

Roope Kantola

Ensimmäisen palkkauksen vaikutukset

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2017

Tekijä(t) Otsikko	Roope Kantola Ensimmäisen palkkauksen vaikutukset
Sivumäärä Aika	37 sivua + 3 liitettä Lokakuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi
Ohjaaja(t)	Lehtori Ritva Salmela
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työntekijän palkkauksen vaikutuksia yhden henkilön yritykseen. Samalla tarkoituksena oli tuottaa yrittäjälle, joka harkitsee työntekijän palkkaamista, työkaluja, joilla hän voi itse selvittää palkkauksen vaikutukset omaan yritykseensä.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin kokoamalla tietoa eri lähteistä yhdeksi kokonaisuudeksi, jota yrittäjän on tarkoitus pystyä käyttämään hyödyksi oman työntekijän palkkauksen suunnittelussa. Koottua tietoa sovellettiin esimerkkeihin, jotka suunniteltiin osoittamaan palkkauksen vaikutukset tarkasteltaviin tunnuslukuihin kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Tunnuslukujen lisäksi opinnäytteessä tarkasteltiin palkkakustannusten muodostumista ja tuotannon varmistamista esimerkkien avulla. Lisäksi palkkausta tutkittiin investointina ja sen esitettiin tapa verrata palkkausta vaihtoehtoisin investointikohteisiin.</p> <p>Tutkimuksessa onnistuttiin kokoamaan työkaluja yrittäjän käytettäväksi palkkauksen suunnittelua varten. Opinnäytetyö ei onnistunut määrittämään uusia raja-arvoja palkkauksen aloittamiselle, aiheen laajuuden vuoksi. Opinnäytetyössä luotuja esimerkkejä pystytään soveltamaan yleisesti monen yrityksen lukuja käyttäen.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että yrittäjä pystyy käyttämään opinnäytetyön metodeja hyödyllisen tiedon hankintaa omaa palkkauspäätöstään varten. Tutkimus ei kuitenkaan ole täydellisen kattava eikä sen tuloksia voi käyttää ainoana syinä palkkaukselle. Opinnäytetyön tuloksia voidaan siis käyttää palkkauksen mahdollisuuden arvioimisessa ja päätöksenteon tukena.</p>	
Avainsanat	palkkaus, yrittäisyys, palkkaus investointina

Author(s) Title	Roope Kantola Effects of the First Recruitment
Number of Pages Date	37 pages + 3 appendices 22 October 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting
Instructor(s)	Lecturer Ritva Salmela
<p>The purpose of this thesis was to examine the effects of hiring an employee to a single person venture. In addition, the thesis was supposed to provide tools for an entrepreneur who is considering hiring their first employee with which they could assess the effects of that hiring to their company.</p> <p>The thesis was carried out by compiling knowledge from separate sources into this single source which could be used in the future by any entrepreneur. The compiled information was applied to example cases which were designed to showcase the effects of hiring an employee to profitability, liquidity and financial solidity. In addition, the formation of true labor costs and securing production were examined. Hiring was also considered from the point of view of investment with an example calculation given for future use and proof of concept.</p> <p>The thesis was successful in compiling a set of tools for the entrepreneur to use in their hiring process. No new limit values were found for any of the financial figures that could be used for determining if a hiring should take place. The reason for this failure was the scope of the task at hand. The case examples laid out in this work can be applied to many actual cases and used by a multitude of companies.</p> <p>An entrepreneur can use the methods used in this thesis to create useful information to use in the decision-making process when considering hiring an employee. These methods although useful are not comprehensive enough to be solely when hiring. Other enquiries must be made in addition to the results found here. The results should serve as a support for or against deciding whether to hire but not as the driving force for hiring.</p>	
Keywords	Hiring, entrepreneurship, hiring as investment

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Laskentatoimi	2
3	Tunnusluvut	2
3.1	Kannattavuus	2
3.2	Vakavaraisuus	4
3.3	Maksuvalmius	5
4	Palkka ja sivukulut	5
5	Kustannuslaskenta	7
5.1	Kustannuslaskennan teoriaa	7
5.2	Esimerkki palkan luonteen vaikutuksesta	8
6	Palkkauksen kustannus-hyötyanalyysi	11
6.1	Kustannus-hyötyanalyysi työkaluna	11
6.2	Palkkaus investointina	11
7	Tuottavuuden varmistaminen	14
8	Palkkauksen vaikutukset tunnuslukuihin	15
8.1	Palkkaus skenaariot	15
8.2	Vaikutukset kannattavuuteen	16
8.3	Vaikutukset vakavaraisuuteen	20
8.4	Vaikutukset maksuvalmiuteen	22
9	Palkkauksen SWOT -analyysi	23
9.1	Vahvuudet	23
9.2	Heikkoudet	24
9.3	Mahdollisuudet	25
9.4	Uhat	25
10	Tulokset	26
10.1	Kustannuslaskennan tulokset	26
10.2	Palkkakustannusten määrittäminen	26

10.3	Tuottavuuden varmistaminen	27
10.4	Palkkauksen vaikutukset tunnuslukuihin	27
10.5	SWOT -analyysi	28
11	Johtopäätökset	29
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Laskelmat lähtötilanne	
	Liite 2 Laskelmat skenaario 1	
	Liite 3 Laskelmat skenaario 2	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan siirtymistä yhden hengen yrityksestä kahden tai useamman hengen yritykseksi eli sitä vaihetta, jossa yrittäjä päättää palkata ensimmäisen työntekijän.

Palkkauksen aiheuttamat kustannukset on selvitettävä aina ensimmäiseksi, kun harkitsee rekrytointia, koska niiden mukaan voidaan selvittää palkkauksen vaikutukset kannattavuuteen. Tämän työn tarkoituksena on olla apuna yrittäjälle hänen suunnitelluun ensimmäistä rekrytointia ja antaa suuntaa antavia taloudellisia raja-arvoja päätöksenteon tueksi. Työssä on oletuksena, että palkkaamista suunnittelevan yrittäjän yritys on osakeyhtiö. Muita yritysmuotoja ei ole otettu huomioon.

Tämä opinnäyte on selvitystyö, joka kokoaa tietoa eri lähteistä yhteen kokonaisuuteen, jossa se on helpommin käytettävissä. Suuri osa työstä on rakennettu esimerkkien varaan ja niiden on tarkoitus auttavaa yrittäjää soveltamaan tässä esiin tuotuja aiheita omaan yritykseen. Esimerkit on tehty yleisellä tasolla, jotta niitä on helppo soveltaa toimialasta riippumatta varmasti lähes kaikkiin yrityksiin.

Työssä ei käsitellä palkkausta hallinnon näkökulmasta, vaikka se on suuri osa palkkauksen käytännön toteutusta. Siihen löytyy jo muita resursseja, joten se keskittyy taloudellisen tiedon luomiseen ja käsittelyyn. Yrittäjän on ilman muuta perehdyttävä palkkauksen käytännön asioihin ennen palkkausta.

Erityisesti taloudellinen näkökulma kyseiseen aiheeseen kiinnostaa minua. Löysin Theseuksesta muutaman aihetta käsitteleviä opinnäytetöitä. Lähinnä tätä opinnäytetyötä näistä oli Henna Tervon opinnäytetyö ”Työntekijän palkkaaminen mikroyritykseen” vuodelta 2016. Tervon työ keskittyi taloudelliselta puolelta vain kannattavuuteen, mutta toisaalta myös työnantajan velvollisuuksiin palkkauksen yhteydessä. Tervon opinnäyte oli tehty myös oikealle yritykselle sen luvuilla eikä näin yrittänyt yleistää opittuja asioita laajempaan kontekstiin.

2 Laskentatoimi

Laskentatoimi on yrityksille eräänlainen yhteinen kieli, jonka avulla yritys välittää taloudellista informaatiota sisäisesti ja ulkoisille sidosryhmilleen. Erilaisten laskelmien ja raporttien tekeminen on yksi laskentatoimen keskeinen tehtävä. Laskelmien ja raporttien avulla yrityksen eri osastot saavat tietoa yrityksen toiminnasta. Laskentatoimen voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen sen mukaan kenelle taloudellista tietoa raportoidaan. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2015, 11–13.)

Ulkoinen laskentatoimi nimensä mukaisesti kokoaa, jalostaa ja raportoi tietoa organisaation ulkoisia sidosryhmiä varten. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, asiakkaat, verottaja ja velkojat. Heitä kiinnostaa yrityksen julkisesti julkaisemat laskentatoimen tuotokset, joita ovat muun muassa tilinpäätös veroilmoitus. Ulkoinen laskentatoimi on pakollista toimintaa jokaiselle yritykselle jossain määrin. (Jormakka ym. 2015, 11–13.)

Sisäinen laskentatoimi tuottaa informaatiota yrityksen johdolle päätöksenteon avuksi. Keskeinen ero sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen välillä on niiden suuntautuminen ajallisesti. Sisäinen laskentatoimi pyrkii tuottamaan tietoa tulevaisuutta koskevien päätösten tueksi, kun taas ulkoinen laskentatoimi vain kerää tietoa aiemmista tapahtumista ja jalostaa sitä hyödylliseen muotoon. Sisäinen laskentatoimi on täysin vapaaehtoista yritykselle. Vaihtoehtoislaskelmat, budjetit ja erilaiset kustannuslaskelmat ovat tyypillisiä sisäisen laskentatoimen tuotoksia. (Jormakka ym. 2015, 11–13.)

3 Tunnusluvut

3.1 Kannattavuus

Kannattavuus on edellytys yrityksen jatkuvalla toiminnalla. Kannattavuutta mitataan sekä absoluuttisesti eli voiton määränä että suhteellisesti eli verrattuna toimintaan sijoitettuun pääomaan. Yritys on kannattava, jos sen tuottama tulos on positiivinen mitatulla

aikavälillä. Kannattavuuden tunnuslukuja ovat muun muassa liiketulos, liiketulosprosentti, tilikauden tulos, sijoitetun pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto. Liiketulos on yksi oikaistun tuloslaskelman osista. Siitä selviää, miten paljon liiketoiminta on tuottanut ennen kuin verot ja rahoituserät otetaan siitä pois, jotta päästään tilikauden tulokseen. (Yritystutkimus ry 2011, 60–61.)

Liiketulosprosenttiin päästään, kun liiketulos jaetaan kaikilla liiketoiminnan tuotoilla ja muutetaan tulos prosenteiksi. Liiketulosprosentti paljastaa tietoa yrityksen liiketoiminnan kustannustehokkuudesta, koska se kertoo, kuinka suuri osa tuloista välittyy tulokseen. Liiketulos ja liiketulosprosentti ovat hyviä mittareita yritykselle ja nämä tunnusluvut ovat myös pitkälti vertailukelpoisia yritysten välillä. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi antaa ohjearvoiksi seuraavat luvut. Hyvä liiketulosprosentti on yli kymmenen, tyydyttävä on viidestä kymmeneen ja heikko alle viisi. (Yritystutkimus ry 2011, 61.)

Kokonaispääoman tuottoprosentti lasketaan jakamalla tilikauden tulos, johon on lisätty rahoituserät ja verot taseen loppusummalla tai kokonaispääomalla. Tunnusluvun avulla saadaan tietoon, kuinka paljon yritys tuottaa tulosta toimintaan sitoutuneelle pääomalle. Kokonaispääoman tuottoprosentille ohjearvoja ovat seuraavat luvut: yli kymmenen on hyvä, viidestä kymmeneen tyydyttävä ja alle viisi huono. Pääoman tuottoprosentit eivät ole välttämättä yritysten kesken vertailukelpoisia varsinkaan toimialojen välillä. Tämä johtuu siitä, että yritykset joutuvat investoimaan eri tavoin liiketoiminnan pyörittämistä varten. Esimerkiksi yrittäjä, joka tarjoaa valokuva- ja videotuotannon palveluja studiossa ja muissa kohteissa, joutuu investoimaan paljon enemmän pääomaa kuvaus- ja kuvankäsittelykalustoon sekä studioon verrattuna yrittäjään, joka tarjoaa vain valokuvauspalveluita häissä. Vaikka nämä kaksi yrittäjää toimivat pääpiirteiltään samalla toimialalla, heidän yritystensä kokonaispääoma on luultavasti eri luokkaa. (Yritystutkimus ry 2011, 63–64.)

Oman pääoman tuottoprosentti lasketaan nettotuloksesta toisin kuin kokonaispääoman tuottoprosentti. Nettotulos jaetaan koko omalla pääomalla ja kerrotaan sadalla, jotta saadaan tunnusluku prosentteina. Oman pääoman tuottoprosentti kertoo, paljonko omistajien yhtiöön sijoittamalla pääomalla suhteellisesti tehdään tulosta. Ohjearvoina Balance consulting on antanut tunnusluvulle seuraavat. Yli 20 on erinomainen, 15 - 20 on hyvä, 10 - 15 tyydyttävä, 5 - 10 välttävä ja alle 5 heikko. Tunnusluvun avulla voidaan arvioida, onko tehty sijoitus ollut kannattava. (Balanceconsulting 2017.) Tämän työn

yhteydessä se kertoo myös, kuinka tehokkaasti omaa pääomaa käytetään tuloksen tuottamiseen

3.2 Vakavaraisuus

Vakavaraisuuden mittarit valottavat yrityksen kykyä suoriutua sen taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Vakavaraisuus on käänteisessä suhteessa rahoitusriskin kanssa. Rahoitusriskin kasvaessa vieraanpääoman kustannuksen nousevat ja vakavaraisuus heikkenee entisestään. Vakavaraisuus antaa siis yleiskuvaa yrityksen rahoituksen rakenteesta ja sen avulla voidaan ennustaa tapahtumia pitkällä aikavälillä. (Leppiniemi & Leppiniemi & Kisanlahti 2017.)

Velkaantumisastetta seurataan, kun määritetään yrityksen vakavaraisuutta. Varsinkin velkaantumisasteen kehitys antaa kuvaa siitä, onko yritys matkalla kohti konkurssia. Konkurssin lähestyessä velkaantumisaste usein nousee vuodesta toiseen ja on erittäin korkea. (Leppiniemi ym. 2017.)

Omavaraisuusaste lasketaan tämän työn yhteydessä yksinkertaistetulla taseella jakamalla oma pääoma kokonaispääomalla. Omavaraisuusaste on vakavaraisuuden tunnusluku, joka kertoo, kuinka suuri osa taseen loppusummasta on omaa pääomaa. Ohjelukuina yli 40 % omavaraisuusaste yrityksellä on hyvä, 20 - 40 tyydyttävä ja alle 20 heikko. Suoraan ei pystytä kuitenkaan sanomaan mikä on yleisesti optimaalinen rahoitusrakenne ja omavaraisuusaste. Vieraan pääoman osuuden kasvaessa pystyy yritys hyödyntämään pienempää oman pääoman sijoitusta tuottamaan suurempaa tulosta kuin pienemmällä vieraan pääoman osuudella. Tämä johtuu siitä, että suuremmalla vieraan pääoman osuudella yrityksellä on enemmän kokonaispääomaa tuottamassa liikevaihtoa kuin pienemmällä vieraan pääoman osuudella. Vieraasta pääomasta pitää maksaa korkoa, mutta korko pysyy samana tuloksesta riippumatta, joten kaikki koron ylittävä tuotto kasvattaa oman pääoman tuottoa ja yritys käyttää rahoitusrakenteen vipuvaikutusta hyväkseen. (Yritystutkimus ry 2011, 66.)

Suhteellinen velkaantuneisuusaste lasketaan jakamalla oikaistun taseen velat, josta on vähennetty saadut ennakot liikevaihdolla. Tulos kerrotaan sadalla, jolloin se kertoo prosenttimäärän. Tässä työssä se tarkoittaa, että taseen vieras pääoma jaetaan liikevaihdolla. Tunnusluku on alapidonnainen, mutta sille voidaan antaa suuntaa-antavia ohjeita, jotka ovat Yritystutkimuksen mukaan alle 40 hyvä, 40-80 tyydyttävä ja yli 80

heikko. Suhteellinen velkaantuneisuus kertoo laskijalle yrityksen velan suhteen liikevaihtoon. (Yritystutkimus ry 2011, 67.)

3.3 Maksuvalmius

Maksuvalmius kuvaa yrityksen kykyä suorittaa taloudelliset veloitteet lyhyellä aikavälillä. Lyhyen aikavälin taloudellisia veloitteita ovat esimerkiksi laskut, lainan lyhennykset ja korkokulut. Maksuvalmiutta voidaan tarkastella kassavirtalaskelman avulla, jolloin saadaan kuva siitä, miten yritys selviää jatkuvalla tulorahoituksella maksuveloitteistaan. Vaihtoehtoisesti maksuvalmiutta voidaan myös tarkastella tilinpäätöshetkeltä vertaamalla likvidejä varoja lyhytaikaisiin velkoihin. Tässä työssä käytetään jälkimmäistä tapaa eli likvidejä varoja verrataan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. (Yritystutkimus ry 2011, 71.)

Quick ratio kuvaa yrityksen kykyä maksaa lyhytaikaiset velat rahoitusomaisuudella. Quick ratio on staattisen maksuvalmiuden tunnusluku eli se kuvaa vain tilannetta tilinpäätöshetkellä. Quick ratio lasketaan jakamalla rahoitusomaisuuden ja osatuloutuksen saamisten erotus lyhytaikaisen vieraan pääoman ja lyhytaikaisten saatujen ennakoiden erotuksella. Yli yhden Quick ratio -lukua pidetään hyvänä, puolen ja yhden välissä olevaa tyydyttävänä ja alle puolen huonona. (Yritystutkimus ry 2011, 71.)

Current ratio on Quick ratio:n tavoin staattisen maksuvalmiuden kuvaaja, mutta siihen otetaan mukaan vaihto-omaisuus rahoitusomaisuuden rinnalle ja näiden yhteissummaa verrataan lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan. Ohjearvot Current ratiolle ovat kahden kertaista Quick ratio:on verrattuna eli yli kaksi on hyvä, yhden ja kahden välissä tyydyttävä sekä alle yksi on huono. (Yritystutkimus ry 2011, 71.)

4 Palkka ja sivukulut

Palkkaa tai muuta vastiketta on maksettava aina, kun työntekijä ja työnantaja ovat tehneet työsopimuksen. Sopimus voi olla suullinen tai kirjallinen. Työehtosopimuksen toisen luvun kymmenennen pykälän mukaan, jos työsuhteeseen ei sovelleta sitovaa työehtosopimusta, tulee työstä maksaa vähintään tavanomainen tai kohtuullinen palkka.

(Työsopimuslaki 2001/55.) Siitä päätellen voidaan pitää oletuksena, että palkkakulut ovat jatkuvia ja merkittävä kulu yritykselle.

Valtio perii palkanmaksun yhteydessä työntekijältä ja -antajalta ennakonperintänä erilaisia palkan sivukuluja. Näistä työntekijää koskevat ennakonpidätys TyEL -vakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Työnantajan on maksettava bruttopalkan lisäksi TyEL -vakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu ja työnantajasairausvakuutusmaksu. Mikään edellä mainituista maksuista ei vakiosumma eikä edes vakio-osuus bruttopalkasta vaan maksujen suuruus vaihtelee tapauskohtaisesti muun muassa työntekijöiden iän ja määrän mukaan. (Laitinen & Peltomäki 2017.)

Laitisen ja Peltomäen verkkokirja Ennakonperintä antaa oman esimerkkilaskelmansa palkan todellisista kuluista työnantajalle. Se käyttää esimerkibruttopalkkana 2 000 euroa. Laskelman mukaan työnantajan todelliset kustannukset 2 000 bruttopalkalla ovat 2 414 euroa. (Fokus Ennakonperintä 2017.) Todelliset kustannukset ovat siis 20,4 % suuremmat kuin bruttopalkka. Olettaen, että 2 000 bruttopalkka on kuukausipalkka, vuositasolla todelliset kustannukset ovat 28 968 euroa eli 4 968 euroa enemmän kuin pelkkä bruttopalkka. Näin merkittävä vaikutus voi olla ratkaiseva tekijä pienen yrityksen kannattavuuden kannalta.

Palkka.fi on verohallinnon ylläpitämä palvelu, joka auttaa palkanmaksun ja palkkojen laskemisen kanssa. (Palkka.fi 2017a.) Se toimii resurssina pienyrittäjille palkka-asioissa. Työnantajalle aiheutuvia kuluja työntekijästä on palkan lisäksi työnantajan sosiaaliturvamaksu, työeläkevakuutusmaksu (TyEL), tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Näiden lisäksi on myös merimieseläkevakuutusmaksu (MEL), joka on vaihtoehtoinen TyEL maksulle tietyllä toimialalla. (Vero.fi 2017)

Palkka.fi:n palkkalaskuri antoi seuraavan laskelman 25 -vuotiaan työntekijän palkan sivukuluista. 2 000 euron palkasta aiheutuu sivukuluja seuraavasti. Työeläke maksu on yrittäjälle 18,95 % eli 379 euroa. Sairausvakuutusmaksu on 1,08 % eli 21,60 euroa. Muut pakolliset vakuutukset 1 % eli 20 euroa ja työttömyysvakuutusmaksu 0,8 % eli 16 euroa. Jos työntekijän palkka on tuo 2 000 euroa kuukaudessa. Aiheutuu työnantajalle kuukaudessa kuluja työpanoksesta 2 436,60 euroa. Tämä tarkoittaa vuodessa

29 239,20 euron kuluja (Palkka.fi 2017b.). Esimerkkilaskelmissa myöhemmin käytetty yhden kokoaikaisen työntekijän aiheuttamat palkkakulut ovat 29 000.

5 Kustannuslaskenta

5.1 Kustannuslaskennan teoriaa

Palkkakulut ovat omana eränään tilinpäätöksessä. Tavallisesti palkkakulut lukeutuvat kiinteisiin kuluihin, koska tavanomaisesti kuukausittain maksettu palkan määrä ei riipu liikevaihdosta tai tuotannon määrästä kyseisenä kuukautena. Puhdas provisio palkka on täysin muuttuva kulu, koska se riippuu kokonaisuudessaan myynnin tai tuotannon määrästä. Provisio palkoissa on kuitenkin usein kiinteä osa, joka ei riipu myyntituloksesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 52–53.)

Rekrytointi ja uuden henkilön työllistäminen tuovat eittämättä yritykselle lisää kustannuksia, jotka tulee tuntea, jotta toiminta pysyisi kannattavana. Rekrytointi lisää kustannuksia lyhyellä aikavälillä työpaikkailmoitusten ja mahdollisen rekrytointipalvelun kautta. Uuden työntekijän palkkaaminen tuo merkittävän lisän kustannuksiin, joten on hyvä tietää, miten lisäkustannukset vaikuttavat yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 52–53.)

Kokonaiskustannukset muodostuvat kiinteiden ja muuttuvien kustannusten summasta. Kun kiinteät kustannukset ovat täysin riippumattomia yrityksen toiminta-asteesta ja muuttuvat kustannukset lineaarisesti suoraan riippuvia toiminta-asteesta, saadaan kokonaiskustannukset esitettyä funktiolla $K = a + bx$, missä K on kokonaiskustannukset, a on kiinteät kustannukset, b on muuttuvat yksikkökustannukset ja x on suoritteiden määrä. Tästä samasta funktiosta saamme, myös suoritekohtaiset kustannukset selville jakamalla sen suoritteiden määrällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jos palkatusta työntekijästä aiheutuvat kiinteät kustannukset lisääntyvät suhteessa toiminta-asteeseen, yksikkökustannukset kasvavat. Kasvavien yksikkökustannusten vaikutukset näkyvät suoraan kannattavuudessa katteiden supistumisella. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 52–53.)

Yrittäjän on tärkeää tietää, miten tulevat palkkakulut rakentuvat. Kulujen koko voi olla merkittävästi erilainen riippuen siitä, palkkaako hän työntekijän provisiopalkalla vai kiinteällä tunti- tai kuukausipalkalla. Suuri osa töistä on kiinteäpalkkaisia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 52–53.) Se on luonnollista useimpien töiden luonteelle. Olisi epäilemättä palkata esimerkiksi kassatyöntekijä provisiopalkalla, sillä hänellä tuskin on paljoa merkitystä myynnin määrään, muuten kuin työnteon nopeuden osalta. Toisaalta osa myyjistä varmasti haluaa tehdä töitä provisiopalkalla, sillä he pystyvät silloin itse vaikuttamaan palkkansa määrään tekemällä töitä paremmin tai huonommin.

5.2 Esimerkki palkan luonteen vaikutuksesta

Taulukon 1 esimerkissä kokonaiskustannukset on laskettu seuraavilla arvoilla, joihin on lisätty palkkakustannukset joko kokonaan kiinteisiin kustannuksiin tai puoliksi kiinteisiin ja puoliksi muuttuviin kustannuksiin. Lähtötilanteessa kiinteät kustannukset ovat 39 000. Se koostuu 29 000 palkkakustannuksista ja 10 000 muista kiinteistä kustannuksista. Muuttuvat kustannukset ovat kokonaisuudessaan 15 000 eli 150 kappaleelta, koska tuotteiden kappalemäärä on 100. Kokonaiskustannukset ovat näillä luvuilla 54 000. Kun palkoista puolet ovat muuttuvia kustannuksia muuttuvat yhtälön luvut seuraavasti. Kiinteät kustannukset ovat 24 500 eli 10 000 muita kiinteitä ja 14 500 palkan kiinteitä kustannuksia. Muuttuvaksi yksikkökustannukseksi tulee 295, kun 14 500 lisätään kokonaisuuttuviin kustannuksiin muuttamatta tuotannon määrää. Kokonaiskustannukset pysyvät samana tässä vaiheessa.

Taulukko 1. Kustannusten jakautuminen.

Kokonaiskustannukset, kun palkka on täysin kiinteä kustannus	
$K = a + bx$	
$K =$	54000
$a =$ kiinteät + palkka	39000
$b =$ muuttuvat kulut/x	150
$x =$	100
Kokonaiskustannukset, kun palkka on 50 % kiinteää ja 50 % muuttuvaa	
$K = a + bx$	
$K =$	54000
$a =$ kiinteät + 50 % palkasta	24500
$b =$ (muuttuvat kulut/x) + (50 % palkasta/x)	295
$x =$	100

Jatkamalla edellistä esimerkkiä muuttamalla tuotannon kappalemäärää, pystytään havaitsemaan kiinteiden ja muuttuvien kustannusten luonteiden ero. Taulukosta 2 nähdään, että tuotannon määrää on nostettu 120 yksikköön. Muutos vaikuttaa vertailtaviin kokonaiskustannuksiin eri määrän. Kun palkka on täysin kiinteä kustannus ja tuotantoa nostetaan 20 kappaleella, muuttuvat kokonaiskustannukset nousevat 3 000. Käytännössä siis 20 kappaleen valmistaminen maksaa 3 000. Taulukosta 2 nähdään myös, että palkan ollessa vain puoliksi kiinteä kustannus tuotannon kasvaessa 20 kappaleella, kokonaiskustannukset nousevat 5 900. Muutos on lähes kaksikertainen verrattuna kokonaiskustannusten muutokseen, kun palkka on täysin kiinteä kustannus. Tuotannon kasvaessa on siis edullisempää, jos palkka on luonteeltaan kiinteää eikä riipu yrityksen toiminta-asteesta.

Taulukko 2. Tuotannon kasvun vaikutus kokonaiskustannuksiin.

Tuotanto kasvaa 20 kappaleella, palkka täysin kiinteä kustannus	
$K = a + bx$	
$K =$	57000
$a =$ kiinteät + palkka	39000
$b =$ muuttuvat kulut/x	150
$x =$	120
Tuotanto kasvaa 20 kappaleella, palkka on 50 % kiinteää ja 50 % muuttuvaa	
$K = a + bx$	
$K =$	59900
$a =$ kiinteät + 50 % palkasta	24500
$b =$ (muuttuvat kulut/x) + (50 % palkasta/x)	295
$x =$	120

Taulukossa 3 on laskettuna luvut esimerkille, jossa yrityksen tuotanto laskee sadasta kahdeksaankymmeneen. Kun palkka on kiinteä kustannus yritykselle, sen kokonaiskustannukset laskevat 3 000. Kun taas palkoista puolet on kiinteää kustannusta, kokonaiskustannukset laskevat 5 900. Tästä nähdään, että toiminta-asteen muutoksen vaikutus yritykseen, jolla on paljon kiinteitä kustannuksia, on suurempi kuin yritykseen, jolla on vähemmän kiinteitä kustannuksia. Kiinteiden kustannusten kasvu suhteessa muuttuviin kustannuksiin lisää täten yrityksen herkkyyttä tuotannon tai liikevaihdon muutokselle riippuen muuttuvien kustannusten luonteesta. Muuttuvien kustannusten luonne voi olla erilainen esimerkiksi autokaupalla ja tehtaalla. Autokaupan muuttuvat kustannukset voivat olla esimerkiksi provisioina maksettuja myyntikuluja, kun taas tehtaalla muuttuvat kustannukset voivat olla työntekijöiden ylityökorvaukset. Näissä tapauksissa toiseen vaikuttaa liikevaihto ja toiseen tuotannon määrä eikä se riipu välttämättä liikevaihdosta suoraan.

Taulukko 3. Tuotannon laskun vaikutus kokonaiskustannuksiin.

Tuotanto laskee 20 kappaleella	
$K = a + bx$	
$K =$	51000
$a =$ kiinteät + palkka	39000
$b =$ muuttuvat kulut/x	150
$x =$	80
Tuotanto laskee 20 kappaleella, palkka on 50 % kiinteää ja 50 % muuttuvaa	
$K = a + bx$	
$K =$	48100
$a =$ kiinteät + 50 % palkasta	24500
$b =$ (muuttuvat kulut/x) + (50 % palkasta/x)	295
$x =$	80

6 Palkkauksen kustannus-hyötyanalyysi

6.1 Kustannus-hyötyanalyysi työkaluna

Osakeyhtiölain viidennen pykälän mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa omistajilleen, jos yhtiöjärjestyksessä ei ole toisin määrätty. (Osakeyhtiölaki 2006/624.) Tätä voidaan pitää perustana, kun kustannus-hyötyanalyysiä aletaan tehdä. Kustannus-hyötyanalyysi on pohjimmiltaan johonkin investointiin, toimintoon tai projektiin liittyvien kustannusten ja hyötyjen vertailua. (Brent 2006, 4.)

Osakeyhtiön rekrytointipäätöstä analysoitaessa on mahdollista ottaa mukaan aineettomia hyötyjä ja kustannuksia, mutta analyysi voidaan tehdä myös puhtaasti taloudellisten hyötyjen ja kustannusten näkökulmasta. Tällöin voidaan yksinkertaisesti vähentää aiheelliset kustannukset tulevista hyödyistä ja tuloksesta nähdään, onko investointi kannattava. Kun kyseessä on investointi, josta aiheutuu hyötyjä tai kustannuksia pitkälle aikavälille, tulee tulevat hyödyt ja kustannukset diskontata, jotta saadaan oikeampi kuva kannattavuudesta. (Brent 2006, 4, 10 - 11.)

6.2 Palkkaus investointina

Palkkausta voidaan ajatella investointina, jolla on sille ominaiset kuluerät ja tuloerät. Palkkauksen kulueriä ovat palkka ja sen sivukulut, investoinnit työntekijän tarvitsemiin välineisiin tai kalustoon ja muut uuden työntekijän mukanaan tuomat kulut, kuten esimerkiksi lisääntyneet polttoainekulut, jos yrityksellä on palkkauksen jälkeen kaksi autoa. Kulut ovat tietenkin tapauskohtaisia eikä niistä juuri voi yleistyksiä palkkakulujen lisäksi tehdä. Tuloerät ovat uuden työntekijän tuoma lisäliikevaihto. Ei ole väliä, onko lisäliikevaihto suoraan uuden työntekijän tekemää, jos ainut merkittävä muutos yrityksessä tarkasteluvälillä on palkkaus, voidaan liikevaihdon kasvu kohdistaa palkkaukseen. Tavallisesti investointilaskelmat tehdään etukäteen eikä tarvittavaa informaatiota ole saatavilla oikean päätöksen varmistamiseksi, joten yrittäjän on ennustettava palkkauksen aiheuttamat vaikutukset.

Kuvitellaan palkkaus vuoden mittaisena investointina. Palkan lisäksi yritys ostaa yritykseen 10 000 lisää työkalustoa, jonka arvo laskee 25 % vuoden loppuun. Palkkakulut kuukaudessa ovat yritykselle 2414. Näistä muodostuu ensimmäiselle kuukaudelle 12 414 suuruinen negatiivinen rahavirta. Työntekijän tuoma hyöty ennustetaan olevan 3 000 kuukaudessa. Taulukossa 4 on laskettuna näillä arvoilla vuoden rahavirrat palkkaukselle. Investoinnin kumulatiivinen rahavirta on negatiivinen vuoden lopussa, jos kaluston jäännösarvoa ei oteta huomioon, mutta se lisäämällä -2 968: aan saadaan investoinnin arvoksi 4 532. Palkkaus vaatii yritykseltä rahaa 12 414, jos oletetaan, että ensimmäisen kuukauden palkan maksuun ei vielä käytetä työntekijän tuottamaa tuloa. Vaihtoehtoisesti yrittäjä voisi investoida rahansa kuukausittain maksettavaan tasalyhenteiseen rahamarkkinainstrumenttiin, joka tuottaa 2 % tuottoa kuukausittain menojäännökselle. Taulukossa 5 on vaihtoehtoisen investoinnin rahavirtalaskelma. Vertaamalla sitä palkkauksen rahavirtalaskelmaan voidaan nähdä, kumpi investoinneista on edullisempi yritykselle vuoden ajanjaksolla.

Taulukko 4. Palkkaamisen rahavirrat.

Kuukausi	Palkka	Investoinnit kalustoon	Tulot	Kumulatiivinen rahavirta
1	-2414	-10000	3000	-9414
2	-2414	0	3000	-8828
3	-2414	0	3000	-8242
4	-2414	0	3000	-7656
5	-2414	0	3000	-7070
6	-2414	0	3000	-6484
7	-2414	0	3000	-5898
8	-2414	0	3000	-5312
9	-2414	0	3000	-4726
10	-2414	0	3000	-4140
11	-2414	0	3000	-3554
12	-2414	0	3000	-2968

Taulukko 5. Vaihtoehtoisen investoinnin rahavirrat.

Investointi	12414		
Kuukausi	Menojäännös	Tulot	Kumulatiiviset tulot
1	11379,5	1282,78	1282,78
2	10345	1262,09	2544,87
3	9310,5	1241,4	3786,27
4	8276	1220,71	5006,98
5	7241,5	1200,02	6207
6	6207	1179,33	7386,33
7	5172,5	1158,64	8544,97
8	4138	1137,95	9682,92
9	3103,5	1117,26	10800,18
10	2069	1096,57	11896,75
11	1034,5	1075,88	12972,63
12	0	1055,19	14027,82

Taulukosta 5 nähdään, että Investointi rahamarkkinainstrumenttiin tuottaa 1 613,82 vuoden loppuun mennessä. Palkkaus sen sijaan tuotti 4 532. Tässä tapauksessa siis palkkaus olisi kannattavampi vaihtoehto vuoden ajalla. Yrittäjä voi tehdä vastaavanlaisia laskelmia itse löytämillään vaihtoehtoisilla investointikohteilla. Näin hän saa oikeamman kuvan palkkauksen kannattavuudesta laajemmassa kontekstissa kuin vain absoluuttisen kannattavuuden kannalta.

7 Tuottavuuden varmistaminen

Taloustieteessä tuotantofunktio kuvaa panoksen ja tuotosten suhdetta. Sanotaan, että yritys valmistaa tuotetta X, käyttää pääomaa P, työtä T ja välituotteita V panoksina tuotteiden valmistamiseen. Tällöin tuotannon funktio F kertoo missä suhteessa pääomaa, työtä ja välituotteita on käytettävä, jotta saadaan määrä X tuotteita. Esimerkkinä voidaan käyttää yritystä, mikä valmistaa silmälasien kehyksiä. Välituotteita tässä esimerkissä ovat kehyksiin tarvittavat materiaalit V. T on työntekijöiden määrä. X on tuotteiden määrä ja P on kehysten valmistuksen yhdessä työvaiheessa tarvittava kone. Jokaisella tuotantomuuttujalla (V, T ja P) on oma tuotantokapasiteettinsa, jonka ylittyessä kyseisestä muuttujasta tulee tuotannon pullonkaula. (Pohjola 2010, 68.)

Taulukko 6. Tuotannon kasvu työpanoksen kasvaessa.

T	P	V (materiaalien määrä)	X (tuotteiden määrä)	Työn keskimääräinen tuottavuus X/T	Työn rajatuottavuus
1	1(kapasiteetti 50)	75	9	9	9
2	1(kapasiteetti 50)	75	18	9	9
3	1(kapasiteetti 50)	75	27	9	9
4	1(kapasiteetti 50)	75	36	9	9
5	1(kapasiteetti 50)	75	45	9	9
6	1(kapasiteetti 50)	75	50	8,33	5

Taulukko 6 kuvaa miten työntekijöiden määrää lisäämällä tuotanto kasvaa. Yleensä taulukossa näkyvää tuotannon suoraa kasvua panoksen kasvaessa ei nähdä, vaan tuotannon kasvu hidastuu panoksen lisääntyessä. Edellinen esimerkki kuvaa hetkellistä yhden päivän tilannetta, jossa on pieni määrä muuttujia. Tässä ei esimerkiksi tule materiaalien tilaaminen tai siitä aiheutuvat kustannukset ongelmaksi missään vaiheessa. Kun esimerkki venytetään vain kolmen päivän mittaiseksi, nähdään, miten yksikin väärin mitoitettu muuttuja pilaa koko tuotannon.

Taulukko 7. Rajallisten materiaalien vaikutus tuottavuuteen.

T	P	V	X	X/T	Työn rajatuottavuus
1	1(kapasiteetti 150)	75	$9 \cdot 3 = 27$	27	27
2	1(kapasiteetti 150)	75	$18 \cdot 3 = 54$	27	27
3	1(kapasiteetti 150)	75	$27 \cdot 3 > 75$	25	21
4	1(kapasiteetti 150)	75	75	18,75	0
5	1(kapasiteetti 150)	75	75	15	0
6	1(kapasiteetti 150)	75	75	12,5	0

Taulukosta 7 nähdään, että yhdenkin muuttujan huono vaikutus voi tuhota koko yrityksen tuottavuuden. Siinä V on saatavilla olevien materiaalien määrä. Kolme työntekijää pystyisi muuten tekemään 81 tuotetta, mutta materiaalit loppuvat kesken ennen tätä eikä enempää pystytä valmistamaan.

Esimerkiksi, jos yksi henkilö pystyy tekemään päivän aikana yhdeksät kehykset ja yksi kone pystyy suorittamaan tarvittavan työvaiheen 50 kertaa työvuoron aikana, ei ole tuotannon kannalta tehokasta pitää kymmentä työntekijää samaan aikaan töissä, koska heidän käyttämä kone asettaa tuotannolle rajan 50 kehykseen joka tapauksessa. Jos työntekijät tekisivät töitä kahdessa vuorossa viisi kerrallaan, pystyisivät he valmistamaan 90 kehykset päivässä, koska työssä tarvittava kone olisi käytössä lähempänä sen kapasiteettia. Samoin on turha ostaa toista konetta, jos työvuoroa kohti on vain viisi työntekijää, koska yksikään kone ei vielä silloin toimi kapasiteetillaan.

Palkkausta suunniteltaessa yrittäjän on ensin varmistettava, että yrityksen tuotanto pystyy hyödyntämään uuden työntekijän työpanoksen. Koska erilaisia yrityksiä on lukemattomia en voi antaa yhtä kattavaa kaavaa tuotannon varmistamiselle. Jokaisen on erikseen kerättävä oman yrityksen tuotantoon vaikuttavat muuttujat ja löydettävä niiden kapasiteetti tai löydettävä ainakin tuotantoketjun pienin kapasiteetti, jotta pystytään arvioimaan, lähestyykö yrityksen tuotannon taso sitä pienintä kapasiteettia uuden työntekijän lisäämällä työpanoksella.

8 Palkkauksen vaikutukset tunnuslukuihin

8.1 Palkkaus skenaariot

Palkkauksen vaikutuslaskelmat on tehty kahden eri tilanteen mukaan. Laskelmissa vieraan pääoman korkoprosentti on kaksi. Palkkauksen seurauksena yritys tekee 10 000 investoinnin kalustoon uudelle työntekijälle. Investoinnin yritys rahoittaa kokonaan vieraalla pääomalla. Vieraasta pääomasta 10% on jokaisessa skenaariossa lyhytaikaista ja 90% pitkäaikaista.

Laskelmissa käytetyt luvut ovat täysin fiktiivisiä eivätkä ne välttämättä sovi yhdenkään oikean yrityksen päätöksen teon tueksi, mutta tarkoituksena onkin antaa malli tavasta

tarkastella palkkauksen ongelmaa. Yrittäjä, joka harkitsee palkkausta voi vaihtaa omat lukunsa tässä opinnäytetyössä käytettyjen tilalle ja näin saa paremman käsityksen palkkauksen vaikutuksista omaan yritykseen.

8.2 Vaikutukset kannattavuuteen

Palkkaus vaikuttaa kannattavuuteen muuttamalla yrityksen kuluja ja tuloja. Voidaan olettaa, että molemmat kasvavat palkkauksen seurauksena, koska yrityksen työpanos kasvaa ja siten myös henkilöstökulut ja muuttuvat kulut. Muita pieniä kuluja, joita palkkaus voi aiheuttaa, ovat esimerkiksi korkokulujen kasvu, vuokratulujen kasvu tai häviökin ja poistojen kasvu. Ne ovat aina tapauskohtaisia ja jokaisen yrittäjän on tehtävä laskelmat niistä erikseen omien tarpeiden mukaan. Esimerkistä Lähtötilanne näkyy yrityksen taloudellinen tilanne karkeasti ennen palkkausta. Laskelmista Lähtötilanne näkyy taloudelliset tunnusluvut laskettuna ennen palkkausta.

Tilanne ennen palkkausta on kuvattu seuraavaksi. Yrityksen liikevaihto on 60 000, muuttuvat kulut 15 000, kiinteät kulut 10 000 ja henkilöstökulut 29 000. Yrityksen käyttökate on näillä luvuilla laskettuna 6 000. Korkojen ja verojen jälkeen tilikauden tulokseksi jää 4 480.

Taulukko 8 on otettu laskelmista Lähtötilanne eli liitteestä 1. Ennen palkkausta yrityksen oman pääoman tuotto prosentti on 30 ja kokonaispääoman tuotto prosentti on 15 %. Lähtötilanne on tällä yrityksellä erittäin kannattava. Kokonaispääoman tuotto prosentti on moninkertainen verrattuna vieraanpääoman korkoprosenttiin. Tämä tarkoittaa, että yrityksen pääomaa käytetään tehokkaasti ja vieras pääoma edesauttaa yrityksen vaurastumista. Tämä väittämä perustuu seuraavaan logiikkaan. Vieras pääoma maksaa yritykselle siitä maksettavan koron verran. Tässä tapauksessa yritys maksaa 400 korkoa vieraalle pääomalle. Vieras pääoma on 50 % yrityksen koko pääomasta eli 50 % liikevaihdosta voidaan kuvitella tehdyksi vieraalla pääomalla. Täten myös 50 % käyttökatteesta voidaan kohdistaa vieraalle pääomalle. Puolet käyttökatteesta on 3 000 ja korko vieraalle pääomalle on 400, joten vieras pääoma tuottaa 2 600 enemmän kuin mitä se maksaa yritykselle. Yli menevä osuus jää omistajien käyttöön tilikauden tuloksen kautta. Tilikauden tulos on lähtötilanteessa 4 480. Liikevaihdosta välittyy tilikauden tulokseen siis $7,47\% (4\,480/60\,000) * 100\%$.

Taulukko 8. Lähtötilanteen tase.

TASE 1			
Vastaavaa		Vastattavaa	
- Kalusto	30000	Oma pääoma	
			20000
-Varasto	1000	Vieras pääoma	
		-Pitkäaikaiset	18000
Rahoitusor	9000	-Lyhytaikaiset	2000
	40000		40000

Palkkausskenaario 1 (liite 2) jälkeen yrityksen tilanne on seuraavanlainen. Yrityksen liikevaihto on noussut 30 % 78 000: een. Muuttuvat kulut ovat nousseet luonnollisesti samassa suhteessa ja ovat tässä tilanteessa 19 500. Kiinteät kulut ovat pysyneet samana eli ovat vieläkin 10 000. Henkilöstökulut ovat nousseet 50 %, koska yrityksen työpanos on noussut 50 %. Nyt henkilöstökulut ovat 43 500. Henkilöstökulut ovat nousseet eniten kaikista kuluista palkkauksen myötä. Muutos aiempiin henkilöstökuluihin on 14 500. Palkkauksen yhteydessä yritys on investoinut kalustoon 10 000. Investointi on rahoitettu kokonaan vieraalla pääomalla. 10 % vieraasta pääomasta on tässäkin tapauksessa lyhytaikaista. Lyhytaikainen vieras pääoma on siis 50 % korkeampi kuin lähtötilanteessa. Vieraasta pääomasta aiheutuu siis myös 50 % korkeammat kulut. Korkoa yrityksen maksaa palkkauksen jälkeen 600.

Skenaarion 1 tuloslaskelmasta näkyy, että käyttökate on 1 000 pienempi kuin lähtötilanteessa. Näillä luvuilla oman pääoman tuotto prosentti on 25 ja kokonaispääoman tuotto prosentti 10. Tilikauden tulos on myös laskenut 3 520: een. Kaikilla mitatuilla tavoilla yrityksen kannattavuus on huonompi kuin lähtötilanteessa. Liikevaihdosta tilikauden tulokseen välittyy tässä skenaariossa 4,51 % ($78\,000 / 3\,520 * 100$).

Taulukko 9. Skenaarion 1 tase.

TASE2			
Vastaavaa		Vastattavaa	
- Kalusto	40000	Oma pääoma	40 %
			20000
-Varasto	1000	Vieras pääoma	60 %
		-Pitkäaikaiset	27000
-Rahoitusor	9000	-Lyhytaikaiset	3000
	50000		50000

Vaikka yritys ei ole yhtä kannattava kuin lähtötilanteessa, pysyy se erittäin kannattavana. Ohjearvona yli kymmenen kokonaispääoman tuotto prosentti on määritelty hyväksi eli palkkauksen jälkeenkin yrityksen tämä tunnusluku pysyy hyvänä. Luvun raju muutos kertoo kuitenkin pienen yrityksen talouden herkkyydestä muutoksessa. Tässä tapauksessa lähtötilanteen ja skenaarion 1 ero on yksi puolipäiväinen työntekijä ja 10 000 investointi. Näillä muutoksilla yrityksen kokonaispääoman tuotto prosentti laskee kolmanneksen.

Tilikauden tulos on palkkauksen jälkeen 3 520, mikä on 960 vähemmän kuin lähtötilanteessa. Palkkaus siis vähensi tilikauden tulosta 21,43 % ($960 / 4\,480 * 100$). Yritys tuottaa skenaariossa 1 absoluuttisesti sekä suhteellisesti vähemmän tulosta kuin lähtötilanteessä eli palkkauksen vaikutus on ollut kannattavuuden kannalta pelkästään negatiivinen.

Skenaariossa 2 (liite 3) yritys palkkaa kokoaikaisen työntekijän ja täten tuplaa henkilöstökulunsa. Skenaariossa 2 yritys investoi 10 000 kalustoon kuten ensimmäisessäkin palkkausskenaariossa. Liikevaihto kasvaa täysipäiväisen työntekijän palkkauksen seurauksena 60 % verrattuna lähtötilanteeseen. Sen seurauksena muuttuvat kulut kasvavat myös 60 % lähtötilanteeseen nähden. Palkkauksen jälkeen liikevaihto on 96 000, muuttuvat kulut ovat 24 000, kiinteät kulut edelleen 10 000 ja henkilöstökulut ovat 58 000. Koska vieras pääoma kasvaa saman verran kuin skenaariossa 1, korkokulut ovat samat 600 kuin skenaariossa 1.

Täysipäiväisen työntekijän palkkauksen jälkeen käyttökate on pudonnut kolmanneksen 4 000:een. Tämä tarkoittaa, että oman pääoman tuotto prosentti on 20 ja kokonaispääoman tuotto prosentti on 8. Kokonaispääoman tuotto prosentti on laskenut tässä skenaariossa alle hyvän ohjearvon. Oman pääoman tuotto prosentti on tippunut kolmanneksella, mutta kokonaispääoman tuotto prosentti on pudonnut lähes puoleen 46,67 prosentilla. Se, miksi palkkauksen vaikutus oman pääoman tuotto prosenttiin on vähäisempi, johtuu siitä, että palkkauksen aiheuttama investointi rahoitetaan kokonaan vieraalla pääomalla ja oman pääoman osuus kokonaispääomasta on pienempi kuin lähtötilanteessa.

Skenaariot yksi ja kaksi ovat molemmat epäedullisia kaikin muin tavoin kuin liikevaihdon kannalta kannattavuudelle. Liikevaihdon absoluuttisen kasvun voidaan sanoa olevan hyväksi kannattavuudelle, jos ajattelemme kannattavuutta kaksijakoisesti kannat-

tava ja ei kannattava, koska se madaltaa yksittäisten asiakkaiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja näin turvaa yrityksen kannattavuuden säilymistä. Tätä riskin madaltamista voi tarkastella esimerkiksi seuraavan esimerkin avulla. Määritetään, että yritysten A ja B taseet ovat samat. Sanotaan, että yrityksen A liikevaihdosta 50% syntyy pitkäkestoisista vakioasiakassuhteista ja 50% kertaluontoisista tai satunnaisista asiakkaista. Oletetaan, että jokainen vakioasiakas on tuottaa kymmenkertaisen liikevaihdon satunnaisasiakkaisiin nähden. Jos yrityksellä on viisi vakioasiakasta ja viisikymmentä satunnaisasiakasta, yhden vakioasiakkaan menetys tarkoittaa 10 % laskua liikevaihdossa. 10 % muutos liikevaihdossa välittyy epäilemättä myös kannattavuuteen tuloksen pienenemisenä ja pääomien tuotto prosenttien pienenemisenä. Yritys B, joka on liikevaihdoltaan suurempi, mutta tekee samaa tulosta kuin yritys A, on vakaampi muutosten vaikutuksen alla. Yrityksellä B on kymmenen vakioasiakasta ja sata satunnaisasiakasta. Näin ollen yksi vakioasiakas vastaa viittä prosenttia yrityksen liikevaihdosta ja yksi satunnaisasiakas vastaa puolta prosenttia liikevaihdosta. Yrityksen B on menettävä kaksinkertainen määrä asiakkaita, jotta vaikutus kannattavuuteen olisi sama. Toisaalta sama vaikutus toimii myös toiseen suuntaan eli yrityksen B on vaikeampi nousta kannattavaksi, jos se tällä hetkellä ei ole kannattava.

Edellisen esimerkin heikkoutena on se, että ei ole tiedossa mitään yritysten A ja B kulu- rakenteista. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhde vaikuttaa liikevaihdon muuttuessa siihen paljonko muutos välittyy tulokseen. Muuttuvien kulujen ollessa suhteessa kiinteisiin suuret niillä on tuloksen muutosta hillitsevä vaikutus. Kiinteiden kulujen ollessa suuret suhteessa muuttuviin niillä on huomattava vipuvaikutus tulokseen ja ne voivat jopa moninkertaistaa liikevaihdon suhteellisen muutoksen tuloksen suhteelliseen muutokseen. Seuraava esimerkki valottaa tätä kiinteiden kulujen vipuvaikutusta. Yritys A, jonka liikevaihto on 10, kiinteät kulut 2 ja muuttuvat kulut 7, saa käyttökateen 1. Kaksinkertaistetaan yrityksen A liikevaihto ja samalla muuttuvat kulut. Nyt yrityksen A liikevaihto on 20, kiinteät kulut 2 ja muuttuvat kulut 14. Käyttökatteeksi yritykselle jää 4. Yritys B:n liikevaihto on 10, kiinteät kulut 7 ja muuttuvat kulut 2. Käyttökatteeksi yritykselle B jää alussa myös 1. Kaksinkertaistetaan B:n liikevaihto ja muuttuvat kulut. Nyt yrityksen B liikevaihto on 20, kiinteät kulut 7 ja muuttuvat kulut 4. Käyttökate muutoksen jälkeen on 9. Tästä esimerkistä näemme, että yritys A:n liikevaihdon tuplaamalla sen käyttökate nelinkertaistui, mutta saman muutoksen jälkeen yrityksen B käyttökate yhdeksänkertaistui. Tämä ero johtuu kiinteiden kustannusten vipuvaikutuksesta.

Tilikauden tulos on skenaariossa 2 2 720. Se on 2 210 vähemmän kuin lähtötilanteessa. Skenaariossa 2 työpanos on kaksinkertainen verrattuna lähtötilanteeseen, mutta tulosta yritys tekee silti vain 60,71 prosenttia lähtötilanteeseen verrattuna. Skenaario 2 on absoluuttisesti vähemmän kannattava kuin lähtötilanne.

Liiketusprosentin ero on skenaarioiden välillä merkittävä. Lähtötilanteessa liiketusprosentti on kymmenen eli liiketuloon, joka on tässä tapauksessa sama kuin käyttökate, välittyy kymmenen prosenttia liikevaihdosta. Lähtötilanne on siis liiketusprosentin kannalta hyvin kannattava, joskin lähellä kohtalaisen kannattavaa. Skenaariossa 1 liiketusprosentti on enää 6,41. Liiketusprosentin hyvän alaraja-arvoksi määriteltiin aiemmin kymmenen ja kohtalaisen alarajaksi viisi. 6,41 liiketusprosenttina on vielä siis kohtalainen, mutta ottaen huomioon muutoksen suunnan ja määrän, skenaarion 1 mukainen palkkaus ei ole vain kohtalainen vaan se on huono vaihtoehto liiketusprosentin kannalta. Skenaariossa 2 liiketusprosentiksi saadaan 4,17. Se täyttää huonon liiketusprosentin kriteerit. Koska muutos lähtötilanteeseen on negatiivinen, on skenaarion 2 myös huono vaihtoehto liiketusprosentin kannalta.

Suurimmat muutokset skenaarioiden välillä liikevaihdon lisäksi tapahtuu henkilöstökuluissa. Syy, miksi kannattavuus laskee dramaattisesti työpanoksen lisääntyessä, on siinä, että henkilöstökulut nousevat suhteessa liikevaihtoon. Lähtötilanteessa 1 000 liikevaihto maksoi 483,33 henkilöstökuluina (29 000 / (60 000 / 1 000)). Skenaariossa 1 1 000 liikevaihto maksaa jo 557,69 (43 500 / (78 000 / 1 000)). Skenaariossa 2 vastaava kustannus on 604,17 (58 000 / (96 000 / 1 000)). Henkilöstön työpanos on siis tehottomampi skenaariossa 2 kuin 1 ja skenaariossa 1 heikompi kuin lähtötilanteessa. Tästä olisi helppo tehdä johtopäätös, että työntekijöiden laatu tai ahkeruus on huonompi skenaariossa 1 ja 2 kuin lähtötilanteessa, mutta se ei ole ainut mahdollisuus.

8.3 Vaikutukset vakavaraisuuteen

Palkkaus voi vaikuttaa yrityksen vakavaraisuuteen mahdollisten uusien investointien tarpeen lisääntyessä. Tässä työssä esitetyt palkkausskenaariot vaikuttavat vakavaraisuuteen 10 000 suuruisella investoinnilla kalustoon. Investointi rahoitetaan vieraalla pääomalla, jolle maksetaan 2 % korkoa.

Alla Tase 1 on lähtötilanteen tase, josta näemme, että yrityksen taseen loppusumma on 40 000. Omaa pääomaa yrityksellä on 20 000 ja vierasta 20 000, josta 10 % eli

2 000 on lyhytaikaista. 20 000 vieraalle pääomalle yritys maksaa 400 korkoa. Taseen vastaavaa puoli on jakaantunut seuraavasti. Kaluston arvo on 30 000, varaston 1 000 ja rahoitusomaisuuden 9 000.

Taulukko 10. Lähtötilanteen tase.

TASE 1					
Vastaavaa		Vastattavaa			
- Kalusto	30000	Oma pääoma			50 %
				20000	
-Varasto	1000	Vieras pääoma			50 %
				18000	
Rahoitusor	9000	-Pitkäaikaiset		18000	
		-Lyhytaikaiset		2000	
	40000			40000	

Tarkkailun kohteena on palkkauksen vaikutus kolmeen vakavaraisuuden tunnuslukuun ja siihen, mitä niistä voi johtaa. Ensimmäinen tunnuslukuista on omavaraisuusaste. Se kuvaa oman pääoman suhdetta kokonaispääomaan. Toinen tunnuslukuista on suhteellinen velkaantuneisuusaste ja kolmas on nettovelkaantuneisuusaste eli net gearing.

Omavaraisuusaste yrityksellä on 50%, koska omaa pääomaa ja vierasta pääomaa on saman verran. Yrityksen kokonaispääoman tuottoprosentti on huomattavasti suurempi kuin vieraanpääoman kustannus, joten vieraspääoma on halvempaa kuin omapääoma, jolle omistaja määrittää tuottovaatimuksen.

Palkkauksen jälkeen omavaraisuusaste putoaa 40%, koska yritys tekee 10 000 investoinnin kalustoon. Tämän jälkeen yrityksellä on edelleen 20 000 omaa pääomaa, mutta 30 000 vierasta pääomaa. Omavaraisuusaste on edelleen hyvä aiemmin annetun ohjearvon mukaan, mutta on myös selvää, että vuosi toisensa jälkeen omavaraisuusaste ei voi tippua samalla tavalla. Silloin rahoitusriski ja samalla rahoituskulut nousevat liian suuriksi.

Lähtötilanteen suhteellinen velkaantuneisuusaste on 33,33 %. Se kuvaa koko vieraan pääoman suhdetta liikevaihtoon. Tälle tunnusluvulle hyvän arvoksi oli määritelty kaikki alle neljäkymmenen prosentin. Se tarkoittaa, että liikkumavaraa on vielä ylöspäin tässä suhteessa. Jos liikevaihto pysyisi samana 40 % suhteellinen velkaantuneisuusaste tarkoittaisi 24 000 vierasta pääomaa. Koska tiedetään, että palkkaus aiheuttaa 10 000

investoinnin, joka rahoitetaan kokonaan vieraalla pääomalla, voidaan määrittää vähimmäiskasvu liikevaihdolle, jotta suhteellinen velkaantuneisuusaste pysyy vielä hyvänä. 30 000 vieraalla pääomalla liikevaihdon on oltava vähintään 75 000 ($30\,000 / 0,4$), jotta suhteellinen velkaantuneisuus pysyy hyvänä. Eli uuden työntekijän on kasvatettava liikevaihtoa vähintään 15 000. Yrittäjä voi pitää tätä yhtenä raja-arvona harkitessaan palkkausta.

Palkkauksen jälkeen skenaariossa 1 suhteellinen velkaantuneisuusaste nousee 38%. Tämä muutos on negatiivinen, mutta pitää tunnusluvun vielä hyvän rajoissa. Tunnusluvun muutos negatiiviseen suuntaan johtuu siitä, että skenaariossa 1 vierasta pääomaa käytetään tehottomammin liikevaihdon tuottamiseen kuin lähtötilanteessa. Skenaariossa 2 yrityksen suhteellinen velkaantuneisuusaste on 31,25 %. Skenaariosta 1 skenaarioon 2 taseessa ei ole tapahtunut muutoksia, mutta liikevaihto on yli 23 % suurempi. Käyttämällä samoja varoja yritys on onnistunut tekemään enemmän liikevaihtoa ja näin parantamaan vakavaraisuuttansa ei vain skenaarioon 1 verrattuna, mutta myös lähtötilanteeseen nähden.

Skenaariossa 2 tulee ensimmäinen ristiriita kahden tunnusluvun välille. Lähtötilanteessa omavaraisuusaste on 25% korkeampi kuin skenaariossa 2, mutta skenaariossa 2 suhteellinen velkaantuneisuus on matalampi kuin lähtötilanteessa. Molemmat näistä tunnusluvuista kertovat yrityksen vakavaraisuudesta, mutta antavat ristiriitaisen kuvan muutoksen vaikutuksen suunnasta vakavaraisuuteen. Tämä on yksi syy, minkä takia yrittäjän on itse annettava eri tunnusluville oma painoarvonsa eikä yleistettäviä päätelmiä voi tehdä, jotka yksinään kertoisivat palkkauksen vaikutuksesta.

8.4 Vaikutukset maksuvalmiuteen

Maksuvalmiuden tunnuslukuina on käytetty Quick ratiota ja Current ratiota. Lähtötilanteessa Quick ratio on yrityksellä 4,5 eli yrityksen rahoitusomaisuus on 4,5 kertaisen lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan verrattuna. Lähtötilanteen Current ratio on 5. Current ratio vertaa samoin kuin Quick ratio varojen suhdetta lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan, mutta ottaa huomioon myös vaihto-omaisuuden eli tässä tapauksessa myös yrityksen varaston arvon, joka on 1 000.

Skenaarioissa 1 ja 2 maksuvalmiuden tunnusluvut pysyvät samoina, koska kummasakin tase pysyy samanlaisena. Palkkausskenaarioissa Quick ratio on tippunut kol-

meen ja Current ratio 3,33: een. Ohjearvojen mukaan nämä tulokset ovat vielä erittäin hyviä, mutta se ei ole niin merkityksellistä vaan tärkeää on pikemminkin muutoksen suuruus. Muutos 4,5 Quick ratiosta kolmeen on kolmanneksen pudotus. Se osoittaa, että yhdenkin henkilön palkkaus aiheuttaa erittäin suuret muutokset yrityksen taloudessa ja maksuvalmiuden voimakas heikkeneminen kannattaa ottaa huomioon palkkausta suunniteltaessa.

9 Palkkauksen SWOT -analyysi

SWOT -analyysi on nelikohtainen analyysi, jossa pyritään kartoittamaan joko organisaation tai päätöksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Opetushallitus jakaa SWOT:n sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä ominaisuuksia ja uhat ja mahdollisuudet tulevat sen ulkopuolelta. Tässä käsittelen palkkauksen kannalta edellä mainittuja muuttujia esimerkeissä käytetylle yritykselle. (Opetushallitus 2017)

9.1 Vahvuudet

Yrityksen siirryessä yhden henkilön työpanoksesta kahden henkilön työpanokseen, saa yritys lisää tuotantopotentiaalia. Yrityksen kapasiteetti siis kasvaa työpanoksen osalta. Se mahdollistaa yrityksen kasvun. Lisätyövoima tuo mahdollisesti lisää asiakkaita, joita yritys pystyy nyt palvelemaan nopeammin, useammin ja joustavammin, koska yrityksellä on mahdollista olla henkilö palvelemassa asiakkaita joko useampi samaan aikaan tai pidempiä aikajaksoja.

Yhden henkilön yrityksessä yrittäjän on tehtävä kaikki työtehtävät itse tai ostettava palvelut ulkopuolisilta tahoilta. Uusi työntekijä mahdollistaa työtehtävien jaon. Palkkauksen jälkeen yrittäjälle jää enemmän aikaa tehdä ydinosamistaan lähempänä olevia asioita ja uusi työntekijä voi tehdä muita tehtäviä. Vaihtoehtoisesti uusi työntekijä saattaa olla yrittäjää parempi joissakin työtehtävissä, jolloin hän pystyy tehostamaan yrityksen toimintaa ottamalla vastuun niistä asioista, kun yrittäjä tekee paremmin osaamiaan tehtäviä. Työtehtävien jako työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien valossa on etu yrittäjälle.

Yrityksen työpanoksen kapasiteetin lisääntyessä on sen mahdollista ottaa vastaan suurempia projekteja tai lyhentää toimitusaikoja. Kaksi työntekijää pystyy tekemään joustavammin töitä verrattuna yhteen. Palkkauksen jälkeen yritys pystyy tekemään kahta työtehtävää samaan aikaan, yhtä työtehtävää nopeammin tai pidempään. Kaksi työntekijää mahdollistaa sen, että toinen heistä pystyy keskittymään kehitystyöhön sen sijaan, että tekisi tuotantoon tai asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä.

9.2 Heikkoudet

Palkkauksen tuomat muutokset yrityksen sisällä ovat muutakin kuin työpanoksen lisääntyminen. Riippuen työtehtävästä työn laatu saattaa olla täysin eri yrittäjän ja työntekijän välillä. Jos laadun vaihtelu välittyy asiakkaalle enemmän kuin ennen palkkausta, tulee siitä heikkous yrityksen tuotannossa. Laadun valvontaan menee tällöin lisää resursseja, jotka voisi muutoin käyttää liikevaihdon luomiseen. On myös mahdollista, että laatua ei ole edes mahdollista varmistaa samalle tasolle, millä se on aiemmin ollut tai se veisi liikaa resursseja ollakseen järkevää.

Palkkauksen jälkeen yrityksellä on käytännössä kaksi eri osaamisaluetta. Yrittäjällä on oma osaamisalueensa, jonka sisällä hän on aiemmin voinut tehdä muutoksia yrityksen toimintaan. Palkkauksen jälkeen hänen on otettava huomioon työntekijän osaamisalue. Joko yrittäjän on itse tehtävä kaikki työntekijän osaamisalueen ulkopuolella olevat tehtävät, ulkoistettava työtehtävä tai koulutettava työntekijä tekemään uusi työtehtävä. Jokainen näistä vaihtoehtoista syö resursseja. Kouluttaminen hidastaa yrityksen muuntautumista ja mahdollisesti maksaa. Työtehtävän ulkoistaminen aiheuttaa lisäkuuluja. Jos yrittäjä itse tekee työtehtävän, hän rajoittaa tuotannon kapasiteettia työtehtävän osalta yhden henkilön työpanokseen.

Yrittäjän visio yrityksen tulevaisuudesta ja tavasta saavuttaa se tulevaisuus on epäilemättä hänen toimien ja päätösten takana. Voidaan sanoa, että yrityksen arvot ovat yrittäjän arvot hänen toimiessaan yrityksen tehtävissä. Kun tähän tilanteeseen lisätään toinen henkilö, yrityksen arvot eivät ole enää kiinni yrittäjän ajatuksissa vaan ne tulee ulkoistaa, jotta työntekijä osaa mukauttaa toimintansa yrityksen arvojen ja vision edellyttämällä tavalla. Tämä siirtymävaihe aiheuttaa mahdollisesti erilaisia ongelmia. Jos yrittäjä ei osaa kommunikoida yrityksen arvoja ja toimintamalleja täydellisesti työntekijälleen, on mahdollista, että hän toimii tietämättään yrityksen visiota vastaan ja vie yrityksen kauemmas yrittäjän visiosta kuin, missä se oli alun perin. Tämä on mahdollista,

vaikka työntekijä asettaisi arvonsa parhaansa mukaan yrittäjän kommunikoimalla tavalla. Toinen heikkous arvoihin ja motivaatioon liittyen on se, että työntekijä ei yksinkertaisesti tietoisesti mukaudu yrityksen arvojen mukaan. Hänen motivaationsa voi olla täysin eri paikassa yrittäjään verrattuna ja näin yrityksen toiminta saattaa muuttua dramaattisesti verrattuna aikaan ennen palkkausta.

9.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuudet kattaa ne ulkoiset syyt, miksi yrittäjä harkitsee palkkausta. Kasvu on palkkauksen pääasiallinen mahdollisuus. Ei ole kiistanalaista sanoa, että uusien työntekijöiden palkkaaminen mahdollistaa kasvua. Yksinkertaisesti enemmän työntekijöitä voi tehdä enemmän töitä kuin vähemmän. Enemmän työntekijöitä tarkoittaa enemmän kuluja, joten yrityksen on kasvettava, jos se aikoo pysyä kannattavana. Kasvu on varmasti monelle yritykselle palkkauksen syy, koska suurempi yritys on arvokkaampi yritys. Vaikka yrittäjä tekisikin saman verran rahaa itselleen eikä tulos kasvaisi, yrityksen arvo on suurempi ja silloin mahdollisen yritysmyynnin tuotto on suurempi. Kasvu mahdollistaa suuremmat tuotot kuin mitä yrittäjä on aiemmin saanut yrityksestään. Se mahdollistaa tulevan kasvun saavuttamalla suuremman osa yrityksen kohderyhmästä.

9.4 Uhat

Yritystä koskevat uhat välittyvät aina jollakin tavalla sen taloudelliseen tilanteeseen, koska taloudellisilla luvuilla yrityksen terveyttä mitataan. On taloudellisia uhkia, jotka välittyvät suoraan palkkauksen aiheuttamista kuluista, mutta on myös uhkia, jotka tulevat näennäisesti yrityksen sisältä. Niiden juuret ovat kuitenkin yrityksen ulkopuolella esimerkiksi lainsäädännössä tai asiakkaisissa.

Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen voi järkyttää yrityksen taloutta, kuten on aiemmin osoitettu. Palkkaus voi asettaa yrityksen kannattamattomalle kurssille, joka johtaa yrityksen ennen pitkää taloudellisiin vaikeuksiin, kun tulo-rahoitus ei riitä kattamaan yrityksen menoja. Jos yritys pysyy kannattavana voi se silti joutua ongelmiin maksuvalmiuden ollessa riittämätön ja näin yritys saattaa joutua velkakierteeseen, kun se joutuu rahoittamaan velanmaksua lisävelalla.

Yksi suurista uhista yritykselle on asiakkaiden suhtautuminen palkkaukseen. Jos tuotannon laatu heikkenee palkkauksen seurauksena, voi olla, että asiakaskanta häviää tai vähenee siihen pisteeseen, että yritys ei enää ole kannattava. Toisaalta huono työntekijä johtaa toiseenkin ongelmaan. Jos yritys pysyy kannattavana huonosta työntekijästä huolimatta, yrittäjälle voi olla erittäin vaikeaa päästä eroon huonosta työntekijästä tai hänen vaihtaminen parempaan työntekijään. Suomessa työntekijöillä on paljon oikeuksia, joten yrittäjä voi huomaamatta joutua tilanteeseen, jossa hän joutuu pitämään huonoa työntekijää palkattuna vasten tahtoaan tai yrityksen etua.

10 Tulokset

10.1 Kustannuslaskennan tulokset

Kustannuslaskennan aihealueelta palkkauksen ongelmaa tutkittiin palkkakustannusten muutosta riippuen siitä, oliko palkkakustannukset kiinteitä vai muuttuvia kustannuksia. Onnistuttiin löytämään kustannuslaskennallinen työkalu tämän muuttujan demonstroimiseksi ja yrittäjän hyödyksi. Tekemällä palkkakustannusten ennusteita muuttamalla palkkakustannusten jakoa kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välillä, saadaan lisätietoa palkkauksen vaikutuksista yritykseen. Esimerkeistä kävi ilmi, että kiinteisiin kustannuksiin liittyy suurempi volatilitteetti tuloksen kannalta kuin muuttuviin kustannuksiin, jotka puolestaan hillitsevät muutosta.

Palkkauksesta tehtiin myös kustannus-hyötyanalyysi vertaamalla sitä vaihtoehtoiseen investointiin. Palkkauksen ja vaihtoehtoisen investoinnin rahavirtoja verrattiin vuoden ajalta ja näin saatiin selville, kumpi vaihtoehdoista oli edullisempi yrittäjälle. Vaihtoehtoisten investointikohteiden vertailu on tärkeää, jotta yrittäjä saa selville, mikä vie yritystä parhaiten kohti sen visiota. Opinnäytetyössä käytetty rahavirtojen vertailumetodi tuottaa helposti luettavan tuloksen vertailtaessa investointeja, jotka ensisilmäykseltä saattaa vaikuttaa vaikeilta kohteilta vertailla keskenään.

10.2 Palkkakustannusten määrittäminen

Luvussa neljä onnistuttiin tarjoamaan työkalu, jolla yrittäjä pystyy laskemaan muita laskelmia varten tarvitsemallaan tarkkuudella palkkauksesta yritykselle aiheutuvat palkka-

kulut. Palkkakulujen koostumus eri velvoitteista työntekijälle ja valtiolle käytiin läpi. Esimerkkilaskelmien avulla selvisi, että bruttopalkan lisäksi on maksettava työntekijän eläkevakuutusmaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu, mahdollisesti ryhmähenkivakuutusmaksu ja työnantajasairasvakuutusmaksu.

Palkka.fi on yrittäjälle erinomainen resurssi, koska se on valtion ylläpitämä palvelu eli sen tuottamaan tietoon pystyy luottamaan eikä palvelu maksa mitään. Palvelulla tehdyllä esimerkkilaskelmasta nähdään, että se tuottaa yksityiskohtaista tietoa palkkakustannuksista. Sitä yrittäjä voi käyttää hyödyksi suunnitellessaan palkkausta.

10.3 Tuottavuuden varmistaminen

Tuotannon analysointia tehtiin tarkastelemalla erilaisia potentiaalisia heikkoja kohtia tuotantoketjussa, jotka saattavat aiheuttaa epätehokkuutta tuotannossa. Tuotannon varmistaminen on yksi esityö, jonka yrittäjän on tehtävä ennen palkkausta. Sitä varten tässä opinnäytteessä annettiin ajatusmalli, jonka avulla yrittäjä pystyy selvittämään tuotannon mahdollisuuden kehittyä omassa yrityksessään. Esimerkeillä onnistuttiin selkeyttämään tuotannon varmistamisen ongelmaa, vaikkei sitä suoraan välttämättä pystykään kopioimaan minkään yrityksen tuotannon kuvaajaksi.

Kapasiteetin selvittämisen logiikka tuotiin esille osoittamalla, että tuotantoketjun osien pienin kapasiteetti määrittää koko tuotantoketjun kapasiteetin. Onnistuttiin myös selkeyttämään, että työpanosta nostamalla eli esimerkiksi palkkaamalla lisää työvoimaa ei välttämättä pystytä nostamaan tuotannon tasoa, jos muut tuotantoketjun osat eivät anna myöden tälle muutokselle.

10.4 Palkkauksen vaikutukset tunnuslukuihin

Palkkauksen vaikutusta tunnuslukuihin käsiteltiin kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden näkökulmista. Jokaista näitä onnistuttiin kuvaamaan erilaisilla tunnusluvuilla. Matkimalla tässä opinnäytetyössä käytettyjä laskumenetelmiä, yrittäjä pystyy selvittämään vastaavat tiedot omalle yritykselle.

Kannattavuuden mittareiksi löydettiin liiketulosprosentti, kokonaispääoman tuotto-prosentti, oman pääoman tuotto-prosentti ja tilikauden tulos. Näiden kaikkien käyttöä de-

monstroitiin esimerkkilaskelmien avulla. Kuvitteellisten palkkausskenaarioiden avulla tunnuslukujen suhde taloudellisiin muuttujiin osoitettiin. Kokonaisuutena luotiin yrittäjälle lähestymistapa omiin taloudellisiin lukuihin ja selkeät esimerkit, joita yrittäjä pystyy hyödyntämään omaa selvitystyötä tehdessään.

Vakavaraisuutta mitattiin omavaraisuusasteen ja suhteellisen velkaantuneisuuden tunnuslukujen avulla. Tässä osoitettiin se, että yksi tunnusluku ei riitä kuvaamaan koko vakavaraisuuden tilaa. Omavaraisuusasteen laskiessa lähtötilanteesta skenaarioon kaksi nähdään, että suhteellinen velkaantuneisuus laskee myös. Omavaraisuusaste on siis muuttunut esimerkissä negatiiviseen suuntaan, mutta suhteellinen velkaantuneisuus positiiviseen suuntaan. Usean tunnusluvun käytön hyöty tuli tässä esille.

Maksuvalmiutta tarkasteltiin käyttäen Quick ratiota ja Current ratiota tunnuslukuina. Maksuvalmius on yksinkertaisimmin ymmärrettävä muuttuja tarkasteltaessa yrityksen taloudellista tilannetta. Quick ration ja Current ration käyttöä demonstroitiin esimerkkien avulla, joita yrittäjä pystyy emuloimaan omilla luvuillaan. Tunnuslukuja myös analysoitiin sen verran, että yrittäjä tietää mitä hänen saamansa tunnusluvut tarkoittavat. Maksuvalmiuden suhteen onnistuttiin luomaan yrittäjälle hyödyllinen työkalu esimerkkien avulla.

10.5 SWOT -analyysi

SWOT -analyysi antaa lukijalle yhden uuden näkökulman, kun hän yrittää tehdä vastaavaa analyysiä oman tulevan mahdollisen palkkauksen näkökulmasta. Yrittäjä pystyy ottamaan tämän opinnäytetyön SWOT -analyysistä ideoita oman vastaavan tekemiseen. Analyysi onnistui löytämään jokaiseen SWOT -analyysin kohtaan useita mahdollisia todellisuuksia.

SWOT -analyysi on luonteeltaan sellainen, että se saa analysoimaan analysoitavaa kohdetta vastakkaisilta puolilta. Siksi se on annettu tässä opinnäytetyössä työkaluna yrittäjälle. Tämän lisäksi SWOT -analyysin avulla voidaan koota aiemmin opittua tietoa helpommin ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Tässä työssä tehty SWOT -analyysi toimii lähtökohtana sitä käyttävälle yrittäjälle.

11 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ensimmäisen palkkauksen ongelmaa ja löytää ensimmäistä palkkaustaan harkitsevalle yrittäjälle työkaluja päätöksen teon tueksi. Opinnäytetyön prosessin aikana yritettiin löytää mahdollisia laskelmista nousevia raja-arvoja, joita yrittäjä voisi käyttää arvioidessaan oman yrityksensä taloudellista tilaa palkkauksen alla.

Työn viitekehys tuki vahvasti opinnäytetyön tarkoitusta, koska opinnäytetyössä käytettiin hyväksi hyvin vakiintuneita laskentatoimen kaavoja ja periaatteita. Työssä ei käytetty useita eri lähteitä yksittäisille väitteille. Se tarkoittaa, että opinnäytetyön relevanssi ei ole parhaimmalla mahdollisella tavalla taattu. Lähteet oli kuitenkin valittu huolella niiden luotettavuus huomioon ottaen.

Tuloksellisesti opinnäytetyö oli onnistunut. Palkkaamista harkitsevalle yrittäjälle löydettiin useita käytännöllisiä ja hyvin sovellettavia apuvälineitä. Työssä ei onnistuttu määrittämään spesifejä raja-arvoja tunnusluville. Niiden löytäminen olisi auttanut työn onnistumista paremmin, mutta onnistuminen ei jäänyt tästä kiinni.

Tämä opinnäytetyö tehtiin tekijän mielenkiinnosta aiheeseen, eikä sille ollut toimeksiantajaa. Se mahdollisti aiheen käsittelyn yleisemmällä tasolla kuin siinä tapauksessa, että se olisi tehty toimeksiantona yhdelle yritykselle käyttäen sen yrityksen taloudellisia lukuja.

Yrittäjän harkitessa ensimmäistä palkkaamista tulee hänen ottaa huomioon useita eri näkökulmia palkkaukselle. Kun uuden työntekijän tarve on varmistettu, pitää selvittää, miten uusi työntekijä sopii yrityksen tuotannon avuksi. Tuleeko työntekijä esimerkiksi vapauttamaan yrittäjän aikaa tekemällä hallinnollisia töitä vai tuleeko uusi työntekijä yrittäjän rinnalle tekemään suoraan liikevaihtoa. Vaihtoehtoisia tilanteita on varmasti enemmän kuin yhden hengen yrityksiä Suomessa, joten ei voida yleistää yhtä oikeaa tapaa selvittää yritysten tuotannon varmistamista palkkaamisen jälkeen.

Käyttämällä palkka.fi:n palkkakulujen laskukonetta saa yrittäjä jo hyvän alun palkkauksesta aiheutuvien kulun selvityksessä. Palkkakulujen lisäksi uusi työntekijä aiheuttaa myös monelle yrittäjälle investointitarpeen esimerkiksi työvälineisiin ja kalustoon. On tärkeää, että palkkausta harkitseva yrittäjä selvittää oman investointitarpeen kokoluo-

kan ennen palkkausta, koska sillä voi olla pitkäkantoiset ja suuret vaikutukset yrityksen talouden näkymiin.

Kun yrittäjä on selvittänyt selvitettävissä olevat kulut, jotka palkkaus aiheuttaa, tulee hänen arvioida saamansa taloudelliset hyödyt realistisesti ottamalla huomioon tuotantonsa rajoittavat tekijät. Tämän jälkeen on mahdollista laskea ennusteita erilaisilla palkkausskenaarioilla, joista tässä on annettu esimerkkejä. Kannattavuus on yrityksen perusta, mutta sen lisäksi on tärkeää huomioida myös muita talouden mittareita liittyen yrityksen vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen.

Kun yrittäjä on saanut selville, että palkkaus ei romahduta yrityksen taloutta, kannattaa vielä harkita palkkauksen vaikutuksia kokonaisvaltaisesti esimerkiksi SWOT -analyysin avulla, kuten tässä ohjeistavassa työssä on tehty. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää oikean henkilön rekrytoinnin tärkeyteen, koska työntekijät eivät ole saman arvoisia yrityksen kannalta. Siinä, missä toisen työntekijän palkkaaminen voi romuttaa yrityksen kannattavuuden, toinen voi nostaa sitä ennen näkemättömälle tasolle. Kun tarkastelee päätöksen vaikutuksia samaan aikaan positiiviselta kantilta, että negatiiviselta, on helppompaa käsittää päätöksen kokonaisvaikutukset. Palkkausta kannattaa esimerkkien valossa harkita vasta, kun yrityksen talous on jo vakaa, koska on hyvin mahdollista, että ainakin aluksi yrityksen kulut kasvavat merkittävästi suhteessa tuloihin.

Työn tekemisen haasteina olivat erityisesti taloudellisten ohjeiden yleistäminen koskemaan jokaista yrittäjää. Tässä suhteessa opinnäytetyö ei onnistunut eikä minkäänlaisia absoluuttisia raja-arvoja palkkauksen aloittamiselle löytynyt. Esimerkiksi ei voida sanoa, että palkkaus kannattaa tehdä vain, jos yritys on ennestään jo kannattava, sillä jokainen palkkaus tuo oman uniikin vaikutuksensa yritykseen. Se johtuu siitä, että yhdenkään työntekijän työpanos ei ole identtinen. Vaikka työ, johon uusi työntekijä palkattaisiin, on hyvin yksinkertainen ja määrältään vähäinen, esimerkiksi sairauspäivien osalta työntekijät tuskin ovat identtiset. Silti työnkuvan yrittäjä voi ottaa mukaan arvioidessaan omien ennusteidensa luotettavuutta. Jokainen ennuste lepää yrittäjän ennusteen tarkkuuden varassa, joten on vaikea sanoa miten tarkkaan suunnitelmia ja laskelmia tulisi tehdä, koska mitä tarkemmalla tasolla ennusteita tehdään, sen todennäköisempää on, että ennusteet eivät pidä paikkaansa.

Palkkauksesta mikroyritykseen jäi vielä paljon selvitettävää tuleville tutkimuksille. Eriyisesti yksityiskohtaisemmalla tasolla olisi hyvä tutkia palkkauksen vaikutuksia oikeilla

esimerkkitapauksilla, jotta nähdään, mitkä todelliset vaikutukset ovat yhden hengen yritykseen. Tapauskohtaisten analyysien heikkoutena on ehdottomasti niiden suppea hyödyllisyys yleistyksen kannalta valtavan muuttujajoukon takia. Jokaiseen palkkaukseen liittyy niin paljon eri muuttujia, että yksittäisistä palkkauksista ei välttämättä voi vetää suoria johtopäätöksiä yleiselle tasolle palkkauksesta.

Eniten hyötyä olisi, jos tässä työssä esitettyjä työkaluja käytettäisiin palkkauksen suunnitteluun oikeaan yritykseen. Vaikka itse palkkausta ei tehtäisi, olisi hyvä nähdä, minkälaisia puutteita huomataan, jos käytetään tässä työssä annettuja metodeja tutkimuksen suorittamiseen.

Lähteet

- Balanceconsulting 2017. Oman pääoman tuotto-% (ROE). http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/oman_paaoman_tuotto_. Luettu 22.10.2017.
- Brent, Robert J. 2006. Applied Cost–Benefit Analysis. Edward Elgar Publishing Limited. Iso-Britannia.
- Laitinen, Mirjami & Peltomäki, Tomi 2017. Ennakkoperintä. 2017. Alma Talent, Fokus. 8. SOSIAALIVAKUUTUSMAKSUT YMS. Päivitetty 1.11.2017. [https://fokus-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBGXGTBF#kohta:8.\(\(a0\)SO-SIAALIVAKUUTUSMAKSUT\(\(20\)YMS\(\(20\)\)](https://fokus-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBGXGTBF#kohta:8.((a0)SO-SIAALIVAKUUTUSMAKSUT((20)YMS((20))). Luettu 4.11.2017.
- Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili & Kaisanlahti, Timo 2017. Tilinpäätöksen tulkinta. 2017. Alma Talent, Fokus. Päivitetty 28.3. 2017. 6. TUNNUSLUVUT. [https://fokusalmatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATEFGBG#kohta:6.\(\(20\)TUNNUSLUVUT\(\(20\):Vakavaraisuus\(\(20\):Omavaraisuusaste,\(\(20\)velkaantumisaste\(\(20\)ja\(\(20\)gearing\(\(20\):Velkaantumisaste\(\(20\)\)](https://fokusalmatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATEFGBG#kohta:6.((20)TUNNUSLUVUT((20):Vakavaraisuus((20):Omavaraisuusaste,((20)velkaantumisaste((20)ja((20)gearing((20):Velkaantumisaste((20))). Luettu 5.11.2017.
- Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2015. Laskentatoimi. Edita Publishing Oy.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2007. Johdon Laskentatoimi. Edita Publishing.
- Opetushallitus 2017. SWOT-analyysi. http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi. Luettu 22.10.2017.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Palkka.fi. 2017a. <https://www.palkka.fi/Koti/Tiedote/Ohjeet>. Luettu 22.10.2017
- Palkka.fi 2017b. <https://www.palkka.fi/palkkalaskuri/index.htm>. Luettu 22.10.2017.
- Pohjola Matti. 2010. Taloustieteen oppikirja. WSOYpro.
- Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksentilinpäätösanalyysi. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Vero.fi. 2017. Työnantajan eläke- ja vakuutusmaksut. Päivitetty 10.5.2017. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/yritys_tyonantaja/tyonantajan_elake_ja_vakuutusmaksu/. Luettu 22.10.2017.

Liitteet

Liite 1 (Laskelmat lähtötilanne)

Tuloslaskelma lähtötilanne					
Liikevaihto				60000	
Muuttuvat kulut				15000	
Kiinteät kulut				10000	
Henkilöstökulut				29000	
Käyttökate				6000	
Rahoitustuotot ja -kulut					
-korkotuotot					
-korkokulut				400	
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja				5600	
Verot				1120	
Tilikauden tulos				4480	
TASE 1					
Vastaavaa		Vastattavaa			
- Kalusto	30000	Oma pääoma		50 %	
			20000		
-Varasto	1000	Vieras pääoma		50 %	
		-Pitkäaikaiset	18000		
Rahoitusomaisuus	9000	-Lyhytaikaiset	2000		
	40000		40000		
Tunnusluvut Lähtötilanne					
Kannattavuus					
Liiketulosprosentti			10 %	(6000/60000)*100	
Kokonaispääoman tuotto prosentti			15 %	(6000/40000)*100	
Oman pääoman tuotto prosentti			22,4 %	(6000/20000)*100	
Tilikauden tulos			4480		
Vakavaraisuus					
Omavaraisuusaste			50 %	(20000/40000)*100	
suhteellinen velkaantuneisuus			33,33 %	(20000/60000)*100	
Maksuvalmius					
Quick ratio			4,5	(9000/2000)	
Current ratio			5	(10000/2000)	

Liite 2 (Laskelmat skenaario 1)

Tuloslaskelma skenaario 1				
Liikevaihto			78000	
Muuttuvat kulut			19500	
Kiinteät kulut			10000	
Henkilöstökulut			43500	
Käyttökate			5000	
Rahoitustuotot ja -kulut				
-korkotuotot				
-korkokulut			600	
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja			4400	
Verot			880	
Tilikauden tulos			3520	
TASE2				
Vastaavaa		Vastattavaa		
- Kalusto	40000	Oma pääoma		40 %
			20000	
-Varasto	1000	Vieras pääoma		60 %
		-Pitkäaikaiset	27000	
-Rahoitusomaisuus	9000	-Lyhytaikaiset	3000	
	50000		50000	
Tunnusluvut skenaario 1				
Kannattavuus				
Liiketulosprosentti			6,41 %	$(5000/78000)*100$
Kokonaispääoman tuottoprosentti			10 %	$(5000/50000)*100$
Oman pääoman tuottoprosentti			17,6 %	$(5000/20000)*100$
Tilikauden tulos			3520	
Vakavaraisuus				
Omavaraisuusaste			40 %	$(20000/50000)*100$
suhteellinen velkaantuneisuus			38,46 %	$(30000/78000)*100$
Maksuvalmius				
Quick ratio			3	$(9000/3000)$
Current ratio			3,333333333	$(10000/3000)$

Liite 3 (Laskelmat skenaario 2)

Tuloslaskelma skenaario 2					
Liikevaihto			96000		
Muuttuvat kulut			24000		
Kiinteät kulut			10000		
Henkilöstökulut			58000		
Käyttökate			4000		
Rahoitustuotot ja -kulut					
-korkotuotot					
-korkokulut			600		
Voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja			3400		
Verot			680		
Tilikauden tulos			2720		
TASE2					
Vastaavaa		Vastattavaa			
- Kalusto	40000	Oma pääoma		40 %	
			20000		
-Varasto	1000	Vieras pääoma		60 %	
		-Pitkäaikaiset	27000		
-Rahoitusomaisuus	9000	-Lyhytaikaiset	3000		
	50000		50000		
Tunnusluvut skenaario 2					
Kannattavuus					
Liiketulosprosentti			4,17 %	(4000/96000)*100	
Kokonaispääoman tuotto prosentti			8 %	(4000/50000)*100	
Oman pääoman tuotto prosentti			13,6 %	(4000/20000)*100	
Tilikauden tulos			2720		
Vakavaraisuus					
Omavaraisuusaste			40 %	(20000/50000)*100	
suhteellinen velkaantuneisuus			31,25 %	(30000/96000)*100	
Maksuvalmius					
Quick ratio			3	(9000/3000)	
Current ratio			3,333333333	(10000/3000)	