



# **KATELASKENTA JA KANNATTAVUUS**

Liikenneaseman kahvilan vitriinituotteet

Marianna Rajala

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2010  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen  
koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

RAJALA MARIANNA:

Katelaskenta ja kannattavuus. Liikenneaseman kahvilan vitriinituotteet.

Opinnäytetyö 31 s., liitteet 6 s.  
Marraskuu 2010

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli yrityksen laskentatoimi ja se täsmentyi käsittelemään katelaskentaa, kannattavuutta sekä tuoteanalyysia. Tarkoituksena oli laskea tuotteiden euromääräiset sekä prosentuaaliset myyntikatteet siten, että niissä huomioidaan hävikki. Laskelmien lisäksi tarkoituksena oli tehdä tuoteanalyysit sekä pohtia tuotteiden kannattavuutta saatujen tietojen, tehtyjen laskelmien ja analyysien pohjalta. Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimi ABC Toijala, joka on osa Pirkanmaan Osuuskauppaa, S-ryhmää.

Teoriaosuudessa esitellään toimeksiantaja, käsitellään yrityksen laskentatointa, katelaskentaa, kannattavuutta sekä tuoteanalyysia. Samat teemat toistuvat empiirisessä osuudessa. Opinnäytetyön puitteissa järjestettiin toimipaikassa katelaskennan seurantaviikko, jolloin kerättiin tietoa lomakkein tuotteiden valmistuksesta, paistamisesta, sulattamisesta, tuloista sekä myynneistä tuotteille kuulumattomilla pikanäppäimillä. Koneelta saatiin tietoja myynneistä sekä hävikeistä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa esitellään tehtyä seurantaa sekä vitriinituotteet. Tehdään laskelmat ja analyysit sekä tarkastellaan saatuja tuloksia. Toimeksiantajan toivomuksesta teoria- ja empiriaosuudet käsitellään erillään. Tuloksia ei käsitellä julkisesti liikesalaisuuksien vuoksi.

Opinnäytetyöprosessi kesti syyslukukauden 2010 ja sen aikana opittiin paljon. Vaikka kaikki seurantaviikolla kerätyt tiedot eivät olleet käyttökelpoisia tähän opinnäytetyön, antoivat ne tietoa muun muassa tuotteista sekä kassatyöskentelystä. Toimeksiantaja voi hyödyntää tehtyä työtä toiminnassaan sekä sen kehittämisessä.

---

Asiasanat: Laskentatoimi, katelaskenta, kannattavuus, tuoteanalyysi, hävikki

## ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

RAJALA MARIANNA:

Coverage Accounting and Profitability. Showcase Products in the Service Station's Café.

Bachelor's thesis 31 pages, appendices 6 pages.  
November 2010

---

The theme of this bachelor's thesis was business accounting and how to expand it to include coverage accounting, profitability and product analysis. The purpose was to count products' sales margins in Euros and percentages without forgetting the loss in products. The analysis was made by using the Boston Matrix. The purpose was also to consider the products' profitability via the received results, executed calculations and the analysis. The thesis was custom-made for ABC Toijala, which is part of the co-operative shop chain of Pirkanmaa and S-group.

The theory section will start by introducing the client of the thesis. It will also cover business accounting, coverage accounting, profitability and product analysis. The same themes will repeat themselves throughout empirical section of the theses. A week of monitoring the products was introduced in ABC Toijala during the period when this thesis was made. Within that week, data was collected and recorded in forms from making, baking, melting of the products as well as from wrongfully recorded sales in the cash register. Knowledge about sales and product loss was received via computer.

In the empirical part of the theses, coverage accountings of the monitoring week will be introduced as well as the products in the showcase. Accountings and analysis will be done and the received results will be examined. The theoretical and empirical sections will be handled separately by the request of the client. The results will not be handled publicly because of the trade secrets.

The process of the thesis went on for the full autumn term of 2010 and a great deal was learnt while doing it. Although all the knowledge which was collected during the monitoring week was not useable in this thesis, it still gives information on the products and cash register work. The client can undoubtedly benefit from this thesis in its operations and developments.

---

Keywords: Accounting, coverage accounting, profitability, product analysis

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	5
2 TOIMEKSIANTAJA .....	6
3 LASKENTATOIMI .....	8
3.1 Yrityksen laskentatoimi.....	8
3.1.1 Ulkoinen laskentatoimi .....	9
3.1.2 Sisäinen laskentatoimi .....	10
3.2 Laskentatoimi päätöksenteon tukena .....	10
3.3 Arvonlisävero.....	11
4 YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS.....	13
4.1 Kannattavuus.....	13
4.1.1 Tuotot.....	14
4.1.2 Kustannukset .....	14
4.1.3 Hävikki .....	16
4.2 Kannattavuuden parantaminen.....	16
4.2.1 Myyntihintojen korotus .....	17
4.2.2 Myyntimäärien lisäys.....	18
4.2.3 Kustannusten alentaminen .....	19
4.3 Tuotekannattavuuden johtaminen.....	20
5 KATELASKENTA.....	21
5.1 Katelaskennan tunnusluvut .....	21
5.2 Tuotekohtainen laskenta .....	22
5.3 Myyntikateajattelu.....	23
5.4 Myyntikateajattelun hyödyntäminen .....	25
6 TUOTEANALYYSI .....	26
LÄHTEET .....	30
LIITTEET .....	32

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua katelaskentaan sekä kannattavuuteen liikenneaseman kahvilan vitriinituotteiden kautta. Toimeksiantajana on ABC Toijala, joka on osa Pirkanmaan Osuuskauppaa, S-ryhmää.

ABC Toijala on auki kaksikymmentäneljä tuntia vuorokaudessa, viikon jokaisena päivänä. Kahvila vitriinituotteineen on vain osa liikenneaseman palveluista. Tässä opinnäytetyössä katelaskenta on rajattu myyntikatteeseen. Myyntikatteet lasketaan euromääräisinä sekä prosentuaalisina ja täten tiedot saadaan sekä absoluuttisina että suhteellisina lukuina.

Toimeksiantajan toive on saada selville kahvilan vitriinituotteiden todelliset euromääräiset sekä prosentuaaliset myyntikatteet. Myyntikatteissa huomioidaan myös hävikki. Tarkoituksena on myös tehdä tuoteanalyysit sekä pohtia tuotteiden kannattavuutta saatujen tietojen ja tehtyjen laskelmien sekä analyysien pohjalta. Täten on tarkoitus saada ABC Toijalalle tietoja toiminnan kehittämiseen.

Teoriaosuudessa esitellään toimeksiantaja, käsitellään yrityksen laskentatointa, katelaskentaa, kannattavuutta sekä tuoteanalyysia. Tuoteanalyysi on eräs tuotekannattavuusanalyysin sovellusmalli. Laskentatoimen avulla saadaan apuvälineitä päätöksenteon tueksi. Kannattavuus puolestaan on eräs yritystoiminnan keskeisimmistä tavoitteista.

Empiirisessä osuudessa esitellään tehty seuranta sekä vitriinituotteet. Seurannalla tarkoitetaan lokakuussa 2010 järjestettyä katelaskennan seurantaviikkoa. Empiria osuudessa tehdään myös laskelmat ja analyysit. Tuloksia tarkastellaan ja lopussa pohditaan koko tätä prosessia ja työn onnistumista. Tavoitteenani on ollut saada aikaan tietokokonaisuus, joka on toimeksiantajalle hyödyllinen. Teoria- ja empiriaosuudet käsitellään toimeksiantajan pyynnöstä erillään.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto. Sen muodostavat osuuskaupat sekä Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. (Bergman nd. a.) Vuoden 2009 lopussa S-ryhmällä oli 1598 toimipaikkaa, joista Suomessa 1581 ja se työllisti 37 764 henkeä (Bergman nd. b.).

S-ryhmä tuottaa palveluita ja etuja niin asiakasomistajilleen kuin myös muille asiakkaille (Bergman nd. a.). ”Verkostomaisen, osuustoiminnallisen liiketoimintamallin avulla S-ryhmä tarjoaa asiakasomistajille heidän tarpeistaan lähtevän, kattavan ja kilpailukykyisen palvelukokonaisuuden, joka kehittyy jatkuvasti. Etuja ja palveluita täydentävät S-ryhmän yhteistyökumppanit.” (Bergman nd. b.)

S-ryhmän toimialoja ovat marketkauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, auto- ja autotarvikekauppa sekä maatalouskauppa. Näiden lisäksi S-ryhmään kuuluvat hankinnan ja logistiikan organisaatiot, polttonesteiden hankintayhtiö sekä S-pankki. (Bergman nd. b.)

Pirkanmaan Osuuskaupalla on lähes 100 toimipaikkaa ja kesäkuun lopussa 2010 se työllisti 2764 henkeä (Pirkanmaan Osuuskauppa nd). Pirkanmaan Osuuskaupan tammi-heinäkuun myynti oli 445,7 miljoonaa euroa ja kasvua edelliseen vuoteen verrattuna oli 10,3 prosenttia (Uusi-Seppä 2010).

ABC-ketju on toiminut Suomessa yli kymmenen vuotta ja vuoden 2010 kesään mennessä ketju on kehittynyt 108 liikennemyymälän, 17 ABC-Delin sekä yli 270 ABC-automaatin verkostoksi (ABC-esite 2010–2011). ABC-verkosto palvelee asiakkaitaan eteläisimmästä Suomesta Leville, kattaen täten lähes koko Suomen. Vuoden 2010 ensimmäisen puolen vuoden aikana osuuskaupassa voimakkainta myynnin kasvu oli ABC-liikennetoiminnassa (Pirkanmaan Osuuskauppa nd).

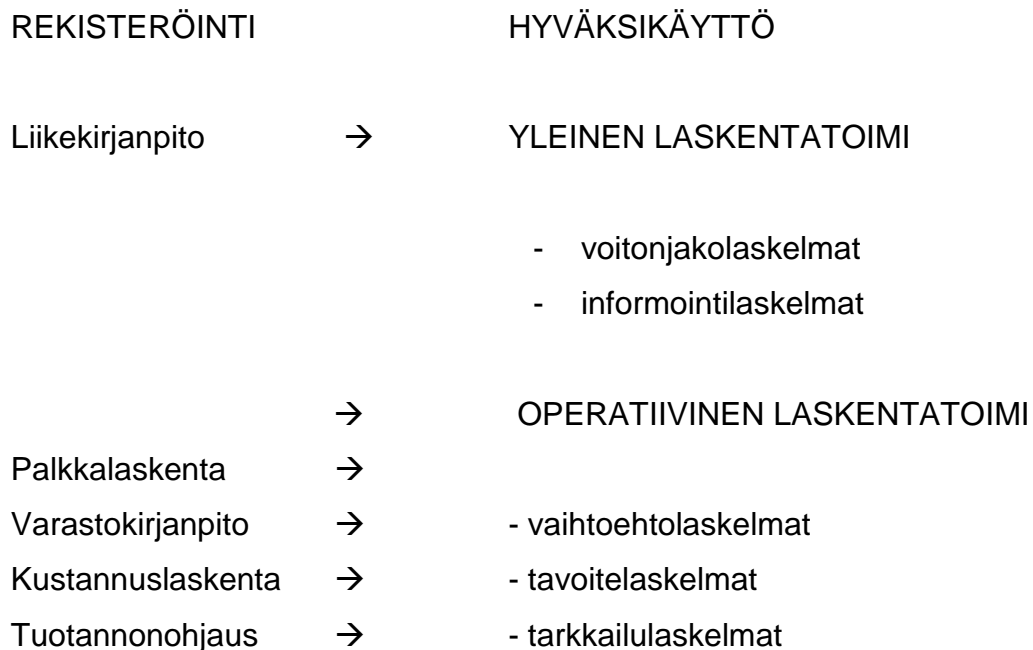
ABC Toijala palvelee asiakkaita Akaassa, Helsinki-Tampere moottoritien varrella kaksikymmentäneljä tuntia vuorokaudessa, jokaisena viikon päivänä. Ravintolassa on 260 asiakaspaikkaa ja kesäterassilla yli 170 asiakaspaikkaa. Liikennemyymälä ABC Toijala tarjoaa palveluja asiakkailleen muun muassa kahvilan, ravintolan, Hesburgerin, Salen sekä pelikoneiden ja mittarikenttien voimin. (ABC-asetat 2009.) Se työllistää noin 50 henkeä.

### 3 LASKENTATOIMI

#### 3.1 Yrityksen laskentatoimi

Organisaatioiden toiminta on hyvin yksilöllistä ja päätöksentekotilanteet monimuotoisia. Näihin usein hankaliin ja nopeaa reagointia vaativiin päätöksentekotilanteisiin pyrkii laskentatoimi antamaan apuvälineitä. Yrityksissä tarvitaan luotettavaa tietoa, jonka perusteella voidaan toimia ja tehdä päätöksiä. Tämä on laskentatoimen tehtävä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 11–12.)

Yrityksen laskentatoimella on kaksi perustehtävää. Rekisteröintitehtävällä tarkoitetaan yrityksen toimintaa kuvastavien arvo- ja määrälukujen keräämistä ja hyväksikäyttötehtävällä laskelmien ja raporttien laatimista kerättyjen aineistojen pohjalta. Kuvio 1 osoittaa, mitkä ovat rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävät. (Jäykkiö & Riistama 2008, 23–24.)



KUVIO 1. Laskentatoimen rekisteröinti- ja hyväksikäyttötehtävät (Jäykkiö & Riistama 2008, 24)



Yrityksen laskentatoimi jaetaan perinteisesti kahteen osa-alueeseen: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Jako perustuu tiedon käyttötarkoitukseen. Ulkoinen laskentatoimi, josta käytetään myös nimitystä yleinen laskentatoimi, tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Sisäinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen sisäiseen käyttöön. Sitä kutsutaan myös sekä johdon laskentatoimeksi että operatiiviseksi laskentatoimeksi. Nimitys johdon laskentatoimi korostaa, että siitä on vastuussa yrityksen johto. Operatiivinen laskentatoimi kertoo, että se on mukana operatiivisessa, yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. (Selander & Valli 2007, 21–22.)

### 3.1.1 Ulkoinen laskentatoimi

Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen taloudenpidon onnistumisesta sisäisten sidosryhmien lisäksi myös ulkoisille sidosryhmille (Heikkilä & Saranpää 2009, 17). Sen perustana on yrityksen liikekirjanpito, jonka perusteella laaditaan yritykselle tilinpäätös ja lasketaan verotettava tulos. Ulkoisen laskentatoimen hoitaminen on yrityksille lakisääteistä. (Selander & Valli 2007, 22.)

Yhtenäinen ja kaikkia toimialoja sekä yritysmuotoja koskeva lainsäädäntö takaa samojen sääntöjen noudattamisen kirjanpidon hoitamisessa. Verotus tapahtuu samojen periaatteiden mukaisesti ja tämän vuoksi yritysten tilinpäätökset ja verotustiedot ovat keskenään vertailukelpoisia. Yrityksen liikekirjanpito käsittää tulot ja menot sekä laskee niiden perusteella yrityksen tuloksen. Tieto, jota kirjanpito tuottaa, on hyödyllistä arvioitaessa yrityksen menestystä ja kannattavuutta. On kuitenkin huomioitava, että kirjanpidon tuottama tieto on menneen ajan tietoa, niin sanottua jälkilaskentaa. (Selander & Valli 2007, 22–23.)

### 3.1.2 Sisäinen laskentatoimi

Sisäisen laskentatoimi tuottaa tietoa liiketoiminnan suunnitteluun ja toiminnan ohjaamiseen, tarkkailuun sekä johtamiseen. Sen tehtävänä on ohjata yritysjohdon päätöksentekoa. (Selander & Valli 2007, 23.) Sisäistä laskentatointa ei ohjaa lainsäädäntö, vaan yrityksen johtamisen tarpeet (Heikkilä & Saranpää 2009, 24).

Sisäisen laskentatoimen raportit ohjaavat yrityksen sisäistä päätöksentekoa. Siksi on tärkeää, että tiedot ovat ajan tasalla, mahdollisimman totuuden mukaisia ja ne antavat oikeanlaista kuvaa yrityksen taloudellisesta tilasta. (Heikkilä & Saranpää 2009, 24.) Jotta sisäinen laskentatoimi palvelee tarkoitustaan, tulee edellä mainittujen kriteerien lisäksi tietojen olla hyödynnettävässä muodossa sekä oikeiden henkilöiden käytettävissä (Selander & Valli 2007, 23).

### 3.2 Laskentatoimi päätöksenteon tukena

Yritystoiminnan tehtävänä on tuottaa tuotteita ja palveluja asiakkailleen sekä toimia kannattavasti ja tuottaa voittoa omistajilleen. Jotta nämä molemmat tehtävät voidaan toteuttaa, tulee yritystoiminnan olla kannattavaa ja riittävän tehokasta. Jotta tämä kannattavuus sekä tehokkuus voidaan saavuttaa, tarvitsee yritys johtamista. Johtamisen avulla asetetaan tavoitteet, ohjataan suorituksia sekä seurataan onnistumisia, analysoidaan ja opitaan. (Vilkkumaa 2005, 47.)

Ikäheimo ym. (2009, 190–191) painottavat, että päätöksiä tehdessä käsitellään tulevaisuutta. Hyvä päätöksenteko perustuu usein siihen, että valinnat voidaan perustella, eri vaihtoehdot analysoida ja arvioida keskeisiä ominaisuuksia ennen päätöksentekoa.

Hyvää päätöksentekoprosessia voidaan kuvata niin sanotulla I-D-C- mallilla. Mallin mukaan ensin haetaan idea (idea), tämän jälkeen etsitään tietoa (design)

vaihtoehtoisista toimintatavoista ja lopuksi tarkasteltujen vaihtoehtojen osalta tehdään valinta (choice). Todellisuudessa päätöksenteko on monimutkaisempaa kuin edellinen malli antaa olettaa. Päätöksentekoon vaikuttavat monet eri tekijät ja ne myös muokkaavat päätöksentekoprosessia. (Ikäheimo ym. 2009, 191.)

Laskelmat, jotka tehdään päätöksenteon tueksi, poikkeavat tavanomaisesta kustannuslaskennasta. Päätöksentekotilanteessa huomioidaan vain sellaiset kustannukset, joihin päätös vaikuttaisi. (Ikäheimo ym. 2009,191.)

Johdon päätöstilanteet voidaan kuvata prosessina, jonka osavaiheet ovat:

- ongelman tunnistaminen,
- tavoitteiden määrittely,
- vaihtoehtojen etsiminen ja kehittäminen,
- vaihtoehtojen analyysi ja vertailu,
- valintapäätös,
- valitun vaihtoehdon toteutus sekä
- valvonta.

Laskentatoimen tärkeänä tehtävänä on auttaa yrityksen johtoa ja päätöksentekijöitä yrityksen toimintaan liittyvissä asioissa. Tähän tarkoitukseen tuottaa tietoa sisäinen laskentatoimi ja laskelmien tavoitteena on auttaa johtoa vertaamaan vaihtoehtoja sekä suorittamaan valinta. (Kinnunen, Leppiniemi, Puttonen & Virtanen 2002, 177–178.)

### 3.3 Arvonlisävero

Arvonlisävero on välillinen vero, joka yritys perii asiakkailtaan tuotteiden ja palveluiden hinnassa ja tilittää sen sitten valtiolle (Tomperi 2002, 69). Sen merkitys kannattavuuslaskelmissa on suuri ja se on osattava huomioida kaikissa talouden suunnittelu-, seuranta- ja tarkkailulaskelmissa (Heikkilä & Saranpää 2009, 33).

Heinäkuun alusta 2010 yleinen arvonlisäverokanta nousi yhdellä prosenttiyksiköllä ja on 23 %. Ravintola- ja ateriapalveluiden arvonlisäverokanta on 13 %. (Verohallinto 2010.) Arvonlisävero lasketaan verokantojen suuruusina tuotteiden tai palveluiden verottomasta hinnasta. Veron perusteena on tuotteen tai palvelun arvonlisäveroton hinta. (Heikkilä & Saranpää 2009, 35.)

Arvonlisäverollinen hinta lasketaan seuraavasti:

$$\text{Arvonlisäverollinen hinta} = \text{arvonlisäveroton hinta} \times \text{arvonlisäveron kerroin}$$

Vastaavasti arvonlisäverollisesta hinnasta arvonlisäveroton hinta saadaan seuraavasti:

$$\text{Arvonlisäveroton hinta} = \text{arvonlisäverollinen hinta} / \text{arvonlisäveron kerroin}$$

Heikkilä ja Saranpää (2009, 36) muistuttavat, että laskelmat tulee aina tehdä joko arvonlisäverollisena tai arvonlisäverottomana.

## 4 YRITYSTOIMINNAN KANNATTAVUUS

### 4.1 Kannattavuus

Charles Dickens (2004, 250) on kiteyttänyt kannattavuuden seuraavasti;

Vuositulot kaksikymmentä punttaa,  
vuotuiset menot yhdeksäntoista ja puoli punttaa,  
tuloksena onni.  
Vuositulot kaksikymmentä punttaa,  
vuotuiset menot kaksikymmentä ja puoli punttaa,  
tuloksena kurjuus.

Yritystoiminnan kannattavuus tarkoittaa sitä, että saadut tuotot ovat siihen uhrattuja taloudellisia panoksia suuremmat. Yritystoiminta on kannattavaa silloin, kun se tuottaa voittoa. (Selander & Valli 2007, 36.) Tappiollinen toiminta ei ole kannattavaa. Lähtökohtana on myös se, että yritystoiminnan on oltava kannattavaa, jotta sillä olisi jatkuvuutta (Vilkkumaa 2005, 13).

Yritystoiminnan kannattavuus:

$$\text{Tulos (voitto/tappio)} = \text{tuotot} - \text{kustannukset}$$

Yrityksen liiketoiminnan kokonaiskannattavuus selviää tilinpäätöksestä, mutta tulos ei ratkaise tuotteiden hinnoittelun kannattavuutta, eikä kerro tuoteryhmien eikä yksittäisten tuotteiden kannattavuutta. Näihin saadaan vastaus sisäisen laskentatoimen tuottamasta tiedosta. (Selander & Valli 2007, 36.)

Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisina lukuina tai suhteuttaa tuloslaskelman eriin, kuten liikevaihtoon. Tärkeitä kannattavuuden mittareita ovat liikevaihdosta lasketut myyntikate-, palkkakate- sekä käyttökateprosentit. (Selander & Valli 2007, 36.)

Kannattavuus ja tehokkuus eivät ole sama asia. Tehokkuudella tarkoitetaan sitä, kuinka tehokasta resurssien käyttö on. Yritystoiminnan kannattavuus ei

edellyttä resurssien tehokasta käyttöä. Tehostamalla resurssien käyttöä pyritään pienentämään kustannuksia. (Selander & Valli 2007, 36–37.)

#### 4.1.1 Tuotot

Jotta yrityksen toimintaa voidaan hallita, on tiedettävä, millaisia tuottoja liiketoiminnasta syntyy (Heikkilä & Saranpää 2009, 39). Liiketoiminta on kannattavaa silloin, kun pitkällä tähtäimellä tuotot ovat kustannuksia suuremmat.

Stenbacka, Mäkinen ja Söderström (2003, 25) kertovat yrityksen toiminnan tuottojen syntyvän suoritteiden ja palveluiden myynnistä. Suoritteesta tai palvelusta saatava tuotto saadaan kertomalla suoritteen tai palvelun määrä sen yksikköhinnalla:

Suoritteesta/palvelusta saatava tuotto =  
suoritteen/palvelun määrä x yksikköhinta

Yrityksen kokonaistuotot saadaan laskemalla yhteen yksittäisten suoritteiden/palveluiden tuotot. Tuotot voidaan laskea monella eri tavalla, kuten tuote- tai palvelukohtaisesti tai ajallisesti. (Stenbacka ym 2003, 25.)

#### 4.1.2 Kustannukset

Stenbacka ym. (2003, 26) kertovat yritystoiminnan kustannusten syntyvän useista eri osa-alueista, kuten ainekustannuksia raaka-aineiden hankinnasta ja henkilöstökustannuksia palkanmaksusta. Yksittäisten tuotantotekijöiden kustannus voidaan laskea kertomalla tuotantotekijöiden määrä niiden yksikkökustannuksilla:

Tuotantotekijöiden kustannus =  
tuotantotekijöiden määrä x yksikkökustannus

Samalla tavalla voidaan laskea kokonaiskustannukset. Tällöin yksittäisten tuotantotekijöiden kustannukset lasketaan yhteen. (Stenbacka ym. 2003, 26.)

Kustannus-käsitettä käytetään operatiivisessa laskennassa. Ulkoisessa laskentatoimessa käytetään käsitteitä meno ja kulu. Meno syntyy tuotantotekijöiden hankinnasta, kulu on se osa menoista, josta ei enää odoteta tuloa. Kustannus puolestaan aiheutuu tuotantotekijöiden käytöstä. (Stenbacka ym. 2003, 26.) Kustannus on rahamaksu, ja tällöin myös investointi, jonka avulla on tarkoitus hankkia tuottoja sekä muita hyötyjä tulevaisuudessa (Pellinen 2006, 67).

Kustannukset voidaan luokitella usealla eri tavalla. Tällaisia tapoja ovat:

- muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset
- välittömät kustannukset ja välilliset kustannukset
- erilliskustannukset ja yleiskustannukset.

Jaottelun voidaan käyttää erikseen tai päällekkäin. (Vilkkumaa 2005, 74.)

Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joiden määrä riippuu toiminnan tai tuotannon määrästä. Kiinteät kustannukset pysyvät samana riippumatta tuotannon tai toiminnan määrästä. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa tietylle suoritteelle tai asiakkaalle. Usein välittömät kustannukset ovat myös muuttuvia kustannuksia. Vastaavasti välillisiä kustannuksia ei voi kohdistaa suoraan tietylle suoritteelle tai asiakkaalle. Ne voivat olla sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia. (Turun Aikuiskoulutuskeskus nd. b.)

Erilliskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka aiheutuvat tietyn tuotteen, palvelun, toiminnon, tuote- tai palveluryhmän tekemisestä. Ne voivat olla muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia, useimmiten kuitenkin muuttuvia. Tärkeätä on löytää syy-yhteys esimerkiksi tuotetun palvelun ja siitä aiheutuneen kustannuksen välillä. Yleiskustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jonka määrään eivät vaikuta tuotteiden, palvelujen tai toimintojen muutokset. Ne ovat useimmiten kiinteitä kustannuksia. (Vilkkumaa 2005, 82.)

### 4.1.3 Hävikki

Aine- ja tarvikekäyttö muodostuvat myytäviksi tarkoitettujen tuotteiden valmistusta varten hankituista raaka-aineista, myytäväksi tarkoitettujen valmiiden tuotteiden ostoista sekä varaston muutoksesta. Etenkin raaka-ainekulut ovat kannattavuuden hallinnan kannalta eräs merkittävimmistä yksittäisistä kulueristä. Raaka-ainekäytöllä on myös huomattava merkitys yritystoiminnan ja sen mukaisen liikeidean laatutason toteuttamisessa. (Heikkilä & Saranpää 2009, 43.)

Järjestelmien tuottama laskennallinen arvo tulee tarkastaa inventaarin avulla. Laskennallisen arvon todenperäisyys on alttiina riskitekijöille. Nämä riskitekijät aiheuttavat todellisen ja laskennallisen raaka-ainekulun eron, niin sanotun hävikin. Hävikkiä syntyy muun muassa raaka-aineiden varastoinnissa, säilytyksessä, valmistuksessa ja annostelussa. (Heikkilä & Saranpää 2009, 80.)

Jotta hävikin määrään voidaan vaikuttaa, tulee kaikki päivän aikana hävikkiä aiheuttaneet tapahtumat kirjata ylös mahdollisimman tarkkaan. Riittävästi tietoa saadaan ainoastaan ja vain rekisteröinnin kautta. Rekisteröinnin kautta voidaan kohdentaa mielenkiinto hävikin pienentämiseen ja samoin voidaan huomioida hävikin minimoinnin tärkeys esimerkiksi myyntikatetavoitteen saavuttamiseksi. Jo pienestäkin virheestä voi syntyä merkittäviä euromääräisiä menetyksiä, niin kuukausi- kuin vuositasolla. (Heikkilä & Saranpää 2009, 80.)

### 4.2 Kannattavuuden parantaminen

Yritystoiminnassa kannattavuus vaihtelee sisäisten ja ulkoisten tekijöiden mukaan. Sisäisiin tekijöihin pystytään useimmiten vaikuttamaan, esimerkiksi kontrolloimalla kustannuksia, mutta ulkoihin tekijöihin, kuten vallitsevaan markkinahintatasoon, ei välttämättä yritys itse pysty vaikuttamaan. (Stenbacka ym. 2003, 72.)



Yritys voi omilla ratkaisullaan vaikuttaa yritystoiminnan parempaan kannattavuuteen. Keskeisimmät kannattavuutta parantavat tekijät ovat:

- myyntihintojen korotus,
- myyntimäärien lisäys,
- muuttuvien kustannusten alentaminen sekä
- kiinteiden kustannusten alentaminen.

(Stenbacka ym. 2003, 72.)

Näissä kaikissa edellä mainituissa menetelmissä oletetaan, että yhtä tekijää muutettaessa muut tekijät pysyvät kuitenkin ennallaan. Näin ei usein ole ja mietittäessä eri tilanteisiin sopivaa keinoa kannattavuuden parantamiseen, täytyy aina arvioida tulostekijöiden keskinäistä riippuvuutta. (Stenbacka ym. 2003, 75.)

#### 4.2.1 Myyntihintojen korotus

Tuotteen myyntihinta on yksi merkittävimmistä tulostekijöistä. Myyntihinnan tulee kattaa kaikki toiminnosta aiheutuvat kustannukset, osa yleiskustannuksista sekä voitto. Ilman voitto yritystoiminta ei tuota korkoa yritykseen sijoitetulle pääomalle eikä motivoi toiminnan jatkuvuuteen. (Heikkilä & Saranpää 2009, 61–62.)

Myyntihinnan merkitystä korostaa se, että kustannusvaikutuksen lisäksi se on yksi neljästä markkinoinnin kilpailukeinosta (tuote, hinta, jakelu, viestintä). Katsottaessa hintaa markkinoinnin näkökulmasta, huomataan, että se vaikuttaa tuotteen kilpailukykyyn sekä asemointiin markkinoilla. Kuluttajat myös luovat mielikuvan tuotteen arvosta osittain juuri hinnan perusteella. Hinta on sekä tärkeä että tehokas, mutta vaarallinen tulostekijä ja kilpailukeino. (Heikkilä & Saranpää 2009, 62.)

Jotta yritys pystyy lisäämään myyntimääriä, tulisi joko nykyisten asiakkaiden ostaa enemmän tai yrityksen tulisi saada uusia asiakkaita. Lisämyynti tuo lisää

rahaa yrityksen kassaan ja tuotot lisääntyvät. Kun tuotteita myydään enemmän, niitä myös hankitaan enemmän. Tällöin tuotteiden muuttuvat kustannukset eli tuotteiden hankintakustannukset kasvavat. Kiinteisiin kustannuksiin, kuten palkkoihin ja vuokriin, ei myynnin lisäys vaikuta, ellei se ole suurta. (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2007, 51.)

Kun yritys suunnittelee hintojen nostoa, tulisi huomioida, että hinnan nosto voi johtaa myyntimäärien pientymiseen ja siten osa hinnan noston tuomasta hyödystä valuu hukkaan. Yrityksen pohtiessa hintojen nostoa, on osattava ennakoida mahdollinen myyntimäärien alentuminen ja sen vaikutus kokonaiskannattavuuteen. (Heikkilä & Saranpää 2009, 62.)

#### 4.2.2 Myyntimäärien lisäys

Mikäli yritys nostaa tuotteiden tai palveluiden hintoja, täytyy siihen olla jokin perusteltu syy. Yritykset eivät voi olettaa, että nostamalla tuotteiden ja palveluiden hintoja, asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei muutu. Hintojen nousun myötä asiakkaat eivät välttämättä osta yhtä paljon kuin ennen. (Mäkinen ym. 2007, 52.)

Asiakas- ja myyntimäärien kasvu luovat pohjan yritystoiminnan kasvulle ja kehitykselle. Mikäli kysynnän lisääminen aiheuttaa myyntimäärien kasvua, myös muissa tulostekijöissä tapahtuu muutoksia. Mahdollisesti samassa suhteessa myyntimäärien kanssa nousevat muuttuvat kustannukset. Jotta näin ei tapahtuisi, tulisi toteuttaa muita tuotteen sisältöön vaikuttavia toimenpiteitä tai tehostaa raaka-aineiden käyttöä. Samassa suhteessa myynnin ja muuttuvien kustannusten kanssa kasvaa myös katetuotto. (Heikkilä & Saranpää 2009, 63.)

Myyntien määrällinen kasvu ei vaikuta myyntikate- tai katetuottoprosenttiin ja tuotteet myydään samalla katteella kuin ennen. Euromääräinen käyttökateprosentti, varmuusmarginaali ja tulos paranevat. Myyntien määrällinen vähentyminen heikentää edellä mainittuja tunnuslukuja. (Heikkilä & Saranpää 2009, 63.)

Myyntimäärien kasvua saadaan harvoin aikaan ilman panostuksia. Panostukset, kuten markkinointi ja tuotekehitys, kasvattavat kiinteitä kustannuksia. Arvioidessa myyntimäärien kasvun vaikutusta on huomioitava muitakin tekijöitä, kuin edellä mainitut. (Heikkilä & Saranpää 2009, 63.)

#### 4.2.3 Kustannusten alentaminen

Yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen voidaan vaikuttaa alentamalla kustannuksia. Mikäli muuttuvia kustannuksia halutaan alentaa, on tuotteita pystyttävä hankkimaan ja valmistamaan edullisemmin, kuin ennen. Muuttuvat kustannukset pienentyvät myös siinä tapauksessa, jos toiminta supistuu, mutta tällöin kannattavuus yleensä heikkenee. Mitä suurempi asiakas yritys on, sitä helpompaa on neuvotella toimittajien kanssa alhaisemmat ostohinnat. (Mäkinen ym. 2007, 53.)

Muuttuvien kustannusten nostaminen heikentää ja alentaminen parantaa kannattavuutta. Jotta muuttuvat kustannukset eivät nousisi, on jonkin muun tulostekijän pystyttävä saamaan aikaiseksi vähintään samansuuruinen mutta päinvastaisen kehitys. Toisin sanoen, on nostettava myyntihintoja tai -määriä tai pienentää muita kulueriä tai jollakin muulla tavalla tehostaa raaka-aineiden käyttöä. (Heikkilä & Saranpää 2009, 63.)

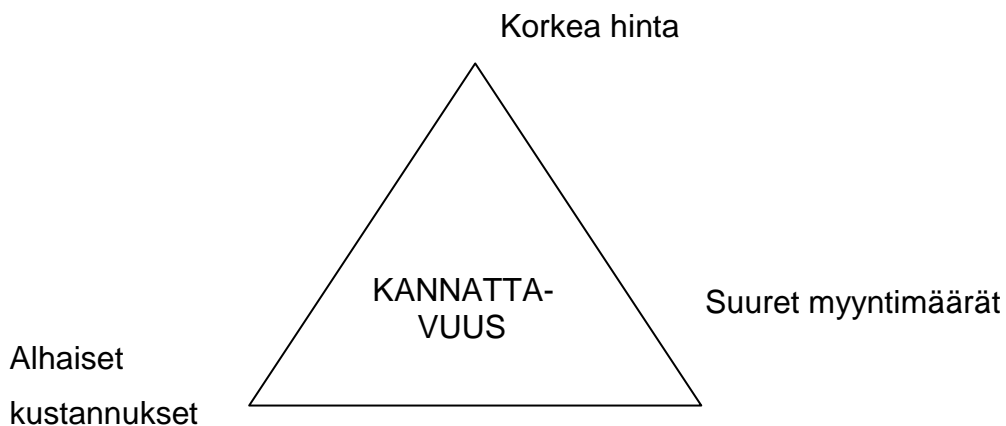
Kiinteiden kustannusten alentaminen, kuten henkilöstön vähentäminen, saattaa vaikuttaa toimintaan kielteisesti. Kiinteiden kustannusten alentaminen voi esimerkiksi näkyä myyntien vähentymisenä. Jos kiinteitä kustannuksia voidaan alentaa ilman vaikutusta myynteihin, paranee yrityksen tulos kiinteiden kustannusten laskun verran. Kiinteiden kustannusten muutos ei vaikuta myyntikateprosenttiin. (Mäkinen ym. 2007, 53.)

### 4.3 Tuotekannattavuuden johtaminen

20 % / 80 % - säännön mukaan 20 % yrityksen tuotteista tuo 80 % yrityksen tuloksesta. Joissakin tilanteissa suhde voi olla rajumpi; siksi tuotekannattavuus on tärkeä johtamisen näkökulma. Sen avulla yrityksen kannattavuutta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 220.)

Tuote on kannattava, mikäli siitä saatava hinta on riittävän korkea kattamaan muut kustannukset sekä yrityksen voittotarve. Peruslähtökohtana kattavuuden ohjaamisessa on; kustannusten minimoiminen ja saatavan hinnan maksimoiminen. (Alhola & Lauslahti 2005, 220.)

Perinteisin tapa tarkastella kannattavuuden lähteitä on tuotekannattavuuden tarkastelu. Tuotekannattavuuden johtaminen on markkinalähtöistä ajattelua. Tarkoituksena on maksimoida hinta ja myyntimäärä. Tuotekannattavuuden johtamisessa tärkeää on tuotteen kustannusrakenteiden johtaminen. Tällä tarkoitetaan mahdollisimman vähäisten tuotekustannusten saavuttamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 222.)



KUVIO 2. Kannattavuus ja sen kolme kulmaa (Alhola & Lauslahti 2005, 222)

Tuotekannattavuuden hallitseminen on tasapainottelua kannattavuuden kolmen kulman välillä. Kannattavuus ja sen kolme kulmaa muodostuvat mahdollisimman alhaisista kustannuksista, korkeasta hinnasta sekä suuresta myyntimäärästä. Tästä mallinnuksen antaa kuvio 2. Tuotekannattavuuden analysointi on moniulotteista ja sitä voidaan tarkastella monella eri tasolla, kuten tuote- tai myyntikatetasolla. (Alhola & Lauslahti 2005, 222–223.)

## 5 KATELASKENTA

### 5.1 Katelaskennan tunnusluvut

Mäkisen ym. (2007, 42) mukaan kannattavuutta tarkasteltaessa laaditaan usein katetuottolaskelma. Katetuottolaskelmassa näkyvät katetuotto, joka saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset, sekä tulos, joka saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset:

Myyntituotot  
– Muuttuvat kustannukset  
= Katetuotto  
– Kiinteät kustannukset  
= Tulos

Katetuotolla katetaan kiinteitä kustannuksia. Mikäli katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset, syntyy voittoa ja vastaavasti, jos kiinteät kustannukset ovat suuremmat kuin katetuotto, syntyy tappiota. Katetuottoa tulisi saada kiinteiden kustannuksien sekä tavoitellun voiton verran. (Mäkinen ym. 2007, 42.)

Stenbacka ym. (2003, 62) määrittelevät katetuottolaskennassa käytetyt tunnusluvut seuraaviin:

- katetuotto (KT),
- katetuottoprosentti (KTP),
- voittoprosentti (VP),
- kriittinen piste (KRP),
- varmuusmarginaali (VM) sekä
- varmuusmarginaaliprosentti (VMP).

Katetuotto ja myyntikate ovat synonyymeja. Samoin katetuottoprosentti ja myyntikateprosentti ovat synonyymeja. Liitteestä yksi löytyy edellä mainittujen tunnuslukujen laskentakaavat sekä käyttötarkoitukset.

## 5.2 Tuotekohtainen laskenta

Yritykset valmistavat tuotteita ja palveluita toteuttaakseen asiakkaiden tarpeita tai ratkoakseen ongelmia. Toiminnan ensisijainen prosessi on tekemisprosessi, ja se kuvastaa tuotteiden ja palveluiden valmistamista ja saattamista asiakkaiden käyttöön. (Vilkkumaa 2005, 169.)

Yritystoiminnan tulee olla kannattavaa. Jotta yritys voi toimia kannattavasti, tulee asiakkailta saatujen tuotteiden ja palveluiden tuottojen oltava suurempia kuin niiden tekemät kustannukset. Tuottojen on katettava kustannukset, jotka aiheutuvat:

- tuotteiden ja palveluiden tekemisestä,
- niiden markkinoinnista ja myynnistä sekä
- yritystoiminnan mahdollisista muista kustannuksista.

(Vilkkumaa 2005, 169.)

Toimiakseen kannattavasti yrityksen on tiedettävä, millä hintatasolla tuotteet ja palvelut ovat kannattavia ja kuinka paljon ne tuovat yritykselle voittoa. Tuotekohtainen laskenta antaa yritykselle mahdollisuuden selvittää tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta. Sen avulla saadaan selville:

- mitä palveluita ja tuotteita kannattaa asiakkaille tuottaa,
- kuinka paljon palveluja ja tuotteita kannattaa tehdä,
- mitkä ovat palveluiden ja tuotteiden hinnat ja
- miten eri palvelut ja tuotteet tuovat yritykselle tulosta.

Yrityksen on pohdittava oman strategiansa lähtökohdista; mikä on yrityksen tuotekohtaisen laskennan sisältö. Jotta yrityksessä voidaan suorittaa tuotekohtaista laskentaa, pitää laskentajärjestelmien olla siihen soveltuvia. (Vilkkumaa 2005, 169–170.)

### 5.3 Myyntikateajattelu

Yritystoiminnassa tarvitaan erilaisia apuvälineitä ja menettelytapoja, joiden avulla saadaan tietoa taloudesta päätöstenteeon tueksi. Yksinkertainen ja soveltuva apuväline yrityksen johdolle on myyntikatelaskenta. Sillä on monipuolisia käyttömahdollisuuksia ja sen avulla voidaan esimerkiksi selvittää;

- yrityksen toiminnan kannattavuutta kokonaisuutena tai eri osa-alueilla,
- tuotteiden ja palveluiden kannattavuutta,
- asiakkaiden ja prosessien kannattavuutta sekä
- eri ajanjaksojen ja eri vaihtoehtojen välistä kannattavuutta.

(Vilkkumaa 2005, 115.)

Vilkkumaa (2005, 116) toteaa myyntikateajattelun lähtökohtana olevan kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka muuttuvat riippuen toiminnan tai myynnin määrästä. Kiinteillä kustannuksilla puolestaan tarkoitetaan kaikkia muita kustannuksia. Kaikki kustannukset ovat joko muuttuvia tai kiinteitä. Kuvio 3 havainnollistaa myyntikateajattelua.

Tuotot	Muuttuvat kustannukset	
	Myyntikate	Kiinteät kustannukset
		Tulos

KUVIO 3. Myyntikateajattelu (Vilkkumaa 2005, 116)

Vilkkumaa (2005, 116) kertoo, että myyntikate saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset:

$$\text{Myyntikate (€)} = \text{tuotot} - \text{muuttuvat kustannukset}$$

Vilkkumaa (2005, 117) painottaa, että jotta myyntikateajattelua voidaan hyödyntää, täytyy tiettyjen reunaehtojen ja perusolettamusten toteutua. Tällaisia ovat muun muassa seuraavat:

- Yrityksen kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin.
- Kiinteät kustannukset ovat kiinteitä suhteessa myynnin määrään.
- Muuttuvien kustannusten pitää olla tarpeeksi muuttuvia. Niiden pitää muuttua suhteessa myynnin määrään.
- Toiminnan tulee olla jatkuvaa ja kustannusten osalta ei tule käyttää tehosopeutusta.
- Toiminta-asteen muutosta voidaan mitata yhdellä mittayksiköllä ja tuotannontekijöiden kustannusten sekä tuotteiden ja palveluiden hintojen tulee olla toiminta-asteesta riippumattomia ja niiden tulee pysyä tarkastelukauden aikana ennallaan.

Kaikki edellä mainitut ehdot eivät toteudu useinkaan sanatarkasti, mutta myyntikateajattelu antaa hyvän pohjan myyntikatelaskennan hyödyntämiseen. Riittää, kunhan ehdot ja edellytykset toteutuvat riittävässä määrin. (Vilkkumaa 2005, 117.)

Myyntikatelaskennan apuvälineitä ovat jo kohdassa 5.1 mainitut katelaskennan tunnusluvut: katetuotto, katetuottoprosentti, voittoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. Mikäli myyntikateajattelua halutaan laajentaa, voidaan tarkastella myös seuraavia tunnuslukuja: käyttökate, käyttökateprosentti, liike-tulos, liike-tulosprosentti sekä tulos ja tulosprosentti (Vilkkumaa 2005, 120). Näiden tunnuslukujen laskukaavat sekä käyttötarkoitukset ovat liitteessä kaksi.



#### 5.4 Myyntikateajattelun hyödyntäminen

Vilkkumaa (2005, 131) kertoo, että tulokseen vaikuttavia tekijöitä voidaan kutsua tulostekijöiksi. Ne vaikuttavat yrityksen tulokseen joko lisäävästi tai vähentävästi. Myyntikateajattelussa tulostekijät yksinkertaistettuna ovat:

- toiminnan/tekemisen ja myynnin määrä
- tuotteen ja palvelun myyntihinta
- muuttuvien kustannuksiin vaikuttavien tuotantotekijöiden määrä ja hinta
- kiinteisiin kustannuksiin vaikuttavien tuotantotekijöiden määrä ja hinta.

Tulostekijöiden muutokset vaikuttavat laskentakohteen tulokseen. Näin pysytään selvittämään euromääräistä vaikutusta tulokseen. Myyntikateajattelun avulla voidaan myös selvittää, miten tulos muuttuu, kun tuotettu ja myyty määrä muuttuvat ja päinvastoin. Muutos voi olla myönteinen tai kielteinen. (Vilkkumaa 2005, 131.)

Vilkkumaa (2005, 140) toteaa myyntikateprosentin olevan oivallinen apuväline talouden suunnittelussa ja ohjaamisessa. Se on helposti selvitettävissä, sen merkitys on helposti ymmärrettävissä ja sen avulla saa uuden näkökulman yrityksen talouteen. Myyntikateprosentti lasketaan jakamalla myyntikate tuotoilla ja kerrottuna sadalla:

$$\text{Myyntikateprosentti} = (\text{myyntikate} / \text{tuotot}) \times 100$$

Myyntikateprosentti lasketaan samalla tavalla puhuttaessa yksittäisestä tuotteesta. Tällöin käytetään yhden tuotteen myyntikatetta ja yhden tuotteen myyntihintaa. Myyntikateprosenttia voidaan käyttää apuvälineen myös hinnoittelussa. (Vilkkumaa 2005, 140, 144.)

Myyntikateprosentti on oivallinen apuväline tavoitteiden asettamisessa ja toiminnan seuraamisessa. Tavoite voidaan asettaa esimerkiksi tuotekohtaisesti. Myyntikateprosentin avulla voidaan myös suorittaa erilaisia vertailutilanteita yrityksen sisällä. (Vilkkumaa 2005, 141.) Myös muita tunnuslukuja voidaan hyödyntää tavoitteiden asettamisessa tai esimerkiksi vertailussa.

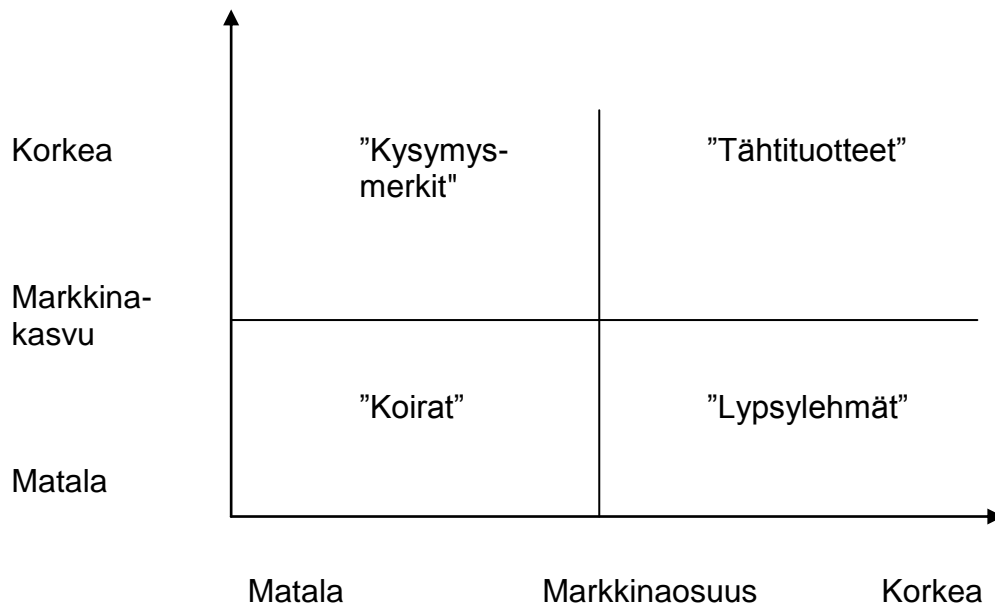
## 6 TUOTEANALYYSI

”Tuoteanalyysin tarkoituksena on tutkia laajan tuotevalikoiman tuotteiden kannattavuutta suhteessa tuotteiden myyntimääriin.” Se pohjautuu the Boston Consulting Groupin matriisiin, jossa yrityksen tuotteet ja tuoteryhmät voidaan ryhmitellä ja analysoida markkinaosuuksien ja kasvun mukaan. (Selander & Valli 2007, 97.)

Tuoteanalyysin, alkuperäiseltä nimeltään the Boston Matrix, on kehittänyt the Boston Consulting Group 1970-luvun alussa. Tarkoituksena oli kehittää selkeä ja helppo tapa, jonka avulla voidaan jäsentää; mihin yritys voi parhaiten kohdentaa resurssinsa ja täten maksimoida voittoa tulevaisuudessa. Jotta tuoteanalyysia voidaan hyödyntää, täytyy ymmärtää markkinaosuuden ja -kasvun keskinäistä riippuvuutta. (Mind Tools, nd.)

Yrityksen markkinaosuus on prosentuaalinen osuus koko markkinoista, mitattuna joko tuottoina tai myyntimäärinä. Mitä suurempi markkinaosuus yrityksellä on, sitä suurempi osa markkinoista on yrityksen hallinnassa. Tuoteanalyysissa oletetaan, että suuri markkinaosuus tarkoittaa rahan tienaamista. Kuitenkaan ei ole välttämätöntä investoida ylimääräisiä resursseja tuotteeseen tai tuotelinjaan tehdäkseen rahaa. (Mind Tools, nd.)

Tuoteanalyysi kategorioi mahdollisuudet neljään ryhmään markkinaosuuden ja – kasvun mukaan. Nämä neljä ryhmää ovat ”koirat”, ”lypsylehmät”, ”tähdet” sekä ”kysymysmerkit”. ”Koirien” markkinaosuus ja – kasvu ovat matalia. ”Lypsylehmien” markkinaosuus on korkea, mutta markkinakasvu matalaa. ”Tähtien” sekä markkinaosuus että – kasvu ovat korkeita. ”Kysymysmerkkien” markkinaosuus puolestaan on matala, mutta kasvu korkeaa. (Mind Tools, nd.)  
Kuvio 4 osoittaa tuoteanalyysin mallinnuksen (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell 2006, 361).



KUVIO 4. Tuoteanalyysi/The Boston Matrix (Dibb ym. 2006)

Tuoteanalyysi on työkalu ja suunnittelun väline. Sen avulla voi pohtia ja tutkia tuotteiden välistä ja keskinäistä kannattavuutta. Tuoteanalyysi voidaan myös muuntaa menuanalyysiksi (Selander & Valli 2007, 97). Menuanalyysillä tarkoitetaan ruokiin kohdistuvaa tuoteanalyysia.

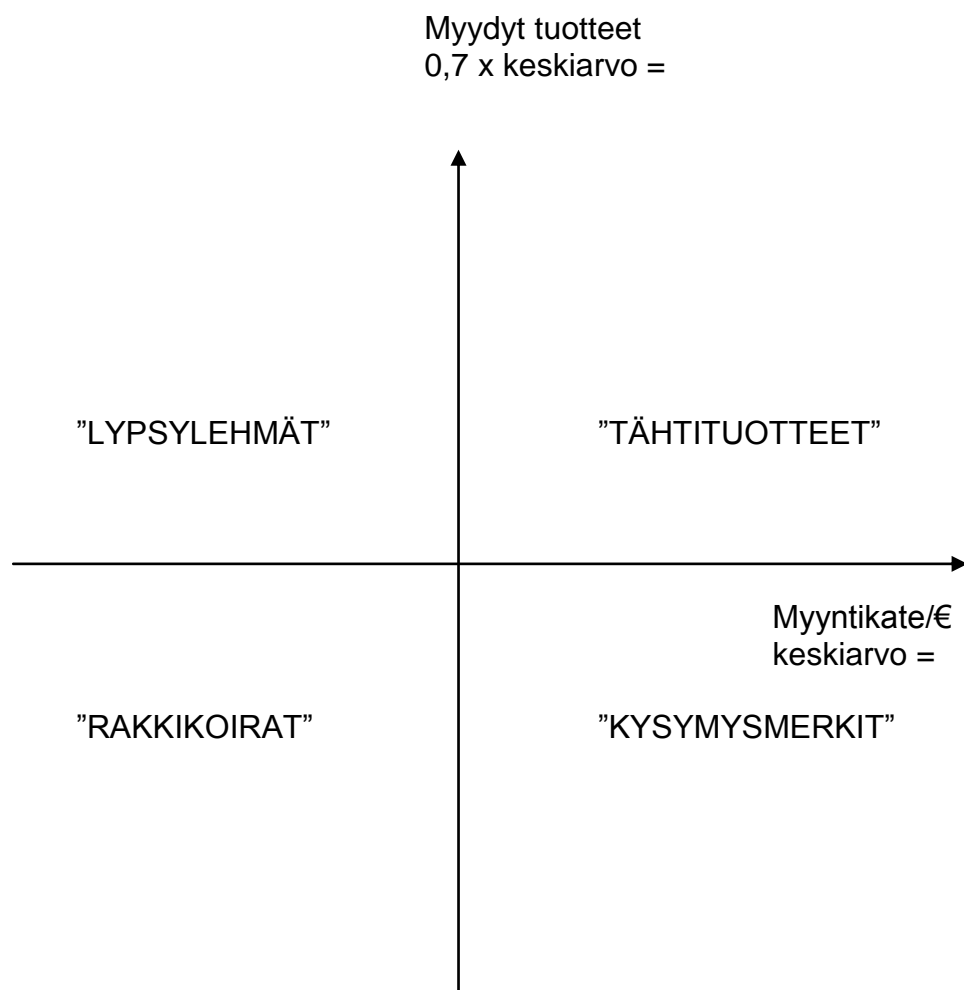
Menuanalyysissa tuotteet jaetaan tuotekohtaisien myyntikatteiden sekä myyntimäärien perusteella neljään ryhmään: "tähtituotteet", "lypsylehmät", "rakkikoirat" sekä "kysymysmerkit". Tuotteiden myyntikatetta verrataan kaikkien tuotteiden keskimääräiseen tuotekohtaiseen myyntikatteeseen ja vastaavasti myyntimäärää verrataan kaikkien tuotteiden keskimääräiseen tuotekohtaiseen myyntimäärään. (Heikkilä & Saranpää 2009, 82.) Menuanalyysissa käytetään euromääräisiä myyntikatteita.

"Tähtituotteilla" tarkoitetaan tuotteita, joiden sekä keskimääräiset tuotekohtaiset myyntikatteet että myyntimäärät ylittävät keskiarvolukemat. Niiden osalta tavoitteena on säilyttää saavutettu hyvä taso. "Lypsylehmät" myyvät määrällisesti paljon, mutta keskiarvoa alhaisemmalla myyntikatteella.

Tavoitteena ”lypsylehmien” osalta on kehittää katetasoa korkeammaksi. (Heikkilä & Saranpää 2009, 82–83.)

”Rakkikoirat” myyvät määrällisesti vähän ja huonolla myyntikatteella ja niiden kohdalla onkin pohdittava; onko jotain muita kuin taloudellisia tekijöitä, jonka vuoksi tuote tulisi säilyttää listalla. ”Kysymysmerkit” myyvät määrällisesti huonosti, mutta keskiarvoa paremmalla myyntikatteella. Tavoitteena ”kysymysmerkkien” osalta on kasvattaa myyntimäärää. (Heikkilä & Saranpää 2009, 82–83.)

Heikkilä ja Saranpää (2009, 83) kertovat esimerkissään, että kansainvälisesti tunnetuin menuanalyysimalli on niin sanottu Kasavanan ja Smithin malli. Kyseisen mallin ideana on mitata listalla olevan yksittäisen tuotteen kannattavuutta annoskohtaisella myyntikatemäärällä ja sen myyntimäärää myydyillä annosmäärillä. Kuvio 5 havainnollistaa menuanalyysin pohjaa.



KUVIO 5. Menuanalyysimalli (Heikkilä & Saranpää 2009, 84)

Yhden tuotteen annoskohtaista myyntikatetta verrataan ruokalistan kaikkien tuotteiden annoskohtaisten myyntikatteiden keskiarvoon. Vastaavasti yhden tuotteen myytyjen annosten kappalemäärää verrataan kaikkien ruokalistan tuotteiden myytyjen kappaleiden keskiarvoon. Tätä keskiarvoa alennetaan kertoimella 0,7, jotta voidaan pienentää yksittäisten menekkituotteiden keskiarvoa nostavaa vaikutusta. Tällöin saadaan tilastollisesti totuudenmukaisempaa tietoa. (Heikkilä & Saranpää 2009, 83.)

## LÄHTEET

ABC-asetat 2009. ABC liikennemyymälät. Toijala Akaa. Tulostettu: 22.9.2010.  
<http://www.abcasetat.fi/verkosto/liikennemyymalat/toijala>

ABC- esite 2010–2011. ABC-liikennemyymälät, suomalainen S-ryhmän ketju. Yksi pysähdys, monta palvelua. ABC-liikennemyymälät, ABC-Delit, Abc-automaattiasemat 2010–2011.

Alhola, K & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Bergman, P. (toim.) Nd. a. Mikä on S-ryhmä? Asiakas on omistaja. Luettu 14.9.2010.

[http://www.s-](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true)

[kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000&exp=true](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000&exp=true)

Bergman, P. (toim.) Nd. b. Liiketoiminta. Luettu 14.9.2010.

[http://www.s-](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true)

[kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma\\_artikkeli?nodeid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&aid=Sryh\\_Sryhmanesittely\\_0000\\_\\_s\\_ska\\_basicarticle2\\_00862.xml&exp=true](http://www.s-kanava.fi/valtakunnallinen/sryhma_artikkeli?nodeid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&aid=Sryh_Sryhmanesittely_0000__s_ska_basicarticle2_00862.xml&exp=true)

Dibb, S., Simkin, L., Pride, W.P & Ferrell, O.C. 2006. Marketing concepts and strategies. USA: Houghton Mifflin Company.

Dickens, C. 2004. David Copperfield. Lontoo: Collector's library.

Heikkilä, P & Saranpää, T. 2009. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Restamark Oy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, J., Leppiniemi, J., Puttonen, V & Virtanen, K. 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: KY-Palvelu.

Mind Tools, nd. The Boston Matrix. Mind Tools Ltd, 1995–2010. Luettu 18.10.2010. [http://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_97.htm)

Mäkinen, I., Stenbacka, J & Söderström, T. 2007. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum.

Pirkanmaan Osuuskauppa, nd. Pirkanmaa konsernin alkuvuosi. Luettu: 14.9.2010.

[http://www.s-kanava.fi/pirkanmaa/esittaytyy\\_artikkeli?nodeid=aok\\_page\\_aokpresentation\\_aokreportlist&exp=true&fid=s\\_ska\\_basicarticle2\\_09474.xml](http://www.s-kanava.fi/pirkanmaa/esittaytyy_artikkeli?nodeid=aok_page_aokpresentation_aokreportlist&exp=true&fid=s_ska_basicarticle2_09474.xml)

Selander, K & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemusalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

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

Tomperi, S. 2002. Kirjanpito ja kannattavuus. Helsinki: Edita.

Turun Aikuiskoulutuskeskus, nd. a. Virtuaalikoulu yrittäjän ammattitutkintoon. Taloussuunnittelu. Katetuottolaskenta. Tunnusluvut. Katetuottolaskennan tunnusluvut. Luettu: 22.9.2010.

<http://www.tuakk.net/virkoyat/katelask/tunnusluvut.html>

Turun Aikuiskoulutuskeskus, nd. b. Virtuaalikoulu yrittäjän ammattitutkintoon. Taloussuunnittelu. Kustannuslaskenta. Luettu: 22.9.2010.

<http://www.tuakk.net/virkoyat/kustlas/kustanlask.html>

Uusi-Seppä, J. 2010. Toimintakatsaus tammi-heinäkuu 2010. Syyspöytäkirja. Pirkanmaan Osuuskaupan henkilöstölehti 3/2010.

Verohallinto. 2010. Arvonlisäverokantojen muutos 1.7.2010. Luotu: 28.6.2010.

Luettu: 7.10.2010.

[http://www.vero.fi/?path=5,39,482&article=9283&domain=VERO\\_MAIN&language=FIN](http://www.vero.fi/?path=5,39,482&article=9283&domain=VERO_MAIN&language=FIN)

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Kannattava yritys. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.

## LIITE 1: 1 (3)

Katetuotto (KP) saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset (Stenbacka ym. 2003, 63).

$$\text{Katetuotto} = \text{myyntituotot} - \text{muuttuvat kustannukset}$$

Katetuottoprosentti (KTP) saadaan laskemalla katetuoton osuus myyntituotoista (Stenbacka ym. 2003, 63).

$$\text{Katetuottoprosentti} = (\text{katetuotto} / \text{myyntituotot}) \times 100$$

Katetuottoprosentti ilmaisee koko yrityksen tai yksittäisen tuotteen kyvyn tuottaa katetta kiinteiden kustannusten kattamiseen sekä voittoon. Katetuottoprosentti on katetuotto prosenttimuodossa. (Turun Aikuiskoulutuskeskus nd a.)

Voittoprosentti (VP) kertoo, kuinka monta prosenttia yrityksen voitto on sen myyntituotoista. Se saadaan laskemalla voiton osuus myyntituotoista. (Stenbacka ym. 2003, 63).

$$\text{Voittoprosentti} = (\text{voitto} / \text{myyntituotot}) \times 100$$

Kriittisellä pisteellä (KP) tarkoitetaan sitä myynnin määrää, jolla saavutetaan nollatulos. Tällöin yrityksen katetuotto ja kiinteät kustannukset ovat yhtä suuria. Tästä johtuen kriittistä pistettä kutsutaan myös kriittiseksi myynniksi. Mikäli yrityksen myynti on suurempi kuin kriittinen myynti, muodostuu yrityksen tulos voitolliseksi. Mikäli yrityksen myynti ei saavuta kriittisen pisteen myyntiä, jää yrityksen tulos tappiolliseksi. (Stenbacka ym. 2003, 63.)

(jatkuu)



## LIITE 1: 2 (3).

Kriittinen piste voidaan laskea euro- ja kappalemääräisenä. Euromääräinen kriittinen piste saadaan laskemalla kiinteiden kustannusten osuus katetuottoprosentista. (Stenbacka ym. 2003, 64.)

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

Kappalemääräinen kriittinen piste puolestaan saadaan selville, jakamalla euromääräinen kriittinen piste yhden tuotteen myyntihinnalla (Stenbacka ym. 2003, 64).

$$\text{Kriittinen piste (kpl)} = \text{kriittinen piste (€)} / \text{yhden tuotteen myyntihinta (€/kpl)}$$

Varmuusmarginaali (VM) voidaan niin ikään laskea euro- ja kappalemääräisenä. Euromääräinen varmuusmarginaali kertoo, kuinka suuri on toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin ero ja se saadaan vähentämällä kriittisen pisteen myynti myyntituotoista. (Stenbacka ym. 2003, 65.)

$$\text{Varmuusmarginaali (€)} = \text{myyntituotot} - \text{kriittisen pisteen myynti}$$

Mikäli varmuusmarginaali on positiivinen, se kertoo, paljonko myynti voi nykyisestä laskea, ennen kuin tulos on nolla. Mikäli varmuusmarginaali on negatiivinen, se kertoo, paljonko myynnin tulisi nykyisestä nousta, jotta tulos olisi nolla (kriittinen piste). (Stenbacka ym. 2003, 65.)

## LIITE 1: 3 (3).

Kappalemääräinen varmuusmarginaali saadaan laskemalla euromääräisen varmuusmarginaalin osuus kappalekohtaisesta myyntihinnasta (Stenbacka ym. 2003, 65).

$$\text{Varmuusmarginaali (kpl)} = \frac{\text{varmuusmarginaali (€)}}{\text{kappalekohtainen myyntihinta (€/kpl)}}$$

Varmuusmarginaaliprosentti (VMP) saadaan jakamalla varmuusmarginaali myyntituotoilla (Stenbacka ym. 2003, 66).

$$\text{Varmuusmarginaaliprosentti} = \left( \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{myyntituotot}} \right) \times 100$$

Varmuusmarginaaliprosentti kertoo, paljonko yrityksen myynti voi muuttua suhteessa nykyiseen myyntiin, jotta se olisi sama kuin kriittisen pisteen myynti. Mikäli varmuusmarginaali on positiivinen, on myös varmuusmarginaaliprosentti positiivinen. Mikäli varmuusmarginaali on negatiivinen, on myös varmuusmarginaaliprosentti negatiivinen. (Stenbacka ym. 2003, 66.)

## LIITE 2: 1 (3).

Käyttökate kuvastaa yrityksen toiminnallista tehokkuutta. Se lasketaan vähentämällä ensin tuotoista muuttuvat kustannukset ja sen jälkeen kiinteät kustannukset. Tällöin saadaan laskettua käyttökate, jota voidaan käyttää toiminnallisen tuloksen ja tehokkuuden seuraamiseen. Kun käyttökatteesta vähennetään pääomakustannusluonteiset erät, kuten poistot ja korot, saadaan yrityksen tulos. (Vilkkumaa 2005, 125.)

Käyttökate (Vilkkumaa 2005, 126) lasketaan:

Tuotot  
– Muuttuvat kustannukset  
= Myyntikate  
– Kiinteät kustannukset  
= Käyttökate  
– Pääomakustannusluonteiset erät  
= Tulos

Käyttökateprosentti puolestaan kertoo, kuinka monta prosenttia tuotoista jää käyttökatteeksi. Se lasketaan jakamalla euromääräinen käyttökate euromääräisillä tuotoilla. (Vilkkumaa 2005, 125.)

Käyttökateprosentti =  
 $(\text{käyttökate (€)} / \text{tuotot (€)}) \times 100$

(jatkuu)

## LIITE 2: 2 (3).

Liiketulos saadaan vähentämällä poistot käyttökatteesta (Vilkkumaa 2005, 126).

Tuotot  
– Muuttuvat kustannukset  
= Myyntikate  
– Kiinteät kustannukset  
– Poistot  
= Liiketulos

Vilkkumaa (2005, 127) kertoo, että liiketulosprosentti lasketaan jakamalla euromääräinen liiketulos euromääräisillä tuotoilla. Liiketulosprosentti kertoo, kuinka monta prosenttia tuloista jää kattamaan rahoituskustannuksia ja tuottamaan tulosta.

Liiketulosprosentti =  
 $(\text{liiketulos (€)} / \text{tuotot (€)}) \times 100$

Vilkkumaa (2005, 127–128) toteaa tuloksen osoittavan voiton määrän. Tämä voitto jaetaan omistajien ja julkisen tahon (verottaja) kesken erikseen määritellyn tai sovitun mukaisesti. Tulos lasketaan seuraavasti:

Tuotot  
– Muuttuvat kustannukset  
= Myyntikate  
– Kiinteät kustannukset  
– Poistot  
– Rahoituskustannukset  
= Tulos

## LIITE 2: 3 (3).

Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna tulee yrityksen tuloksen olla positiivinen eli yrityksen kannattava, mikäli se haluaa ylläpitää toimintaedellytyksiään. (Vilkkumaa 2005, 127–128.)

Tulosprosentti lasketaan jakamalla euromääräinen tulos euromääräisillä tuotoilla:

$$\text{Tulosprosentti} = (\text{tulos (€)} / \text{tuotot (€)}) \times 100$$

Se kertoo, montako prosenttia tuotoista jää kaikkien kustannusten vähentämisen jälkeen tuottamaan tulosta. Tulosprosentti ei kerro, onko yrityksen toiminta kannattavaa tai tehokasta suhteessa toisiin yrityksiin, sillä tulosprosenttiin vaikuttaa aina yrityksen rahoitusrakenne. (Vilkkumaa 2005, 128–129.)