

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Taloushallinto

Laura Wallikivi

LIIKETOIMINNAN KASVATTAMISEN KANNATTAVUUS - PROTEGERE AY

Opinnäytetyö 2010

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

WALLIKIVI, LAURA	Liiketoiminnan kasvattamisen kannattavuus – Protegere Ay
Opinnäytetyö	35 sivua
Työn ohjaaja	lehtori Maisa Räsänen
Toimeksiantaja	Protegere Ay
Joulukuu 2010	
Avainsanat	kannattavuus, kustannuslaskenta, katetuotto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään kannattavuuslaskennan avulla turvallisuusalan yritys, Protegere Ay:lle liiketoiminnan kasvattamisen kannattavuutta. Yrityksessä on kaksi perustajajäsentä, mutta heillä on päätoimiset työt yrityksen ulkopuolella. Tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa niin, että yritys työllistäisi ainakin aluksi toisen jäsenistä kokopäiväisesti ja hän nostaisi kuukausipalkkaa yrityksestä.

Työssä on tehty case-yritykselle katetuottoanalyysi, josta käy ilmi katetuotto sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Analyysi kertoo, paljonko myyntituottoja yrityksen täytyisi vähintään saada vuodessa, jotta kustannukset saataisiin katettua. Tulos on analyysissä nolla euroa, sillä ensimmäisenä kasvuvuotena ei lähdetä hakemaan suuria voittoja. Kun toinen yrityksen jäsen aloittaa työskentelyn kokopäiväisesti case-yrityksessä, yrityksen täytyy keskittyä hankkimaan uusia asiakkaita, saada myyntituotot kasvamaan ja pyrkiä kattamaan kaikki yrityksen kustannukset.

Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa kustannukset lisääntyvät. Palkkakustannukset ovat yleensä suurin kustannuserä palveluyrityksessä, näin on myös case-yrityksessä. Tässä työssä on arvioitu mahdollisia kustannuksia liiketoiminnan kasvaessa käyttäen pohjana yrityksen kahden edellisen vuoden tuloslaskelmia. Yritys on toiminut tähän asti osa-aikaisesti, tuotot ja kustannukset ovat olleet vähäisiä. Sen kannattaa pyrkiä pitämään kustannukset mahdollisimman alhaisina, kuitenkin tehokkuus säilyttäen.

Työssä on laadittu yritykselle kolmen kuukauden rahoitus- ja tulosbudjetit. Budjeteissa on ajateltu yrityksen ensimmäistä kvartaalia, jolloin toinen jäsen aloittaa työskentelyn. Kustannukset ovat luultavasti hieman korkeammat ensimmäisellä kvartaalilla, koska mainontaan panostetaan alkuvuodesta enemmän, ja myös ostokulut ovat korkeammat.

Case-yrityksen liiketoiminta saadaan kannattavaksi, jos asiakkaita pystytään hankkimaan riittävästi ja onnistutaan solmimaan pysyviä asiakassuhteita. Pitkäkestoiset asiakassuhteet tuovat luultavasti yritykselle eniten tuloja, ja näin ollen pidemmällä aikavälillä mahdollisesti tulosta alkaa syntyä enemmän. Katetuottoanalyysissä on arvioitu vuoden aikana kertyvät kustannukset ja se, paljonko myyntituottoja täytyisi saada, jotta kustannukset katetaan. On tietenkin mahdollista saavuttaa enemmän myyntituottoja, jolloin myös tulos kasvaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSO AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences
Business Administration

WALLIKIVI, LAURA	The Profitability of Business Growth – Protegere Ay
Bachelor's thesis	35 pages
Supervisor	Maisa Räsänen, Senior Lecturer
Commission	Protegere Ay
December 2010	
Keywords	profitability, cost accounting, profit margin

The purpose of this thesis was to study the profitability of business growth of Protegere Ay, a security services company, by means of profitability accounting. The case company has two founding members, but both of them have full-time jobs outside the company. Their goal is to increase the business so that the company would employ at least in the beginning one of the members full-time and with a monthly salary.

A profit margin analysis showing both variable and fixed costs along with the actual profit margin has been carried out for the case company. The analysis illustrates how much sales revenue the company should achieve in a year in order to cover all the expenses. The profit in the analysis is 0 EUR because the company is not seeking great net earnings during the first year. After one of the members has started working full-time in the case company, they need to concentrate on securing new customers, increasing sales revenue and aiming at covering all the company expenditure.

Business growth will increase costs. Labour costs are most often the biggest item of expenditure in service companies and, consequently, also in the case company. In this thesis, possible costs related to business growth have been evaluated, based on the profit and loss account of the previous two years. The case company has so far operated part-time so the amount of profits and expenses has remained small. They should be prepared for unexpected expenses along with the growth. It is worthwhile to strive for keeping the costs low but at the same time maintaining efficiency.

In this thesis, quarterly financial and profit budgets have been prepared for the case company. The budgets have been prepared bearing in mind the company's first quarter when one of the founding members will start working full-time. The costs will most likely be slightly higher during the first quarter due to advertising and purchase investments.

The case company's business will be lucrative if they manage to secure enough customers and maintain strong customer relationships. Long-term customer relationships will bring along the most revenue for the company and therefore in the long run, the amount of profit will most likely increase. Profit margin analysis includes estimations of yearly costs and the amount of sales revenue are needed for covering the costs. It is naturally possible to achieve greater sales revenue, in which case also profit will increase.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 KANNATTAVUUSLASKENTA	7
2.1 Kustannukset	7
2.2 Kustannusten laskeminen	7
2.3 Kustannusten vaikutukset	8
2.4 Katetuottolaskenta	8
2.5 Katetuottolaskennan tunnusluvut	9
3 KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN	10
3.1 Myynnin lisääminen	10
3.2 Kustannusten karsiminen	11
3.3 Pääomien käytön tehostaminen	11
3.4 Palveluyritys ja kannattavuus	12
3.5 Toimenpiteet	13
3.6 Hinnoittelu ja katelaskenta	14
3.7 Budjetit ja budjetointi	15
3.7.1 Budjettikausi	16
3.7.2 Pääbudjetit	17
4 PROTEGERE AY:N YRITYSTOIMINTA	18
4.1 Toimiala	18
4.2 Yrityksen toiminta-alue ja markkinat	18
4.3 Kilpailu	19
4.4 Yrityksen tuotteet ja palvelut	19
4.4.1 Turvallisuussuunnittelu	19
4.4.2 Turvallisuuskoulutus ja -konsultointi	19
5 YRITYSTOIMINNAN LAAJENTAMINEN	20
5.1 Yrityksen muutokset	20
5.1.1 Työskentely avoimessa yhtiössä	21
5.1.2 Työnjako yrityksessä	21

5.2 Asiakkaiden hankinta	21
5.2.1 Markkinointi	22
5.2.2 Markkinoinnin kohde	22
5.3 Yrityksen kustannukset	22
5.3.1 Kiinteät ja muuttuvat kustannukset	22
5.3.2 Case-yrityksen kiinteät kustannukset	23
5.3.3 Case-yrityksen muuttuvat kustannukset	23
5.4 Ulkoistaminen	23
5.5 Hinnoittelu	24
6 CASE -YRITYKSEN KANNATTAVUUS	25
6.1 Katetuottolaskelma	25
6.2 Tunnuslukujen laskelmat	27
6.2.1 Katetuottoprosentti	28
6.2.2 Kriittinen piste	28
6.3 Tulobudjetti	28
6.4 Rahoitusbudjetti	30
6.5 Tulosten tarkastelu ja päätelmät	32
LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on selvittää toimeksiantajalle, Protegere Ay:lle, sen liike-toimintansa kasvattamisen kannattavuutta. Protegere toimii tällä hetkellä vain osapäiväisesti, ja molemmilla yrityksen perustajilla on päätoimiset työt yrityksen ulkopuolella. Heidän tavoitteenaan on ollut perustamisvuonna 2005, että yritys työllistäisi kokopäiväisesti ainakin toisen perustajajäsenistä viiden vuoden kuluessa perustamisesta. Tämä tavoite ei ole vielä toteutunut.

Työssä pyritään selvittämään, mitä muutoksia yritykseen tarvitaan kasvamisen myötä ja kuinka paljon kustannukset mahdollisesti kasvavat. Kustannuksia arvioitaessa mietitään myös, onko joitain kustannuksia mahdollista karsia tai vähentää. Tavoitteena on, että yritys työllistäisi toisen perustajista kokopäiväisesti ja tämä nostaisi kuukausipalkkaa yrityksestä. Liiketilat voisivat jatkossakin säilyä perustajien kotona, sillä työ ei välttämättä vaadi erillisiä liiketiloja. Työtehtävät hoidetaan melkein poikkeuksetta aina asiakkaan omissa tiloissa, tai tarpeen vaatiessa voidaan myös vuokrata tilat esimerkiksi koulutustilaisuutta varten. Yrityksen perustajat asuvat myös eri paikkakunnilla, joten heidän on helpompi toimia kotoa käsin.

Tuloksia haetaan kannattavuus- ja kustannuslaskennasta sekä budjetoinnista. Työssä selvitetään näiden menetelmien avulla, kuinka paljon yrityksen pitäisi tuottaa, jotta kaikki menot katettaisiin ja ettei tulos olisi tappiollinen. Yrityksen tavoitteita suunniteltaessa täytyy ottaa monenlaisia kustannuksia huomioon ja pohtia, mitä toimenpiteitä vaaditaan yrityksen liiketoiminnan kasvattamista varten. Yritys toimii jatkossakin kahden perustajajäsenen voimin, sillä tarkoitus on työllistää kokopäiväisesti vain toinen perustajista. Tässä tapauksessa, jos toinen työllistyy yrityksen kautta kokopäiväisesti, yrityksen jäsenten on syytä sopia mahdollisten voittojen jaot erikseen.

Toimeksiantaja on määrittänyt työn peruslähtökohdaksi sen, että toinen perustajajäsenistä työllistyy kokopäiväisesti yritykseen. Työtä tehdessä on ollut melko vapaat kädet ideoinnille sekä suunnittelulle, miten liiketoiminnan kannattavuutta pystytään lisäämään ja seuraamaan.

2 KANNATTAVUUSLASKENTA

Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulos on positiivinen eli saadaan voittoa. Aiheutuneet kustannukset on pystyttävä kattamaan tuotoilla. Kannattavuuden edellytys on taloudellisuus. Yrityksen täytyy pyrkiä tuottamaan mahdollisimman pienin kustannuksin tai pyrkiä mahdollisimman suureen tuotantoon tietyin kustannuksin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Jotta kannattavuutta voidaan mitata ja laskea, tarvitaan tietoa yrityksen tuloksen muodostumisen kannalta olennaisista eristä. Tietoa tarvitaan myös pääomista ja niiden muodostumisesta. Kannattavuuteen liittyy paljon asioita, käsitteenä se on moniulotteinen. (Alhola & Lauslahti 2002, 51.)

2.1 Kustannukset

Kustannukset liittyvät vahvasti sisäiseen laskentatoimeen. Jotta voidaan laskea koko yrityksen toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja, on tärkeää selvittää toiminnan kustannukset. Näiden laskujen pohjalta voidaan ennustaa myös yrityksen tulevaa tilannetta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Kustannuksien laskentatilanteessa täytyy määritellä, mitkä kustannukset ovat päätöksenteon kannalta olennaisia juuri tässä tapauksessa. Laskentatoimessa kustannus määritellään yrityksen tuotantoprosessissa olevan tuotannon tekijän rahassa mitattuna käytönä tai kulutuksena. Näin tehdään, oli sitten kyseessä konkreettinen tuote tai palvelu lopputuloksena. Kustannuksia voidaan selvittää koko yrityksen osalta tai niitä voidaan selvittää yhden tuotteen tai jopa tuotteen osan tasolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

2.2. Kustannusten laskeminen

Kustannuksia laskettaessa annetaan suurempi painoarvo niille kustannuserille, jotka ovat tilanteen kannalta tärkeitä. Kustannuslaskennan yhteydessä puhutaan valmistusyrityksistä, markkinointiyrityksistä ja palveluyrityksistä. Yrityksissä kuitenkin tarvitaan monenlaisia laskelmia, sillä mikään edellä mainituista yritystyypeistä ei esiinny aivan puhtaana. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

Valmistusyrityksissä kustannusten laskentatilanteessa selvitetään tuotteen valmistamisesta aiheutuneita kustannuksia. Markkinointiyrityksessä lasketaan ensisijaisesti myytävien tavaroiden kustannuksia. Palvelun tuotantoon liittyvät kustannukset ovat taas laskennan kohteena palveluyrityksissä. Näissä tapauksissa työkustannukset ovat yleensä suurin kustannuserä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

Kustannukset on totuttu jakamaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Jos yrityksen toiminta on pysähdyksissä, ei synny ollenkaan muuttuvia kustannuksia. Kiinteät kustannukset pysyvät samana riippumatta yrityksen tuotannosta. Kiinteitä kustannuksia siis syntyy, jos yritys ylläpitää edes jonkinlaista toimintavalmiutta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

2.3 Kustannusten vaikutukset

Tuottojen ja kustannusten erotuksella yleensä tarkastellaan yrityksen menestystä ja kannattavuutta. Kuitenkin erikokoisilla yrityksillä voittovarojen suuruus on erilainen ja tuottojen ja kustannusten erotus, absoluuttinen voitto, ei välttämättä yksinään kerro paljoa yrityksen kannattavuudesta. Kun tarkastellaan kannattavuutta eri ajankohtina tai vertaillaan eri yritysten kannattavuutta keskenään, apuna käytetään suhteellista kannattavuutta osoittavia tunnuslukuja. Esimerkiksi kate- tai voittoprosenttia liikevaihdosta laskettuna tai sijoitetun pääoman tuottoprosenttia voidaan käyttää kannattavuuden mittareina. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

2.4 Katetuottolaskenta

Jotta yrityksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan tarkkailla, siihen on täytynyt kehittää laskentamenetelmiä. Lyhyen aikavälin päätöksenteon pohjana käytetään yleensä katetuottolaskentaa ja sen pohjalta laadittua katetuottoanalyysia. Katetuottolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ja kaikki luvut siinä käsitellään arvonlisäverottomina. (Eskola & Mäntysaari 2006, 20.)

Tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksesta saadaan katetuotto. Tulos saadaan selville, kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset. Tällöin myös poistoja, korkoja ja veroja pidetään kiinteinä kustannuksina. (Alhola & Lauslahti 2002, 66.) Kuvassa 1 havainnollistetaan katetuottolaskennan kaavaa.

Katetuottolaskennan kaava

myyntituotot
- annetetut alennukset ja muut mahdolliset oikaisuerät

liikevaihto

- muuttuvat kustannukset

- ostot
- muuttuvat palkat
- muut

katetuotto

- kiinteät kustannukset

- kiinteät palkat
- vuokrat
- pääoman korot
- muut kiinteät kustannukset

yrityksen tulos

Kuva 1. Katetuottolaskennan kaava (mukailtu lähteestä Eskola & Mäntysaari 2006, 20)

2.5 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Erialaisten tunnuslukujen laskeminen liittyy läheisesti katetuottolaskentaan. Näitä tunnuslukuja ovat muun muassa katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti. (Alhola & Lauslahti 2002, 67.)

Katetuottoprosentti kertoo, mikä osa yksittäisen tuotteen tuotoista tai koko yrityksen tuloista riittää kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Katetuottoprosentti ei riipu yrityksen toiminta-asteesta. Vaikka toiminta-astetta nostettaisiin, se ei nosta kuitenkaan katetuottoprosenttia, luonnollisesti kuitenkin euromääräinen katetuotto lisääntyy. Kiinteiden kustannusten määrä vaikuttaa myös suuresti lopulliseen tulokseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

Sitä myynnin määrää, jolla tulos on nolla, kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. Katetuotto on kiinteiden kustannusten suuruinen kriittisessä pisteessä. Kriittinen piste saadaan, kun kiinteät kustannukset jaetaan katetuotolla ja kerrotaan tulos sadalla. (Alhola & Lauslahti 2000, 68.) Toiminta alkaa tuottaa voittoa, kun tuotot ylittävät kustannukset,

kriittisen pisteen. Kannattavuusajattelun peruslähtökohtana pidetään kriittisen pisteen tuntemista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

Toiminta-asteen varmuusmarginaali on toteutuneen toiminta-asteen, myynnin, ja kriittisen pisteen erotus. Ennen kuin joudutaan nollatulokseen, positiiviset varmuusmarginaalit ilmaisevat, paljonko myynti voi pienentyä. Vastaavasti negatiiviset varmuusmarginaalit kertovat, paljonko myynnin tulisi kasvaa, jotta päästäisiin edes nollatulokseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22-23.)

3 KANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Kannattavuuden parantamisen, vaihtoehtojen vertailun ja hinnoittelun tukena käytetään katetuottolaskentaa (Eskola & Mäntysaari 2006, 36). Liiketoiminnan ohjaamisen välttämätön edellytys on kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen, sillä kannattavuus on yritystoiminnan peruslähtökohta. Yritystoiminnan jatkuva kehittämisen kohde ja tavoiteltava asia on kannattavuuden parantaminen. Pitkällä aikavälillä tappiollisen liiketoiminnan kääntäminen voitolliseksi on välttämätöntä. Tällöin pyritään vaikuttamaan kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Kannattavuuden parantamisen keinoja ovat mm. toimintojen ja prosessien tehostaminen sekä myynnin lisääminen tai kustannusten karsiminen. (Alhola & Lauslahti 2002, 71-72.)

3.1 Myynnin lisääminen

Yleensä tarvitaan markkinointiin ja myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä, jotta saataisiin myyntiä lisättyä. Myynti- ja markkinointipanostukset voidaan kohdentaa tarkemmin asiakkaille esimerkiksi segmentoinnilla. Myyntiä voidaan myös suunnata kokonaan uusille markkina-alueille, sitä voidaan kohdistaa alueille, joissa asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tai alueille, joissa kilpailu on vähäisempää. Onkin luonnollista, että kannattavuutta on mahdollista parantaa myynnin lisäämisellä. Tällöin myös täytyy olla kysyntää, ja myynnin lisäämiseksi uhrattujen panostusten määrän pitää olla oikeassa suhteessa myynnin lisäämiseen. Näillä panostuksilla tarkoitetaan esimerkiksi markkinointitoimenpiteitä sekä uusia markkinointihenkilöitä. On myös otettava huomioon, että myynnin lisääminen saattaa alentaa hintatasoa. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.)

3.2 Kustannusten karsiminen

Muuttuvia sekä kiinteitä kustannuksia voidaan karsia. Kun karsitaan muuttuvia kustannuksia, voidaan esimerkiksi tehostaa toimintoja eli pyritään eroon turhista toiminnoista. Tällöin voidaan myös neuvotella aktiivisesti raaka-aineiden hinnoista. (Alhola & Lauslahti 2002, 72.) Palveluyrityksessä tämä neuvottelu voitaisiin käydä esimerkiksi alihankkijoiden kanssa palveluiden hinnoista.

Toimintaa tehostamalla voidaan onnistua karsimaan kiinteitä kustannuksia. Jos yrityksessä käydään läpi esimerkiksi hallintoprosesseja, voidaan paljastaa yleisesti hyväksytyjä kustannusreikiä. Yrityksissä saatetaan ajatella prosesseista, että toimitaan samalla tavalla niin kuin ennenkin. Kuitenkin jos kiinnitetään huomioita kustannusreikiin, se voi johtaa kustannusten karsimiseen, ja näin voi käydä ilman, että liiketoiminta kärsii tästä millään tavalla. Myös esimerkiksi ulkoistamalla tukitoimintoja ja kohdentamalla kaikki yrityksen sisäiset resurssit asiakkaan kannalta tärkeimpiin osaamisalueisiin voidaan alentaa kiinteitä kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2002, 72-73.)

Konepajayritys Konecranes selvisi markkinoiden romahtamisesta yllättävän vähällä ja paljon paremmin kuin sen kilpailijat. Konecranes aloitti valmistautumisen hyvissä ajoin ja sen yhtenä tavoitteena on pitää toiminta ketteränä joka tilanteessa. Yritys välttyy suurista lomautuksista ja irtisanomisista omissa tehtaissaan, kun se on ulkoistanut osan valmistuksestaan. Konecranes on muuttanut tuotteiden suunnittelua siten, että osien valmistus ja valmistuttaminen on mahdollista missä päin maailmaa tahansa. Tuotannolle tämä tietää joustavuutta sekä kustannustehokkuutta, kun aiemmin yrityksellä valmistus oli alueellista. (Holtari 2010.)

3.3 Pääomien käytön tehostaminen

Kiinnittämällä huomiota myyntisaamisille annettuihin maksuaikoihin ja ostoveloihin saatuihin maksuaikoihin voidaan vaikuttaa kannattavuuteen pääomien käyttöä tehostamalla. Tilanne on parempi, kun saadaan neuvoteltua pitkät maksuajat ostovelaille ja saadaan myyntisaamiset nopeasti omaan kassaan. Tällöin on myös kysymyksessä korkokulujen minimointi ja korkotulojen maksimointi. Luottotappioiden määrää voidaan pystyä minimoimaan tehokkaalla myyntisaamisten hallinnoinnilla. (Alhola & Lauslahti 2002, 73.)

3.4 Palveluyritys ja kannattavuus

Palveluyritykset voivat myös hyödyntää katetuottolaskentaa. Palveluyritysten myynnissä korostuu työsuoritteiden osuus ja työkustannukset ovat yleensä suurin kustannus. Nämä seikat erottavat palveluyritykset markkinointiyrityksistä. Laskenta keskittyy yleensä tuotteisiin, tuoteryhmiin tai tulosyksiköihin markkinointiyrityksessä, kun taas palveluyrityksessä lasketaan asiakaskohtaisia kannattavuuksia, sillä kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Jotkut asiakkaista vievät enemmän työaika, aiheuttavat paljon työtä, ja näin syntyy myös enemmän kustannuksia. Jos asiakas ei käytä paljon yrityksen sellaista työaika, josta ei voida asiakasta laskuttaa, asiakas on yrityksen näkökulmasta kannattavampi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40.)

Se millaisia toimintoja yrityksessä on, mitä toimintoja erilaiset asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon he niitä käyttävät, on tärkeää selvittää, kun tarkastellaan asiakaskannattavuutta. Näin pystytään kohdistamaan kustannukset asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Yritys saattaa tarjota samaa palvelua hyvinkin erilaiseen hintaan eri asiakkaille, koska asiakkaat käyttäytyvät eri tavoin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 41.) Asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen palveluiden laatuun ja hintaan on todella tärkeää niitä myyvälle yritykselle. Se, saako yritys riittävästi tällaisia asiakkaita, ratkaisee palveluyrityksen kannattavuuden. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 81.)

Turvallisuusala on kasvava liiketoiminnan ala. Talouselämän artikkeli vuodelta 2008, Pelko on hirveä bisnes, kertoo, että turvallisuusalan tuotteiden ja palveluiden arvo ylitti miljardi euroa Suomessa. Yhä useampi suomalainen työskentelee tällä alalla ja turvaa suomalaisten terveyttä ja omaisuutta. (Taipale 2008.)

Hyvä esimerkkiyritys kasvavasta turvallisuusalasta on AKM Security, joka on perustettu vuonna 2003. Sen liiketoiminta on kaksinkertaistunut vuosittain aina perustamisvuodesta lähtien. Yritys muun muassa kouluttaa vartijoita ja järjestyksenvalvojia, huolehtii suurtahtumien turvallisuudesta sekä järjestää itsepuolustuskursseja. Myös erilaiset turva-alan tuotteet kuuluvat yrityksen myyntivalikoimaan. AKM Securityn yleisiä asiakkaita ovat yritykset, joiden henkilöstö matkustaa paljon tai toimii asiakaspalvelutehtävissä. Kysyntää on ollut eniten virkistyspäivistä, joissa opetellaan itsepuolustusta. (Taipale 2008.)

3.5 Toimenpiteet

Yritystoiminnassa kannattavuuden parantaminen on jatkuva ja keskeinen ongelma. Kannattavuutta voidaan parantaa myyntihinnoilla, myyntimäärillä sekä muuttuvilla ja kiinteillä kustannuksilla. Toiminnan tehostamisella, sillä että myyntiä lisätään ja kustannuksia vähennetään, voidaan parantaa kannattavuutta. Hintojen nostamisella tai myynnin määrän kasvattamisella pystytään lisäämään myyntiä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Tavoittelemalla uusia asiakasryhmiä tai markkina-alueita voidaan lisätä myyntiä. Yritys voi myös kohdistaa myyntiä niin, että markkinointiponnistukset keskitetään hyvin kannattaviin tuotteisiin, palveluihin tai asiakasryhmiin. Yrityksen voi olla joskus tarpeellista muuttaa koko tuotevalikoimaa. Tällöin voidaan poistaa kannattamattomat tuotteet tai palvelut ja keskitytään niihin tuotteisiin ja palveluihin, jotka ovat kannattavia. Yritys voi myös ottaa uusia tuotteita tilalle ja tällä tavoin pyrkiä kannattavampaan toimintaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Tavallisesti hintojen nousu laskee menekkiä, joten hintojen nostaminen ei ole helppo keino parantaa kannattavuutta. Tämä on erityisesti hankalaa silloin, kun kilpailevia tuotteita ja palveluita on runsaasti tarjolla. Vähän kilpailua olevilla markkinoilla tai erikoistuotteissa ja -palveluissa hintojen nostaminen on helpompaa. Tällöin myös apuna on, jos yrityksellä on tarkka käsitys siitä, miten hintojen nosto vaikuttaa kysyntään. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Kannattavuuden parantamiseen vaikuttaa myös se, että yritys ja sen henkilöstö ovat ajan tasalla liiketoiminnan alasta, jossa yritys toimii. Pienissä yrityksissä saattaa olla vaikeampaa löytää entistä parempia työskentelytapoja, kuin suuressa yrityksessä. Yrityksen henkilöstön kannattaa lukea omaan liiketoiminnan alaan ja sitä sivuaviin aloihin liittyviä artikkeleita ja julkaisuja. On myös syytä tutkia yrityksen kilpailijoiden liiketoimintaa ja heidän tuloksiaan. Jos kilpailijan liiketoiminta on kannattavampaa, on pyrittävä selvittämään miksi näin on. Erilaiset messut ja seminaarit ovat hyviä paikkoja saada uusinta tietoa liiketoiminnan suuntauksista ja tulevaisuuden näkymistä sekä myös verkostoitumisen kannalta ne ovat suositeltavia yritykselle. (Barrow 2008, 210.)

3.6 Hinnoittelu ja katelaskenta

Yritykseen tulokseen ja menestymiseen vaikuttaa olennaisesti hinnoittelu. Yritys hinnoittelee eli määrittää hinnan yrityksen valmistamalle tai myyntiä varten ostamalle tuotteelle tai palvelulle. Hinnoittelussa on otettava huomioon asetettu kannattavuustavoite ja sen saavuttaminen, ja hinnan on katettava tuotantokustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45.)

Menekillä ja hinnalla on yhteys. Korkeammalla hinnalla menekki on pienempi ja vastaavasti menekki on suurempi matalalla hinnalla. Kysynnän hintajousta on hyvä olla jonkinlainen käsitys hinnoittelun perustana. Asiakkaan halukkuutta ostaa tuotetta tai palvelua silloin, kun sen hinta muuttuu, kutsutaan hintajoustoksi. Yleensä kysyntä muuttuu päinvastaiseen suuntaan, kun tuotteiden tai palvelujen hintoja nostetaan tai lasketaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 45.)

Markkina-analyysistä aloitetaan hinnoittelu. Hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun markkinatilanne on tutkittava. Myös on tutkittava kilpailevat tuotteet tai palvelut ja tehtävä kysyntä- ja menekkiennusteet. Vasta tämän jälkeen voidaan laskea oman suoritteiden kustannukset. Kannattavuuslaskelma tehdään sen jälkeen, kun on saatu omalle tuotteelle tavoitehinta- ja menekkiarvio. Tuotteen koulutus- ja markkinointisuunnitelmia on mietittävä ennen lopullista päätöstä. Kustannusten, kysynnän ja kilpailun vaikutusten tunteminen auttaa hinnoittelun onnistumisessa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 46.)

Kustannustietoisuus on tärkeä asia hinnoittelussa. Pitkällä aikavälillä yrityksen on kyettävä kattamaan myyntihinnassa kaikki kustannukset ja saamaan tavoitteen mukainen voitto. Täyskatteelliseen hinnoitteluun ei kuitenkaan tarvitse pyrkiä jokaisen tuotteen tai myyntitapahtuman kohdalla, sillä joskus esimerkiksi markkinoiden valtaamista voidaan pitää tärkeämpänä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 46.)

Hinnoittelulle jonkinlaisen alarajan muodostavat muuttuvat kustannukset. Suoritteiden kaikkien kustannusten muodostaman alarajan ja kysynnän hinnalle asettaman ylärajan väliin jäävää aluetta kutsutaan hinnoittelualueeksi. Monimutkaisten tuotteiden ja palveluiden sekä erikoistuotteiden hinnoittelualue on yleensä laajempi, kun taas perustuotteiden ja -palveluiden hinnoittelualue on melko pieni. (Eskola & Mäntysaari 2006, 46-47.)

Hinnoittelustrategia kertoo sen, että hinnoittelulla voi olla muitakin tavoitteita kuin kannattavuustavoite. Käyttämällä alhaista hintaa yritys voi yrittää esimerkiksi vallata markkinaosuutta. Myös kilpailijoiden pääsy markkinoille voi hankaloitua käyttämällä alhaista hintaa. Tuotteen tai palvelun elinkaaren alussa tai lopussa saatetaan käyttää matalampaa hintaa, kuin elinkaaren keskivaiheilla. Joskus yritykselle voi myös käydä niin, että kysyntä ylittää tarjonnan ja hintoja voidaan nostaa paljonkin ilman että menekki kuitenkaan laskee. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.)

Yritys voi käyttää houkuttimena paljousalennuksia, jos pyritään siihen että asiakkaat keskittäisivät mahdollisimman suuren osan ostoistaan samaan yritykseen. Yritys voi myös hyödyntää niin sanottua psykologisen hinnoittelun menetelmää, jossa hinnat määritellään niin, että asiakkaat pitävät niitä edullisina. Hinta voi myös olla riippuvainen yrityksen maantieteellisestä sijainnista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.) Palveluyrityksessä voitaisiin esimerkiksi antaa alennuksia kanta-asiakkaille. Näin saataisiin asiakkaat ostamaan samasta yrityksestä palvelua jatkossakin.

Kustannusperusteisissa hinnoittelumenetelmissä hinta muodostuu pitkälti kustannusten perusteella ja menetelmien apuna käytetään kustannuslaskennan tietoja. Myyntihinnan on katettava valmistuskustannukset kannattavuus huomioiden. Tämä hinnoittelumenetelmä soveltuu erityisesti yksilöllisten tuotteiden tai projektien hinnoitteluun. Ensisijaisesti toimintojen aiheuttamiin kustannuksiin perustuvat toimintoperusteiset hinnoittelumenetelmät. Tämä menetelmä sopii etenkin projekteihin ja tilanteisiin, joissa kustannukset syntyvät asiakkaiden käyttämien resurssien perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47-48.) Suurissa ja monipuolisissa palveluyrityksissä saattaa olla ongelmallista laskea erilaisten palveluiden suoritekohtaisia kustannuksia. Myös palvelujen hinnoittelu, joka perustuu kustannuksiin, voi olla haasteellista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 86.)

3.7 Budjetit ja budjetointi

Budjetti eli talousarvio on euromääräinen toimintasuunnitelma, joka on laadittu yrityksen toimintaa varten tietyinä ajanjaksona toteutettavaksi (Jyrkkiö & Riistama 2004, 226). Budjetin tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos yritykselle. Laatimalla budjetin yritys ennakoii tulevaa liiketoimintaa sekä asettaa toteutettavissa olevia tavoitteita. Liiketoiminnan tarvittavat toimet voidaan määrittellä tavoitteiden perusteella, jotka on laadittu budjetissa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88.)

On välttämätöntä, että tavoitteiden saavuttamisesta vastuussa olevat henkilöt hyväksyvät budjetin sisältämät liiketoiminnan taloudelliset tavoitteet. Se on tärkeää, sillä budjetin onnistumiseen vaikuttaa kaikkien niiden henkilöiden asennoituminen ja sitoutuminen, jotka työskentelevät budjetin vaikutuspiirissä. Talousarviota tarkkaillaan yrityksen toiminnan ohjaamista varten, siinä vertaillaan saavutuksia sekä todellista tilannetta tavoitteisiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227.) Jos tarkkailussa huomataan saavutuksien ja tavoitteiden välillä eroja, yritys pyrkii analysoimaan niiden syyt sekä suunnittelemaan korjaavia toimenpiteitä (Eskola & Mäntysaari 2006, 88).

Materiaalin osto-, käyttö- ja varastomäärät, työmenekki sekä myyntimäärät voivat sisältyä budjettiin. Budjettiin sisältyy kaikki ne tuotot ja kustannukset, jotka on määriteltä yrityksen taloudellisiksi tavoitteiksi. Kun tuotto- ja kustannuslukuja laaditaan talousarvioon, on syytä tarkastella ja analysoida aiempien kausien toteutuneita lukuja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 227-228.)

3.7.1 Budjettikausi

Se ajanjakso, jolta tuotot ja kustannukset ovat määriteltä talousarvioon, nimitetään budjettikaudeksi. Käyttötarkoitus vaikuttaa budjettikauden valintaan, joita ovat pituuden mukaan vuosibudjetti, kehysbudjetti sekä pitkän aikavälin suunnitelma. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 229.)

Kalenterivuosi tai liikekirjanpidon tilivuosi ovat tavallisimpia vuosibudjetin kausia. Vuosibudjetti on lyhyen aikavälin tavoitelaskelma. Se on hyvä jakaa tarkkailukausiin, jotta tavoitteita pystytään seuraamaan paremmin. Vuoden aikana budjetti voi vaihdella ja siitä aiheutuvaa haittaa voidaan pienentää rullaavalla budjetoinnilla. Siinä budjetoidaan ensimmäinen vuosipuolisko yksityiskohtaisesti ja jälkimmäinen puolisko vain summittain. Summittainen budjetti tarkistetaan ja laaditaan yksityiskohtaisemmaksi, kun ensimmäinen vuosipuolisko on päättymässä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230.)

Keskipitkän aikavälin talousarvion, kehysbudjetin, kausi vaihtelee kahdesta kolmeen vuoteen. Tätä budjettia laadittaessa on otettava huomioon käytettävissä olevan kapasiteetin lisäksi yrityksen investoinnit ja henkilöstön muutokset. Kehysbudjetti sisältää yleensä vain tulos- sekä rahoitussuunnitelman. Suunnitelmia laadittaessa arvioidaan kysyntäennusteita, materiaalien ennakoituja hintakehityksiä sekä ennakoitua palkkata-

son kehityksiä, joten ne perustuvat myynti- ja kustannusarvioihin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230.)

Pitkän aikavälin suunnittelua voidaan kutsua myös strategiseksi suunnitteluksi. Siinä kartoitetaan yrityksen toimintaedellytykset usean vuoden päähän. Pienissä yrityksissä strategiset suunnitelmat ovat yleensä esillä suurien muutosten yhteydessä, mutta suurissa yrityksissä suunnitelmat laaditaan usein vuosibudjetoinnin yhteydessä. Strategiset suunnitelmat voivat olla nykypäivänä melko epävarmoja, etenkin jos yrityksen markkina-alue käsittää koko maapallon. Maanosissa voi tapahtua esimerkiksi luonnonkatastrofeja tai taloudellisia romahduksia, jotka voivat vaikuttaa yritysten liiketoimintaan. Yrityksissä voidaankin usein joutua tyytymään tulevaisuuden visiointiin strategisen suunnittelun sijasta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 230-231.)

3.7.2 Pääbudjetit

Budjetit jaetaan osabudjetteihin ja pääbudjetteihin. Osabudjetteja laaditaan yrityksessä esimerkiksi toimintojen sekä tulosityksiköiden mukaan, osabudjeteista koostuu siis koko budjetti. Osabudjetteja ovat muun muassa myynti-, valmistus-, osto- sekä investointibudjetit. Tulos- ja rahoitusbudjetit ovat pääbudjetteja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 90-91.)

Tuotot ja kustannukset kootaan osabudjeteista tulosbudjettiin. Siitä nähdään täyttääkö budjetti laaditun tuottovaatimuksen. Osabudjetteja joudutaan tarkistamaan, jos tuottovaatimus ei täyty. Ne ovat sidoksissa toisiinsa, yhden osabudjetin muuttaminen voi vaatia myös muiden osabudjettien muuttamista. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 236.) Yrityksen tuotot ja kustannukset on ennakoitu tulosbudjetissa, joka määrittelee vuoden arvioidun tuloksen. Budjettiseuranta on helpompaa, jos se jaetaan lyhyempiin ajanjaksoihin, esimerkiksi neljännesvuosittaiseen tai kuukausittaiseen tulosbudjettiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

Osabudjettien kassaanmaksujen ja kassastamaksujen vaikuttavat erät kerätään rahoitusbudjettiin (Jyrkkiö & Riistama 2004, 238). Maksuperusteisesti laadittavan rahoitusbudjetin tehtävänä on seurata yrityksen rahavarojen riittävyyttä sekä varmistaa, että yrityksen maksukyky säilyy. Koska kassaan- ja kassastamaksut eivät yleensä jakaannu tasaisesti eri kuukausien ajalle, on syytä jaksottaa rahoitusbudjetti vuotta lyhyemmille kausille. Lyhyet kaudet ovat myös parempia yrityksen maksuvalmiuden seurannan

kannalta. Jos yritykseen tulee kassaan vähemmän rahaa kuin uloslähtevän rahan määrä, tällöin on ratkaistava miten puuttuva rahoitus saadaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 91.)

4 PROTEGERE AY:N YRITYSTOIMINTA

Protegere Ay on avoin yhtiö, jonka kotipaikkana on Kotka. Yrityksen perustajia ovat Jukka Kansonen ja Kai Perikangas, ja sen toimialana on turvallisuuskonsultointi ja -koulutus. Yritys on perustettu 1.12.2005, ja perustamisen jälkeen yritys on toiminut vain osapäiväisesti, sillä molemmat perustajat työskentelevät päätoimisesti muualla kuin omassa yrityksessään. (Kansonen & Perikangas 2005.)

4.1 Toimiala

Yrityksen toimialana on turvallisuuskonsultointi ja -koulutus. Avaintuotteena ovat erilaiset turvallisuussuunnitelmat ja riskienkartoitukset. Koulutustuotteina ovat muun muassa matkustusturvallisuus sekä väkivaltaisen asiakkaan kohtaaminen työssä. Palvelut räätälöidään aina tapauskohtaisesti. Yrityksen on myös harkittava tapauskohtaisesti, riittävätkö yhtiön voimavarat ja osaaminen toimeksiannon suorittamiseen vai ostetaanko palvelut ulkopuolelta. (Kansonen & Perikangas 2005.)

4.2 Yrityksen toiminta-alue ja markkinat

Yritys toimii aluksi Kotkan-Haminan alueella. Sittemmin työtehtäviä on esiintynyt muuallakin Suomessa. Markkinoinnissa on kuitenkin painotettu aluksi paikallisten olosuhteiden tuntemusta. Yrityksen turvallisuussuunnittelua ja riskienkartoitusta ostavat asiakkaat ovat pk-yrityksiä, julkisen sektorin edustajia, talonyhtiöitä, erilaisia järjestöjä, suuria yrityksiä ja jopa yksityisiä henkilöitä joissakin tapauksissa. Koulutusta taas ostavat julkisen sektorin edustajat, suuret yritykset ja pk-yritykset. Kysyntää turvallisuuskonsultoinnin ja -koulutuksen alalla on valtakunnallisesti. Ala on jatkuvasti kasvava ja laajeneva sekä myös tarjonta kasvattaa kysyntää. (Kansonen & Perikangas 2005.)

4.3 Kilpailu

Protegere Ay:n tarkoitus ei ole kilpailla suurten valtakunnallisten turvallisuusalan yritysten kanssa, kuten Securitas. Yrityksen perustamisen aikoihin pieniä turvallisuus-konsultointi ja -koulutusyrityksiä ei Kymenlaakson alueella vakituisesti toiminut. Etuina Protegerellä on joustavat sekä yksilölliset palvelut, kokonaisturvallisuuden tuntemus ja vahva osaaminen yrityksen avaintuotteissa. (Kansonen & Perikangas 2005.)

4.4 Yrityksen tuotteet ja palvelut

Yrityksen tuotteita ja palveluita ovat turvallisuussuunnittelu, -konsultointi sekä -koulutus. Yritys saattaa käyttää palveluissaan alihankkijoita, jos yritys ei itse suoriudu asiakkaan toimeksiannosta tai yrityksellä ei ole riittävää tietoutta ja osaamista palvelusta. (Kansonen & Perikangas 2005.)

4.4.1 Turvallisuussuunnittelu

Turvallisuussuunnitelmissa on tarkoituksena tuottaa minimissään lainvaatimukset ja asiakkaan tarpeet täyttävä turvallisuussuunnitelma ennalta määritettyyn yritykseen, viirastoon tai vastaavaan paikkaan. Kun toimeksiantaja, asiakas, hyväksyy suunnitelman käyttöön otettavaksi, sen sisältö koulutetaan yritykselle tai organisaatiolle. Toimeksiantoon voi sisältyä myös suunnitelman vuosittainen päivittäminen. Pelastustoimilaki edellyttää tietyiltä yrityksiltä ja organisaatioilta suunnitelman laatimista. Markkinoita teollisuusvaltaisilta paikkakunnilta löytyykin, kuten juuri Kotkasta. (Kansonen & Perikangas 2005.)

Muita turvallisuussuunnitteluun kuuluvia palveluita ovat yleisötilaisuuksien turvallisuuden suunnittelu, erilaiset turvallisuusohjeistukset sekä henkilöturvallisuus (Protegere Ay 5.9.2010).

4.4.2 Turvallisuuskoulutus ja -konsultointi

Koulutuspalveluun kuuluu erilaisten turvallisuuteen liittyvien koulutuspakettien läpiviemi asiakasyrityksessä. Aiheita voivat olla muun muassa paloturvallisuus, käyttäytyminen uhkaavassa tilanteessa, itsensä puolustaminen ja matkustusturvallisuus. (Kansonen & Perikangas 2005.)

Yrityksille ja organisaatioille tuotetaan erilaisia riskienhallintapalveluja. Näitä ovat mm. riskienhallinta -projektien läpivienti. Näihin palveluihin kuuluu myös koulutustilaisuudet, jossa riskienhallintaa opetetaan asiakasyrityksen henkilöstölle. Näiden palveluiden kysyntä on kasvussa työturvallisuuslain velvoitteiden ja turvallisuustietouden lisääntyessä. (Kansonen & Perikangas 2005.)

Turvallisuuskoulutukseen kuuluvat myös erityistilannekoulutus, joita voivat muun muassa olla poistumisharjoitus ja pommiuhkatilanne. Tietoturvallisuus sekä turvallisuuskulttuurin kehittäminen liittyvät myös turvallisuuskoulutukseen. (Protegere Ay 5.9.2010.)

Turvallisuuskonsultointi palveluihin kuuluvat turvallisuusauditoinnit, turvallisuuspalveluiden kilpailuttaminen, turvallisuusrakentamisen konsultointi sekä turvallisuuden kehittämisohjelmat (Protegere Ay 5.9.2010).

5 YRITYSTOIMINNAN LAAJENTAMINEN

Protegeren liiketoiminta on ollut pienimuotoista ja tarkoitus on selvittää liiketoiminnan kasvattamisen kannattavuutta. Liiketoimintaa pitäisi kasvattaa niin, etteivät kulut kuitenkaan nousisi liian korkeiksi ja että yritys tuottaisi voittoa. Tavoitteena on saada voittoa niin, että toisen perustajajäsenen kokopäiväinen työskentely yrityksessä on kannattavaa ja liiketoiminta pysyy kannattavana.

5.1 Yrityksen muutokset

Yrityksen jäsenet ovat hoitaneet Protegeren työtehtävät pääosin arki-iltaisain ja viikonloppuisin. He ovat esimerkiksi järjestäneet koulutustilaisuuksia viikonloppuisin asiakkailleen. Jos tavoite toisen jäsenen kokopäiväisestä työllistymisestä yritykseen toteutuu, he pystyvät tarjoamaan asiakkaille myös arkipäivisin palveluitaan. Tämä on luultavasti yksi asia, jolla saadaan yritystoimintaa kasvamaan. Protegeren mahdollisille asiakkaille saattaa ainoastaan käydä arkipäivisin järjestettävät koulutukset, joten kokopäiväisesti työskentelevä jäsen pystyy menemään tapaamaan asiakasta ja pitämään koulutuksia arkipäivisin. (Kansonen 2010.)

5.1.1 Työskentely avoimessa yhtiössä

Avoimessa yhtiössä pääoma on yrityksen jäsenten vapaasti käytettävissä. Pääoma muodostuu jäsenten yritykseen sijoittamista panoksista. Panokset voivat olla erisuuruisia, ja jäsen voi sijoittaa yritykseen rahaa tai esimerkiksi pelkän työpanoksensa. Jäsenillä on oikeus itsenäisesti päättää yritystä koskevista asioista. (Yrittäjät.fi 22.8.2010.) Avoimessa yhtiössä onkin tärkeää, että jäsenten kesken vallitsee hyvä keskinäinen luottamus.

Palkanmaksu avoimessa yhtiössä ei ole yleensä edullista verotuksen takia, sillä verotettava tulo jaetaan yhtiön jäsenille heidän tuloinaan verotettaviksi. Jos kuitenkin yhtiön jäsenten työpanokset poikkeavat paljon toisistaan eikä sitä oteta voitonjaossa huomioon, silloin palkanmaksu on järkevää. (Tomperi 2004, 111.)

5.1.2 Työnjako yrityksessä

Tarkoitus on, että toinen jäsenistä työllistyy kokopäiväisesti yritykseen. Tämä tarkoittaa, että työnjakoon tulee muutoksia. Yritykseen kokopäiväisesti työllistyvä jäsen hoitaa yrityksen juoksevat asiat ja asiakastapaamiset arkisin. Hän myös hoitaa erilaisia valmisteluita, jotka liittyvät asiakkailta ostettuihin palveluihin. Kuitenkin Protegere pyrkii jatkossakin hoitamaan esimerkiksi suuret asiakaskoulutustilaisuudet niin, että molemmat yrityksen jäsenet ovat paikalla. Vaikka toinen jäsenistä työllistyy kokopäiväisesti yritykseen, myös toinen jäsen osallistuu tarpeen vaatiessa suunnitteluun ja koulutuksiin. (Kansonen 2010.)

5.2 Asiakkaiden hankinta

Protegeren täytyy luoda uusia asiakassuhteita, jotta yritys pystyy kasvamaan ja tuottamaan. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole laajaa asiakaskuntaa eikä vakioasiakkaita. Yrityksen jäsenet ottavat työtehtäviä vastaan ympäri Suomea, mutta kuitenkin suurin osa asiakkaista olisi hyvä löytyä Etelä-Suomen alueelta, mielellään Kymenlaakson alueelta. (Kansonen 2010.)

5.2.1 Markkinointi

Protegerellä on omat Internet-sivut, mutta muulla tavalla he eivät juuri ole yritystään mainostaneet. Jotta yritystoiminta saataisiin kasvamaan ja laajentumaan, yrityksen tulisi panostaa enemmän markkinointiin. Yksi hyvä keino markkinoida yritystä olisi laittaa mainoksia esimerkiksi paikallislehtiin.

5.2.2 Markkinoinnin kohde

Yrityksen asiakkaita ovat pääosin muut yritykset ja organisaatiot, harvemmin yksityiset henkilöt. Mainos paikallislehdessä on hyvä markkinointitapa, koska moniin yrityksiin jaetaan paikallislehti. Kymenlaakson paikallislehtien lisäksi yritys voisi laittaa esimerkiksi kerran kuukaudessa Helsingin Sanomien sunnuntailehteen mainoksen. Mainostamiseen kannattaa panostaa, kun halutaan kasvattaa liiketoimintaa. Markkinointiin sijoitetaan aluksi enemmän varoja, jotta saadaan uusia asiakkaita. Myöhemmin voidaan kartoittaa markkinoinnin tarve, jos asiakaskunta laajenee riittävän paljon.

5.3 Yrityksen kustannukset

Palveluyrityksessä suurin kustannuserä on yleensä palkkakustannukset. Se paljonko yritys tarvitsee koneita ja kalusteita, määräytyy toiminnan luonteesta. Kiinteisiin kustannuksiin vaikuttaa myös käyttöomaisuuden määrä. Yrityksen kannattavuus riippuu toiminta-asteesta eli siitä, kuinka paljon ajasta voidaan veloittaa asiakkailta. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 104-105.)

5.3.1 Kiinteät ja muuttuvat kustannukset

Yrityksellä on yleensä kahdenlaisia kustannuksia, muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Se kuinka paljon tuotetta tai palvelua yritys tuottaa, määrittää muuttuvia kustannuksia. Raaka-ainekustannukset ja tuotteiden valmistuksesta aiheutuvat palkkakustannukset ovat muuttuvia kustannuksia valmistusyrityksissä. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 27.)

Riippumatta tuotanto- tai myyntimääristä yrityksessä syntyy kiinteitä kustannuksia. Yrityksessä tehtävät toimenpiteet voivat kuitenkin muuttaa kiinteitä kustannuksia, esimerkiksi jos vuokrataan uusia toimitiloja. Kiinteitä kustannuksia ovat muun muassa

kiinteät kuukausipalkat, vuokrat sekä markkinointikustannukset. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 29-30.)

5.3.2 Case-yrityksen kiinteät kustannukset

Protegerellä ei ole lainkaan vuokratuloja, koska yrityksellä ei ole omaa toimipistettä. Molemmat jäsenet hoitavat työtehtävät kotona tai esimerkiksi asiakkaan luona. Näin ollen vuokratulot eivät kasvata kiinteitä kustannuksia.

Yritykseen kokopäiväisesti työllistyvälle jäsenelle maksetaan kuukausipalkkaa, ja tämä kasvattaa kiinteitä kustannuksia. Myös kuukausipalkasta johtuvat henkilösivukustannukset luetaan kiinteiksi kustannuksiksi. Näiden lisäksi vielä mainonta sekä puhelin- ja tietoliikennemaksut lisäävät Protegeren kiinteitä kustannuksia.

5.3.3 Case-yrityksen muuttuvat kustannukset

Protegeren alihankkijoille suoritettavat maksut ovat muuttuvia kustannuksia. Jos yritys ostaa alihankkijoilta joitakin palveluita tai materiaaleja, nämä kasvattavat muuttuvia kustannuksia. Myös muut ostot, esimerkiksi tarvikkeet ja tavarat, lisäävät muuttuvia kustannuksia.

5.4 Ulkoistaminen

Kun palvelu ostetaan yrityksen ulkopuoliselta tuottajalta, puhutaan ulkoistamisesta. Palvelu voidaan ostaa alihankkijalta, jos sitä ei pystytä tuottamaan itse. Yrityksessä halutaan keskittyä oman osaamisen ydinalueeseen, mutta voi olla myös toimintoja jotka on kannattavaa ulkoistaa. Jos ulkoistamisesta ei synny uhkia liiketoiminnan kannalta ja kustannuksissa voitaisiin näin säästää, toimintoja sekä palveluita voidaan antaa alihankkijan hoidettavaksi. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009, 109.)

Ulkoistamispäätöstä tehdessä kannattaa ottaa huomioon kannattavuuslaskelmat ja tarkastella alihankkijalta saatua tarjoutta palvelusta tai materiaalista. Ulkoistamisessa on myös riskit olemassa, sillä yritys on melko riippuvainen alihankkijan toiminnasta. Alihankkija voi muuttaa hinnoittelua tai toimitusaikoja omia kustannuksia minimoidakseen. Tästä syystä ulkoistamisesta on syytä laatia yksityiskohtainen sopimus,

jossa on sovittu ainakin hinta ja toimitusaikataulu. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009, 110.)

Talouselämän artikkelissa Ulkoistaja on ytimeltään piru on esimerkkinä, kun Finnair päätti ulkoistaa matkatavarankäsittelyn Baronalle. Ulkoistustaistelu saatiin päätökseen, kun työntekijöille luvattiin irtisanomissuoja tietyksi ajanjaksoksi. Heillä myös säilyivät lomaviikot ja muut palvelussuhde-edut siirtyessään uuden työnantajan alaisuuteen. Ulkoistuksissa on tyypillistä, että se pelottaa työntekijöitä. Ulkoistamisessa on epäonnistumisen vaara, jos työntekijöitä ei saada tarpeeksi motivoitumaan uutta työnantajaa kohtaan. Jos muutosvastarintaa on liian paljon, ulkoistamisesta suunniteltuja hyötyjä ei synny. Yleisin perustelu ulkoistamiselle on yrityksen halu keskittyä ydintoimintaan. (Mikkonen 2010.)

Alihankkijoilta ostetut palvelut sekä osavalmistuksen siirtäminen heille ovat tulleet jäädäkseen liike-elämään. Sadattuhannet ihmiset Suomessa työskentelevät ulkoistettujen palveluiden piirissä. Suomessa on suuria työllistäjäyrityksiä, joiden liiketoiminta perustuu suurelta osin ulkoistukseen, esimerkiksi Fazer Amica ja Securitas. Jos ulkoistaminen epäonnistuu, sen voi sopimuksia noudattaen myös perua. (Mikkonen 2010.)

Ulkoistuksissa on tärkeää nopeiden säästöjen saavuttaminen. Huonoimmissa ulkoistuksissa kulut kasvavat, mutta parhaimmissa ulkoistuksissa on saavutettu jopa 30 prosentin säästöjä. Palkanlaskennan ulkoistaminen on Suomessa yleisintä, ja kunnissa taas on yleistä ulkoistaa sosiaali- ja terveystyöpalvelut. (Mikkonen 2010.)

5.5 Hinnoittelu

Protegeren tarjoamat palvelut vaativat suunnittelua ja asiakkaita voidaan laskuttaa työtuntien mukaan. Riippuen tilanteesta ja työtehtävästä, asiakkaan kanssa voidaan sopia tietty yhteishinta palvelusta tai vaihtoehtoisesti voidaan myös sopia työlle tuntihinta. Tuntihinta sopii etenkin silloin, jos ei olla varmoja, miten laaja työtehtävä tulee loppujen lopuksi olemaan ja kuinka paljon se vaatii yritykseltä työtunteja. Jos työtehtävälle sovitaan yhteishinta, asiakkaan ja Protegeren välisessä sopimuksessa on määritelty palvelut ja materiaalit, jotka hinta kattaa. Tämä vaihtoehto sopii paremmin yrityksille, jotka mahdollisesti ostavat Protegereltä laajemmin palveluita ja asiakassuhde on pidempikestoinen.

Protegeren palveluiden ja materiaalien hinnoittelu tarkistetaan ja päätetään tapauskohtaisesti. Hinnoitteluun vaikuttaa asiakkaan tarpeet ja se, minkälaisen sopimuksen asiakas haluaa Protegeren kanssa tehdä. Sopimuksen pituus vaikuttaa myös hinnoitteluun. Protegere voi alentaa palveluiden hintaa asiakkaalle, joka tilaa heiltä esimerkiksi vuodeksi eteenpäin erilaisia palveluita. Tällöin case-yrityksellä on mahdollisuus yrittää saada asiakasta ostamaan heiltä palveluita ensimmäisen vuoden jälkeen ja houkuttaa asiakasta kanta-asiakassopimuksella. Tähän vaikuttaa tietenkin myös se, että asiakkaan täytyy olla tyytyväinen Protegeren palveluiden laatuun ja materiaaleihin. (Kansonen 2010.)

6 CASE -YRITYKSEN KANNATTAVUUS

Case-yrityksen kannattavuutta tarkastellaan katetuottolaskelman sekä katetuottoajattelun liittyvien tunnuslukujen avulla. Katetuottoanalyysissä ennakoidaan yrityksen muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia vuoden ajalta. Liiketoiminnan kannattavuutta arvioidaan katetuottoanalyysin lisäksi tulos- ja rahoitusbudjeteissa, jotka on laadittu kolmen kuukauden jaksolle, ensimmäiselle kvartaalille, jolloin case-yritys hakee liiketoiminnan kasvua.

6.1 Katetuottolaskelma

Kuva 2 esittää case-yrityksen katetuottoanalyysia. Analyysissä arvioidaan yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset vuoden ajalta, liiketoiminnan kasvun kannalta. Yrityksen suurin muutos on toisen jäsenen kokonaistyöllistyminen yritykseen ja hänelle maksettaisiin palkkaa 3 500 euroa kuukaudessa. Palkkakustannukset tulevat olemaan täten myös suurin kustannuserä yrityksessä. Kustannusten määrittelemistä varten on tarkasteltu kahdelta edelliseltä vuodelta syntyneitä kustannuseriä yrityksen tuloslaskelmista sekä pyritty arvioimaan kustannusten kasvua toiminnan laajentuessa.

Koska case-yrityksen liiketoimintaan haetaan melko suurta kasvua toisen jäsenen työllistyessä kokopäiväisesti yritykseen, varsinaista tulosta ei lähdetä tässä vaiheessa hakemaan. Tärkeintä olisi saada tuottoa niin, että se kattaa syntyvät kustannukset. Tulos on siis analyysissä nolla euroa, mutta jos tuottoa onnistutaan kasvattamaan suuremaksi kuin kustannukset, syntyy positiivista tulosta.

Analyysissä muuttuviksi kustannuksiksi on arvioitu ostot 3 000 euroa ja muut kulut 1 000 euroa. Ostoihin luetaan alihankkijoilta ostetut palvelut ja materiaalit työtehtäviä varten. Yrityksellä ei ole ollut vielä tarvetta käyttää alihankkijoita, mutta liiketoiminnan kasvaessa luultavasti joudutaan käyttämään alihankkijoiden palveluita. Muihin kuluihin lasketaan kaikki muu materiaali, jota hankitaan työtehtäviä varten.

Kiinteät kustannukset muodostuvat kuukausipalkoista, markkinoinnista, henkilösivu- ja muista kuluista. Kuukausipalkat ovat vuoden ajalta 42 000 euroa ja markkinointiin on varattu 5 000 euroa. Yritys ei juuri ole mainostanut toimintaansa, joten siihen tarvitsee aluksi panostaa paljon. Yrityksen tavoitteena on saada näkyvyyttä ja siten uusia asiakkaita.

Henkilösivukuluihin lasketaan tapaturma- ja ryhmähenkivakuutus, sosiaaliturvamaksu sekä työttömyysvakuutusmaksu. Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu on arvioitu olevan vuoden ajalta 160 euroa perustuen aiempiin yrityksen tuloslaskelmiin. Sosiaaliturvamaksu on 2,23 % kokonaispalkoista 42 000 eurosta eli noin 940 euroa vuodessa. Työttömyysvakuutusmaksu on 0,75 % kokonaispalkoista eli 315 euroa vuoden aikana.

Muita kuluja ovat puhelin ja tietoliikenne maksut, työvaatteet sekä kirjanpito palvelut. Kirjanpito palvelut ovat ainoa ulkoistettu asia yrityksessä, mutta tämä saattaa muuttua yritystoiminnan kasvaessa. Puhelin- ja tietoliikennekuluihin on laskettu menevän 600 euroa vuodessa. Työvaatteisiin on varattu 200 euroa käytettäväksi sekä kirjanpito palveluihin 400 euroa. Kirjanpito palvelukulut on arvioitu yrityksen aiemmista tuloslaskelmista, mutta on mahdollista että kuluerä tulee olemaan suurempi yrityksen liiketoiminnan kasvaessa.

Protegeren katetuottoanalyysi

Myyntituotot		53 615 €
- Muuttuvat kustannukset		
▪ ostot	3 000 €	
▪ muut kulut	1 000 €	4 000 €
= Katetuotto		49 615 €
- Kiinteät kustannukset		
▪ palkka	42 000 €	
▪ markkinointi	5 000 €	
▪ henkilösivukulut	1 415 €	
▪ muut kulut	1 200 €	49 615 €
= Tulos		0 €

Kuva 2. Case-yrityksen katetuottoanalyysi

Yritys voi seurata katetuottolaskelmaa ja tarkkailla, tuleeko kustannuksiin muutoksia. Vaikka tulos on analyysissä nolla euroa, se ei kuitenkaan tarkoita ettei yritys pystyisi saamaan voittoa ensimmäisenä kasvuvuotena. Jos yritys onnistuu kasvattamaan tarpeeksi asiakaskuntaansa ja solmimaan pitkäkestoisia sopimuksia, on täysin mahdollista saada voitokas tulos. Yrityksessä on myös syytä seurata toteutuvia kustannuksia sekä varautua yllättäviin kustannuseriin.

6.2 Tunnuslukujen laskelmat

Katetuottoanalyysin luvuista voidaan laskea myös erilaisia katetuottoajattelun tunnuslukuja. Tunnuslukuja ovat muun muassa katetuottoprosentti (KTP), kriittinen piste (KRP), varmuusmarginaali (VM) sekä voittoprosentti. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 20-21.)

6.2.1 Katetuotto prosentti

Kuvassa 3 havainnollistetaan katetuotto prosentin laskentakaavaa. Katetuotto prosentti kertoo katetuoton prosenttiosuuden myyntituotoista. Case-yrityksen katetuotto prosentin laskemisista varten tarvittavat luvut poimitaan katetuottoanalyysistä. Tällöin katetuotto prosentiksi saadaan pyöristettynä 92,5 prosenttia laskukaavasta $100 \cdot 49\,615 : 53\,615$.

$$\text{Katetuotto prosentti} = \frac{100 \cdot \text{katetuotto}}{\text{myyntituotot}}$$

Kuva 3. Katetuotto prosentin laskentakaava

6.2.2 Kriittinen piste

Sitä myynnin määrää, jolloin katetuottoa syntyy juuri kiinteiden kustannusten määrä, kutsutaan kriittiseksi pisteeksi. Tällöin ei siis synny voittoa eikä tappiota. (Tomperi 2006.) Kuva 4 esittää kriittisen pisteen laskentakaavaa. Case-yrityksen kriittinen piste saadaan laskutoimituksesta $100 \cdot 49\,615 : 92,5$, jolloin tulokseksi saadaan 53 638 euroa. Kun käytetään pyöristämätöntä katetuotto prosenttia, tulos on 53 615 euroa. Tämä tulos on jo nähtävissä case-yrityksen katetuottoanalyysissä, sillä analyysissä on tuloksena nolla euroa.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{100 \cdot \text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto prosentti}}$$

Kuva 4. Kriittisen pisteen laskentakaava

6.3 Tulosbudjetti

Tulosbudjetista käy ilmi yrityksen ennakoitu tuotto. Kuvassa 5 havainnollistetaan case-yrityksen tulosbudjettia ensimmäiselle kvartaalille. Tulosbudjetin voisi laatia myös vuoden pituiselle jaksolle, mutta toteutuneita lukuja on helpompi seurata yrityksessä lyhyemmällä ajanjaksolla.

Tulosbudjetissa on arvioitu, että myyntituottoja saataisiin ensimmäisen kvartaalin aikana 13 000 euroa. Ostokustannuksia on arvioitu kertyvän 1000 euroa ensimmäisellä kaudella. Ensimmäisen kvartaalin katetuotto olisi tällöin 12 000 euroa. Tulosbudjetin kiinteät kustannukset koostuvat palkoista, mainonnasta, puhelin- ja tietoliikennekuluista sekä muista kuluista. Palkkoihin on laskettu kuukausipalkkojen lisäksi myös henkilösivukulujen osuus. Palkkakulut muodostuvat, kun lasketaan $3500 \cdot 3$ eli yhteensä 10 500 euroa. Tähän lisätään vielä henkilösivukulujen osuus 314 euroa, joka muodostuu kuukausittaisista sosiaaliturva- ja työttömyysvakuutusmaksuista. Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksuja ei makseta kuukausittain, joten sitä erää ei ole ensimmäisen kvartaalin tulosbudjetissa huomioitu.

Mainonnan vuosikuluiksi on arvioitu 5 000 euroa. Ensimmäisen kvartaalin ajalle on arvioitu tästä käytettäväksi 2 000 euroa. Mainoskuluja voidaan pienentää vuoden loppua lähestyttäessä, koska ensimmäisellä jaksolla mainontaan täytyy panostaa enemmän uusien asiakassuhteiden vuoksi. Puhelin ja tietoliikennekulut on arvioitu olevan vuodessa 600 euroa, joten kolmen kuukauden kulut olisivat 150 euroa. Muihin kuluihin on sisällytetty 100 euroa työvaatteisiin ja kirjanpito palveluihin 200 euroa.

Protegeren tulosbudjetti ensimmäiselle kvartaalille

Myyntituotot		13 000 €
Ostokustannukset		1 000 €
Katetuotto		12 000 €
Kiinteät kustannukset:		
Palkat	10 814 €	
Mainonta	2 000 €	
Puhelin ja tietoliikenne	150 €	
Muut kulut	300 €	
		13 264 €
Tulos		-1 264 €

Kuva 5. Case-yrityksen tulosbudjetti

Ensimmäisen kvartaalin tulosbudjetti kertoo, että kiinteitä kustannuksia syntyy enemmän kuin yrityksen katetuottoa. Tästä syystä case-yrityksen tulos painuu kaudella negatiiviseksi. Negatiivisen tuloksen selittää se, että tietyt kustannuserät ovat ensimmäisellä kaudella suuremmat kuin yrityksen seuraavilla kausilla. Esimerkiksi mainonta ja muut kulut ovat pienempiä kulueriä yrityksen toisella kvartaalilla ja mahdol-

lisesti myyntituottoja voidaan saada tällöin enemmän kuin ensimmäisellä kaudella. Palkkakulut sekä puhelin- ja tietoliikennekulut pysyvät vakiona jokaisella kvartaalilla. Jos yritys saa enemmän myyntituottoja ja siten paremman katetuoton ensimmäisellä kaudella, silloin se vaikuttaa myös positiivisesti tulokseen.

6.4 Rahoitusbudjetti

Kuva 6 esittää case-yrityksen ensimmäisen kvartaalin rahoitusbudjettia. Rahoitusbudjetin avulla seurataan yrityksen rahavarojen riittävyyttä sekä maksuvalmiutta. Budjetti on hyvä laatia lyhyelle aikavälille, jolloin voidaan tehokkaasti seurata kassaan tulevia maksuja sekä kassastamaksuja.

Kassaanmaksuihin kuuluu käteismyynnit ja luottomyynnit. Rahoitusbudjetissa on arvioitu tammikuulle 2 000 euroa käteismyynti ja 2 000 euron luottomyynti. Helmikuulle on arvioitu 2 500 euron käteismyynti ja 2 000 luottomyynti. Maalikuulle on ennakoitu 2 000 euron käteismyynti sekä 2 500 euron luottomyynti. Tammikuun luottomyynnit koostuvat edelliseltä kaudelta, joulukuulta. Myös 1 500 euron kassajäännös on arvioitu summa edelliseltä kaudelta. Helmi- ja maaliskuun kassajäännökset edellisiltä kausilta muodostuvat, kun aiemman kauden kassaanmaksuista vähennetään kassastamaksut.

Protegeren rahoitusbudjetti ensimmäiselle kvartaalille

	Tammikuu	Helmikuu	Maaliskuu
Kassajäännös edelliseltä kaudelta	1 500 €	45 €	190 €
Kassaanmaksut:			
Käteismyynnit	2 000 €	2 500 €	2 000 €
Luottomyynnit	2 000 €	2 000 €	2 500 €
Yhteensä	5 500 €	4 545 €	4 690 €
Kassastamaksut:			
Ostot	500 €	200 €	300 €
Palkat	3 605 €	3 605 €	3 605 €
Mainonta	1 000 €	500 €	500 €
Puhelin ja tietoliikenne	50 €	50 €	50 €
Muut kulut	300 €	0 €	0 €
Yhteensä	5 455 €	4 355 €	4 455 €
Kassajäännös seuraavalle kaudelle	45 €	190 €	235 €

Kuva 6. Case-yrityksen rahoitusbudjetti

Case-yrityksen tulosbudjetissa on arvioitu kustannuserät kvartaalin ajalta. Rahoitusbudjetissa nämä kustannuserät on vielä eroteltu kuukausieriksi. Kvartaalin 1 000 euron ostokustannuksista on rahoitusbudjetissa arvioitu tammikuulle 500 euroa, helmikuulle 200 euroa ja maaliskuulle 300 euroa. Mainontakulut ovat luultavasti suurimmat tammikuussa, joten siihen on varattu 1 000 euroa käytettäväksi. Helmi- sekä maaliskuun mainontakulut olisivat täten 500 euroa. Muut kulut eli työvaatekustannukset sekä kirjanpitolpalvelukulut on budjetoitu kaikki 300 euroa tammikuulle. Palkkakustannukset sekä puhelin- ja tietoliikennekulut pysyvät vakiona jokaisena kuukautena.

Rahoitusbudjetista voi huomata, että kassajäännös kasvaa jokaisena kuukautena. Tämä selittyy osin sillä, että mainontakulut ja muut kulut ovat pienemmät helmi- ja maaliskuussa. Yrityksen pitäisi pyrkiä tähän tilanteeseen ja saada tuotto kasvamaan. Jos käteis- ja luottomyynnejä pystytään kasvattamaan vielä näistä tässä rahoitusbudjetissa esitetyistä luvuista, kassajäännös seuraavalle kaudelle myös kasvaa.

6.5 Tulosten tarkastelu ja päätelmät

Case-yritykselle laadituista laskelmista, katetuottoanalyysistä sekä tulos- ja rahoitusbudjeteista voidaan havaita, että yrityksen suurin kustannuserä on palkkakustannukset. Tämä on tyypillistä palveluyrityksissä. Case-yritys pystyy minimoimaan merkittävästi kiinteitä kustannuksia, sillä työskentely tapahtuu kotoa käsin tai asiakkaan luona ja tällöin yrityksellä ei ole vuokratilakustannuksia tai muita kiinteistöistä johtuvia kustannuseriä ollenkaan.

Katetuottoanalyysistä nähdään, paljonko myyntituottoja case-yrityksen täytyy saada, jotta kaikki kustannukset vuoden ajalta saadaan katettua. Analyysi on laadittu niin, että yrityksen tuloksena olisi nolla euroa. Yrityksen ensimmäisenä kasvuvuotena olisi tärkeää turvata liiketoiminta niin, ettei yritys tuottaisi tappiota. Huomioitavaa on, että myyntituotot voivat hyvinkin olla korkeammat ja tällöin yrityksen tulos saattaa kasvaa. On kuitenkin realistista ajatella, ettei ensimmäisenä kasvuvuotena saavuteta merkittävää tulosta.

Yrityksen olisi hyvä tarkastella katetuottoanalyysiä ja myöhemmin sen toteutuneita lukuja. Yrityksen tulisi pitää ajan tasalla analyysi ja täydentää sitä, jos huomataan yllättäviä kustannuseriä. Yritykselle tärkeää on myös seurata tulos- ja rahoitusbudjetteja, jotka on laadittu ensimmäiselle kvartaalille. Etenkin rahoitusbudjetti antaa yritykselle tarkkaa tietoa sen maksukyvästä, joten toteutuneita lukuja on tärkeää tarkastella. Yrityksen on syytä pohtia tarvittavia toimenpiteitä, jos kassasta uloslähtevä rahamäärä on suurempi kuin kassaan tuleva rahamäärä.

Case-yrityksen liiketoiminta on ollut vähäistä tähän asti, yritys on toiminut osaaikaisesti. Tästä johtuen kustannuksia, joita aiheutuu kun liiketoiminnalle haetaan kasvua, on melko vaikea arvioida täydellisesti. Kustannusten arvioinnissa on otettu huomioon yrityksen kahden edellisen vuoden tuloslaskelmat, mutta niistä on pystytty selvittämään lähinnä vain kustannusten luonteita. Ensimmäisen kasvuvuoden loppupuolella nähdään yrityksen toteutuneita lukuja ja tällöin pystytään laatimaan seuraavaksi vuodeksi mahdollisesti vielä tarkemmat laskelmat ja budjetit.

Tärkeintä yritykselle on liiketoiminnan markkinointi. Mainontaan kannattaa panostaa alusta lähtien ja yritystä kannattaa mainostaa mahdollisimman monen eri kanavan kautta. Asiakkaita tarvitaan, jotta liiketoiminta saadaan kasvuun ja pidemmällä aika-

välillä myös kannattavaksi. Case-yrityksen on tärkeää kiinnittää huomiota palveluiden ja materiaalien laatuun, sillä asiakkaat arvostavat laatua sekä myös sitä, että hintalaatusuhde on kohdallaan. Asiakastyytyväisyys on yksi merkittävimmistä ja ratkaisevimmista asioista palveluyrityksessä. Yrityksen kannattaa hankkia yritysasiakkaita ja pyrkiä solmimaan heidän kanssaan pidempikestoisia sopimuksia. Protegere voisi myös suunnitella uusia palveluita tai esimerkiksi laatia valmiiksi joitakin palvelupaketteja, joita voisi muokata asiakkaan tarpeiden mukaan.

Uskon, että case-yritys pystyy hyödyntämään opinnäytetyötä liiketoiminnan kasvattamisen suunnitelmissaan. Yritys voi muokata katetuottoanalyysiä sekä budjetteja tarpeidensa mukaan. Opinnäytetyötä on myös mahdollista jatkaa tulevaisuudessa. Jatkotutkimukset ovat mahdollisia esimerkiksi kahden kasvuvuoden jälkeen, jolloin nähdään tuloksia yrityksen liiketoiminnan kasvattamisen kannattavuudesta. Jatkotutkimuksissa voisi tarkastella, onko yritystoiminta ollut kannattavaa ja miten sitä saataisiin vielä enemmän kannattavammaksi.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Barrow, C. 2008. Starting a Business from Home. London: Kogan Page Limited.

Yrittäjät.fi.Avoinyhtiö. Saatavissa:<http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/avoinyhtio/> [viitattu 22.8.2010].

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. MENESTYS – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Jyväskylä: Otava.

Holtari S. 2010. Taantuma hellii vikkellä. Talouselämä 3/2010. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto>, Talentum Lehtiarkisto [viitattu 9.10.2010].

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Kansonen, J. Haastattelu 3.7.2010. Kotka.

Kansonen, J. & Perikangas K. 2005. Protegere Ay:n liiketoimintasuunnitelma.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2009. Avainlaskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Mikkonen A. 2010. Ulkoistaja on ytimeltään piru. Talouselämä 1/2010. Saatavissa: <http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto>, Talentum Lehtiarkisto [viitattu 9.10.2010].

Protegere Ay. 2010. Saatavissa:<http://www.protegere.fi/> [viitattu 5.9.2010]

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Taipale, T. 2008. Pelko on hirveä bisnes. Talouselämä 3/2008. Saatavissa:
<http://www.kyamk.fi/Palvelut/Kirjasto%20ja%20tietopalvelut/Elektroninen%20kirjasto>,
Talentum Lehtiarkisto [viitattu 9.10.2010].

Tomperi, S. 2006. Yrityksen taloushallinto 3 : Kannattavuus- ja kustannuslaskenta.
Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2004. Käytännön kirjanpito. 12., uudistettu painos. Helsinki: Edita.