustannukset	- €
<b>Tulosityksikön tulos 4 (jäännöstulos)</b>	<b>25 700 €</b>

### 4.3 Katetuottolaskenta

Kannattavuuslaskelman lukujen avulla voidaan toteuttaa myös katetuottolaskentaa, joka on osa kannattavuuden analysointia. Katetuottolaskelman tarkoituksena on analysoida kannattavuutta katetuottolaskennan tunnuslukujen avulla. Herkkyysanalyysissä analysoidaan eri vaihtoehtoja kannattavuuden parantamiseksi jatkossa.

Myyntituotot vastaavat liikevaihtoa ja muuttuvat sekä kiinteät kustannukset saadaan suoraan kannattavuuslaskelmasta, koska kustannukset ovat eritelty laskelmassa. Alla olevassa taulukossa (taulukko 7) on esitetty liiketoimintayksikkö A:n 2023 vuosikierroksen katetuottolaskelma. Katetuotto saadaan vähentämällä

myyntituotoista (332 500 €) muuttuvat kustannukset (226 100 €). Katetuoton on tarkoitus kattaa liiketoimintayksikkö A:n kiinteät kustannukset sekä tavoiteltu tulos. Liiketoimintayksikkö A:n vuoden 2023 vuosikierroksen katetuotto on ollut 106 400 euroa, ja sillä on saatu katettua kaikki kiinteät kustannukset ja voittoa on jäänyt 25 700 euroa ennen veroja.

Taulukko 7. Liiketoimintayksikkö A:n 2023 vuosikierroksen katetuottolaskelma.

<b>KATETUOTTOLASKELMA</b>	
Myyntituotot	332 500,00 €
Muuttuvat kustannukset	226 100,00 €
<b>Katetuotto</b>	<b>106 400,00 €</b>
Kiinteät kustannukset	80 700,00 €
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>25 700,00 €</b>

#### 4.3.1 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuottolaskelman avulla lasketaan seuraavat tunnusluvut: katetuottoprosentti, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Tunnuslukujen on tarkoitus auttaa katetuoton tulkitsemisessä ja kannattavuuden analysoinnissa. Koska toimeksiantaja yrityksessä ei ole aikaisemmin laskettu kyseisiä tunnuslukuja, on meidän vaikea verrata lukuja edellisvuosiin ja pohtia liiketoimintayksikön kehitystä. Yrityksen kannattaa tästä edespäin seurata liiketoimintayksiköiden taloudellisia lukuja, niin toiminnan kehittäminen on helpompaa. Katetuottolaskennan tunnusluville ei ole olemassa ohjearvoja, joten niitä tulisi vertailla joko yrityksen edellisvuoden tunnuslukuihin tai toimialan muiden toimijoiden tunnuslukuihin, mikäli se on mahdollista.

Katetuottoprosentti lasketaan jakamalla katetuotto myyntituotoilla. Alla laskutoimitus liiketoimintayksikkö A:n luvuilla. Liiketoimintayksikkö A:n katetuottoprosentti on 32 prosenttia. Katetuottoprosenttia voidaan pitää riittävänä, sillä se riittää katetuottolaskelman mukaan kattamaan kiinteät kustannukset sekä tuottamaan myös tulosta. Liiketoimintayksikkö A:lle ei ole asetettu tavoitetulosta, niin

on vaikea sanoa, onko tulos tavoitetun suuruinen. Tulevaisuudessa olisi järkevää budjetoida tietyt tavoitteet, mitä yritetään tavoitella.

$$\text{Katetuotto \%} = \frac{106\,400\ \text{€}}{332\,500\ \text{€}} \times 100 = 32\ \%$$

Kriittinen piste on hyvä tunnusluku yritykselle siinä mielessä, että ymmärretään paljonko myyntiä, tulisi saada, että saadaan kustannukset katettua, eikä tehdä tappiota. Alla kriittisen pisteen laskutoimitus, jonka mukaan liiketoimintayksikkö A:n kriittinen piste on 252 187,50 euroa. Eli liiketoimintayksikkö A:n myynnin tulee olla 252 187,50 euroa, jotta päästään nolla tulokseen eikä tehdä tappiota. Tämä luku on hyvä pitää mielessä, kun seurataan myynnin kehittymistä ja mikäli myynnin määrä näyttää jäävän tämän alle, niin tarvitaan toimenpiteitä, ettei toiminta tuottaisi tappiota yritykselle.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{80\,700\ \text{€}}{\approx 32\ \%} = 252\,187,50\ \text{€}$$

Varmuusmarginaali auttaa ymmärtämään paljonko liiketoimintayksikkö A:n myynti saa laskea, ennen kuin toiminta muuttuu kannattamattomaksi. Alla varmuusmarginaalin laskutoimitus, jonka mukaan myynti voi tippui 80 312,50 euroa, ennen kuin toiminta on kannattamatonta tai tappiollista. Varmuusmarginaali voidaan esittää myös prosentuaalisena lukuna, joka tässä tapauksessa on 24 prosenttia.

$$\text{Varmuusmarginaali} = 332\,500\ \text{€} - 252\,187,50\ \text{€} = 80\,312,50\ \text{€}$$

$$\text{Varmuusmarginaali \%} = \frac{80\,312,50\ \text{€}}{332\,500\ \text{€}} \times 100 = 24,1541 \approx 24\ \%$$

#### 4.3.2 Herkkyysanalyysi

Herkkyysanalyysi on hyvä työkalu kannattavamman liiketoiminnan suunnitteluun. Seuraavaksi käydään läpi kolme erilaista tilannetta, jonka avulla voidaan

tutkia, miten liiketoimintayksikkö A:n kannattavuutta voitaisiin parantaa ja havainnollistetaan kriittisen pisteen teoriaa.

Alla olevaan taulukkoon (taulukko 8) on havainnollistettu kolme erilaista tapusta. Tapauksessa yksi tutkitaan paljonko liiketoimintayksikkö A:n myynnin tulisi olla, jotta vuoden 2023 tulos saataisiin tuplattua. Tapauksessa kaksi tutkitaan miten muuttuvien kustannusten vähentäminen vaikuttaisi liiketoimintayksikön tulokseen. Tapaus kolme havainnollistaa kriittisen pisteen teorian katetuottolaskelmassa avattuna.

Tapaus yksi kuvastaa herkkyysanalyysiä, missä lasketaan kuinka paljon liiketoimintayksikkö A:n myynnin tulisi olla, jotta tulos tuplataisiin eli tulos olisi 51 400 €. Laskelmasta huomataan myynnin määrän vaikutus muuttuviin kustannuksiin eli kyseiset kustannukset nousevat, mutta kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina. Myynnin tulisi olla 412 812,50 €, jotta liiketoimintayksikkö A:n tulos saataisiin tuplattua. Myynnin pitäisi nousta noin 24 % ( $412\,812,50\text{ €} / 332\,500\text{ €}$ ), jotta tulos saataisiin tuplattua.

Tapauksessa kaksi tutkitaan mitä tapahtuu, jos muuttuvia kustannuksia saataisiin vähennettyä 10 prosenttia samalla tuotantomäärällä. Myyntituotot pysyvät samoina, mutta muuttuvat kustannukset lasketaan vähentämällä vuoden 2023 luvusta 10 prosenttia. Kiinteät kustannukset pysyvät samansuuruisina. Jos muuttuvia kustannuksia saataisiin vähennettyä 10 prosenttia, nousee tulos huomasti ja samoin katetuotto ja katetuottoprosentti. Tulokseksi saataisiin 48 310 € ja katetuottoprosentti nousisi 39 prosenttiin.

Kolmas tapaus havainnollistaa kriittisen pisteen myyntiä eli myynnin määrää, jolla liiketoimintayksikkö A pääsee nollatulokseen. Kriittinen piste on laskettu aikaisemmin jo luvussa 4.3.1 katetuottolaskennan tunnusluvut, mutta avataan se vielä katetuottolaskelmassa. Käytännössä, että päästään nollatulokseen, tulee katetuoton olla samansuuruinen, kuin liiketoimintayksikön kiinteät kustannukset. Myyntituotot saadaan laskettua katetuottoprosentin mukaan, joka oli tässä ta-

pauksessa 32 prosenttia. Katetuotto euroissa jaetaan katetuottoprosentilla, jolloin saadaan myyntituotoiksi 252 187,50 €. Eli tällä myynnin määrällä liiketoimintayksikkö A pääsee nollatulokseen.

Taulukko 8. Herkkyysanalyysi: 3 eri tapausta.

	<b>TAPAUS 1:</b> <i>Jos liiketoimintayksikkö A:n tulos haluttaisiin tuplata:</i>	<b>TAPAUS 2:</b> <i>Jos muuttuvia kustannuksia saataisiin vähennettyä 10 % samalla tuotantomäärällä</i>	<b>TAPAUS 3:</b> <i>Myynnin määrä, jolla tulos on 0 € = kriittinen piste</i>
Myyntituotot	412 812,50 €	332 500,00 €	252 187,50 €
Muuttuvat kustannukset	280 712,50 €	203 490,00 €	171 487,50 €
<b>Katetuotto</b>	<b>132 100,00 €</b>	<b>129 010,00 €</b>	<b>80 700,00 €</b>
Kiinteät kustannukset	80 700,00 €	80 700,00 €	80 700,00 €
<b>Tulos ennen veroja</b>	<b>51 400,00 €</b>	<b>48 310,00 €</b>	<b>- €</b>
Katetuottoprosentti	32 %	39 %	32 %
Kriittinen piste	252 187,50 €	207 989,69 €	252 187,50 €
Varmuusmarginaali	160 625,00 €	124 510,31 €	- €
Varmuusmarginaali%	39 %	37 %	0 %

## 5 Tarvittavat muutokset sisäisessä laskennassa

Luvussa 4 käytiin läpi liiketoimintayksikkö A:n kannattavuuden nykytilaa ja sitä, miten kannattavuuteen vaikuttaviin lukuihin päästiin käsiksi. Kuten luvussa mainittiin, niin kannattavuuden seuranta liiketoimintayksikkö tasolla on tällä hetkellä haasteellista sisäisen laskennan puutteellisuuden takia. Suurimmat haasteet ovat puutteelliset kustannuspaikat, kustannuksien tiliöinnit sekä välillisten kustannuksien jakaminen. Yrityksen tulee tehdä toimenpiteitä näiden haasteiden helpottamiseksi, jotta kannattavuuden analysointi olisi tulevaisuudessa mahdollista tehdä kustannustehokkaasti ja luotettavasti.

### 5.1 Kustannuspaikat

Yrityksessä on tällä hetkellä hyvä kustannuspaikka jaottelu, jolla päästään suurin piirtein kiinni kunkin liiketoimintayksikön aiheuttamiin kustannuksiin. Liiketoimintayksikkö A:n osalta kuitenkin tarvitaan toimenpiteitä kustannuspaikka jaottelussa, sillä kuten luvussa 4.1.2 mainittiin, niin tällä hetkellä liiketoimintayksikkö

A toimii toisen liiketoimintayksikön kanssa samassa seurannassa kustannuspaikkalaskennassa. Tämä aiheuttaa ongelman, kun halutaan tutkia joko liiketoimintayksikkö A:ta tai B:ta, sillä suoraa raportointia on mahdoton tällä hetkellä saada, vaan kannattavuuden analysoiminen vaatii manuaalista työtä.

Liiketoimintayksikkö A:lle tulisi perustaa oma kustannuspaikka kustannusseurantaan, jotta tulevaisuudessa kannattavuuden analysointiin saataisiin luvut suoraan yksikön kustannuspaikoilta. Kustannuspaikat voitaisiin perustaa samalla logiikalla, kuin kustannuspaikat tällä hetkellä eli liiketoimintayksikölle luotaisiin oma kolmen numeron sarja, josta yksikkö tunnistetaan eli pääkustannuspaikka. Sen taakse luotaisiin kustannusyksiköt eli yksikön kaluston ja työntekijöiden kustannuspaikat. Lisäksi tulisi perustaa ryhmän yhteisille kustannuksille kustannuspaikka sekä myös palveluista syntyville kustannuksille niin kutsuttu jätteiden ja materiaalien kustannuspaikka.

Jätteiden ja materiaalien kustannuspaikka on tärkeä, sillä sinne kirjataan kaikki yksikön palveluista syntyvät jättekustannukset. Näiden kustannusten seuraaminen on erityisen tärkeää, koska ne ovat niin kutsuttu läpimenoerä, sillä syntyvät kustannukset laskutetaan aina asiakkaalta työn yhteydessä. Tavoitteena on saada läpilaskuttamisesta läpilaskutuslisää, sillä ostolaskujen käsittely ja läpilaskutus lisäävät työtaakkaa. Tulevaisuudessa olisi hyvä seurata jokaisen yksikön jätelaskuista syntyvien kustannusten ja laskutettavien jätteiden erotusta. Erotuksen tulisi olla positiivinen eli tuottaa liikevaihtoa liiketoimintayksikölle.

Kustannuspaikka uudistuksen jälkeen päästäisiin kiinni liiketoimintayksikkö A:n aiheuttamiin kustannuksiin, jolloin kannattavuuden analysointi ja seuranta olisi huomattavasti helpompaa, kun tällä hetkellä. Tärkeää on kuitenkin tehdä kustannuspaikka uudistus liiketoimintayksikkö A:n päällikön kanssa, jotta hän ymmärtää ostolaskuja käsitellessään kirjata kustannukset oikeille kustannuspaikoille.

## 5.2 Yhteiskustannukset

Liiketoimintayksikkö A:n kannattavuutta analysoidessa huomattiin myös, että yrityksen yhteiskustannuksia eli useampia liiketoimintayksiköitä koskevia kustannuksia ei ollut jaettu aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tämä vaikeuttaa heti luotettavaa kannattavuuden analysointia, sillä yhteiskustannukset muodostavat loppujen lopuksi suurenkin summan.

Tarvittavat toimenpiteet yhteiskustannusten osalta on, että kaikille kustannuksille, jotka koskevat useampia liiketoimintayksiköitä, on kehitettävä jakoperusta, jolla kustannukset kohdistetaan. Jakoperustaa päätettäessä tulee muistaa aiheuttamisperuste, mutta myös se, että kaikkia kustannuksia ei välttämättä ole järkevää lähteä jakamaan yksiköiden välillä. Suurempien kustannusten kohdalla on tärkeää jakaa kustannukset, sillä niillä on myös suuri vaikutus lopputulokseen, kuin pienemmillä yksittäisillä kustannuksilla.

Jakoperiaatetta päätettäessä kannattaa pohtia mikä palvelisi parhaiten oikeudenmukaista lopputulosta ja olisi myös liiketoimintayksiköiden päälliköille oikeudenmukainen. Esimerkiksi liikevaihdon suhdetta käyttäessä kannattaa pohtia, onko se oikea ja reilu tapa jakaa kustannuksia. Käytännössä tällöin, jos jokin liiketoimintayksikkö onnistuu myymään enemmän, aiheutuu kyseiselle liiketoimintayksikölle myös enemmän kuluja. Tämä ei välttämättä kannusta liiketoimintayksiköitä kasvamaan. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin käytimme liikevaihdon suhdetta joidenkin kulujen jakamisessa, sillä katsottiin sen olevan paras tähän tilanteeseen. Kustannusten jakamisesta käytiin keskustelua yrityksen talousjohtajan kanssa. Jatkossa, kun yrityksessä tehdään vuosittain, ellei kuukausittain kannattavuuden analysointia liiketoimintayksiköittäin, kannattaa pohtia jakoperustaksi paremmin palveleva jakoperusta, joka tukisi liiketoimintayksiköitä kasvattamaan liikevaihtoaan.

### 5.2.1 Toimitilojen vuokrat ja muut kustannukset

Keskeisin yhteiskustannus, joka analysoinnin aikana nousi esiin, oli toimitilojen vuokrakustannukset. Näitä kustannuksia ei ollut jaettu liiketoimintayksiköittäin

vuosiin. Sama havainto tehtiin toimitilojen muiden kustannusten kohdalla. Toimitilojen kustannuksia olisi järkevintä lähteä jakamaan sen mukaan, miten kukin yksikkö käyttää toimitiloja eli kuinka paljon neliöitä on kullakin yksiköllä. Neliöiden mukaan kannattaa laskea prosentti osuus koko neliömäärästä, jolloin voidaan käyttää samaa prosentti osuutta sekä toimitilojen vuokratkustannuksissa kuin myös muissa toimitilojen kustannuksissa.

Toimitilojen vuokrat ja muut kustannukset voidaan jakaa neliöiden mukaan liiketoimintayksiköille. Jakoperustan laskeminen lähtee liikkeelle siitä, että ensin selvitetään toimitilojen kokonaisneliöt, sillä ne toimivat jakajana tässä laskennassa. Tämän jälkeen tulee määritellä liiketoimintayksiköt, joiden kesken kustannuksia halutaan jakaa ja selvittää näiden yksiköiden käyttämät neliömäärät. Kun nämä edellä mainitut on saatu selvitettyä, saadaan jakoavain laskettua jakamalla jokaisen yksikön käyttämä neliömäärä kokonaisneliömäärällä. Jakoavain kuvastaa liiketoimintayksikön osuutta kokonaiskustannuksista.

### 5.2.2 Muut yhteiskustannukset

Muita yhteiskustannuksia, joita nousi analysoinnin aikana esiin ovat muun muassa liiketoiminnan vakuus, ulkopuoliset hallinto kustannukset sekä atk- ja ohjelmakustannukset. Näiden osalta jakoperustana voidaan käyttää esimerkiksi liikevaihdon suhdetta tai henkilömäärää. Jakoperustaa päätettäessä on tärkeä muistaa, että se noudattaisi mahdollisimman aiheuttamisperiaatetta. Liiketoiminnan vakuutusta olisi järkevä lähteä jakamaan liikevaihdon suhteessa yksiköille, samoin kuin ulkopuolisen hallinnon kustannuksia. Atk- ja ohjelmakulut kannattaisi jakaa henkilömäärän suhteessa, sillä nämä kulut yleensä syntyvät tietyn henkilön atk-laitteista, ohjelmahankinnoista tai -päivityksistä.

Liikevaihdon perusteella lasketun jakoperustan laskeminen lähtee liikkeelle kokonaisliikevaihdon selvittämisestä. Tämän jälkeen tulee selvittää jokaisen liiketoimintayksikön liikevaihto. Kun nämä on saatu selvitettyä, voidaan laskea ja-

koavain jakamalla jokaisen yksikön liikevaihto kokonaisliikevaihdolla. Näin saadaan selville prosentuaalinen jakoavain, joka toimii yhteiskustannusten jakoperusteena.

### 5.3 Ostolaskujen käsittely

Jotta kannattavuuden analysointi ja seuranta olisi jatkossa mahdollista, tulee ostolaskujen käsittelyssä olla tarkempi. Tällä hetkellä ostolaskujen käsittelyssä on puutteita siltä osin, että monia kustannuksia on virheellisesti kohdistettu väärille kustannuspaikoille. Analysointia tehdessä tuli vastaan useampia tapauksia, jossa näin oli käynyt eli kyse ei ole vain yhdestä virheestä. Kustannuslajit olivat analysointini perusteella pitkälti oikein.

Tarvittavat toimenpiteet sille, että kustannuspaikoille kohdistetaan kustannukset oikein, ovat henkilöstön parempi kouluttaminen ostolaskujen käsittelyyn ja tietoisuuden lisääminen, mitä kustannuspaikoilla tarkoitetaan. Avoimissa haastatteluissa on käynyt ilmi, että todella moni työntekijä ei ole saanut perehdytystä ostolaskujärjestelmän käyttöön, joka voi olla syy virheellisille kirjauksille. Lisäksi näen, että yrityksen tulisi määritellä mitä millekin kustannuspaikalle kohdistetaan. Esimerkiksi työntekijän majoituskustannuksia on kohdistettu tällä hetkellä sekä työntekijän kustannuspaikalle että ryhmän yhteiset -kustannuspaikalle.

Ostolaskujärjestelmän koulutuksessa olisi hyvä myös mainita mitä tietoja ostolaskuille tarvitaan ostohetkellä. Tärkeitä asioita, joita tilaajan pitäisi ostohetkellä ilmoittaa ovat viitetiedot sekä tarkat laskutustiedot. Viitetiedot yleensä helpottavat ja nopeuttavat ostolaskujen käsittelyä, sillä laskun käsittelijä tietää heti mihin kustannukset liittyvät. Oikeiden laskutustietojen antaminen tai tarkastaminen ovat myös tärkeässä osassa ostoprosessia, sillä laskut on tultava oikealle yritykselle, jotta ne voidaan kohdistaa oikealle laskentakohteelle.

Alla olevaan listaukseen on kerätty tärkeitä asioita, mitä tulisi järjestettävässä ostolaskuja koskevassa koulutuksessa käydä läpi. Asiat, joita listaan on kirjattu mahdollistavat tulevaisuudessa sen, että kustannuspaikoille kirjautuvat oikeat kustannukset ja sitä kautta kannattavuuden analysointi helpottuu. Tämä on

hyvä kertoa myös koulutuksessa, niin koulutukseen osallistuvat henkilöt tietävät miksi asia on tärkeä ja miksi ostolaskujen käsittely vaatii tarkkaavaisuutta. Koulutuksen muistilistaus eli sisältö voisi olla seuraava:

1. Koulutuksen tavoitteet
2. Ostolaskujen käsittelyn tärkeys
3. Ostolaskujärjestelmän käyttöohjeet ja käyttäjien vastuut
4. Kustannuspaikat ja niiden tarkoitus
5. Kustannuspaikoille kohdistettavat kustannukset
6. Ostotilauksen tekeminen oikea oppisesti, jotta laskujen käsittely helpottuu

#### 5.4 Tulosbudjetointi tulevaisuudessa

Kun tarvittavat muutokset on tehty kannattavuuden seurannan parantamiseksi, voidaan alkaa suunnittelemaan tulevaisuutta. Toimeksiantaja yrityksessä ei ole ollut budjetointi kulttuuria, mutta jos kannattavuuden seuranta saadaan kuntoon, helpottuu tulosbudjetoinnin tekeminen tulevaisuudessa. Voidaan siis sanoa, että luvussa 5 käytyt tarvittavat muutokset sisäisessä laskennassa, antavat avaimet tulevaisuudessa myös tulosbudjetoinnin tekemiselle.

Budjetoinnin tekeminen helpottuu, kun päästään tutkimaan edellisvuosien toteutuneita myyntejä ja kustannuksia. Niiden pohjalta on helpompi lähteä budjetointiin, kun tiedetään missä luvuissa toiminta on ennen pyörinyt ja mistä kustannuksia on syntynyt. Tämän kautta päästään asettamaan jokaiselle liiketoimintayksikölle myös tavoitteet tuleville budjetointikausille. Budjetointia voidaan pitää tällä hetkellä pitkäntähtäimen tavoitteena.

## 6 Päätäntö

Tämä opinnäytetyö tehtiin antamaan toimeksiantajayritykselle käsitys siitä, onko liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminta kannattavaa. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä siihen, miten yrityksessä voidaan tällä hetkellä analysoida liiketoimintayksikkökohtaisesti kannattavuutta. Yrityksessä ei ole aikaisemmin analysoitu kannattavuutta liiketoimintayksikkökohtaisesti, joten tämä opinnäytetyö antoi yritykselle käsityksen siitä, millä tasolla kyseinen prosessi tällä hetkellä on. Opinnäytetyö tarjoaa yritykselle kehitysehdotuksia kannattavuuden analysoinnin parantamiseksi. Kehitysehdotukset ja kannattavuuden analysoinnin johdopäätökset on pyritty pitämään helposti ymmärrettävinä, jotta yrityksen on helppo ymmärtää, mitä asioita tulee kehittää.

Opinnäytetyön viitekehys on koostettu pohjautuen moniin eri lähteisiin. Lähteinä on käytetty kirjallisuus- ja verkkolähteitä. Viitekehykseen on haettu teoretietoa monista lähteistä, jotta on varmistettu kannattavuutta käsittelevän viitekehyksen luotettavuus. Itse tutkimus on toteutettu viitekehyksen tietojen avulla. Koen valitsemani lähteet luotettaviksi, sillä suurin osa kirjallisuuslähteistä on toiminut myös kurssikirjoina ja valituista lähteistä löytyvät tiedot toistuvat vastaavissa teoksissa.

Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää sisäisen laskennan puutteellisuutta. Tutkimuksessa saatiin selville, että yrityksessä ei ole tarpeeksi tarkkaa kustannuspaikkalaskentaa, jotta liiketoimintayksikkö A:ta voitaisiin seurata ja analysoida luotettavasti. Lisäksi selvisi, että yrityksen tulisi määritellä jakoperusteet yhteiskustannuksille, jotta kustannukset rasittaisivat tasaisesti kaikkia liiketoimintayksiköitä. Tutkimuksessa käytettävät luvut pohjautuvat täysin yrityksen järjestelmistä saataviin tietoihin. Sisäisen laskennan puutteellisuuden takia, laskelmat eivät ole täysin luotettavia, sillä yrityksen kustannusten kohdistaminen ja jakaminen ei ole noudattanut aiheuttamisperiaatetta liiketoimintayksikkötasolla. Tämän takia laskelmista voi mahdollisesti puuttua joitakin kustannuksia tai las-

kelmat voivat sisältää sinne kuulumattomia kustannuksia. Pidän kuitenkin laskelmia siltä osin pitkälti luotettavina, että suoranaisesti liiketoimintayksikkö A:n liiketoiminnasta aiheutuneet kustannukset on saatu selville melko tarkasti.

Yrityksen jatkoa ajatellen yrityksen tulisi tehdä opinnäytetyössä esitetyt kehitysehdotukset mahdollisimman pian, jotta voidaan analysoida liiketoimintayksikkökohtaisesti kannattavuutta. Olisi hienoa, jos korjaavat toimenpiteet saataisiin tehtyä vuoden 2024 loppuun mennessä, niin yritys voisi aloittaa uuden vuoden 2025 uudelta sivulta.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi oli suhteellisen onnistunut, vaikka kustannusten selvittäminen oli työläs prosessi, eikä kannattavuuslaskelmaan voida luottaa täysin. Tämä prosessi kuitenkin antoi kuvan siitä, millä tasolla liiketoimintayksikkökohtainen kannattavuuden analysointi on tällä hetkellä yrityksessä. Tutkimus mahdollisti yritykselle sen, että ongelmakohdat löydettiin ja niihin voidaan nyt puuttua. Kun ongelmakohdat saadaan selvitettyä, koen, että yritys pystyy hyvin tuottamaan säännöllisesti raportteja liiketoimintayksikkökohtaisesti.

Oman oppimisen kannalta opinnäytetyö oli erittäin onnistunut prosessi, sillä tutkimuksen kautta pääsin soveltamaan teoretietoa käytännön työelämään ja ymmärtämään mitä asioilla tarkoitetaan yrityksen hyvin arkisissakin toiminnoissa. Omalla osalla paras oppimisenkeino on käytännön tekeminen ja asioihin syvästi tutustuminen, ja juuri sitä pääsin opinnäytetyön aikana tekemään. Koen, että sain opinnäytetyön myötä itsevarmemman otteen sisäiseen laskentaan, ja ymmärrän millä tavoin sisäistä laskentaa kannattaa lähteä kehittämään ja rakentamaan.

## Lähteet

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–4. painos. Dark Oy, Vantaa.

Alma Talent A. Liiketulos ja liiketulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnusluokuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti/>. Viitattu 23.4.2024.

Alma Talent B. Kokonaistulos ja kokonaistulos-%. <https://www.almatalent.fi/tunnusluokuopas/kannattavuus/kokonaistulos-ja-kokonaistulos-prosentti/>. Viitattu 23.4.2024.

Andersson, Jan-Olof & Ekström, Cege & Gabrielsson, Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta. 3. uudistettu painos. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2.–3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2022. Laskentatoimi. 7.–8., uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Jyrkkiö, Esa & Riistama, Veijo 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Jyväskylän yliopisto. Määrällinen tutkimus. <https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menestelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>. Viitattu 25.09.2024.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Koivupuro, Ella-Roosa 2023. 3 tapaa valita kustannuspaikat kuluille (ja miten helpotat myös tiliointiä). Päivitetty 25.1.2023. <https://www.getpliant.com/fi/blogi/kustannuspaikka-kuluille-helpota-tiliointia/>. Viitattu 13.8.2024.

Liiketoimintayksikön päällikkö 2024. Yritys X. Haastattelu 19.03.2024.

Myyntipäällikkö 2024. Yritys X. Haastattelu 21.03.2024.

Mäenpää, Keijo 2015. Tulos syntyy teoista – liiketalous tutuksi. Suomen Liikekirjat.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2009. Johdon laskentatoimi. 6.–9. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilonen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Pulkkanen, Jonna 2023. Kiinteät ja muuttuvat kustannukset – Mikä niiden ero on? Päivitetty 24.4.2023. <https://www.simplbooks.fi/2023/04/kiinteat-ja-muuttuvat-kustannukset/>. Viitattu 2.4.2024.

Suomela, Petri & Manninen, Olli & Lyly-Yrjänäinen, Jouni 2018. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1.–2. painos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Suomi.fi. Budjetointi. <https://www.suomi.fi/yritykselle/talouden-hallinta-ja-verotus/yrityksen-taloushallinto/opas/budjetointi>. Viitattu 20.7.2024.

Söderström, Terttu & Stenbacka, Juha & Mäkinen, Irma 2017. Katteella tulosta. 11., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tenhunen, Marja-Liisa 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2. Päivitetty 12.3.2013. <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat>. Viitattu 23.4.2024.

Yrittäjät. Kannattavuuslaskelma. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/rahoitus/kannattavuuslaskelma/>. Viitattu 25.4.2024.

Zervant 2023. Miten kannattavuuslaskelma tehdään – lataa ilmainen pohja avuksi. Päivitetty 29.8.2023. <https://www.zervant.com/fi/blogi/ilmainen-kannattavuuslaskelma-pohja/#mita-kannattavuuslaskelma-tarkoittaa>. Viitattu 25.4.2024.

## Liiketoimintayksikkö A:n laaja kannattavuuslaskelma

<b>LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ A KANNATTAVUUS 2023</b>		
<b>LIKEVAIHTO</b>		
Myyntituotot	<b>332 500,00 €</b>	
Liiketoiminnan muut tuotot	- €	
<b>MATERIAALIT JA PALVELUT</b>		
Aineet, tarvikkeet ja tavarat		
	<i>jätekulut</i>	63 000,00 €
Ostot tilikauden aikana		
	<i>kaluston korjaus</i>	9 000,00 €
	<i>polttoainekulut</i>	25 000,00 €
Ulkopuoliset palvelut		
Alihankinta		
	<i>tuotannon alihankinta</i>	118 000,00 €
Muut ulkopuoliset palvelut		
<b>MUUTTUVAT PALKAT</b>		
Työssäoloajan palkat	2 300,00 €	
Muuttuvat henkilösivukulut	600,00 €	
<b>MUUT MUUTTUVAT KULUT</b>		
Matkakulut	8 200,00 €	
<b>MUUTTUVAT KUSTANNUKSET YHT. 226 100,00 €</b>		
<b>MYYNTIKATE</b>	<b>106 400,00 €</b>	32,0 %
<b>HENKILÖSTÖKULUT</b>		
Työntekijöiden palkat ja palkkiot	22 500,00 €	
Henkilösivukulut	5 600,00 €	
Eläkekulut		
Muut henkilösivukulut		
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT</b>		
Vapaaehtoiset henkilösivukulut		
Toimitilakulut		
	<i>vuokratulot</i>	10 200,00 €
	<i>toimitilan muut kulut</i>	400,00 €
Ajoneuvokulut	29 300,00 €	
Atk-laite ja -ohjelmakulut	1 400,00 €	

Hallintokulut			
	<i>tilitoimisto</i>	1 500,00 €	
	<i>oma hallinto</i>	9 500,00 €	
Liiketoiminnan vakuutus			
	<i>vastuuvakuutus</i>	300,00 €	
<b>KIINTEÄT KUSTANNUKSET YHT. 80 700,00 €</b>			
<b>KÄYTTÖKATE 25 700,00 € 7,7 %</b>			
<b>POISTOT JA ARVONALENTUMISET</b>			
Suunnitelman mukaiset poistot			
<b>LIIKEVOITTO 25 700,00 € 7,7 %</b>			
<b>RAHOITUSTUOTOT JA -KULUT</b>			
	Rahoitustuotot	- €	
	Rahoituskulut	- €	
<b>TULOS ENNEN VEROJA 25 700,00 €</b>			
	<i>verot</i>	5 140,00 €	20 %
<b>TILIKAUDEN TULOS 20 560,00 € 6,2 %</b>			

## Liiketoimintayksikkö A:n tulosityksikkömallinen kannattavuuslaskelma

<b>KANNATTAVUUSLASKELMA TULOYSYKSIKÖMALLI</b>	
Tulosityksikön erillistuotot	332 500 €
Tulosityksikön erilliskustannukset	
Muuttuvat kustannukset	226 100 €
<i>aineet, tarvikkeet ja tavarat</i>	63 000 €
<i>Ostot tilikauden aikana (polttoaineet, korjaukset)</i>	34 000 €
<i>ulkopuoliset palvelut</i>	118 000 €
<i>muuttuvat palkat</i>	2 900 €
<i>matkakulut</i>	8 200 €
<b>Tulosityksikön kate</b>	<b>106 400 €</b>
Kiinteät kustannukset	57 400 €
<i>kiinteät palkat</i>	28 100 €
<i>ajoneuvokulut</i>	29 300 €
<b>Tulosityksikön tulos 1 (erillistulos)</b>	<b>49 000 €</b>
Tulosityksikön erillispoistot	- €
<b>Tulosityksikön tulos 2</b>	
Tulosityksikölle kohdistetut yhteiskustannukset	
Kiinteät kustannukset	23 300 €
<i>hallintokulut</i>	11 000 €
<i>toimitilakulut</i>	10 600 €
<i>atk- ja ohjelmakulut</i>	1 400 €
<i>liiketoiminnan vakuutus</i>	300 €
<b>Tulosityksikön tulos 3</b>	<b>25 700 €</b>
Tulosityksikön rahoituskustannukset	- €
<b>Tulosityksikön tulos 4 (jäännöstulos)</b>	<b>25 700 €</b>