



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **PALVELUYRITYKSEN HINNOITTELU JA KANNATTAVUUS**

Ohjelmistoyritys X Oy

Kaisa Taimi

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto

KAISA TAIMI:  
Palveluyrityksen hinnoittelu ja kannattavuus  
Ohjelmistoyritys X Oy

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 4 sivua  
Marraskuu 2016

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida toimeksiantajayrityksen kannattavuutta ja hinnoittelua sekä selvittää niiden nykytilanne. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, kattaako yrityksen tällä hetkellä käyttämä tuntiveloitushinta kaikki kustannukset. Työn tarkoituksena oli tuottaa yritykselle taulukot, joiden avulla yrityksessä pystytään analysoimaan tuntiveloitushintoja suhteessa yrityksen kustannuksiin ja siten voidaan arvioida yrityksen kannattavuutta. Yrityksen vuosien 2015 ja 2016 tuloslaskelmat oikaistiin palkkojen ja tilavuokrien osalta, jotta kustannukset huomioitiin laskemissa riittävällä tasolla.

Työ koostuu kahdesta suuremmasta osiosta, kannattavuudesta ja hinnoittelusta. Ensimmäisessä osiossa perehdyttiin yrityksen kannattavuuteen kannattavuuden tunnuslukujen avulla sekä tarkasteltiin asiakaskatteita. Kannattavuuden tunnuslukujen perusteella analysoitiin yrityksen taloudellinen tilanne. Toisessa osiossa tarkasteltiin tarkemmin yrityksen hinnoittelua sen tarjoamissa eri palveluissa ja laskettiin minimimituntihinta tuntiveloitettavalle työlle.

Talouden analysoinnin perusteella selvisi, että vakavaraisuutta pitäisi pyrkiä parantamaan. Lisäksi tunnuslukuja laskiessa jouduttiin ottamaan huomioon monia eri asioita. Hinnoittelua tarkastellessa huomattiin, että minimimituntihinnan laskeminen yrityksessä on hankalaa, sillä yrityksen palveluita hinnoitellaan eri menetelmillä ja kaikki tehtyjä tunteja ei laskuteta asiakkailta. Minimituntihinnan laskemisen perusteella selvisi, että nykyinen tuntiveloitushinta ei kata kaikkia kustannuksia.

Yrityksen kannattavuuden ja hinnoittelun tutkimisen seurauksena syntyi kolme Excel-pohjaista laskentamallia. Näistä kahdessa tarkastellaan yrityksen tuloksen oikaisua, jonka avulla voidaan tarkastella tuottojen ja kustannusten sekä oikaistujen kustannusten vaikutusta tulokseen. Kolmas Excel-pohjainen laskentamalli tarkastelee asiakaskatteita yrityksessä ja sitä voidaan käyttää pohjana tulevaisissa asiakaskannattavuuslaskelmissa.

Opinnäytetyön tuloksena yritys sai Excel-taulukot, joiden avulla voidaan tarkastella kannattavuutta. Työn perusteella syntyi kehittämissuhteita toimeksiantajayritykselle. Laskuttamalla asiakkailta enemmän tunteja, yritys pystyisi kattamaan kustannuksensa. Hinnoitteluun perehtymällä ja sitä yhtenäistämällä yritys pystyisi seuraamaan kannattavuutta paremmin ja saamaan palveluiden hinnat kannattaviksi.

---

Asiasanat: hinnoittelu, kannattavuus, palveluyritys

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

**KAISA TAIMI:**  
Pricing and Profitability in a Service Company  
Software Company X Ltd

Bachelor's thesis 56 pages, appendices 4 pages  
November 2016

---

The purpose of this thesis was to analyze the profitability and pricing of a company. The aim was also to find out if the current hourly price of service covers all the costs. Another purpose of this thesis was to produce worksheets that help the company analyze the hourly price of service in relation to the company's costs. The company's income statement of the years 2015 and 2016 were adjusted as for salaries and rents, so the costs could be taken into account in the calculations.

The thesis consisted of profitability and pricing sections. The first section studied the company's profitability through the key figures of profitability, and considered the marginal profit by customers. Based on the key figures of profitability, the company's financial performance was analyzed. The second section discussed the pricing of the various services of the company and counted the minimum hourly price for work charged per hour.

The analysis of the financial key figures showed that the company needs to improve its solvency. Many different factors had to be taken into account when counting the key figures. Looking at the pricing, it is noticeable that counting the minimum hourly price was difficult because different methods are used in pricing the company's services and all hourly work is not charged. Counting the minimum hourly price showed that the current price does not cover all the costs.

As a result of the analysis of profitability and pricing, three Excel worksheets were made. Two of the sheets were about the company's profit adjustment. One of the worksheets was about the marginal profit by customers. It can be used as the basis of future customer profitability calculations.

As a result of the thesis, the company received Excel worksheet that can be used to examine profitability. The company should charge the customers for more working hours. The company should also pay more attention to their pricing and unify it.

---

Key words: pricing, profitability, service business

## SISÄLLYS

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | JOHDANTO.....  | 5  |
| 2 | YRITYS X.....  | 7  |
| 3 | PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUS .....                    | 8  |
|   | 3.1 Kannattavuudesta yleisesti.....                    | 8  |
|   | 3.2 Tuotot.....  | 10 |
|   | 3.3 Kustannukset.....                                  | 12 |
|   | 3.4 Tunnusluvut .....                                  | 15 |
|   | 3.4.1 Vakavaraisuus .....                              | 17 |
|   | 3.4.2 Maksuvalmius .....                               | 20 |
|   | 3.4.3 Tehokkuus .....                                  | 21 |
|   | 3.4.4 Tuottavuus.....                                  | 23 |
|   | 3.4.5 Katetuottolaskenta ja kriittinen piste.....      | 24 |
|   | 3.5 Yrityksen X asiakkaiden kannattavuus .....         | 26 |
|   | 3.6 Yrityksen X taloudellisen analyysin huomiot.....   | 30 |
| 4 | HINNOITTELU .....                                      | 33 |
|   | 4.1 Hinnoittelusta yleisesti.....                      | 33 |
|   | 4.2 Hinnoittelustrategiat.....                         | 34 |
|   | 4.3 Hinnoittelumenetelmät.....                         | 36 |
|   | 4.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu .....           | 36 |
|   | 4.3.2 Markkinalähtöinen hinnoittelu .....              | 37 |
|   | 4.4 Hinnoittelu palveluyrityksessä.....                | 38 |
|   | 4.5 Yrityksen X hinnoittelun nykytila-analyysi.....    | 40 |
|   | 4.6 Yrityksen X minimituntihinta .....                 | 42 |
| 5 | TULOKSEN OIKAISUN ANALYSOINTI .....                    | 45 |
| 6 | POHDINTA.....  | 47 |
|   | LÄHTEET.....   | 51 |
|   | LIITTEET .....   | 53 |
|   | Liite 1. Haastattelulomake.....                        | 53 |
|   | Liite 2. Yrityksen X tuloksenoikaisu 2015 – Excel..... | 54 |
|   | Liite 3. Yrityksen X tuloksenoikaisu 2016 – Excel..... | 55 |
|   | Liite 4. Asiakaskate .....                             | 56 |

## 1 JOHDANTO

Yritys X on suhteellisen nuori, vielä toimintaansa käynnistävä ohjelmistoalan yritys. Viime tilikauden päättyessä yritys on laskenut asiakkailta veloittamaansa tuntihintaa, jotta se saisi myytyä enemmän tunteja ja siten kasvatettua toimintaansa. Tuntihintaa muuttaessa yritys ei ole juurikaan pohtinut, riittääkö uusi hinta kattamaan kaikki asiakkaiden kustannukset. Koska yrityksen talouden seurannan parametrit ovat vielä kehitteillä, ei ole analysoitu yritystasolla, kattavatko asiakkailta saadut tuotot sekä yrityksen muuttuvat kustannukset että kiinteät kustannukset.

Tämän työn tavoitteena on analysoida yrityksen kannattavuuden ja hinnoittelun nykytilanne sekä selvittää, kattaako uusi tuntihinta kaikki kustannukset, joita yrityksellä on. Tuntihintaa muuttaessa ei ole tarkasti perehdytty, mitä kaikkea tuntihinnan tulisi kattaa yrityksen kustannuksista. Työssä tarkastellaan myös yrityksen kustannusrakennetta ja kustannusten muuttumisen vaikutusta kannattavuuteen. Opinnäytetyön ja tehtyjen Excel-taulukoiden avulla yrityksen johto pystyy tarkastelemaan hinnoittelua ja sen vaikutusta kannattavuuteen. Lisäksi Excel-taulukoiden avulla voidaan tarkastella kustannusten kasvamisen vaikutusta yrityksen tuntiveloitushintaan ja voittoon.

Opinnäytetyö koostuu teoriasta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoria perustuu kannattavuuden ja hinnoittelun aihealueen kirjallisuuteen. Toiminnallinen osuus perustuu yrityksestä saataviin tietoihin ja laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen X toiminta kannattavaa ja kattaako tuntihinta yrityksen kustannukset. Laadullinen tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja talouspäällikköä. Haastattelumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja ryhmähaastattelua. Teemahaastattelu sopii tähän työhön, koska haastattelussa on valitut aihealueet, eikä siihen tarvita tarkkoja kysymyksiä. Näin saadaan mahdollisimman laajasti ja monipuolisesti tietoa käsiteltävistä asioista. Haastattelu toteutettiin toimitusjohtajan ja talouspäällikön molempien ollessa paikalla. Teemahaastattelun avulla haastateltavat ja haastattelija saavat aihealueista tarpeeksi kattavaa tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Olin työharjoittelussa kyseisessä yrityksessä, ja avustin heitä taloushallinnon ja yleishallinnon tehtävissä, joten käytän työssäni myös saamaani tietoa harjoittelun ajalta. Opinnäytetyön ajan olen myös saanut oikeudet selvittää asioita yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Opinnäytetyön tuotoksena ovat tulos pohjaiset Excel- taulukot, joiden avulla pystytään selvittämään, miten hinnoittelu ja tehdyt tuntityöt vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tulos pohjaisen Excel- taulukon avulla voidaan arvioida tulevia vuosia ja pohtia esimerkiksi, onko kannattavaa hankkia uusi työntekijä yritykseen.

Opinnäytetyössä kerrotaan ensin yrityksestä enemmän tietoja, jotta pystytään paremmin ymmärtämään yrityksen kustannusrakennetta ja toimialaa. Sen jälkeen perehdytään kannattavuuteen palveluyrityksessä ja yrityksen tuottoihin ja kustannuksiin tarkemmin. Opinnäytetyössä lasketaan kannattavuuden eri tunnuslukuja yritykselle ja niiden perusteella pohditaan tarkemmin yrityksen kannattavuutta sekä sen asiakasprojektien kannattavuutta ja katetta. Kannattavuuden jälkeen perehdytään tarkemmin hinnoitteluun ja varsinkin hinnoitteluun palveluyrityksessä. Yrityksen hinnoittelun nykytilaa tarkastellaan ja lasketaan kustannusperusteisesti kannattava tuntiveloitushinta yritykselle. Lopuksi analysoidaan tarkemmin yrityksen hinnoittelun kannattavuutta tuloksen oikaisu -Excelien pohjalta ja katsotaan miten oikaisut vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen. Tuloksen oikaisu -Excelit löytyvät liitteestä 2.

## 2 YRITYS X

Yritys X on osa yritysryhmää. Yritysryhmä koostuu emoyhtiöstä ja neljästä tytäryhtiöstä. Yritysryhmän toiminta on alkanut vuonna 2002. Yritysryhmä myy ohjelmistoratkaisuja, jotka perustuvat avoimen lähdekoodin käyttöön ja kehittämiseen. Avoimeen lähdekoodiin ei kuulu minkäänlaisia lisenssimaksuja. Asiakas voi siis vapaasti ottaa ohjelmiston käyttöön ja käyttää sitä niin pitkään kuin haluaa. Tuotekehitys tapahtuu usein kansainvälisessä kehittäjäyhteisössä ja tuotokset jaetaan kaikkien halukkaiden käyttöön vapaasti. Tuotekehitys ei siis tuo varsinaisia kustannuksia yritysryhmälle, paitsi työaikaa, jos joku yritysryhmästä kehittää avointa lähdekoodia. Avoimen lähdekoodin liiketoimintamahdollisuus piilee siinä, että kaikki eivät halua asentaa ohjelmistoja omille palvelimille eivätkä halua tai osaa ylläpitää sitä. Tähän liiketoimintaan siis perustuu yrityksen X yritysryhmä. He asentavat, ylläpitävät ja räätälöivät ohjelmistoja asiakkaiden puolesta.

Yritys X on ohjelmistoyritys, joka on perustettu vuonna 2013 ja siellä työskentelee kolme henkilöä. Se tarjoaa liiketoiminnalle kriittisten sovellusten käyttöönotto-, kehitys- ja tukipalveluita avoimeen lähdekoodiin perustuen. Yrityksen toiminta perustuu paljolti tuotannon- ja toiminnanohjausjärjestelmien myyntiin ja ylläpitoon. Lisäksi se tarjoaa ohjelmistokehityksiä www-sivuille, mobiilisovelluksiin ja asiakaskohtaisiin tietojärjestelmiin.

Yrityksen tuotot koostuvat asiakkaalle tehtävän ohjelmiston kiinteästä aloitussummasta ja asiakaskohtaisesta tuntityöstä, jota laskutetaan tuntihinnalla. Ohjelmistojen aloitussummat vaihtelevat asiakaskohtaisesti, riippuen tulevan ohjelmiston koosta ja luonteesta. Tuntiveloitushinta on kaikille asiakkaille sama. Lisäksi yritys tarjoaa tukipalveluita, joita laskutetaan kiinteällä kuukausihinnalla. Tukipalvelun kuukausihinta vaihtelee asiakaskohtaisesti. Tukipalveluun kuuluu asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen ja neuvominen palveluissa. Yritys X on varsin nuori yritys ja sen tavoitteena tällä hetkellä on kasvattaa myyntiä sekä laajentaa toimintaa. Tarkoituksena on saada markkinapaikka alalta ja uusia asiakkaita.

### 3 PALVELUYRITYKSEN KANNATTAVUUS

Tässä osiossa käsitellään yrityksen X kannattavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensin kerrotaan kannattavuudesta yleisesti ja sen jälkeen perehdytään paremmin yrityksen X kannattavuuteen. Yrityksen kannattavuutta tutkitaan tuottojen ja kustannusten rakenteen avulla kokonaisuutena. Lisäksi yrityksen taloudellista tilaa selvitetään erilaisten talouden tunnuslukujen perusteella. Kannattavuutta tarkastellaan myös asiakaskohtaisesti ja lopuksi on yhteenveto yrityksen X kannattavuuden tilasta.

#### 3.1 Kannattavuudesta yleisesti

Yrityksen taloudellisen tilanteen ja tulevaisuuden suunnittelu kuuluvat laskentatoimeen. Laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa toiminnasta yrityksen sidosryhmien käyttöön sekä varmistaa toiminnan tehokkuus ja kannattavuus. Laskentatoimen tehtävänä on kerätä tietoa ja tehdä laskelmia. Näistä raportoidaan muille sidosryhmille. Tällä tavalla saadaan selville yrityksen nykyinen tilanne ja pystytään vaikuttamaan tulevaisuuteen, kun tiedetään mitkä ovat ongelmat ja mitä niille pitäisi tehdä. Laskentatoimi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on kerätä tietoa ulkoisten sidosryhmien, kuten sijoittajien, velkojien sekä tavarantoimittajien ja asiakkaiden, tarpeisiin ja heidän päätöksentekonsa tueksi. Ulkoiseen laskentatoimeen kuuluu kirjanpito ja tilinpäätöksen tekeminen, jotka ovat hyvin tarkasti lailla säädetty. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2016, 11-12.)

Sisäisen laskentatoimen tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen omaan käyttöön. Sisäisen laskentatoimen sisältöä ei ole lailla säädetty. Sisäiseen laskentatoimeen kuuluu kannattavuuden tarkasteleminen, kustannusten kohdistaminen tuotteille tai palveluille, tulevien tulojen ja menojen arvioiminen sekä investointien kannattavuuden mittaaminen. (Jormakka ym. 2016, 13.) Tässä työssä keskitytään vain sisäiseen laskentatoimeen, sillä tarkoituksena on saada tarkempaa tietoa kannattavuudesta ja hinnoittelusta yrityksen johdolle.



Talouden pitää olla kunnossa menestyvällä ja kasvua tavoittelevalla yrityksellä. Toiminnan tulisi olla tehokasta sekä sen pitäisi tuottaa voittoa yritykselle. Näiden ollessa kunnossa on yrityksen toiminta kannattavaa. (Kotro 2007, 14.) Yritystoiminnan lähtökohtana on siis kannattava toiminta. Kannattavuudella monesti tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten erotusta. Yksinkertaisesti toiminta on siis kannattavaa, jos tuotot ovat kustannuksia suuremmat. On kuitenkin olemassa eri näkökulmia, joiden avulla kannattavuutta voidaan tarkastella ja erilaisia tunnuslukuja kannattavuuden mittaamiseksi. (Eklund & Kekkonen 2016, 74.) Ensin siis pitää selvittää yrityksen tuotot ja kustannukset ja sen jälkeen voidaan laskea eri tunnuslukujen avulla yrityksen kannattavuutta.

Perinteisesti kannattavuudella tarkoitetaan yrityksen tuottojen ja kustannusten erotusta, eli absoluuttista kannattavuutta. Kannattavuutta voidaan lisäksi tarkastella sijoitetun pääoman tuottoasteen mukaan eli suhteellisena kannattavuutena. Suhteellisen kannattavuuden avulla pystytään selvittämään, kuinka paljon voittoa yritys tuottaa suhteessa sijoitettuun pääomaan. Yrityksen pitäisi saada sijoitetulle pääomalle enemmän tuottoa, kuin sijoitettuun pääomaan liittyvät kuluja. Sijoitetun pääoman kuluja on pääoman saaminen sekä siihen liittyvät korot ja pääoman maksaminen takaisin. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.)

Kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat myytyjen tuotteiden tai palveluiden määrä, näiden myyntihinta, yrityksen kustannukset ja tuotevalikoiman muuttaminen. Muuttamalla jotakin näistä tai useampaa, voidaan kannattavuutta parantaa yrityksessä. Yrityksen kannattavuus voidaan saada paremmaksi esimerkiksi myymällä enemmän tuotteita tai palveluita. Silloin pyritään tehostamaan markkinointia tai menemään kokonaan uusille markkinoille. Katetuottoprosentti ei nouse, vaikka myyntiä saataisiinkin lisättyä. Tämä johtuu siitä olettamuksesta, että muuttuvat kustannukset nousevat samalla kuin myyntikin. Myynnin kasvu kuitenkin parantaa rahassa yrityksen katetuottoa. Yleensä kun pyritään myymään enemmän, joudutaan myymään tuotteita tai palveluita halvemmalla. Tällöin kuitenkin tuotteen katetuottoprosentti pienenee. Jos kuitenkin myynti lisääntyy niin paljon, että katetuotto nousee suuremmaksi kuin tuotteen katetuottoprosentti on laskenut, on yrityksen kannattavuus parantunut. (Eklund & Kekkonen 2016, 86-89.)

Toinen kannattavuuden parantamiseen vaikuttava tekijä on tuotteen tai palvelun hinnan korottaminen. Kun hintaa nostetaan, myyntimäärä yleensä laskee. Jotkut asiakkaista eivät ole valmiita maksamaan suurempaa hintaa tuotteesta tai palvelusta. Hinnan nostamisessa

pitää ottaa huomioon kilpailijat, sillä jos kilpailijat myyvät tuotteita halvemmalla, asiakkaat voivat ennemmin ostaa heiltä. Voi myös olla mahdollista, ettei hintaa pysty nostamaa kilpailutilanteen takia. Näihin kahteen kannattavuuteen vaikuttavaan tekijään liittyy paljon tekijöitä, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan. Esimerkiksi yleiseen hintatasoon yritys X ei pysty vaikuttamaan. Helpoin tapa vaikuttaa kannattavuuteen on kustannusten pienentäminen. Tässä kuitenkin pitää ottaa huomioon, ettei laatu saisi kärsiä. Joten kustannuksia pitäisi pienentää maltillisesti ja varmistaa ettei kustannusten pienentäminen vaikuta negatiivisesti yrityksen myyntiin. Ei kannata pelkästään miettiä tuotteeseen tai palveluun suoraan vaikuttavia kustannuksia, vaan tarkastella myös voidaanko kiinteistä kustannuksista karsia jotain. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi hallinnon kustannukset ja toimitilakustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 90-93.)

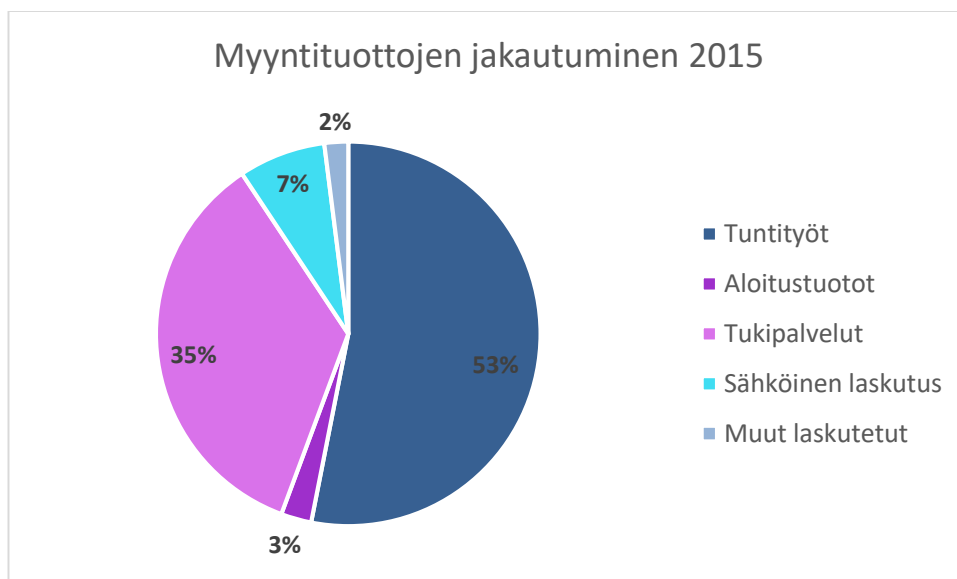
Yrityksissä monesti tarkkaillaan koko toiminnan kannattavuutta ja katteita, mutta on hyvä ottaa huomioon myös tuote- tai asiakaskohtaiset kannattavuudet varsinkin, jos tuotteita tai palveluita on paljon tarjolla. Tuotteen tai palvelun katetuottoa tarkastelemalla saadaan selville, onko se kannattava. Tässä ei kuitenkaan kannata tuijotella pelkästään prosentteja vaan myös euroja, joita kate tuottaa. Huonosti tuottava tuote tai palvelu voidaan poistaa kokonaan valikoimasta tai vähentää esimerkiksi sen valmistusta ja keskittyä paremmin tuottaviin kohteisiin. (Eklund & Kekkonen 2016, 93.) Kannattavuuteen voidaan siis vaikuttaa monin eri tavoin. Nämä kaikki kuitenkin vaikuttavat toisiinsa, joten aina pitää huomioida miten muut osa-alueet muuttuvat, kun yhtä muutetaan.

### **3.2 Tuotot**

Yrityksen tuotot jaetaan myyntituottoihin ja muihin tuottoihin. Myyntituottoihin kuuluvat varsinaisesta liiketoiminnasta, eli palvelun tai tuotteen myynnistä, saadut tulot. Suurimmat tuotot yritys saa myyntituotoista, eikä läheskään kaikilla yrityksillä ole olemassa muita tuottoja. Muihin tuottoihin kuuluvat myydyistä koneista ja rakennuksista saadut tulot, liiketilojen vuokrauksesta saadut tulot, jos vuokraus ei ole varsinaista liiketoimintaa sekä yhteiskunnalta saadut tuet. Lisäksi yritys voi saada korko- ja osinkotuottoja. (Eklund & Kekkonen 2016, 30-32.) Satunnaisia tuottoja ja korko- ja osinkotuottoja ei tule huomioida, kun arvioidaan yrityksen kannattavuutta, sillä ne eivät ole säännöllisiä tuottoja. (Tomperi 2010, 8.)

Myynnistä saatujen tuottojen seuraaminen on tärkeää yrityksissä, sillä yrityksen pitää tietää, ovatko tuotot odotetun suuruisia. Myynnin laskiessa voi yrityksen kannattavuuskin huonontua, jos ei asialle tehdä heti jotain. On tärkeä selvittää, mistä myynnin vaihtelut johtuvat ja pyrkiä korjaamaan tilanne. Jos myyntitulot heikkenevät, tulee yrityksen pyrkiä vähentämään tuotteen tai palvelun kustannuksia, jotta tuotteen tai palvelun myyminen on kannattavaa. (Eklund & Kekkonen 2016, 31.)

Yrityksellä X on pääsääntöisesti vain myyntituottoja. Kuten kuvioista 1 selviää, yrityksen myyntituotot koostuvat myytyjen ohjelmistojen aloitustuotoista, tuntiveloitettavista tuotoista, asiakaskohtaisista tukituotoista, sähköisen laskutuksen tuotoista sekä muista tuotoista. Lisäksi yritys on saanut korko- ja rahoitustuottoja, mutta ne ovat todella pieniä suhteessa varsinaisen liiketoiminnan tuottoihin. Yrityksen liikevaihto on pysynyt melkein samana 2014 ja 2015 tilinpäätöksissä, vaikka 2014 tilikausi oli neljä kuukautta pidempi. Yrityksen liikevaihto on siis kasvanut hieman vuosien aikana. 2016 vuoden tuloksen oikaisun perusteella on odotettavissa, että liikevaihto vuoden 2016 tilinpäätöksessä pysyy saman suuruisena kuin aikaisemmassakin tilinpäätöksessä.



KUVIO 1. Yrityksen X myyntituottojen jakautuminen 2015

Kuviossa 1 on eritelty mistä yrityksen X myyntituotot koostuvat. Suurimmat tuotot yritys saa tuntiveloitettavasta työstä. Tämä sisältää ohjelmistojen päivityksiä, muutostöitä sekä muita asioita miten parannetaan asiakkaiden ohjelmistoja. Reilu puolet yrityksen X tuotoista vuonna 2015 on siis tullut näistä töistä. Tukipalveluista yritys saa myös reilu kolmanneksen tuotoistaan. Tähän kuuluvat siis asiakkaiden tukipyyntöjen läpikäyminen ja

ongelmien korjaaminen. Tuottoja tulee tukipalvelusta kuukausittain, vaikka tukityötä yrityksessä ei tehtäisi, sillä tukipalvelu on kuukausiveloitettavaa. Näistä kahdesta palvelusta yritys saa lähes 90 % tuotoistaan.

### 3.3 Kustannukset

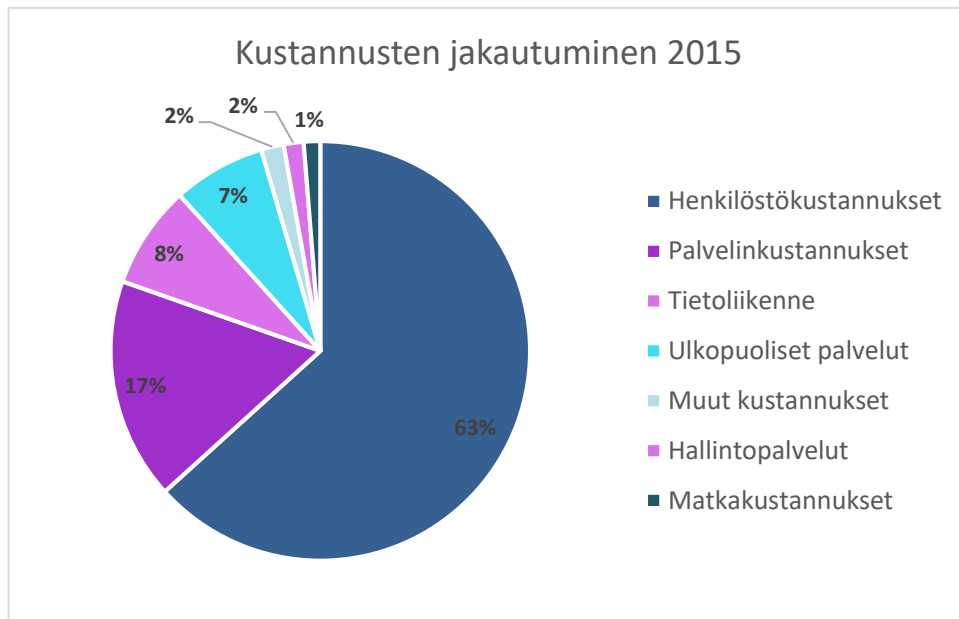
Kustannusten selvittäminen on tärkeää yrityksissä, jotta pystytään tarkastelemaan yrityksen kannattavuutta sekä muita taloudellisia tunnuslukuja. Kustannustietojen pitäisi olla helposti saatavilla, jotta yritys pystyy laskemaan kulloinkin tarvitsemiaan tunnuslukuja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Kustannukset jaetaan yleensä kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset pysyvät samana, vaikka toiminnan volyymi muuttuu, kun taas muuttuvat kustannukset muuttuvat volyymin mukaan. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitiloihin liittyvät kustannukset, hallinnon sekä markkinoinnin kustannukset. Myöskin rahoituskustannukset ja investointien poistot ovat kiinteitä kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia ovat yleensä aine- ja tavarakustannukset sekä alihankintakustannukset. Pitkällä aikavälillä yrityksen johto voi ajatella kaikkien kustannuksien olevan muuttuvia, sillä kustannuksia voidaan sopeuttaa. Esimerkiksi pitkällä aikavälillä voidaan vaihtaa toimitiloja tai supistaa henkilöstömäärää. Näitä ei kuitenkaan voi lyhyellä aikavälillä tehdä, jotta ne vaikuttaisivat juuri silloin kuin tarvittaisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 50–54.)

Yrityksen kustannukset voidaan myös jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Tätä käytetään yleensä, kun halutaan saada selville kaikki kustannukset, jotka liittyvät yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka voidaan helposti kohdistaa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle. Välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvia kustannuksia. Välilliset kustannukset taas on vaikea kohdistaa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle. Välillisiä kustannuksia kutsutaan yleensä yleiskustannuksiksi. Näihin kuuluvat toimitila-, hallinto- ja markkinointikustannukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 60-61.) Välittömiä kustannuksia yrityksessä X on asiakkaalle tehty työ ja kustannukset, jotka veloitetaan suoraan asiakkaalta.

Yrityksessä X ainoat muuttuvat kustannukset ovat olleet alihankintakustannukset ja matkakustannukset, sillä yrityksellä ei ole ollenkaan aine- tai tavarakustannuksia. Yrityksen

alihankintakustannukset ovat pienentyneet ajan kanssa. Vuodelle 2016 on vielä tulossa ulkopuolisen palvelun kustannuksia, kun yritys X on ostanut asiakashankintaa varten ulkopuolisia palveluita. Matkakustannuksiakaan ei ole paljoa, ja nekin liittyvät projekteihin, jotka laskutetaan suoraan asiakkailta. Yrityksen muuttuvat kustannukset ovat paljon pienemmät kuin kiinteät kustannukset. Kaikki muut kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia. Kuviossa 2 eritellään yrityksen X kustannuksia ja niiden osuudet kaikista kustannuksista.



KUVIO 2. Yrityksen X kustannusten jakautuminen 2015

Kuviossa 2 eritellään yrityksen X suurimmat kustannukset. Kiinteistä kustannuksista suurimmat kuluerät ovat yrityksellä henkilöstökustannukset. Henkilöstökustannukset olivat vuonna 2015 63 % yrityksen kaikista kustannuksista. Henkilöstökustannukset ovat liikevaihdosta noin 50 %. Tämä ei toisaalta ole mikään ihme, sillä yrityksen toiminta perustuu työntekijöiden ohjelmointityöhön. Vuoden 2016 henkilöstökustannusten odotetaan olevan hieman edellisvuotta suuremmat, johtuen palkankorotuksista. Vaikka yrityksen X henkilöstökustannukset ovat kiinteitä, on ne helppo kohdistaa palveluille tehtyjen tuntien perusteella. Palveluille suoraan kohdistettavat kustannukset ovat siis välittömiä kustannuksia.

Liiketoiminnan muista kuluista suurimmat erät ovat palvelinkustannukset ja tietoliikennekulut. Palvelinkustannukset koostuvat pääsääntöisesti asiakkaiden tarvitseman asennustilan vuokrasta ja palvelinlaitteiden ylläpidosta, toisin sanoen palvelinlaitteiden leasing-kustannuksista. Vuonna 2015 palvelinkustannusten osuus kaikista kustannuksista oli

17 %. Vuonna 2016 palvelinkustannusten odotetaan hieman laskevan muihin kustannuksiin nähden ja niiden odotetaan olevan noin 15 % kaikista kustannuksista. Tämä tieto pystytään laskemaan yrityksen X oikaistusta tuloslaskelmasta. Yrityksen oikaistusta tuloslaskelmasta on enemmän tietoa luvussa 5. Palvelinkustannukset ovat kuitenkin nyt olleet euromääräisesti samaa tasoa aikaisempaan vuoteen, eli euromääräisiä muutoksia niihin ei ole luvassa.

Tietoliikennekustannukset ovat olleet vuonna 2015 8 % yrityksen kaikista kustannuksista ja tänä vuonna niiden odotetaan hieman pienentyvän. Tuloslaskelman oikaisun perusteella tietoliikennekustannukset tulevat olemaan noin 6 % yrityksen kaikista kustannuksista. Tietoliikennekustannukset koostuvat pääsääntöisesti asiakkaiden sähköisestä laskutuksesta, joten nämä kustannukset vaihtelevat asiakkaiden käytön mukaan. Tietoliikennekulut läpilaskutetaan suoraan asiakkailta, joten se ei vaikuta yrityksen tulokseen millään tavalla.

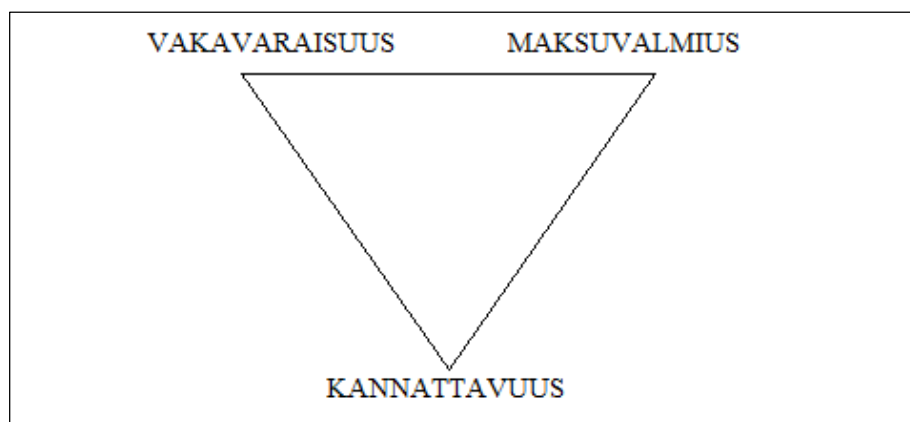
Ulkopuolisia palveluita käytettiin yrityksessä vuonna 2015 jonkin verran ja ne olivat noin 7 % yrityksen kustannuksista. Tänä vuonna ulkopuolisia palveluita ei ole käytetty vielä ollenkaan. Ulkopuolisiin palveluihin on kuulunut alihankintatyöt esimerkiksi yhtiöryhmän muista yrityksistä sekä tytäryhtiölaskutus. Tytäryhtiömaksut maksetaan emoyhtiölle ja ne sisältävät esimerkiksi emoyhtiön maksamia laskuja, jotka oikeasti kuuluisivat yritykselle X sekä osuudet kahvi- ja toimistotarvikkeista, joita on hankittu yhteiseen käyttöön. Tänä vuonna on kuitenkin odotettavissa kustannuksia ulkopuolisiin palveluihin, sillä yritys on ostanut ulkopuolista palvelua markkinoinnin avuksi. Vuokratkustannukset olisivat myös yleensä suuri kustannuserä, mutta yritys X ei ole maksanut niitä parina viime vuotena. Yritys X maksaa vuokrat emoyhtiölleen, mutta heikon taloustilanteen vuoksi sen ei ole tarvinnut niitä maksaa. Siten vuokratkustannukset ovat jääneet emon kustannuksiksi.

Yritys X on pyrkinyt viime vuosina vähentämään ylimääräisiä kustannuksia. Säästöjä on tehty yleisesti kaikista kustannuksista. On vaikea arvioida, mistä olisi tullut suurimmat säästöt. Suuria kustannussäästöjä ei kuluarvion perusteella ole tulossa tänä vuonna viime vuoteen nähden. Kustannussäästöjen vähyys johtuu kasvavista henkilöstökustannuksista. Vaikka muita kustannuksia on pystytty pienentämään, on henkilöstökustannukset nousseet niin paljon, ettei säästöä ole syntynyt.

### 3.4 Tunnusluvut

Yrityksen tilinpäätöksestä voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla arvioidaan yrityksen taloutta. Tunnusluvut jaetaan usein kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukuihin. (Jormakka ym. 2016, 129.) Yrityksen X tunnusluvuissa ei huomioida tässä työssä laskettavia tuloksen oikaisuja. Tunnusluvut ovat laskettu yrityksen X tilinpäätöstiedoista.

Kannattavuutta pidetään yrityksen elinehtona, mutta se ei takaa yrityksen menestymistä. Yrityksellä pitää olla maksuvalmiutta, jotta pystytään maksamaan laskut ja työntekijöiden palkat. Jos yritykselle tulee lyhytaikainen maksuvalmiuskriisi, voidaan se selättää lainanotolla. Jotta lainaa saataisiin, pitää yrityksen vakavaraisuuden olla kunnossa, sillä velkaantuneen yrityksen on vaikeampi saada uutta lainaa. Eli kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Tätä kuvaa kuviossa 3 esitettävä yrityksen terveyskolmio. (Alhola & Lauslahti 2005, 154-155.)



KUVIO 3. Yrityksen terveyskolmio (Alhola & Lauslahti 2005, 155)

Yrityksen kannattavuudesta puhuttaessa, puhutaan yleensä katteesta, joka saadaan palveluiden myynnistä. Huono kate heikentää maksuvalmiutta, koska ei tule tarpeeksi voittoa, jotta olisi varaa maksaa kuluja. Maksuvalmiuden ollessa huono heikentää se vakavaraisuutta eli pääomarakennetta. Silloin toiminta rahoitetaan suurimmaksi osaksi lainarahalla ja pitkällä ajalla se heikentää vakavaraisuutta. Lainaa ottaessa tulee maksettavaksi myös lainan korot, silloin palataan taas kannattavuuteen. Kasvavat korot pienentävät kannattavuutta. Tästä syntyy kierre, joka vaikuttaa näihin kaikkiin kolmeen. Jos taas kate on hyvä,

myös maksuvalmius ja vakavaraisuus paranevat. Yrityksen terveyskolmio kuvataan kannattavuuden varaan, koska pitkällä aikavälillä kannattavuus on liiketoiminnan lähtökohta. (Alhola & Lauslahti 2005, 155.)

Kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja on kehitetty useita, ja niistä kaikki mittaavat kannattavuutta hieman eri näkökulmista. Ainoastaan tuloslaskelman näkökulmasta mittaava tunnusluku on liikevoittoprosentti. Liikevoittoprosentti kertoo sen osuuden, joka jää liikevaihdosta jäljelle kaikkien operatiivisten liiketoiminnan kulujen jälkeen. Se kertoo kustannustehokkuuden kautta, onko toiminta kannattavaa. Eri yritysten ja toimialojen välillä liikevoittoprosentti voi vaihdella todella suuresti ja sen takia se on huono mittari vertailuun. (Jormakka ym. 2016, 129-130.)

$$\text{Liikevoitto} - \% = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \cdot 100$$

Taulukossa 1 esitetään kohdeyrityksen tilinpäätöksistä lasketut liikevoittoprosentit.

TAULUKKO 1. Liikevoitto-% yrityksessä

| Liikevoitto-% | Yritys X |
|---------------|----------|
| 2014          | -34,31 % |
| 2015          | 17,65 %  |

Yrityksen X liikevoittoprosentti on kasvanut aikaisemmasta vuodesta. Vuoden 2014 huono liikevoittoprosentti johtuu pitkälti suurista henkilöstökustannuksista suhteessa myyntituottoihin. Vuoden 2014 kesällä yritys osti toisen yrityksen, jonka työntekijöille maksettiin palkkaa vuonna 2014 vaikka ostetusta yrityksestä ei saatu tuottoja kyseisenä vuonna ollenkaan (Toimitusjohtaja 2016). Vuosien 2014 ja 2015 tilinpäätöstietojen avulla lasketuissa tunnusluvuissa pitää ottaa huomioon, että tilikausi vuonna 2014 oli 16 kuukautta. Tilikausi oli vuonna 2015 16 kuukautta, koska yritysryhmä halusi vaihtaa tilikauden alkamaan vuoden alussa. Siten tulokset eivät ole kovinkaan vertailukelpoisia keskenään.

Käyttökate on yleisin kannattavuuden mittari. Käyttökate ei huomioi yrityksen rahoitusrakennetta eikä investointeja ja niiden kustannuksia. Käyttökatteessa tuotoista vähennetään



tään muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset ilman poistoja ja korkokuluja. Verroja ei myöskään huomioida tässä. Käyttökateen avulla voidaan vertailla eri toimialojen yrityksiä keskenään. Mutta käyttökatteella ei erikseen ole mitään ohjearvoja. (Eklund & Kekkonen 2016, 75.)

$$\text{Käyttökate} - \% = \frac{\text{Myyntituotot} - (\text{muuttuvat} + \text{kiinteät kustannukset})}{\text{Liikevaihto}} \cdot 100$$

Taulukko 2 kertoo kohdeyrityksen käyttökateprosentin.

TAULUKKO 2. Käyttökate-%

| Käyttökate-% | Yritys X |
|--------------|----------|
| 2014         | -34 %    |
| 2015         | 18 %     |

Taulukosta 2 huomataan, että käyttökate on parantunut huomattavasti vuodesta 2014. Suomen virallisen tilaston (Tilastokeskus) mukaan kaikkien ohjelmistoyritysten käyttökate-% on ollut 2015 keskimäärin 15,8 % ja pk-yritysten keskiarvo on vain 6,2 %. Joten yrityksen X käyttökate on keskiarvoa parempi kuin muiden ohjelmistoalan yritysten. Toisaalta taulukosta 2 huomataan myös se, että pienillä yrityksillä vaihtelu voi olla suurta. On vaikea ennustaa näiden prosenttien pohjalta, mikä käyttökate on tulevaisuudessa. Tuloslaskelman oikaisun perusteella, käyttökateprosentin ei uskota menevän negatiiviseksi, niin kuin vuonna 2014, sillä kustannukset ovat pysyneet saman suuruisina. Käyttökateeseen vaikuttaa kiinteät kustannukset, joita yritysryhmän sisällä on voitu allokoita tilanteen mukaan.

### 3.4.1 Vakavaraisuus

Vakavaraisuus kertoo sen, onko toiminta rahoitettu omalla vai vieraalla pääomalla yrityksessä. Mitä enemmän yrityksessä on omaa pääomaa, sitä vakavaraisempi yritys on. Oma pääoma on edullisempaa yritykselle, jos ei osinkoja makseta omistajille. Osingonjaosta päättää yhtiökokous, joten jos on taloudellisesti huono vuosi, ei osinkoa tarvitse maksaa. Vieras pääoma taas maksaa yritykselle, sillä lainaa pitää lyhentää ja korkoja

maksaa. Joten parempi olisi, että suurin osa yrityksen pääomasta olisi omaa pääomaa. (Karikorpi 2010, 111–115.)

Vakavaraisuus lisää yrityksen kassavirran joustavuutta ja vähentää riskejä liiketoiminnassa, joten vakavarainen yritys selviytyy paremmin taloudellisen tilanteen vaihteluista. Vakavarainen yritys selviytyy myös tappioista paremmin ja saa helpommin lainaa uusia investointeja varten. Tämän takia vakavarainen yritys pystyy tekemään enemmän investointeja ja näin ollen panostamaan liiketoiminnan kasvuun ja kehitykseen. Nämä seikat vaikuttavat paljon yrityksen kilpailukykyyn. Liian hyvällä vakavaraisuudella on myös haittapuolensa, varsinkin isommissa yrityksissä. Oman pääoman tuotto-odotus on huonompi, jos vakavaraisuus on liiankin hyvä. Tällä tavalla ajateltuna turvallinen oma pääoma on kallista. (Karikorpi 2010, 111–115.)

Suomessa käytetään vakavaraisuuden mittaamiseen yleensä omavaraisuusastetta. Se kertoo, kuinka paljon yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. Omavaraisuusasteelle on olemassa ohjearvot. Yli 40 % omavaraisuusaste on hyvä, 20–40 % on tyydyttävä ja alle 20 % omavaraisuusaste on heikko. (Karikorpi 2010, 116.)

$$\text{Omavaraisuusaste (\%)} = \frac{\text{Omapääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \cdot 100$$

Taulukko 3 kertoo kohdeyrityksen omavaraisuusasteen.

TAULUKKO 3. Omavaraisuusaste yrityksessä

| Omavaraisuusaste (%) | Yritys X |
|----------------------|----------|
| 2014                 | -81,21 % |
| 2015                 | -21,66 % |

Yrityksen X huono omavaraisuusaste johtuu oman pääoman negatiivisuudesta. Oma pääoma on mennyt negatiiviseksi vuoden 2014 tappioiden takia, eikä niitä ole pystytty kattamaan vuoden 2015 voitolla. Tilikauden 2014 tappio johtuu osaksi yritysostosta, joka käynnistettiin vuoden 2014 kesällä. Yritys X joutui maksamaan ostamansa yrityksen työntekijöille palkkaa, vaikka he eivät saaneet tuloja siitä yrityksestä. (Toimitusjohtaja 2016.) Toinen syy huonolle vakavaraisuudelle on, että yritys on vielä nuori ja toimintaa

on välillä pidetty käynnissä emoyhtiön avulla. Yrityksestä odotetaan vasta myöhemmin parempaa tuottoa.

Omavaraisuusasteen keskiarvo ohjelmistoyrityksissä oli vuonna 2015 48,3 % (Tilastokeskus). Yrityksen X omavaraisuusaste on siis alan keskiarvoa huonompi. Yrityksen vakavaraisuus tällä hetkellä on huonompi kuin muilla saman alan yrityksillä. Yrityksen vakavaraisuus on kuitenkin parantunut viime vuosina, joten vakavaraisuuden oletetaan paranevan myös seuraavaan tilinpäätökseen mennessä. Tämä oletamus pohjautuu yrityksen X tilinpäätöstietoihin ja 2016 vuoden arvioitun tuloslaskelman tulokseen.

Toinen usein käytetty vakavaraisuuden mittari on nettovelkaantumisaste eli gearingprosentti. Siinä verrataan nettovelkaantumista yrityksen taseen oman pääoman määrään tarkasteluhetkellä. Nettovelkaantumisasteessa ei huomioida esimerkiksi ostovelkoja, sillä niistä ei jouduta maksamaan korkoa. Jos yrityksen rahavarat ovat korollista velkaa suuremmat, tunnusluvusta tulee negatiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yrityksellä ole ollenkaan nettovelkaa. Mitä pienempi tunnusluvun arvo, sitä parempi on vakavaraisuus. (Jorukka ym. 2016, 133.)

$$\text{Gearing} - \% = \frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahavarat}}{\text{Oma pääoma}} \cdot 100$$

Taulukossa 4 tarkastellaan kohdeyrityksen vakavaraisuutta gearingprosentin avulla.

TAULUKKO 4. Gearing-%

| Gearing-% | Yritys X |
|-----------|----------|
| 2014      | -142 %   |
| 2015      | -368 %   |

Negatiivinen gearingprosentti johtuu negatiivisesta omasta pääomasta, eikä suinkaan siitä, että rahavarat olisivat suuremmat kuin korollinen vieras pääoma. Tässä tilanteessa gearingprosentti ei ole sopiva tunnusluku yrityksen vakavaraisuuden tarkastelussa.

Vakavaraisuuden tunnusluvuista huomataan selkeästi se, ettei yritys ole vakavarainen, eli yrityksen toiminta on tällä hetkellä rahoitettu vieraalla pääomalla. Yrityksen oman pää-

oman negatiivisuus on pienentymässä ja jopa seuraavassa tilinpäätöksessä se voi olla positiivinen, koska voitto tuloslaskelman oikaisu -Excelissä on saman suuruinen kuin negatiivinen oma pääoma. Yrityksen X taseen vastaavaa puoli eli yrityksen varat koostuvat pitkälti lyhytaikaisista saamisista. Lyhytaikaisista saamisista suurimpia ovat myyntisaamiset sekä konsernisaamiset. Myyntisaamiset nousivat 2015 tilinpäätökseen neljänneksen aikaisemmasta tilinpäätöksestä. Konsernisaamiset ovat olleet saman suuriset kuin aikaisempanakin vuonna.

Yrityksen sijoitukset ovat myös yksi suuri erä yrityksen varoissa. Sijoitukset ovat nousseet hieman vuoden 2014 tilinpäätöksestä. Yrityksellä X ei ole taseessaan yhtään aineetomia hyödykkeitä ja aineelliset hyödykkeet ovat vähäiset. Aineellisiin hyödykkeisiin kuuluu yrityksen koneet ja kalusto, jota tarvitaan työn tekemiseen. Rahat ja pankkisaamiset ovat pienentyneet vuoden 2014 tilinpäätöksestä.

### 3.4.2 Maksuvalmius

Maksuvalmius kuvaa yrityksen suoriutumista maksuvelvoitteistaan. Yrityksen pitäisi joka hetki pystyä maksamaan kulunsa. Maksuvalmiutta mitataan yleisimmin quick ration ja current ration avulla. Nämä tunnusluvut eivät kuitenkaan kuvaa tarpeeksi hyvin pienien yritysten maksuvalmiutta, sillä quick ratio ja current ratio ovat taselähtöisiä tunnuslukuja. Joten jos yrityksillä ei ole kunnollista tasetta, näiden tunnuslukujen avulla ei pystytä selvittämään yritysten maksuvalmiutta. Ainoa ero näillä kahdella tunnusluvulla on, että current ratiossa otetaan huomioon rahoitusomaisuuden lisäksi vaihto-omaisuus. Quick ration ohjearvona pidetään hyvänä yli 1. Tyydyttävänä pidetään 0,50-1 välillä olevia tuloksia ja heikkona alle 0,50 tuloksia. (Karikorpi 2010, 122–125.)

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

Koska yrityksellä X ei ole ollenkaan vaihto-omaisuutta, on parempi käyttää quick ratiota kuvaamaan yrityksen maksuvalmiutta. Taulukossa 5 lasketaan yrityksen X quick ratio aikaisemmilta tilinpäätöksiltä.

TAULUKKO 5. Quick ratio yrityksessä

| Quick ratio | Yritys X |
|-------------|----------|
| 2014        | 0,73     |
| 2015        | 1,13     |

Taulukosta 5 huomataan, että yrityksen X maksuvalmius on noussut tyydyttävästä hyväksi vuoden aikana. Joten yritys suoriutuu maksuvelvoitteistaan paremmin kuin aikaisempina vuonna. Lukuja arvioidessa täytyy ottaa huomioon, että laskettu tunnusluku kuvaa yhden päivän tilannetta, sillä tunnusluku on laskettu yrityksen taseesta. Quick ratiosta ei pysty sen takia tekemään riittävän tarkkoja päätöksiä yrityksen maksuvalmiudesta, vaan pitää ottaa muitakin asioita huomioon. Ostovelat nimittäin vaihtelevat vuoden aikana paljon ja yleensä tilinpäätöshetkellä ne ovat pienimmillään (Talousjohtaja 2016). Lisäksi myynnin vaihtelut vaikuttavat yrityksen quick ratio tunnuslukuun.

Maksuvalmiutta voidaan parantaa myyntisaamisten kiertoa parantamalla, ostojen pidemmillä maksuajoilla, lykkäämällä investointeja sekä yksinkertaisesti myymällä enemmän (Karikorpi 2010, 128). Tilinpäätöksiin yritykset yleensä yrittävät siistiä tasetta, esimerkiksi ostovelkoja pienentämällä. Tällöin myös pankkitilin saldo on normaalia alhaisempi. Tässä kuitenkin pitää ottaa huomioon myös se, että pienen yrityksen on vaikeampi tehdä tilinpäätössuunnitelmia. Yrityksen X oli vaikea parantaa maksuvalmiutta tilinpäätökseen 2015, sillä yrityksellä oli vuoden viimeiset kuukaudet olleet muutenkin haastavia.

### 3.4.3 Tehokkuus

Tehokkuudesta puhutaan nykyään usein, esimerkiksi prosessien ja organisaatioiden tehokkuudesta. Yritystaloudessa tehokkuudesta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä pääoman käytön tehokkuutta. Niin kuin aikaisemmin puhuttiin, myyntisaamisia pienentämällä tai niiden maksuaikoja lyhentämällä voidaan parantaa maksuvalmiutta ja näin lisätä pääoman käytön tehokkuutta. Myös ostovelkojen pidemmillä maksuajoilla voidaan parantaa maksuvalmiutta ja tehokkuutta. Joten tehokkuuskin vaikuttaa yrityksen rahoitustilanteeseen. (Karikorpi 2010, 131.)

Tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat käyttöpääoman erien kiertoajat (Karikorpi 2010, 131). Yritykselle X parhaiten sopii myyntisaamisten kiertoaika. Karikorpi (2010, 131-

132) kertoo myyntisaamisten kiertoajan kuvaavan kuinka kauan asiakkailta kestää maksaa laskut. Myyntisaamisten kiertoaika kuvataan päivissä. Sama voidaan laskea kiertonopeutena, eli kuinka monta kertaa vuodessa myyntisaamiset kiertävät. Myyntisaamisten kiertoaika kannattaisi olla mahdollisimman lyhyt, jotta saataisiin rahaa nopeammin kas- saan. Kiertoajat vaihtelevat paljon eri toimialoilla ja eri yritysten kesken, joten ei ole ole- massa mitään ohjearvoa, mikä olisi hyvä kiertoaika.

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \frac{\text{Myyntisaamiset}}{\text{Liikevaihto}} \cdot 365$$

Myyntisaamisten kiertoaikoja olisi hyvä seurata aikasarjana, esimerkiksi kuukausitasolla. Silloin pystytään puuttumaan poikkeavuuksiin helpommin ja selvittämään niiden syyt tar- kemmin. Myyntisaamisten kiertoaikojen piteneminen voi esimerkiksi johtua siitä, etteivät asiakkaat maksa ajoissa laskujaan. Tilinpäätöksestä laskettaessa myyntisaamisten kierto- aikaa, ei saada tarpeeksi tarkkaa kuvaa, sillä tilinpäätös on vain yhden päivän tilanne. Silloin laskettua lukua olisi hyvä verrata aikaisemman vuoden tilinpäätökseen. Tämäkään ei kuitenkaan kerro tarpeeksi hyvin yrityksen oikeaa tilannetta. (Karikorpi 2010, 132.)

Myyntisaamisten kiertoaikaa laskiessa pitää ottaa huomioon, että tunnusluku voi olla vää- ristynyt joidenkin suurien asiakkaiden takia. Esimerkiksi, jos suuri asiakas maksaa laskut aina hitaasti ja laskujen summat ovat suuria, niin myös myyntisaamisten kiertoaika on paljon suurempi. (McLaney & Atrill 2016, 248.) Taulukossa 6 tarkastellaan yrityksen X myyntisaamisten kiertoaikaa aikaisemmissa tilinpäätöksissä.

TAULUKKO 6. Myyntisaamisten kiertoaika yrityksessä

| Myyntisaamisten kiertoaika | Yritys X |
|----------------------------|----------|
| 2014                       | 11       |
| 2015                       | 44       |

Yrityksen X myyntisaamisten kiertoaika on laskettu tilinpäätöksistä, joten tulokset eivät välttämättä kerro kaikkea. Taulukosta 6 huomataan, että yrityksen myyntisaamisten kier- toaika on kasvanut vuodesta 2014. Silloin kun asiakaskuntaa on suhteessa vähän, yhden asiakkaan maksamattomat laskut näkyvät helpommin yrityksen tuloksessa ja tunnuslu- vuissa. Yritys X ei ole muuttanut maksuehtoja, joten myyntisaamisten kiertoajan piden-

tyminen ei johdu siitä. Myyntisaamisten kiertoaajan pidentyminen johtuu siitä, että myyntisaamisista on ollut enemmän suhteessa myyntiin vuonna 2015 kuin aikaisempina vuosina. Tästä siis huomataan, että myyntisaamisten kiertoaikaa pitäisi tarkkailla säännöllisemmin ja asiakaskohtaisesti, jotta saataisiin todenmukaisempi kuva kiertoaajasta. Yrityksen X tulisi myös periä saataviaan nopeammin, jotta myyntisaamisten kiertoaika lyhentyisi.

### 3.4.4 Tuottavuus

Tuottavuus mittaa yrityksen tuotantopanosten suhdetta valmistettuihin tuotteisiin tai palveluihin. Tuottavuus on sitä suurempi, mitä vähemmän on käytetty tuotantopanoksia tuotteisiin tai palveluihin. Tuottavuuden mittaamisella pystytään tarkastelemaan yrityksen tuotos-panos suhdetta sekä sen avulla edistämään kustannusjohtamista. (Horngren, Datar & Rajan 2015, 525.) Palveluyrityksissä varsinkin tuottavuus on suuressa roolissa, sillä niissä toiminta perustuu työpanokseen (Karikorpi 2010, 141-142).

Palveluyrityksissä tuottavuutta on vaikeampi tarkastella ja laskea. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että palveluita ei pystytä tuottamaan etukäteen ja palvelut ovat keskenään erilaisia, koska samanlaisia palveluita on vaikea tuottaa eri asiakkaille, eikä asiakas välttämättä tiedä, miltä lopputulos tulee näyttämään. (Biege, Lay, Schmall, & Zanker, 3.) Palveluyrityksissä tuottavuuden tunnusluvut ovat tärkeässä roolissa, mutta vielä ei kuitenkaan ole löydetty yleisiä tunnuslukuja, joilla voitaisiin laskea palveluyrityksen tuottavuutta.

Tuottavuutta voidaan mitata tuotteiden määrän suhteessa tuotantopanokseen. Palveluyrityksessä voidaan tuottavuutta tarkastella esimerkiksi laskutettavien tuntien suhteessa kaikkiin käytettyihin tunteihin. Tällä tavalla saadaan selville, kuinka tuottavaa työ on ja voisiko tuottavuutta parantaa. Toimeksiantajayrityksen tuottavuutta arvioitaessa pitää ottaa huomioon, että yritys laskuttaa asiakkaita myös muulla tavalla. Yrityksen työntekijät tekevät muutakin työtä, kuin tuntilaskutettavaa asiakastyötä. Esimerkiksi tukityö, jota yrityksessä tehdään, laskutetaan asiakkailta kuukausihinnoin. Lisäksi on asiakkuuden aloitukseen liittyvät aloitustuotot, joihin kuuluu paljon työtunteja. Kaikkia aloitukseen liittyviä työtunteja ei välttämättä laskuteta kokonaisuudessaan asiakkailta, varsinkin jos tunnit ovat arvioitu väärin.

$$\text{Palveluyrityksen tuottavuus} = \frac{\text{laskutettavat tunnit}}{\text{Kaikki tunnit}} \cdot 100$$

Yrityksen X tuottavuus vuonna 2015 oli 16%. Vuoden 2016 tammikuusta lokakuuhun yrityksen tuottavuus on ollut 10,8%, joka on aikaisempaa vuotta huonompi. Palveluyritykselle ei löydy viitearvoja, mikä olisi normaali tuottavuudenprosentti. Saaduista luvuista kuitenkin huomataan, että yritys laskuttaa asiakkailta todella pienen osuuden sen kaikista tunneista. Huono tuottavuus johtuu siitä, että yritys saa tuottoja muullakin tavalla kuin laskutettavien tuntien perusteella. Yrityksen X töihin kuuluu tuntilaskutettavan ohjelmistotyön lisäksi tukipalvelu ja uuden asiakkaan ohjelmiston tekeminen. Asiakastyön aloitukseen yrityksellä menee kuitenkin suurin osa tunneista, eikä sitä pystytä huomioimaan tässä tunnusluvussa. Ohjelmistojen aloitusmaksuihin sisältyviä työtunteja on vaikea arvioida, sillä ne vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Vuonna 2015 yrityksellä X meni 140 tuntia ohjelmistojen tekemiseen, jotka laskutettiin aloitusmaksuissa. Näitä ei voida siis huomioida tässä tuottavuuden tunnusluvussa. Yrityksellä menee työtunteja lisäksi uusien asiakkaiden saamiseen ja asiakastapaamisiin. Näitä ei aina pystytä laskuttamaan asiakkailta.

Yrityksellä X menee tukipalvelun ylläpitämiseen ja tukipyyntöjen korjaamiseen kuukaudessa noin 40-50 tuntia, jota ei huomioida tässä tuottavuuden tunnusluvussa. Tukipalveluihin käytettävä aika voi vaihdella kuukausittain paljon, sillä se riippuu siitä, kuinka paljon tukipyyntöjä asiakkaat lähettävät. Toinen syy huonolle tuottavuudelle on myös se, että yrityksellä ei ole vielä riittävästi laskutettavaa asiakastyötä suhteessa resursseihin. Yrityksen X pitäisi pyrkiä laskuttamaan asiakkailta enemmän tehtyjä tunteja, jotta tuottavuuskin parantuisi.

### 3.4.5 Katetuottolaskenta ja kriittinen piste

Eklundin & Kekkosen (2016, 79,81) mukaan katetuottolaskenta auttaa arvioimaan yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta. Katetuottolaskentaa käytetään yrityksen sisäisen päätöksenteon apuna ja vertailemaan yrityksen eri tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta. Katetuottolaskelmilla ei pystytä vertailemaan eri alan yrityksiä keskenään. Katetuottolaskenta on yksinkertaista ja sen takia sitä käytetäänkin useissa yrityksissä. Sen ajatuksena on jakaa kustannukset muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennassa kiinteisiin kustannuksiin sisällytetään poistot ja korot.



$$\begin{array}{r}
 \textit{Myyntituotot} \\
 - \textit{Muuttuvat kustannukset} \\
 \hline
 = \textit{Katetuotto} \\
 - \textit{Kiinteät kustannukset} \\
 \hline
 = \textit{Tulos}
 \end{array}$$

Katetuottolaskennan avulla voidaan myös suunnitella tulevia myyntimääriä. Tulostavoitteen ja kiinteiden kustannusten määrittämisen avulla yritys saa tarvittavan katetuottotavoitteen, jonka avulla voidaan määrittää tuotteiden tai palveluiden myyntihinta. (Eklund & Kekkonen 2016, 81.) Tämä laskelma on sopiva yritykselle X, sillä siinä ei ole pakko ottaa erikseen huomioon yrityksen muuttuvia kustannuksia. Yrityksen X kiinteisiin kustannuksiin kuuluu lähes kaikki yrityksen kustannukset, sillä muuttuvat kustannukset ovat niin pienet, joten niitä ei erotella erikseen. Yritykselle on joinakin vuosina laskettu tulostavoitteita, joten tätä olisi helppo toteuttaa.

$$\textit{Katetuottotavoite} = \textit{tulos} + \textit{kiinteät kustannukset}$$

Katetuottolaskennan tunnuslukuja ovat esimerkiksi katetuotto ja kriittinen piste. Katetuottoa käytetään usein myynti-, osto- ja valmistusosastoilla. Sillä on helppo laskea kuinka paljon jää myyntituotosta jäljelle, kun muuttuvat kustannukset ovat katettu. Yritystoiminta on voitollista, jos katetuotto on kiinteitä kustannuksia suurempi. Jos kiinteät kustannukset ovat suuremmat, syntyy yritykselle tappiota. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Kriittisen pisteen avulla saadaan selville millä myyntimäärällä yrityksen tulos on nolla. Sen avulla voidaan myös selvittää kuinka paljon myyntiä pitäisi saada lisättyä tai hintoja nostettua, jotta kustannukset saadaan katettua. (Eklund & Kekkonen 2016, 84.) Kriittisen pisteen selvittäminen auttaa yritystä päätöksenteossa ja riskin tarkastelemisessa. Tappion riski on pieni, kun myynti on yhtä suurta kuin yrityksen kriittinen piste. Yrityksen kannattavuuskin on sitä parempaa, mitä suurempi myynti on kriittiseen pisteeseen nähden. (Jormakka ym. 2016, 153.)

$$\textit{Kriittinen piste} = \frac{\textit{Kiinteät kustannukset}}{\textit{Katetuottoprosentti}} \cdot 100$$

Yrityksen X kaikki kustannukset ovat käytännössä kiinteitä, sillä muuttuviin kustannuksiin lueteltavat kustannukset ovat niin pieniä, ettei niitä huomioida erikseen. Koska muuttuvia kustannuksia ei ole, niin yrityksen X katetuotto on yhtä suuri kuin sen myyntituotot. Kriittinen piste on siis yhtä suuri kuin yrityksen kiinteät kustannukset. Kustannuksiin huomioidaan myös tuloksen oikaisut, poistot ja korot, näin saadaan selville kuinka paljon yrityksen pitäisi saada myyntituottoja, jotta oikeasti katetaan kaikki yrityksen kustannukset. Tuloksen oikaisusta saadaan selville yrityksen X vuoden 2015 kriittinen piste, joka on 148 128 euroa. Yritys X sai vuonna 2015 myyntituottoja enemmän kuin kriittisen pisteen verran, joten yritys teki voittoa kyseisenä tilikautena.

Vuoden 2016 kriittisen pisteen odotetaan olevan tuloksen oikaisun perusteella 154 555 euroa. Yrityksen kriittinen piste on kasvanut vuodesta 2015, eli yrityksen pitäisi saada suuremmat myyntituotot aikaisempaan vuoteen verrattuna, jos halutaan päästä nollatulokseen. Myyntituottojen ollessa suuremmat kuin yllä lasketut kriittiset pisteet, yritys saa voittoa.

### **3.5 Yrityksen X asiakkaiden kannattavuus**

Yrityksen X kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaiden määrän lisäksi yrityksen asiakaskohdainen kannattavuus ja kate. Vaikka kate olisikin hyvä asiakkailla, voi olla, että kannattavuus on huono yrityksessä. Tämä johtuu siitä, että myyntivolyymi on liian pieni, eikä kiinteitä kustannuksia pystytä kattamaan asiakaskatteilla. Näin yritykselle syntyy tappiota. Kannattavuutta pohtiessa on siis hyvä huomioida asiakkaiden kate, jotta saadaan selville mitä välittömien kustannuksien vähentämisen jälkeen jää yritykselle tuottoa.

Seuraavaksi perehdytään yrityksen X kahteen eri asiakkaaseen ja heidän kannattavuuteen sekä katteeseen. Asiakaskannattavuuden laskennassa käytetään yritykseltä ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja tietoja. Toiminnanohjausjärjestelmästä pystytään erittelemään asiakaskohtaisesti saadut tuotot ja kuinka paljon asiakkaalle on tehty mitään tuntityötä. Toiminnanohjausjärjestelmän tuntiseurannasta pystytään näkemään käytetyt tunnit esimerkiksi asiakkaan A tukityöhön. Tarkasteluajankohtana on yhteistyön aloittamisesta 2016 vuoden lokakuun loppuun.

Asiakkaat A ja B ovat yrityksen X asiakkaita. Asiakas A on tullut asiakkaaksi huhtikuussa 2015, joten 2016 vuoden lokakuuhun mennessä A on ollut asiakkaana yhteensä 19 kuukautta. Yhteistyö asiakkaan A kanssa käynnistyi melko hitaasti ja ohjelmiston muokkamiseen asiakkaalle sopivaksi kesti reilu puoli vuotta. Ensimmäiset laskut laskutetuista tunneista lähetettiin asiakkaalle joulukuussa 2015. Ohjelmistosta tuli yritykselle X työlämpi räätälöidä ja siihen meni enemmän tunteja, mitä aluksi oltiin sovittu. Tukipalvelun hinta oltiin sovittu asiakkaan kanssa silloin, kun luultiin, että ohjelmistosta tulisi yksinkertaisempi. Tällä hetkellä tukipalvelun hinta on liian alhainen, koska asiakkaan ohjelmistoon menee paljon aikaa. (Toimitusjohtaja 2016.)

Asiakas B:n kanssa yhteistyö käynnistettiin syyskuussa 2015, eli tarkasteluhetkeen mennessä asiakas B on ollut yrityksen asiakkaana 14 kuukautta. Asiakkaan B kanssa yhteistyö käynnistyi nopeammin ja ohjelmisto saatiin kuntoon kolmessa kuukaudessa. Työtunteja aloitusmaksuun sisältyvässä ohjelmistossa kului melkein puolet vähemmän kuin asiakkaan A kanssa. Asiakasta laskutettiin jo syyskuussa tuntiperusteisesti tehdystä työstä, eli heille tehtiin muutakin työtä kuin aloitusmaksuun sisältyvän perusohjelmiston tekeminen. Tukipalvelu aloitettiin joulukuussa 2015. Taulukossa 7 esitetään tarkemmin asiakkaiden katteen laskemisen rakenne.

TAULUKKO 7. Yrityksen X asiakaskatteet

|   | Asiakas A     | Asiakas B     |
|---|---------------|---------------|
| Aloitustuotot                           | 2 000         | 2 000         |
| Tuntiperustainen laskutus (h x eur/h)   | 9 950         | 23 006        |
| Tukipalvelut (eur/kk)                   | 1 320         | 3 850         |
| Asiakkaan muut tuotot                   | 791           | 54            |
| <b>Asiakkaan tuotot yhteensä:</b>       | <b>14 061</b> | <b>28 910</b> |
| Aloitustyön kustannukset (h x eur/h)    | 1 609         | 894           |
| Tuntityön kustannus (h x eur/h)         | 2 541         | 4 907         |
| Tukipalvelutuntikustannus (h x eur/h)   | 775           | 570           |
| Muut kustannukset                       | 1 266         | 474           |
| <b>Asiakkaan kustannukset yhteensä:</b> | <b>6 191</b>  | <b>6 844</b>  |
| <b>Asiakaskate eur</b>                  | <b>7 870</b>  | <b>22 066</b> |
| <b>Asiakaskate %</b>                    | <b>56 %</b>   | <b>76 %</b>   |

Taulukossa 7 on esitetty, miten asiakkaan kate on laskettu. Ensin on asiakkaalta saadut tuotot ja sen jälkeen kustannukset, jotka liittyvät asiakkaaseen. Tuottoihin kuuluu asiakkaan ohjelmiston aloitustuotot, joka laskutetaan heti alussa. Aloitustuotto on kertaluonteinen tulo. Sen jälkeen yritys saa tuottoja tuntiperustaisesti, kun tehdään asiakkaalle tuntiveloitettavaa työtä. Tuntiperustaisen työn määrä on saatu yrityksen X toiminnanohjausjärjestelmästä, josta on pystytty katsomaan lähetetyistä laskuista tuntimäärät ja summat. Asiakkaat A ja B ovat molemmat ottaneet käyttöön tukipalvelun, josta yritys X saa kuukausittain tuottoa. Asiakkaalta saatuihin muihin tuottoihin kuuluu esimerkiksi matkakustannukset, jotka joissakin tapauksissa veloitetaan suoraan asiakkaalta tai lisäosia, jotka asiakas on halunnut omaan ohjelmistoonsa. Asiakkaan muut tuotot usein läpilaskutetaan saman suuruisina asiakkailta.

Asiakkaalle kohdistuvat kustannukset ovat laskettu yrityksen X välittömistä kustannuksista, eli oikaistuista henkilöstökustannuksista, ja jaettu yrityksen kaikilla tunneilla. Kaikista tunneista on kuitenkin vähennetty lomiin menevät tunnit, jolloin yrityksen työntekijät eivät tee töitä. Asiakaskohtaisia kustannuksia laskiessa on pitänyt ensin selvittää, kuinka monta tuntia mitään työtä on tehty asiakkaalle. Nämä tiedot on saatu yrityksen X toiminnanohjausjärjestelmästä ja yrityksen toimitusjohtajalta. Kun on selvitetty, kuinka paljon tunteja menee aloitustyöhön, tuntiveloitettavaan työhön ja tukipalveluun, kerrotaan nämä tunnit yrityksen tuntikustannushinnalla. Muihin kustannuksiin kuuluu esimerkiksi matkakustannukset ja ohjelmistojen lisäosat, jotka laskutetaan saman suuruisina suoraan asiakkaalta. Muihin kustannuksiin sisältyy lisäksi palvelinkustannukset.

Kun asiakkaalta saaduista tuotoista vähennetään asiakaskohtaiset kustannukset, saadaan asiakkaan välitön kate. Asiakaskatteessa ei ole huomioitu yrityksen välillisiä kustannuksia eikä myöskään käyttämätöntä kapasiteettia. Asiakaskatteiden pitäisi pystyä kattamaan yrityksen välilliset kustannukset, eli yrityksen vaikeasti kohdistettavat yleiskustannukset.

Asiakkaan A kate on 7 870 euroa ja katetuottoprosentti 56 %. Asiakkaan B kate on 22 066 euroa ja katetuottoprosentti 76 %. Asiakkaiden katteen kattavat omalta osaltaan yrityksen yleiskustannuksia, sillä yrityksen yleiskustannukset ovat pienet suhteessa yrityksen henkilöstökustannuksiin. Asiakkaan B euromääräinen kate on lähes kolminkertainen asiakkaan A katteeseen nähden, vaikka asiakas B on ollut vähemmän aikaa asiakkaana. Asiakkaan B tuotot ovat kaksinkertaiset verrattuna asiakkaan A tuottoihin, vaikka kus-

tannukset ovat lähes samaa tasoa. Asiakkaan A huonompi kate johtuu suuremmista kustannuksista tuottoihin nähden. Esimerkiksi jos tarkastellaan aloitustuottoja ja niihin liittyviä kustannuksia. Molemmilla asiakkailla tuotot ovat saman suuruiset, mutta kustannukset ovat asiakkaalla A lähes kaksinkertaiset. Asiakkaan A aloitustuottojen suuret kustannukset johtuvat siitä, että siihen meni paljon enemmän tunteja kuin oltiin aluksi suunniteltu. Molemmilta asiakkailta saadaan kuitenkin tuottoja enemmän kuin niihin liittyviä kustannuksia on.

Asiakaskatelaskelman avulla pystytään perehtymään myös yrityksen aloitustyön ja tukipalvelun kannattavuuteen ja katteeseen. Aloitustuottojen ja tukipalvelun kannattavuutta on helpoin seurata asiakaskohtaisesti, niin kuin nytkin on tehty. Taulukosta 7 huomataan, että molempien asiakkaiden kohdalla aloitustyöstä ja tukipalvelusta saadut tuotot kattavat niistä johtuvat kustannukset. Tukipalvelun kannattavuus riippuu kuitenkin paljolti siitä, kuinka paljon tukipyyntöjä tulee kuukaudessa ja kuinka vaikeita asioita niissä käsitellään. Asiakkailla A ja B tukityöhön menee yllättävän vähän aikaa kuukaudessa, verrattuna siihen kuinka paljon keskimäärin yrityksellä menee tukitunteja asiakasta kohden.

Tulevia asiakkaita ja niiden kannattavuutta varten yrityksen X pitäisi tarkemmin perehtyä ohjelmiston aloituskustannuksiin ja niistä veloittavaan hintaan. Yrityksen on vaikea etukäteen miettiä, kuinka paljon tunteja työhön menee, mutta niistä saatava kate on ollut pientä ainakin kahdella esimerkkinä käytetyllä asiakkaalla. Yrityksen olisi hyvä arvioida tulevien tuntien määrä ja sen perusteella hinnoitella aloitusmaksut paremmin. Heidän kannattaisi esimerkiksi tehdä taulukot, joissa tietyille odotettavalle tuntimäärälle on jokin minimialoitusmaksu. Näin varmistuttaisiin siitä, että aloitusmaksut kattaisivat edes siihen liittyvät kustannukset.

Toisaalta yrityksen X tavoitteena on saada uusia asiakkaita ja sitä kautta myöhemmin saada tuottoa enemmän. Tämä tavoite näkyy näiden asiakkaiden kannattavuudessaakin. Sillä tuottoa tulee kunnolla vasta tuntiveloitustyöllä. Joten jos asiakassuhteet kestävät pitkään, ei aloitusmaksujen huono kate haittaa. Yleisesti ottaen, asiakkaat ovat yleensä kannattamattomia elinkaaren alussa, mutta sitten kannattavuus alkaa parantua ajan kanssa. Näin taitaa olla myös yrityksen X asiakkaiden suhteen. Sillä mitä pidempään asiakkaat ovat yrityksen asiakkaita, sitä vähemmän on oletettavasti työtä.

### 3.6 Yrityksen X taloudellisen analyysin huomiot

Yrityksen X kannattavuus on parantunut viime vuoden aikana ja suunta on positiivinen edelleenkin. Vaikka vakavaraisuus on ollut heikkoa, on yritys pystynyt hoitamaan maksunsa ja parantanut maksuvalmiuttaan. Yrityksen tehokkuus on ollut huonoa aikaisempina vuosina, mutta se johtuu osaksi siitä, että yrityksellä on erilaisia palveluita. Tehokkuuden laskennassa on otettu huomioon vain tuntiveloitettava työ ja sen takia sen on niin alhainen. Aikaisempien tietojen perusteella huomataan, että yrityksen kannattavuus on ollut melko heikkoa vuonna 2014. Yritys on kuitenkin pystynyt parantamaan omaa kannattavuuttaan ja myöhemmin varmasti myös vakavaraisuuskin paranee. Yrityksien kannattavuuteen vaikuttaa kuitenkin muutkin asiat kuin vain myyntituottojen ja asiakkaiden määrä.

Tunnuslukuja laskettaessa on jouduttu ottamaan monia eri asioita huomioon ja tehty poikkeuksia. Yrityksestä ei ole saatu kuin kahdelta tilikaudelta tietoja, sillä yritys X on melko uusi yritys ja aikaisempien tilikausien tarkat tiedot eivät ole helposti saatavilla. Toinen tärkeä seikka tunnuslukuja tutkiessa, on ottaa huomioon tilikauden 2014 pituus, sillä se oli 16 kuukautta. Näin ollen tilikaudet eivät ole vertailukelpoisia toisiinsa nähden. Liikevaihto on eri mittaisista tilikausista huolimatta ollut samaa luokkaa molempina tilikausina.

Omavaraisuusasteesta ja gearingprosentista ei saada oikeanlaista kuvaa yrityksen vakavaraisuudesta, jollei olisi ollut tiedossa, että tunnuslukujen negatiivisuudet johtuvat negatiivisesta omasta pääomasta. Yrityksen toiminta on siis rahoitettu vieraalla pääomalla, eli toiminta ei ole vakavaraista. Tunnuslukujen perusteella on myös hankala arvioida, mihin suuntaan vakavaraisuus muuttuu, sillä tunnuslukutietoja ei ole tarpeeksi pitkältä aikaväliltä. Yrityksen toiminta menee koko ajan vakavaraisempaan suuntaan, mutta on vaikea ennustaa, koska oma pääoma muuttuisi positiiviseksi. 2016 vuoden arvioidun tuloslaskelman oikaisun mukaan se tapahtuisi parin vuoden aikana.

Yrityksen X taseeseen perustuvia tunnuslukuja, kuten quick ratiota ja myyntisaamisten kiertoaikaa olisi hyvä seurata useamminkin kuin vain kerran vuodessa. Sillä tilinpäätöstiedot ovat yhden päivän tietoja, eivätkä anna tarpeeksi tarkkaa kuvaa yrityksen toiminnasta ja taseen rakenteesta. Jos halutaan seurata yrityksen maksuvalmiutta ja tehokkuutta tarkemmin, tulisi yrityksen seurata näitä tunnuslukuja esimerkiksi kuukausitasolla. Näin

saataisiin paljon tarkempi kuva yrityksen maksuvalmiudesta ja tehokkuudesta. Palveluyrityksen tehokkuutta on muutenkin vaikea selvittää muulla tavalla kuin kyseisen myyntisaamisten kiertoajan mukaan. Asiakkaiden vähyys yrityksessä X pitää huomioida myyntisaamisten kiertoaikaa laskiessa. Asiakasmäärän ollessa pieni, yhden asiakkaan maksamattomat laskut vaikuttavat suuresti myyntisaamisten kiertoaikaan.

Tuottavuuden laskeminen yrityksessä X on todella hankalaa, sillä yrityksellä on kolme eri palvelua, joita se tarjoaa. Lisäksi kun jokainen palvelu laskutetaan eri tavalla asiakkaalta, ollaan varmoja, ettei tehokkuutta saada laskettua todenmukaisesti. Palveluyrityksien tuottavuudelle ei ole muutenkaan vielä löydetty oikeanlaista laskutapaa. Yleisesti käytössä on laskea laskutettavien tuntien suhde kaikkiin tunteihin. Tämä ei kuitenkaan anna oikeanlaista kuvaa yrityksen X tuottavuudesta, sillä vain 53 % yrityksen tuotoista laskutetaan tuntien mukaan. Joten tuottavuuden tunnusluku on paljon pienempi, mitä se oikeasti on yrityksessä. Tuottavuutta ei kuitenkaan pystytä laskemaan muulla tavalla.

Tuottavuuden tunnusluvusta kuitenkin huomataan, että ihan liian pieni osuus käytetyistä tunneista laskutetaan asiakkaalta. Yrityksen X pitäisi siis pyrkiä laskuttamaan asiakkailta enemmän tehtyjä tunteja. Esimerkiksi vuonna 2015 yrityksessä on tehty tunteja yhteensä 5073. Näistä 828 tuntia on laskutettu asiakkailta tuntiveloitustyönä, noin 140 tuntia on kulunut ohjelmistojen aloitustyöhön ja tukityöhön on kulunut suurin piirtein 600 tuntia. 3505 tuntia eli 69 % kaikista tunneista ei ole huomioitu missään veloittavissa töissä. Näihin siis kuuluu esimerkiksi uusien asiakkaiden hankkimiseen käytetyt tunnit ja ohjelmistojen kehittämiset.

Yrityksen X kriittinen piste on helppo laskea, sillä yrityksen muuttuvat kustannukset ovat niin vähäiset, ettei niitä huomioida erikseen muuttuvissa kustannuksissa. Kriittisessä pisteessä huomioidaan yrityksen tuloksen oikaisu, jotta saadaan selville kuinka paljon yrityksen tulisi saada myyntituottoja, jotta katettaisiin kaikki yritykselle kuuluvat kustannukset. Sillä yritys ei ole kaikkia kustannuksia maksanut täysimääräisinä. Laskelmista huomataan, että kriittinen piste on kasvanut aikaisemmasta vuodesta, joten yrityksen pitäisi saada myös myyntituottoja enemmän tänä vuonna, jos halutaan tuloksellisesti päästä aikaisemman vuoden tasolle. Vuoden 2016 tuloksen oikaisu -Excelissä myyntituottojen odotetaan olevan pienemmät kuin yrityksen laskettu kriittinen piste. Toisin sanoen yritys

X tulisi tekemään tappiota, jos kaikki kustannukset maksettaisiin täysimääräisinä. Jos jätetään oikaistut kustannukset pois, yrityksen myyntituottojen odotetaan olevan suuremmat kuin kustannuksien.

Kannattavuuden eri tunnuslukujen perusteella yrityksen X toiminta on näyttänyt heikommalta vuonna 2014, mutta parantunut pikkuhiljaa vuonna 2015 ja sen odotetaan parantuvan myös vuoden 2016 aikana. Tarkastellessa yrityksen X kahden eri asiakkaan A ja B asiakaskatteita, huomataan että kannattavuus ei näissä kuitenkaan näytä heikolta. Molemmat asiakkaat ovat tulleet asiakkaiksi vuonna 2015, jolloin myös kannattavuus yrityksessäkin lähti kasvamaan. Asiakkaat A ja B ovat erilaiset ja se huomataan myös heidän asiakaskatteitten erostakin. Sillä asiakkaan A kateprosentti on 56 %, kun taas asiakkaan B kateprosentti on 76 %. Kateprosenttien ero johtuu pitkälti siitä, että asiakkaan A ohjelmisto oli vaativampi mitä aluksi oltiin sovittu. Yrityksen X pitäisi siis tarkemmin selvittää tulevan ohjelmiston koko ja vaativuus sekä arvioida kuinka paljon työkustannuksia siitä syntyy. Sen avulla pystytään alusta alkaen kattaa kustannukset.



## 4 HINNOITTELU

Tässä luvussa kerrotaan ensin yleisesti hinnoittelusta ja hinnoittelumenetelmistä. Sen jälkeen perehdytään paremmin palveluyrityksen hinnoitteluun. Lopuksi tarkastellaan yrityksen X nykyisiä hinnoittelumenetelmiä ja palveluiden hinnoittelun kannattavuutta.

### 4.1 Hinnoittelusta yleisesti

Jormakan ym. (2016, 213) mielestä yksi kannattavan toiminnan lähtökohta on onnistunut hinnoittelu. TIEKEN (2005, 7) julkaisussa kerrotaan, että hintojen muuttaminen on nopein tapa kannattavuuden parantamiseen. Kun hinnoitteluprosessia aloitetaan, tulee yrityksen analysoida oman liiketoimintamallinsa lisäksi tuotteen tai palvelun ominaispiirteitä, kilpailutilannetta, asiakkaita, elinkaaren vaihetta sekä kustannuksia. Näitä kaikki asioita pitäisi pohtia ennen varsinaisen hinnan asettamista, sillä edellä mainitut vaikuttavat kaikki tuotteen tai palvelun hintaan. (Raatikainen 2008, 149-150.)

Uuden tuotteen tai palvelun hinnoittelussa täytyy ottaa huomioon, että sen pitäisi kattaa kaikki tuotteesta tai palvelusta johtuvat kustannukset ja tuo lisäksi voittoa yritykselle. Alarajan hinnoittelulle määrittävät palvelun muuttuvat kustannukset ja ylärajan palvelun kysyntä sekä se, mitä asiakkaat ovat valmiita siitä maksamaan. (Jormakka ym. 2016, 213.)

Eklundin ja Kekkosen (2014, 102) mukaan hinnoitteluun vaikuttaa se kuinka erilainen tuote tai palvelu on muihin markkinoilla oleviin nähden. Vakiotuotteen, joita on samantyyppisiä markkinoilla paljon, hinta pitää olla samaa tasoa kuin muut markkinoilla olevat, sillä muuten niitä ei saada myytyä. On olemassa myös omaleimainen tuote sekä täysin erikoistunut tuote. Mitä erikoisempi tuote tai palvelu on kilpailijoihin nähden, sitä vaikeampi niitä on vertailla keskenään. Erilaisuuden takia yrityksellä on varaa määrittellä enemmän tuotteen hintaa.

Niin kuin aikaisemmin oli puhetta tuotteen tai palvelun elinkaari vaikuttaa hinnoitteluun. Elinkaaren alussa oleva uusi tuote on yleensä halvempi, jotta saadaan myynti nopeasti

kasvuun sekä enemmän tunnettavuutta. Näin yritys saisi nopeasti tuottoja sekä valmistuskustannukset pienenisivät, jos valmistus on suurta. Toisaalta alhaista hintaa on myöhemmin vaikea nostaa, jos ei tuotetta sitten muokata. Jotkut yritykset voivat hinnoitella uuden tuotteen tai palvelun kalliimmaksi kuin kilpailijoiden omat. Tämän tarkoituksena on luoda hyvä imago ja tarjota sitä vain edelläkävijöille jotka ovat valmiita maksamaan uusista tuotteista tai palveluista enemmän. (Eklund & Kekkonen 2014, 102-103.)

Tuotteen tai palvelun hinta vaikuttaa kannattavuuden lisäksi yrityksen imagoon ja kilpailutilanteeseen (Eklund & Kekkonen 2014, 102). Kilpailijoita alhaisemmalla hinnalla yritys voi saada suuremman markkinaosuuden. Tässä on kuitenkin se mahdollisuus, että muut kilpailijat alentavat myös hintoja, ja pian toiminta ei ole kannattavaa kenellekään. Liian alhainen hinta saattaa kuvata asiakkaiden mielestä tuotteen huonoa laatua. Sen takia monet yritykset korostavatkin, että tuotteet ovat hinta-laatusuhteeltaan hyviä. Tuotteiden tai palveluiden alhaiset hinnat voivat vaikuttaa yrityksen imagoon huonolla tavalla.

Kilpailijoita korkeampi hinta taas voi vaikeuttaa tuotteiden tai palveluiden myyntiin, jos ei yrityksellä ole sitten hyvä imago. Varsinkin jos tuote tai palvelu ei eroa kilpailijoiden tarjoamista, niin asiakkaat valitsevat halvimman. Kalliimmalla hinnalla pystyy myymään silloin, kun asiakkaat arvostavat yrityksen imagoa ja brändiä. Kalliimmalla hinnalla voidaan myydä myös silloin, kun tuote tai palvelu tarjoaa jotain erilaista kuin kilpailijoiden omat. Kun ollaan saatu selville hinnoitteluun vaikuttavat seikat, tulisi sen jälkeen valita yritykselle sopiva hinnoittelustrategia.

## **4.2 Hinnoittelustrategiat**

Hinnoittelustrategia pohjautuu siihen ajatukseen, ettei hinnoittelua ajatella pelkästään kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Tuotteen tai palvelun hinta voidaan laskea kannattavuusrajan alapuolelle, jotta saadaan kasvatettua markkinaosuutta tai estettyä kilpailijoiden pääsy markkinoille. Hinnoittelua voidaan myös muuttaa tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana, jolloin hinta sopii parhaiten tuotteen tai palvelun elinkaaren vaiheeseen. Joskus voi olla myös niin, että kysyntä ylittää tarjonnan ja sen takia hintoja voidaan korottaa ilman, että tuotteiden tai palveluiden myyntimäärä ei laske. (Eskola & Mäntyselä 2006, 47.)

Yrityksen hinnoittelustrategian täytyy perustua yrityksen muihin strategisiin tavoitteisiin, ja se on tärkeä osa tuotteen tai palvelun kokonaismarkkinointistrategiaa. Yrityksen tehdessä pitkän aikavälin suunnitelmia, pitäisi sen huomioida ja yhdistää hinnoittelustrategia tukemaan muita suunnitelmia. TIEKE (2005, 28-30) on jakanut hinnoittelustrategiat neljään ryhmään julkaisussaan. Ryhmät on jaettu sen mukaan, minkälaisia ovat tuotto- ja markkinaosuustavoitteet sekä kuinka nopeasti ne pitäisi saavuttaa. Ryhmät ovat markkinaosuuden maksimoinnin strategiat, tulevaisuuden kasvun strategiat, neutraalit strategiat ja asiakasarvon maksimoinnin strategiat. Yrityksen ei tarvitse noudattaa jotakin tiettyä hinnoittelustrategiaa pelkästään, vaan se voi yhdistellä strategioita, jotta se sopii parhaiten oman tuotteen tai palvelun myymiseen.

Markkinaosuuden maksimoinnin strategioissa tarkoituksena on markkinaosuuden kasvattaminen mahdollisimman suureksi alhaisella hinnalla. Strategia on onnistunut, kun markkinaosuus on tarpeeksi suuri. Tuotantomäärien ollessa suuria myös tuotantokustannukset pienenevät. Tällaisia strategioita käytetään, kun kilpailevat tuotteet ovat samankaltaisia, asiakkaita on paljon ja hintataso matala. Markkinaosuuden maksimoinnin strategioissa hintaa ei pystytä usein myöhemmässä vaiheessa nostamaan, kun taas tulevaisuuden kasvun strategioissa hintaa yleensä nostetaan, kun saavutetaan haluttu markkinaosuus. Tulevaisuuden kasvun strategioissa pyritään luomaan markkinoita, tekemään asiakaskokeiluita sekä kasvattamaan markkinaosuutta ja myöhemmin tulevaisuudessa vasta odotetaan tuottoja ja markkinaosuuden kasvua. Näissä strategioissa hinnat ovat aluksi markkinahintaa matalammat ja niitä korotetaan myöhemmin. (TIEKE 2005, 31-33.)

TIEKE (2005, 35) kuvailee julkaisussaan neutraaleja hinnoittelustrategioita maltillisiksi strategioiksi, joissa vältetään riskejä ja joita pystyy soveltamaan koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajan. Strategioiden alussa pyritään pitämään kustannukset pieninä ja hinnan rooli markkinoinnissa vähäisenä. Tuottoja ja markkinaosuuden kasvua pyritään saamaan heti, eikä vasta tulevaisuudessa. Tätä hinnoittelustrategiaa monet yritykset käyttävät usein. Neutraaleihin hinnoittelustrategioihin kuuluvat kustannusperusteinen ja markkinaperusteinen hinnoittelu, joista kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

Asiakasarvon maksimoinnin strategiassa pyritään heti saamaan suurempia tuottoja ja voiton maksimointia. Tämän strategian tuotteet ja palvelut ovat yleensä räätälöityjä, jolloin myös asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä enemmän. Asiakaskunta on pientä räätä-

löidyissä tuotteissa ja palveluissa. Kustannuksetkin ovat yleensä suuremmat, kun asiakkaille pitää muokata tuotteita ja palveluita. Asiakasarvon maksimoinnin strategiaa käytetään usein tuotteen tai palvelun elinkaaren alkuvaiheessa. (TIEKE 2005, 36-37.)

### **4.3 Hinnoittelumenetelmät**

#### **4.3.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu**

Kustannusperusteisen hinnoittelun lähtökohtana on yrityksen tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset. Hinnoittelussa ensin selvitetään tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset ja siihen lisätään voittotavoite ja verot päälle. (Jormakka ym. 2016, 214.) Tuote- tai palvelukohtainen kustannuslaskenta yrityksessä pitää olla tarkkaa, jos halutaan hinnoitella kustannusperusteisesti, sillä väärin lasketut kustannukset heijastuvat hintaan ja tuotekannattavuuteen. Yksinkertaisessa kustannusperusteisessa hinnoittelussa lasketaan hinta kiinteälle tuotantomäärälle ja lisäksi oletetaan, että kysyntä on joustamaton hinnan suhteen. (Laitinen 2007, 157-158).

Ongelmakohtia kustannusperusteisessa hinnoittelussa on joitakin. Tuotteen tai palvelun hinnat voivat nousta liian korkeiksi tämän hinnoittelun perusteella. Kustannusperusteisessä hinnoittelussa ei yleensä oteta huomioon markkinatilannetta eikä kilpailijoiden hintoja. (Jormakka ym. 2016, 214.) Nykyään kun markkinat ovat suuret ja kilpailu kovaa, on pakko ottaa huomioon myös markkinatilanne sekä kilpailijat. Onkin kannattavaa pitää kustannusperusteista hintaa lähtökohtana ja sen avulla löytää sopiva hinta tuotteelle tai palvelulle. Suunniteltu kate auttaa myös, jos tuotteen tai palvelun kysyntä onkin pienempää tai kilpailu kovaa. Silloin yritys saa vain suunniteltua pienempää katetta tuotteiden myynnistä. Tällä tavalla ajateltuna kustannusperusteinen hinnoittelu on joustavaa. (Laitinen 2007, 157-160).

Yleisimmät hinnoittelumenetelmät kustannusperusteisessa hinnoittelussa on omakustannushinnoittelu ja katetuottohinnoittelu. Omakustannushinnoittelussa tuotteen myyntihinnan pitäisi kattaa tuotteen kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä voittotavoitteen. Omakustannushinnoittelua käytetään pääsääntöisesti teollisuudessa ja kaupan alalla. (Jormakka ym. 2016, 214.)

$$\begin{array}{l}
\textit{Tuotteen tai palvelun muuttuvat ja kiinteät} \\
\textit{kustannukset} \\
\textit{(= omakustannusarvo)} \\
+ \textit{Voittolisä} \\
\hline
= \textit{Veroton myyntihinta} \\
+ \textit{ALV} \\
\hline
= \textit{Verollinen myyntihinta}
\end{array}$$

Katetuottohinnoittelussa tuotteen tai palvelun muuttuviin kustannuksiin lisätään katetuottotavoite ja näistä syntyy tuotteen tai palvelun myyntihinta. Katetuotolla pyritään kattamaan yrityksen kiinteät kustannukset ja tekemään voittoa. Katetuottohinnoittelulla voidaan eri tuotteille ja palveluille antaa eri suuruisia katetuottotavoitteita. Joten osa tuotteista tai palveluista kattaisi enemmän kiinteitä kustannuksia kuin toiset. Katetuottohinnoittelussa pitää ottaa huomioon, että se kattaisi yrityksen kaikki kiinteät kustannukset. Muuten tuotteita tai palveluita myydään liian halvalla eikä yritys saa voittoa. (Jormakka ym. 2016, 215.)

$$\begin{array}{l}
\textit{Tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset} \\
+ \textit{Katetuottotavoite} \\
\hline
= \textit{Veroton myyntihinta} \\
+ \textit{ALV} \\
\hline
= \textit{Verollinen myyntihinta}
\end{array}$$

#### 4.3.2 Markkinalähtöinen hinnoittelu

Markkinalähtöisen hinnoittelun lähtökohtana on nimen mukaisesti markkinoilla olevien kilpailevien tuotteiden tai palveluiden hinta. Tuotteen tai palvelun hinta määräytyy siis siitä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tästä kun poistetaan voittotavoite, saadaan tavoitekustannukset joihin yrityksen pitäisi pyrkiä.

$$\textit{Markkinahinta} - \textit{voittotavoite} = \textit{tavoitekustannukset}$$

Nykyään monet yritykset hinnoittelevat markkinalähtöisesti. Silloin heidän pitää keskittyä kustannusten seurantaan ja tehokkuuden maksimointiin, koska myyntihintaa ei voida muuttaa. Kustannukset vaihtelevat paljon tuotteen tai palvelun elinkaaren aikana, joten

voittotavoite vaihtelee myös paljon. Ennen kuin tuote tai palvelu saadaan myyntiin, syntyy kustannuksia suunnittelusta ja kehittämisestä. Lisäksi markkinointiin kuluu rahaa ainakin tuotteen tai palvelun elinkaaren alussa. (Jormakka ym. 2016, 216-217.)

#### 4.4 Hinnoittelu palveluyrityksessä

Palveluiden hinnoittelu on hankalaa, sillä liian korkea hinta voi aiheuttaa markkinaosuu- den pienentymistä ja asiakkaiden vähenemistä, kun taas liian alhainen hinta voi olla kannattamaton yritykselle pitkällä aikavälillä. Palvelun hinnoittelun ongelmina on vaikeus perustella asiakkaalle, minkä takia palvelu on tietyn hintainen ja mitä hyötyä asiakas saa siitä. Yrityksissä myöskin käytetään liian vähän aikaa ja resursseja hinnoitteluun. Markkinahintaan perustuvaa hinnoittelua ei kannattaisi käyttää räätälöidyissä palveluissa, sillä niiden pitäisi perustua asiakkaan saamaan arvoon ja hyötyyn. Asiakkaan saaman arvon määrittäminen on yksi ongelmakohta. (TIEKE 2005, 10-12.) Yrityksessä X tuotteina ovat osin asiakasräätälöidyt palvelut, joten niiden hinnoittelu pitäisi perustua asiakkaan saamaan arvoon.

Asiakkaan näkökulmasta palvelun arvo muodostuu referenssiarvosta ja differointiarvosta. Referenssiarvolla tarkoitetaan parhaan vaihtoehtoisen tuotteen arvoa ja differointiarvolla arvoa, joka erottaa tuotteen kilpailijoista. Differointiarvo voi olla negatiivinen, jos siihen liittyy riskejä. Asiakkaalle hinnoittelumalli pitäisi olla selkeä, sillä muuten palvelu voi jäädä ostamatta. Yrityksen siis pitäisi suunnitella hinnoittelu asiakkaan muodostaman arvon perusteella. (TIEKE 2005, 13-15.) Asiakkaan saamaan arvoon perustuvaa hinnoittelua kutsutaan arvoperustaiseksi hinnoitteluksi. Se on melko uusi tapa hinnoitella palveluita. Arvoperusteisessa hinnoittelussa ei ole saatavilla vertailuhintoja ja sitä käytetään sen takia esimerkiksi uusissa projekteissa. Kun hinnoitellaan arvoperusteisesti, pitäisi yrityksen tuntea asiakkaat tarpeeksi hyvin ja asiakkaiden pitäisi pystyä kertomaan avoimesti mielipiteensä hinnasta. (Raatikainen 2008, 167.)

TIEKEN (2005, 17-18) oppaassa käytetään hinnoittelun pohjana ”Neljä askelta kannattavaan hinnoitteluun” -mallia. Ensin analysoidaan, sen jälkeen asemoidaan ja valitaan hinnoittelustrategia. Lopuksi valitaan käytännön hinnoittelumalli. Analysointi-vaiheessa

analysoidaan tuotteen ominaispiirteitä, asiakkaita, markkinoita ja kilpailijoita, kustannuksia sekä elinkaaren vaiheita. Asemoinnissa määritellään palvelun hinta suhteessa kilpailijoihin. Hinnoittelustrategia valitaan yrityksen liiketoimintaan sopivaksi.

Hinnoittelumallin avulla pystytään esittämään asiakkaalle, millä tavalla palveluita on hinnoiteltu. Hinnoittelumallia kannattaisi vaihdella asiakkaan sekä käyttötarkoituksen mukaan. Jokainen asiakas nimittäin kaipaa palvelulta eri asioita. (TIEKE 2005, 38-39.)

Palveluyrityksessä hinnoittelumallina voidaan käyttää myös tuntiveloitushintaa. Siinä lasketaan ensin kaikki kustannukset, joita palveluyrityksessä on ja jaetaan laskutettavalla tuntimäärällä. Tässä kuitenkin pitää ottaa huomioon kuinka paljon oikeasti tehdään asiakkaalle tuntiöitä, eikä ottaa huomioon kaikkia työntekoon käytettyjä tunteja. Laskutettavaa tuntimäärää on vaikea ennustaa etukäteen, varsinkin ohjelmistoyrityksessä. Silloin kannattaa tarkastella aikaisempien vuosien toteutuneita tuntimääriä. (Eklund & Kekkonen 2016, 118.) Yrityksellä X ei ole historiatietoja monelta vuodelta, joten se vaikeuttaa laskutettavan tuntimäärän ennustamista. Minimituntihinnan pystyy laskemaan katetarpeen avulla. Katetarpeeseen luetaan henkilöstökustannukset, kiinteät kustannukset, poisotot, korot ja yrityksen voittotavoite. (Yritystulkki, palveluyrityksen hinnoittelu.)

$$\text{Palveluyrityksen minimituntihinta} = \frac{\text{Katetarve}}{\text{laskutettavat tunnit}}$$

Tämän kaavan avulla saadaan selville mitä vähintään pitäisi tienata, jotta haluttu tulos saadaan aikaiseksi. Jos katetarpeessa ei huomioida voittotavoitetta, minimituntihinta katkaa yrityksen kustannukset, mutta voittoa ei synny. Eklundin & Kekkonen (2016,119) mielestä tämän hinnoittelumallin ongelma on ne tunnit, jolloin ei ole asiakastyötä. Kun halutaan saada kuukausipalkkaa, pitäisi asiakkailta laskuttaa kaikki kustannukset ja kaikki tehdyt tunnit. Toinen ongelma on se, pystytäänkö arvioimaan oikeita laskutettavia tunteja aikaisempien vuosien perusteella. Sillä asiakastyöhön kuluvat tunnit voivat vaihdella yrityksissä paljon. Välillä nimittäin menee enemmän aikaa uusien palveluiden luomiseen ja myyntiin, kuin suoraan asiakastyöhön. Yrityksessä X ei voida laskuttaa asiakkailta niitä tunteja, joita laskutetaan muulla kuin tuntiperustaisella tavalla. Näihin lukeutuu tukityöhön liittyvät tunnit (kuukausiveloitus) ja ne tunnit, jotka laskutetaan aloitus-tuottoina asiakkailta (kertalasku asiakkuuden alussa).

Muita palveluyrityksen hinnoittelumalleja ovat suoriteperusteinen hinnoittelu, palvelutasohinnoittelu, ominaisuushinnoittelu ja saatavuushinnoittelu. Suoriteperusteinen hinnoittelu sopii selkeään kokonaisuuteen, esimerkiksi laatoitustyö. Myyjällä pitää olla tietoa ja kokemusta, kun hinnoittelee suoriteperusteisesti. Palvelutasohinnoittelussa asiakas maksaa tietyistä tasosta, jonka on itse valinnut. Näitä ovat esimerkiksi hotellien luokitukset. Asiakas voi itse päättää haluaako maksaa laadusta enemmän vai tyytykö hieman huonompaan ja halvempaan. Ominaisuushinnoittelussa asiakas ostaa eri osia ja voi näin vaikuttaa mistä haluaa maksaa. Ominaisuushinnoittelu sopii esimerkiksi ohjelmistopalveluille, joissa on tarjolla eri osia. Siinä pyritään lisäosilla saamaan ylimääräistä tuottoa. (Raatikainen 2008, 163-165.) Yritys X:llä ominaisuushinnoittelua ei oikeastaan käytetä, muuta kuin asiakkaiden haluamiin lisäosiin. Näistä yritys harvemmin kuitenkin saa voittoa, sillä se läpilaskuttaa lisäosat suoraan asiakkailta.

Saatavuushinnoittelussa asiakas maksaa siitä, että sillä on mahdollisuus käyttää jotakin lisäpalvelua koska haluaa. Tätä hinnoittelumallia käytetään esimerkiksi elektroniikkalaitteen tukipalvelussa tai sen voi yhdistää myös palvelutasoon. (Raatikainen 2008, 165.) Yrityksessä X hinnoitellaan tukipalvelu tällä perusteella. Asiakkailta on mahdollisuus pyytää tukea tarvitsemiinsa asioihin kuukausihinnalla.

#### **4.5 Yrityksen X hinnoittelun nykytila-analyysi**

Yritys X:n tarjoamilla ohjelmistoilla on aloitus- ja asennusmaksu, jonka suuruus riippuu ohjelmiston koosta ja muutosten määrästä. Aloitusmaksu pyrkii kattamaan ohjelmiston aloittamisen ja toiminnanohjausjärjestelmän asentamisen sekä myynnistä johtuvat kustannukset. Muuten työt pääsääntöisesti laskutetaan tuntityönä. Uudelle asiakkaalle annetaan arvio siitä, kuinka paljon menee tunteja alussa ja siitä hinta-arvio, mutta kaikki kuitenkin laskutetaan toteutuneiden tuntien mukaan (Toimitusjohtaja 2016). Lisäksi yrityksellä on tukipalvelu asiakkaille, jossa on kiinteä asiakaskohtainen kuukausihinta kaikille, riippumatta siitä kuinka paljon tukipyyntöjä asiakkaalta tulee. Tämän avulla yritys X haluaa auttaa asiakkaita kaikissa ongelmissa sekä auttaa heitä käyttämään ja korjaamaan ohjelmia. Kaikilla asiakkailta ei kuitenkaan ole tukipalvelua. Yrityksen X toiminnanohjausjärjestelmässä pystyy tarkastelemaan asiakaskohtaisesti, kuinka paljon on laskutettu mitään työtä. Lisäksi sieltä pystytään katsomaan asiakaskohtaisesti tehdyt tunnit.



Yrityksen X eri palveluissa on käytetty monia eri hinnoittelumenetelmiä. Tukipalvelun hinnoittelu perustuu saatavuushinnoitteluun. Ominaisuushinnoittelua käytetään silloin kun asiakas haluaa jonkin lisäosan, minkä yritys joutuu ostamaan muualta. Tuntiveloitettavassa työssä taas käytetään aikaperusteista hinnoittelua ja ohjelmistojen aloitusmaksut veloitetaan suoriteperusteisesti. Olisi hyvä, jos yritys pystyisi yhtenäistämään hinnoittelumenetelmiään, jotta esimerkiksi asiakkaat ymmärtäisivät paremmin yrityksen hinnoittelua. Lisäksi hintojen kannattavuutta on vaikea tarkastella, kun kaikki palvelut hinnoitellaan eri tavalla eikä yrityksellä ole seuranta näistä. Hintojen kannattavuutta pystyisi tarkastelemaan, jos yritys X loisi seuranta varten rakenteet.

Tuntihintaa on laskettu tilikauden 2016 alkaessa, sillä yrityksen ja joidenkin asiakkaiden mielestä korkeampi tuntihinta oli liian suuri. Yrityksen kehitys- ja muokkaustyöt ovat kuitenkin kilpailijoihin nähden yksinkertaisia. Yrityksen mielestä suurempaa tuntihintaa voitaisiin periä, jos työt olisivat paljon vaativampia. Yrityksen työhön kuuluu myös paljon selvitystyötä, joka ei varsinaisesti liity asiakkaalle tehtävään työhön. Tähän menee aikaa, joten tuntejakin laskutetaan asiakkailta enemmän. (Toimitusjohtaja 2016.)

Palveluiden hinnoitteluun ja kustannusten kattamiseen ei olla yrityksessä X keskitytty paljoakaan. Yrityksessä on enemmän keskitytty asiakkaalle tehtävään työhön ja uusien asiakkaiden saamiseen. Aikaisempi tuntihinta on pohjautunut siihen, millä hinnalla heidän ostamansa yritys on laskuttanut aikaisemmin asiakkaitaan. Uutta tuntihintaa miettiessä ei olla kunnolla pohdittu, kattaako se kaikki mahdolliset kustannukset ja jääkö sen jälkeen mitään käteen. Asennusmaksun ollaan kuitenkin ajateltu kattavan asennuksesta ja asiakkaan saamisesta johtuvat kustannukset. Asiakkaan saamisesta johtuvia kustannuksia ovat myynnistä johtuvat kustannukset sekä matkakustannukset joita tehdään asiakkaan luokse. Tukipalvelun kannattavuus riippuu siitä, kuinka paljon tukipyyntöjä asiakkailta tulee kuukaudessa.

Tukipalvelu on ollut yritykselle X kannattavaa, sillä yritys saa kuukausittain tuloja siitä. Kustannukset vaihtelevat tukipalvelussa tukipyyntöjen määrän suhteessa. Joskus asiakkaat eivät tarvitse tukea ja muokkaamista mihinkään ohjelmistossa ja joskus tukipyyntöjä tulee todella paljon. Jos tukipyyntöjä alkaa tulemaan enemmän kuin tähän mennessä, yrityksen tulee miettiä tukipalvelun hinnan korottamista tai hinnoittelumenetelmän muuttamista. Tällä hetkellä tukipyyntöihin menee kuukaudessa noin 40-50 tuntia. Yrityksellä on tukipalveluasiakkaita tällä hetkellä 7, joten asiakasta kohti tukityötä tehdään keskimäärin

5-7 tuntia kuukaudessa. Tukipalveluihin käytetyt tunnit vaihtelevat suuresti asiakkaitten keskuudessa, joillekin tehdään työtä vain 1-3 tuntia kuukaudessa. Tukipalvelun hinnat vaihtelevat asiakkaittain 120 eurosta 350 euroon.

Yritys X ei ole verrannut hintojansa kilpailijoiden hintoihin, eivätkä he ole sen perusteella hinnoitelleet omia palveluitaan. Yritys uskoo, että heidän palvelunsa ovat kuitenkin halvempia kuin saman alan yrityksillä keskimäärin. Yritys ei ole määritellyt itselleen hintastrategiaa. Yhtiöryhmän hintastrategiana on yleisesti ollut myyminen halvemmalla kuin kilpailijat ja sitä kautta on pyritty saavuttamaan suurempi ja kasvava asiakaskunta. Tämän avulla päästään markkinoille ja saavutetaan haluttu markkinaosuus. Yritykselle ja yhtiöryhmälle voisi parhaiten sopia TIEKEN hinnoittelustrategioista tulevaisuuden kasvun strategiat. Sillä he pyrkivät kasvattamaan markkinaosuutta ja saamaan enemmän tuottoja sitten myöhemmässä vaiheessa, kun asiakaskuntakin on suuri.

Yrityksen palveluiden hinnoitteluun ja hinnoittelustrategiaan vaikuttaa paljon se, että yritys tarjoaa avoimen lähdekoodin palveluita. Avoimeen lähdekoodiin perustuvilla yrityksillä on tiukempi hintakilpailu ja palveluiden hinnat ovat halvempia kuin suljetun lähdekoodin palveluilla. Tämä johtuu siitä, että jokainen pystyy muokkaamaan ja kehittämään avoimen lähdekoodin palveluita. Hinnan pitää olla tasolla, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan, ettei heidän tarvitse itse opetella koodaamista ja ohjelmien muokkaamista. Asiakas maksaa ohjelman muokkaamisesta omaan käyttöönsä, päivittämisestä ja ilmenneiden ongelmien ratkomisesta. Yrityksen X tuotot kertyvät eri tavoin hinnoitelluista palveluista.

#### **4.6 Yrityksen X minimituntihinta**

On monia eri tapoja laskea minimituntihinta yritykselle. Ohjelmistoja tuottavalle palveluyritykselle on vaikea löytää juuri sopivaa minimituntihinta laskelmaa. Tuntihintaa laskettaessa jaetaan kustannukset välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, riippuen siitä, kuinka hyvin ne pystytään kohdentamaan asiakkaalle. Tässä työssä käytetään yrityksen X tuntihintaa laskettaessa palveluyrityksen minimituntihinta laskelmaa ja muokataan sitä yritykselle X sopivaksi. Sen avulla pystytään helposti laskemaan kaikki kustannukset

jotka kuuluvat yritykselle ja siinä voidaan ottaa huomioon myös tavoiteltu voitto. Yritykselle X lasketaan minimituntihinta, joka kattaisi yrityksen henkilöstökustannukset, muut yleiset kustannukset, korot ja poistot. Voittotavoitetta ei siis huomioida laskelmissa.

Ensin lasketaan yrityksen katetarve. Katetarpeeseen sisältyy yrityksen oikaistut henkilöstökustannukset, oikaistut yleiskustannukset, poistot ja korot. Yleiskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita on vaikea kohdentaa asiakkaille. Laskelmassa ei siis huomioida kaikkia yrityksen palvelinkustannuksia ja tietoliikennekustannuksia, jotka pystytään kohdistamaan asiakkaalle. Tietoliikennekustannukset veloitetaan suoraan asiakkaalta heidän käyttönsä mukaan ja palvelinkustannukset ovat myös asiakaskohtaisia. Kun katetarve jaetaan yrityksen laskutettavien tuntien määrällä, saadaan minimituntihinta.

Tässä kohtaa kuitenkin pitää ottaa huomioon, että yritys tarjoaa muitakin palveluita kuin tuntilaskutettavaa työtä. Näin ollen laskelmasta pitää poistaa vielä muihin palveluihin liittyvät kustannukset. Ohjelmistojen aloitusmaksuihin ja tukipalveluihin liittyvät henkilöstökustannukset pitää vähentää laskelmassa olevista henkilöstökustannuksista. Pitää siis selvittää kuinka monta tuntia yritys X tekee aloitusmaksujen ja tukipalveluiden eteen töitä suhteessa yrityksen kaikkiin tunteihin. Ohjelmistojen aloitusmaksuihin on käytetty tunteja vuonna 2015 3 % yrityksen kaikista tunneista ja vuonna 2016 sen odotetaan olevan vain 1 %. Tukipalveluihin vastaavasti on käytetty tunteja vuonna 2015 ja 2016 12 % yrityksen kaikista tunneista. Eli vuoden 2015 minimituntihinnasta vähennetään henkilöstökustannuksista yhteensä 15 % ja vuoden 2016 laskelmasta 13 %. Näin saadaan realistisempi kuva yrityksen minimituntihinnasta, eikä laskuteta mitään kustannuksia kahteen kertaan.

Tässä laskelmassa pitää ottaa huomioon, että yrityksen yleiskustannukset ovat laskettu minimituntihintaan, joten minimituntihinta kattaa kaikki muut kustannukset paitsi asiakkaille helposti kohdistettavat kustannukset eli niin kutsutut välittömät kustannukset. Yleiskustannukset kannattaa huomioida minimituntihinnassa, jotta ne tulee jossakin edes katetuksi. Sillä yrityksen X ohjelmistojen aloitusmaksuista ei tule välttämättä aina niin paljon katetta, jotta se riittäisi kattamaan osaa yleiskustannuksista. Aloitusmaksut myös neuvotellaan asiakaskohtaisesti ja hinnan pitää olla tarpeeksi kilpailukykyinen, jotta yritys saadaan asiakkaaksi. Aloitusmaksuja myös tulee suhteessa vähemmän kuin muita tuottoja, joten myös sen takia siihen on vaikea sisällyttää muita kustannuksia kuin siihen

liittyvät henkilöstökustannukset ja helposti kohdistettavat kustannukset. Tukityöhön kuuluviin tunteihin on myös hankalaa ottaa huomioon yleiskustannuksia, sillä ne vaihtelevat niin paljon ja tukityötä tehdään eri asiakkaille eri määriä.

Yllä esitetyn laskelman pohjalta saadaan yrityksen X minimituntihinnaksi vuodelle 2015 114 euroa. Vuonna 2015 yritys veloitti asiakkailta tuntityöstä 100 euroa tunnilta, joten minimituntihinta on korkeampi kuin veloitettu hinta. Vuoden 2016 minimituntihinnaksi saatiin 125 euroa tunnilta, kun taas vuonna 2016 yritys X on veloittanut asiakkailtaan 75 euroa tunnilta. Tässä minimituntihinnan ja veloittettavan tunnin ero on suuri. Nykyinen tuntihinta ei kata yrityksen kaikki kustannuksia. Yrityksen pitäisi siis tarkastella hieman tuntihintojansa ja pohtia pystyisikö hintoja korottamaan huomioiden kilpailutilanne ja markkinaosuustavoitteet.

Toinen vaihtoehto on myydä enemmän tunteja. Yrityksen X tuntihinnalla veloittettavien tuntien määrä on ollut vuonna 2015 16 % ja vuonna 2016 18 % suhteessa yrityksen kaikkiin tunteihin. Yrityksellä on siis paljon tunteja, joita se ei veloita millään tavalla. Tunteja, joita ei veloiteta asiakkailta millään tavalla on molempina vuosina 2015 ja 2016 ollut 69 % yrityksen kaikista tunneista. Tämä on huomattava osuus työntekijöiden tunneista. Veloittamattomien tuntien osuus selittääkin sen, minkä takia yrityksen tuntihinnat ovat minimituntihintaa pienemmät. Jos yritys X pystyisi veloittamaan tuntitöinä asiakkailta esimerkiksi 30 % kaikista tunneistaan, olisi yrityksen X minimituntihinta 75 euroa. Tällöin se olisi sama kuin nyt veloittava tuntihinta. Toisin sanoen, yrityksen pitäisi kasvattaa tuntiveloitettavaa työtä 60 % tämän hetkiseen nähden, jotta tuntiveloitushinta kattaisi yrityksen kustannukset.

Minimituntihinnan laskeminen auttaa yritystä X selvittämään mitä asioita voidaan ja pystytään muuttamaan, jotta saadaan tuntihinnat kannattaviksi. Yrityksessä ei ole aikaisemmin selvitetty tarkasti kattaako tuntihinta kustannuksia, sen takia tästä analyysistä on paljon hyötyä yritykselle.

## 5 TULOKSEN OIKAISUN ANALYSOINTI

Tilinpäätöstä voidaan muokata vertailukelpoisempaan muotoon sekä käyttökelpoisemmaksi analyysiä varten. Yritykset voivat tilinpäätöstä tehdessä muokata tuloksia kirjanpito- ja tilinpäätöslainsäädännön puitteissa, esimerkiksi näyttämään hieman parempaa tulosta. Muokattavat kohdat ovat harkinnanvaraisia kohtia, joissa pystytään joustamaan. Näitä ovat esimerkiksi jaksotukset ja arvostuseriaatteet. Tilinpäätöksen oikaisemisella saadaan tarkempaa ja parempaa tietoa, jotta tilinpäätöstä pystyttäisiin vertailemaan aikaisempiin vuosiin. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 99.)

Tarkoituksena on ollut selvittää yrityksen X tuntihinnan kannattavuus ja siihen vaikuttaa pitkälti laskutetut tunnit ja yrityksen kustannukset. Kun kustannukset poikkeavat normaalista, on vaikea saada oikeaa kuvaa yrityksen tuntihinnan kannattavuudesta. Joten tässä tapauksessa on kannattavaa oikaista yrityksen viime tilinpäätöksen tuloslaskelmaa realistisempaan suuntaan. Silloin pystytään tarkastelemaan myös sitä, onko tuntihinta kannattavaa silloin, kun kustannukset ovat todenmukaisemmat. Oikaistu tulos on myös vertailukelpoinen muihin toimialalla oleviin yrityksiin ja näin antaa tätäkin kautta oikeanlaisen kuvan yrityksen toiminnasta.

Yrityksen X tulosta oikaistaan vuosien 2015 ja 2016 tuloslaskelmien pohjalta ja tehdään niistä Excel-taulukot. Taulukoissa oikaistaan vain ne kustannuserät, joita ei ole maksettu oikean suuruisina. Näitä ovat palkkakustannukset, tytäryhtiömaksut ja toimitilavuokrat. Yrityksen X kaksi omistajaa ovat nostaneet vuoden 2015 aikana pienempää palkkaa, jotta yrityksen tulos olisi parempi. Lisäksi toimitilavuokria ei ole maksettu ollenkaan. Toimitilavuokrat maksetaan emoyhtiölle, joten nyt toimitilavuokrat ovat jätetty emon rasitteeksi tuloslaskelmaan. Kun nämä kustannukset otetaan huomioon tuloslaskelmassa, saadaan parempi käsitys yrityksen kustannuksista ja pystytään selvittämään kannattava tuntihinta.

Tuloksen oikaisu lisää yrityksen kustannuksia yhteensä reilulla 16 000 eurolla. Tämä pienentää yrityksen X tulosta huomattavasti. Yrityksen tulos on kuitenkin oikaisunkin jälkeen positiivinen. Tuloksen oikaiseminen vaikuttaa esimerkiksi laskutettavien tuntien analysointiin, jotta yritys pääsee nollatulokseen.

Vuoden 2016 tuloslaskelma Excel on arvio vuoden tuloslaskelmasta ja tuotot ja kustannukset voivat siitä muuttua vähän. Toteutuneet tuotot ja kustannukset ovat tammikuusta lokakuuhun ja loppuvuosi on arvioitu aikaisempien tapahtumien pohjalta sekä yrityksen X toimitusjohtajan ja talouspäällikön arvioiden mukaan. 2016 vuoden tuloslaskelmaan kannattaa perehtyä enemmän, sillä siihen voidaan vielä vaikuttaa. Yritys X ei ole vuoden 2016 aikana maksanut palkkoja täysimääräisenä sen kahdelle omistajalle samoista syistä kuin aikaisempanakin vuonna. Lisäksi se ei ole maksanut tytäryhtiömaksuja eikä toimitilakustannuksia emoyhtiölle. Joten tänä vuonna tulosta oikaistaan enemmän kuin aikaisempänä vuotena.

Kustannukset nousevat oikaisemisen myötä oletettavasti reilut 24 000 euroa. Jos kustannukset maksettaisiin täysimääräisenä tänä vuonna, syntyisi yritykselle tappiota. Yritys pyrkii välttämään tämän ja sen takia omistajat ovat valmiita nostamaan pienempää palkkaa sekä emoyhtiön kanssa on sovittu, ettei vielä tarvitse maksaa toimitila- ja tytäryhtiökustannuksia. Näin ollen toimitilakustannukset jäävät emoyhtiön tuloslaskelmaan rasisitteeksi.

Tuloslaskelman oikaisun pohjalta, yritys X pystyy arvioimaan ja tekemään suunnitelmia tuleville vuosille, sillä oikaisussa on otettu kaikki kustannukset huomioon oikean suuruisina. Yritys pystyy arvioimaan kuinka paljon tuntiveloitettavia töitä pitää tehdä, jos muut tuotot ja kustannukset pysyvät saman suuruisina. Lisäksi oikaisun avulla pystytään pohtimaan eri skenaarioita ja miten ne vaikuttavat muihin tuottoihin ja kustannuksiin. Oikaisuun voidaan ottaa mukaan esimerkiksi uusi työntekijä ja näin arvioida kuinka paljon tuottoja pitäisi saada enemmän, jotta yrityksen tulos pysyisi samana.

## 6 POHDINTA

Työn päätavoitteena oli tarkastella yrityksen kannattavuutta ja hinnoittelua. Yrityksessä ei ole aikaisemmin perehdytty syvällisemmin palveluiden hintojen kannattavuuteen tai laskettu kustannuksia palveluille. Tavoitteena oli lisäksi tarkastella kattaako yrityksen tällä hetkellä käyttämä tuntiveloitushinta kaikki kustannukset. Yrityksen kannattavuuden ja hinnoittelun nykytilanteesta saatiin kattava kuva laskelmien avulla.

Yrityksen kannattavuuteen perehtyessä saatiin selkeämpi kuva yrityksen tuottojen ja kustannusten rakenteesta. Kannattavuuden tunnuslukujen avulla saatiin selville yrityksen taloudellinen tilanne, joka on parantunut vuoden 2015 aikana. Yritykselle löydettiin hyviä tunnuslukuja, joiden avulla pystytään säännöllisesti tarkkailemaan yrityksen kannattavuutta. Yritykselle sopivia kannattavuuden tunnuslukuja on muun muassa liikevoittoprosentti, jonka avulla yritys pystyy helposti laskemaan, kuinka suuri osa liikevoitto on liikevaihdosta. Quick ration avulla saadaan kuva yrityksen maksuvalmiudesta. Tässä kuitenkin pitää huomioida, että se kertoo yrityksen maksuvalmiuden yhden päivän ajalta. Käyttökateen avulla yritystä pystytään vertailemaan muihin yrityksiin, jos halutaan saada selville, miten yrityksellä menee verrattuna muihin toimialan yrityksiin.

Vakavaraisuutta tarkastellessa huomattiin, kuinka yrityksen vakavaraisuus on heikolla pohjalla. Yrityksen oma pääoma on negatiivinen, eli toiminta on rahoitettu pelkästään vieraalla pääomalla. Näin ollen vakavaraisuuskin on huono yrityksessä. Vakavaraisuus vaikuttaa maksuvalmiuden kanssa yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen maksuvalmius on kunnossa, joten vakavaraisuus pitäisi saada myös hyväksi, jotta toiminta olisi kannattavaa. Yrityksen pitäisi saada oma pääoma takaisin positiiviseksi ja sitä kautta kasvattaa vakavaraisuutta.

Tunnuslukuja analysoidessa jouduttiin kuitenkin ottamaan monia eri asioita huomioon, kuten vuoden 2014 pidempi tilikausi ja se, että tilinpäätöstietoja ei ole saatavilla monelta vuodelta. Osa tunnusluvuista ei kerro selkeää kuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Esimerkiksi omavaraisuusaste ja gearingprosentti eivät kerro yrityksen vakavaraisuudesta paljoa, sillä molempien tunnuslukujen negatiivisuus johtuu yrityksen oman pääoman negatiivisuudesta. Tunnuslukujen avulla huomattiin, että vuoden 2014 tappiot vaikuttavat vieläkin yrityksen kannattavuuteen.

Tuottavuuden laskeminen laskutettavien tuntien suhteessa kaikkiin tunteihin antoi yllättävän huonon kuvan yrityksen tuottavuudesta. Siinä ei kuitenkaan huomioitu muita palveluita kuin tuntiveloitettavaa työtä. Joten todellisuudessa yrityksen tuottavuus on parempi kuin laskettu luku. Perehdyttäessä tuottavuuteen ja siihen, miten kaikki tunnit jakaantuvat eri palveluille, saatiin selville, kuinka vähän oikeasti laskutetaan asiakkailta tehdystä työstä. Tämän avulla saatiin selville, että tehtyjä työtunteja ei laskuteta tarpeeksi asiakkailta. Osasy syy laskutettavien tuntien vähyteen on se, että yritys on vasta hiljattain alkanut kirjata tarkemmin tehtyjä työtunteja toiminnanohjausjärjestelmään.

Yrityksen hinnoittelusta oli tarkoitus selvittää, kattaako yrityksen hinnat kaikki kustannukset, varsinkin syventyä tuntiveloitettavaan työhön ja sen kannattavuuteen. Teorian avulla saatiin selville enemmän hinnoittelun menetelmistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Koska hinnoitteluun ei olla perehdytty yrityksessä tarkasti, teoria ja laskelmat auttavat yritystä näkemään hinnoittelunsa todellisen tilanteen ja mitä sille voitaisiin tehdä. Yrityksessä hinnoitellaan jokaista palvelua eri tavalla, joten hintojen kannattavuuden tarkastelu on vaikeaa tässä yrityksessä. Yrityksen kannattaisi harkita sitä, voisiko se yhtenäistää hinnoittelunsa jotenkin, jotta heidän olisi helpompi perustella asiakkaille hintojansa.

Työn edetessä ongelmakohdaksi muodostui käyttämättömän kapasiteetin suuruus, sillä yritys ei ole laskuttanut millään tavalla 69 % tehdyistä työtunneistaan. Yrityksen tuottavuuden laskemisessa sekä asiakaskatteita ja minimimituntihintaa laskiessa tämä tuli ajankohtaiseksi. Asiakaskatteiden tuntikustannukset laskettiin kaikille tunneille, vaikka kaikkia tunteja ei laskuteta asiakkailta. Tämän takia tuntikustannukset ovat sen verran pienet tuntia kohden. Lasketulla asiakaskatteella siis pitäisi pystyä kattamaan yrityksen yleiskustannukset sekä henkilöstökustannuksista osa, jota ei laskuteta asiakkailta.

Minimituntihintaa laskiessa piti katetarpeesta poistaa aloitusmaksujen ja tukipalveluiden kustannusten osuus. Muuten ne oltaisiin huomioitu kahteen kertaan niin omissa veloituksissaan kuin tuntityötä veloitettaessa. Minimituntihintaa varten laskettiin eri palveluihin käytetyt tunnit suhteessa kaikkiin tunteihin, josta saatiin siis selville myös käyttämättömän kapasiteetin osuus. Käytettyjen tuntien perusteella vähennettiin katetarpeesta prosentiosuudet, jotka on käytetty aloitustyöhön ja tukipalveluun. Näin saatiin selville kustannukset, jotka kuuluvat tuntiveloitettavalle työlle sekä käyttämättömälle kapasiteetille.



Nämä molemmat kustannukset pitää kattaa yrityksen minimituntihinnassa. Minimituntihinnan laskeminen oli haastavaa juurikin sen takia, ettei kaikkia yrityksen kustannuksia huomioitaisi laskelmassa.

Laskettu minimituntihinta on suurempi, kuin nykyisin veloittettava tuntihinta. Yrityksen nykyisen tuntihinnan ja lasketun minimituntihinnan suuri ero johtuu pitkälti siitä, että kaikkia tehtyjä tunteja ei laskuteta asiakkailta. Jos asiakaskatteen tuntiveloitustuotot oltaisiin laskettu minimituntihinnan perusteella, olisi asiakaskatteet olleet paljon suurempia. Yrityksen pitäisi pyrkiä nostamaan tuntiveloitushintaansa sen verran, ettei se kuitenkaan vaikuttaisi kilpailuun eikä asiakkaiden määrään. Tuntiveloitushinnan nostaminen tulee yritykselle varmasti ajankohtaiseksi silloin, kun asiakkaita on saatu enemmän. Toinen vaihtoehto kannattavuuden parantamiseen, on veloittaa asiakkailta enemmän tunteja kuin tähän mennessä. Näin saataisiin käyttämätön kapasiteetti ja kustannukset minimituntihintaa kohden pienemmäksi.

Koska käyttämätön kapasiteetin aste on suuri yrityksessä, yrityksen kannattaisi alkaa seurata sitä tarkemmin. Käyttämätöntä kapasiteettia voidaan seurata prosenttiosuutena kaikista tehdyistä tunneista. Käyttämättömän kapasiteetin suuruus on laskettu minimituntihintalaskelmassa ja yritys pystyisi käyttämään sitä pohjana seurannassaan. Seuratessa tätä yritys saisi paremman kuvan kuinka suuri käyttämätön kapasiteetti onkaan ja pystyisi myös pienentämään sitä. Käyttämätöntä kapasiteettia tulisi seurata vähintään vuosittain, mutta useamminkin olisi parempi. Näin pystyttäisiin reagoimaan siihen nopeammin.

Työn luotettavuuteen vaikuttaa monet eri asiat ja valinnat joita on työn aikana tehty. Laskelmien luotettavuutta parantaa se, että on pohdittu kaavojen sopivuutta yrityksen tunnuslukujen laskemiseen ja valittu juuri ne, jotka sopivat yritykselle. Lisäksi kaavat ovat otettu eri lähteistä ja suurin osa kaavoista on yleisesti tunnettuja kannattavuuden tunnuslukuja. Laskelmissa on käytetty yrityksen tilinpäätöstietoja, haastattelemassa saatuja tietoja sekä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä etsittyjä tietoja. Saadut tiedot ovat suurimmalta osin luotettavia. Ainoastaan tehtyjen tuntien määrä eri palveluissa ei ole niin luotettavaa, sillä yritys on vasta hiljattain alkanut merkitä tehdyt tuntinsa selkeästi. Uuden tuntiseurannan avulla saadaan selville mitä työtä ollaan tehty, kuinka paljon ja kenelle asiakkaalle. Näissä voi olla myös tarkempia selvityksiä tehdystä työstä. Tuntiseuranta on

sen verran uutta yrityksessä, jottei sitä pystytty hyödyntämään kunnolla tässä työssä. Tuntiveloitettavan työn määrä kuitenkin on luotettava, sillä se on katsottu suoraan asiakkaille lähetetyistä laskuista, joissa on kerrottu erikseen tehtyjen tuntien määrät.

Paremmän kuvan yrityksen kannattavuudesta olisi voinut saada, jos tunnuslukuja oltaisiin tarkasteltu useammalta vuodelta. Kuukausitasolla tarkasteleminen olisi sopinut myös joihinkin taseeseen perustuviin tunnuslukuihin, jotta oltaisiin saatu kattavampi kuva yrityksen toiminnasta.

Haastetta työhön toi joidenkin laskelmien sopimattomuus yritykselle. Monessa laskelmassa jouduttiin huomioimaan erilaisia asioita, eikä suoraan saatu oikeanlaista kuvaa yrityksestä. Lähdekirjallisuudesta oli myös vaikea löytää palveluyritykseen sovellettavia asioita, varsinkin kun kyse on ohjelmistopalveluyrityksestä. Tässäkin asiassa piti soveltaa, sillä ei ollut mitään vertailukohdetta tai esimerkkilaskelmia suoraan palveluyritykselle.

Tämän työn tärkeimpänä johtopäätöksenä on se, että yritys laskuttaa asiakkailta liian vähän. Kun laskutettaisiin asiakkailta enemmän, saataisiin kustannuksetkin tuntia kohden pienemmiksi ja tulisi enemmän tuottoa. Laskutettavien tuntien määrän kasvattaminen vaikuttaa parhaimmalta ja realistisimmalta vaihtoehdolta kannattavuuden parantamiseksi. Hintojen korottaminen alkuvaiheessa, kun asiakkaita yritetään saada enemmän, on hankalaa ja tekee asiakkaiden saamisen vaikeammaksi.

## LÄHTEET

Alhola, K & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Biege, S., Lay, G., Schmall, T. & Zanker, C. Challenges of Measuring Service Productivity in Innovative, Knowledge-Intensive Business Services. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI. Luettu 15.11.2016. [http://www.reser.net/materiali/pri-loge/slo/biege\\_et\\_al.pdf](http://www.reser.net/materiali/pri-loge/slo/biege_et_al.pdf)

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. 2015. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 15th edition. England: Pearson Education Limited.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Pro.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2016. Laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Karikorpi, O. 2010. Raha ratkaisee: yritystalous tutuksi. Helsinki: Tietosanoma.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus. Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.

McLaney, E. & Atrill, P. 2016. Accounting and Finance: An Introduction. 8th edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 14.11.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto [verkkajulkaisu]. ISSN=2342-6217. Helsinki: Tilastokeskus. Luettu 1.11.2016. <http://www.stat.fi/til/yrti/tau.html>

Talousjohtaja. Yritys X. 2016. Haastattelu 1.11.2016. Haastattelija Taimi, K. Tampere

TIEKE. 2005. Hinnoittelun ABC: Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Helsinki: TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. Luettu 10.9.2016. <http://www.tieke.fi/display/julkaisut/Hinnoittelun+ABC+--+opas>

Toimitusjohtaja. Yritys X. 2016. Haastattelu 1.11.2016. Haastattelija Taimi, K. Tampere.

Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yritystulkki. Toimiva yrittäjä. Hinnoittelu: Palveluyritys. Luettu 10.11.2016. <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/cursor/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/pal.veluyritys/>

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelulomake

1. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja strategia?
2. Minkälainen kannattavuuden tilanne on nyt? Kuinka sitä tarkastellaan?
3. Kommentit laskettuihin kannattavuuden tunnuslukuihin. Mistä johtuvat?
4. Miten tiedot tallentuvat tietojärjestelmiin?
5. Miten asiakaskohtaisia töitä seurataan?
6. Mitä kustannuksia ei ole huomioitu tilinpäätöksissä?
7. Kuinka kauan menee aikaa tukityöhön esimerkiksi kuukaudessa?
8. Mikä on yrityksen hinnoittelustrategia?
9. Minkä takia tuntihintoja on laskettu?
10. Miten tuntihinta on muodostettu?

## Liite 2. Yrityksen X tuloksenoikaisu 2015 – Excel

| <b>TULOSLASKELMA</b>  |                        |                |                       |
|---|------------------------|----------------|-----------------------|
|   | <b>1.1.-31.12.2015</b> | <b>OIKAISU</b> | <b>OIKAISTU TULOS</b> |
| <b>LIKEVAIHTO</b>   | 233 431                |                | 233 431               |
| Liiketoiminnan muut tuotot                                      |                        |                |                       |
| Materiaalit ja palvelut   |                        |                |                       |
| Ulkopuoliset palvelut   | -13 695                |                | -13 695               |
| Henkilöstökulut   |                        |                |                       |
| Palkat ja palkkiot  | -90 577                | -14 636        | -105 214              |
| Eläkekulut  | -27 582                |                | -27 582               |
| Muut henkilöstökulut  | -3 221                 |                | -3 221                |
| Henkilöstökulut yhteensä  | -121 380               |                | -136 017              |
| Poistot   |                        |                |                       |
| Poistot koneista ja kalustosta                                  | -452                   |                | -452                  |
| Poistot kehittämismenoista                                      |                        |                |                       |
| Poistot yhteensä  | -452                   |                | -452                  |
| Liiketoiminnan muut kulut                                       | -56 696                | -13 258        | -69 954               |
| <b>LIKEVOITTO (-TAPPIO)</b>                                     | <b>41 208</b>          | <b>-27 894</b> | <b>13 314</b>         |
| Rahoitustuotot ja -kulut  |                        |                |                       |
| Muut korko- ja rahoitustuotot                                   | 4                      |                | 4                     |
| Muut korko- ja rahoituskulut                                    | -2 080                 |                | -2 080                |
| Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä                               | -2 076                 |                | -2 076                |
| <b>VOITTO (-TAPPIO) ENNEN<br/>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b> | <b>39 132</b>          | <b>-27 894</b> | <b>11 238</b>         |
| Tuloverot   |                        |                |                       |
| <b>TILIKAUDEN VOITTO (-TAPPIO)</b>                              | <b>39 132</b>          | <b>-27 894</b> | <b>11 238</b>         |

\*Oikaisu sisältää sivukulut

## Liite 3. Yrityksen X tuloksenoikaisu 2016 – Excel

| <b>TULOSLASKELMA</b>  |                        |                |                       |
|---|------------------------|----------------|-----------------------|
|   | <b>1.1.-31.12.2016</b> | <b>OIKAISU</b> | <b>OIKAISTU TULOS</b> |
| <b>LIIVEVAIHTO</b>  | 212 129                |                | 212 129               |
| Liiketoiminnan muut tuotot                                      |                        |                |                       |
| Materiaalit ja palvelut   |                        |                |                       |
| Ulkopuoliset palvelut   | -5 700                 | -7 320         | -13 020               |
| Henkilöstökulut   |                        |                |                       |
| Palkat ja palkkiot  | -108 075               | -15 306        | -123 382              |
| Eläkekulut  | -26 392                | -3 738         | -30 130               |
| Muut henkilöstökulut  | -4 005                 | 324            | -3 681                |
| Henkilöstökulut yhteensä  | -138 473               | -18 720        | -157 193              |
| Poistot   |                        |                |                       |
| Poistot koneista ja kalustosta                                  | -339                   |                | -339                  |
| Poistot kehittämismenoista                                      |                        |                |                       |
| Poistot yhteensä  | -339                   |                | -339                  |
| Liiketoiminnan muut kulut                                       | -49 149                | -10 968        | -60 117               |
| <b>LIIVEYOITTO (-TAPPIO)</b>                                    | <b>18 468</b>          | <b>-37 008</b> | <b>-18 540</b>        |
| Rahoitustuotot ja -kulut  |                        |                |                       |
| Muut korko- ja rahoitustuotot                                   |                        |                |                       |
| Muut korko- ja rahoituskulut                                    | -1 164                 |                | -1 164                |
| Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä                               | -1 164                 |                | -1 164                |
| <b>VOITTO (-TAPPIO) ENNEN<br/>TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA</b> | <b>17 304</b>          | <b>-37 008</b> | <b>-19 704</b>        |
| Tuloverot   |                        |                |                       |
| <b>TILIKAUDEN VOITTO (-TAPPIO)</b>                              | <b>17 304</b>          | <b>-37 008</b> | <b>-19 704</b>        |

## Liite 4. Asiakaskate

| <b>A</b>                     |               | 4/2015-10/2016 |                    |
|------------------------------|---------------|----------------|--------------------|
|                              |               |                | <b>Asiakaskate</b> |
|                              |               |                | <b>7 870</b>       |
| <b>Tuotot:</b>               |               |                | 56 %               |
| Aloitusmaksu                 | 2 000         |                |                    |
| Tukipalvelu                  | 1 320         |                |                    |
| Tuntiveloitus                | 9 950         |                |                    |
| Matkat                       | 791           |                |                    |
| <b>Tuotot yhteensä</b>       | <b>14 061</b> |                |                    |
| <b>Kustannukset:</b>         |               |                |                    |
| Aloitusmaksu                 | 1 609         |                |                    |
| Tukipalvelu                  | 775           |                |                    |
| Palvelinkustannukset         | 475           |                |                    |
| Tuntiveloitus                | 2 541         |                |                    |
| Matkakustannukset            | 791           |                |                    |
| <b>Kustannukset yhteensä</b> | <b>6 191</b>  |                |                    |

| <b>B</b>                     |               | 9/2015-10/2016 |                    |
|------------------------------|---------------|----------------|--------------------|
|                              |               |                | <b>Asiakaskate</b> |
|                              |               |                | <b>22 066</b>      |
| <b>Tuotot:</b>               |               |                | 76 %               |
| Aloitusmaksu                 | 2 000         |                |                    |
| Tukipalvelu                  | 3 850         |                |                    |
| Tuntiveloitus                | 23 006        |                |                    |
| Osto odoo.com                | 54            |                |                    |
| <b>Tuotot yhteensä</b>       | <b>28 910</b> |                |                    |
| <b>Kustannukset:</b>         |               |                |                    |
| Aloitusmaksu                 | 894           |                |                    |
| Tukipalvelu                  | 570           |                |                    |
| Palvelinkustannukset         | 420           |                |                    |
| Tuntiveloitus                | 4 907         |                |                    |
| Osto odoo.com                | 54            |                |                    |
| <b>Kustannukset yhteensä</b> | <b>6 844</b>  |                |                    |