

Kaisa Loppukaarre

KIINTEISTÖHUOLTOALAN YRITYKSEN KANNATTAVUUS,
KUSTANNUKSET JA HINNOITTELU

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

Kiinteistöhuoltoalan yrityksen kannattavuus, kustannukset ja hinnoittelu

Loppukaarre, Kaisa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kesäkuu 2018
Ohjaaja: Rajala, Jukka
Sivumäärä: 62

Asiasanat: kannattavuus, kustannuslaskenta, katetuottolaskenta, hinnoittelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kiinteistöhuoltoalalla toimivan yrityksen kannattavuutta kustannuslaskennan ja hinnoittelun avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Yritys X Oy:n kustannuksiin ja kannattavuuden tunnuslukuihin, ja näiden pohjalta tarkastella Yritys X Oy:n hinnoittelua. Kannattavuutta tarkasteltiin sekä yrityksen kannattavuuden, että asiakaskohtaisen kannattavuuden kautta. Asiakaskohtaisten kannattavuuksien selvittäminen loi pohjan Yritys X Oy:n hinnoittelulle.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jossa käytetään sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdyttiin kustannuslaskentaan, kannattavuuteen ja hinnoitteluun. Teoriaosuudessa käytiin ensin läpi kustannuskäsitteitä ja perinteistä kustannuslaskentaa ja toimintolaskentaa. Sitten käytiin läpi kannattavuuden tunnuslukuja, katetuottolaskentaa ja asiakaskohtaista kannattavuutta. Lisäksi teoriaosuudessa käytiin läpi hinnoittelumenetelmiä ja hintaan vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa Yritys X Oy:lle laadittiin erilaisia kustannus- ja kannattavuuslaskelmia. Kannattavuuslaskelmissa laskettiin erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja ja katetuottoa. Katetuottolaskentaa hyödyntäen laskettiin Yritys X Oy:n asiakaskohtaiset kannattavuudet. Asiakaskohtaisten kannattavuuksien pohjalta tarkasteltiin Yritys X Oy:n hinnoittelun riittävyyttä.

Kannattavuuslaskennassa selvisi, että Yritys X Oy:n kannattavuus oli hyvä. Asiakaskannattavuuksien laskeminen paljasti, että yksi Yritys X Oy:n asiakkaista oli kannattamaton, ja yhdellä asiakkaalla oli yksi kannattamaton kustannuspaikka. Näiden laskelmien pohjalta Yritys X Oy:n hinnoittelu oli oikealla tasolla, paitsi näiden kahden asiakkaan kohdalla.

The profitability, costs and pricing of an enterprise of facility maintenance

Loppukäärre, Kaisa

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

June 2018

Supervisor: Rajala, Jukka

Number of pages: 62

Keywords: profitability, cost accounting, profit margin calculation, pricing

The purpose of this thesis was to determine the profitability of an enterprise operating in facility maintenance by using cost accounting and pricing. The purpose of the thesis was to acquaint with the costs and the key figures of profitability of the case-company, and then examine its pricing. The profitability was examined from two angles, the profitability of the case-company and the customer-profitability. Defining of the customer-profitability laid a foundation for the case-company's pricing.

This study is a case-study, in which was used both qualitative and quantitative methods. At first the concept of the costs, traditional cost accounting and activity-based cost accounting were studied in the theoretical part of the study. Then the key figures of profitability, profit margin calculation and customer-profitability were gone through. In addition, the theoretical part went through pricing methods and the factors that affect pricing.

Different kinds of cost and profitability calculations were made for the case-company in the empirical part of the study. The profitability calculations contained various key figures of profitability and profit margin. The case-company's customer-profitabilities were calculated by advantaging profit margin calculation. The sufficiency of case-company's pricing was surveyed by examining the customer-profitabilities.

The profitability calculations showed that case-company's profitability was in good condition. Calculating the customer-profitabilities revealed that one of the case-company's customer was unprofitable, and one customer had one unprofitable cost pool. These calculations showed that the pricing of the case-company was at good level, except the two customers.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA MENETELMÄT	7
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
3	KUSTANNUSLASKENTA.....	10
3.1	Kustannuskäsitteet	10
3.2	Yritys X Oy:n kustannukset.....	12
3.3	Perinteinen kustannuslaskenta	14
3.3.1	Kustannuslajilaskenta	15
3.3.2	Kustannuspaikkalaskenta	17
3.3.3	Suoritekohtainen kustannuslaskenta.....	19
3.4	Toimintolaskenta.....	23
3.4.1	Toimintoanalyysi	24
3.4.2	Resurssien kohdistaminen toiminnoille.....	25
3.4.3	Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille.....	25
4	KANNATTAVUUS	26
4.1	Tunnusluvut	26
4.1.1	Kannattavuuden tunnusluvut	29
4.1.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut	30
4.1.3	Vakavaraisuuden tunnusluvut	33
4.2	Yritys X Oy:n tunnusluvut.....	34
4.2.1	Kannattavuuden tunnusluvut	34
4.2.2	Maksuvalmiuden tunnusluvut	35
4.2.3	Vakavaraisuuden tunnusluvut	39
4.2.4	Kasvu 41	
4.3	Katetuottolaskenta.....	43
4.3.1	Katetuottolaskennan tunnuslukuja.....	45
4.3.2	Yritys X Oy: n katetuottolaskelma	45
4.3.3	Asiakaskohtainen kannattavuus.....	46
4.3.4	Yritys X Oy:n asiakaskannattavuudet	47
5	HINNOITTELU	50
5.1	Hinnoittelumenetelmät.....	52
5.1.1	Markkinaperusteinen hinnoittelu	52
5.1.2	Kustannusperusteinen hinnoittelu	53

5.1.3 Katetuottohinnoittelu	54
5.1.4 Kannattavuusperusteinen hinnoittelu	55
5.1.5 Muut hinnoittelumenetelmät	56
5.2 Yritys X Oy:n hinnoittelu	57
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	61

1 JOHDANTO

Jokaisen yrityksen tärkein tavoite on kannattavuus. Kannattava yritys tuottaa voittoa, jota voidaan jakaa omistajille erilaisin keinoin. Jokaisen yrityksen on tärkeää olla selvillä omasta kannattavuudestaan, jotta se pystyy ennakoimaan huonot ajat ja ajoissa parantamaan kannattavuuttaan. Myös kustannusrakenne on tunnettava tarkoin. Näin tiedetään, mistä yrityksen kustannukset syntyvät, ja miten niihin voitaisiin vaikuttaa. Tämä on yksi asia, missä yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. Kun kustannusrakenne tunnetaan, voidaan miettiä, voidaanko kustannuksia pienentää esim. hankkimalla raaka-aineet jostakin halvemmalla. Voidaan myös miettiä, pitäisikö jostakin yrityksen osa-alueesta luopua kokonaan, jos sen kustannukset ovat kohtuuttoman suuret tuottoihin nähden.

Kustannuksia pystytään määrittelemään kustannuslaskennan avulla. Kustannuslaskennassa käytetään erilaisia tapoja, joilla kustannukset kohdistetaan. Kaikki tavat eivät sovi kaikille yrityksille. Tässä opinnäytetyössä etsitään yritys X Oy:lle sopivin menetelmä, jonka avulla yrityksen todelliset kustannukset määritellään. Määriteltyjä kustannuksia käytetään yrityksen kannattavuuden selvittämiseen.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosiosta ja tutkimus- eli empiriaosiosta. Kustannuslaskenta -luvussa käsitellään kustannuskäsitteitä ja kustannuslaskentaa perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan näkökulmista. Hinnoittelu-luvussa tarkastellaan hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä sekä hinnoittelustrategiaa ja -menetelmiä. Kannattavuus-luvussa selvitetään kannattavuutta katetuottolaskennan ja erilaisten tunnuslukujen avulla. Opinnäytetyö on tapaustutkimus, koska tutkimuksen kohteena on vain yksi yritys. Tiedot tarvittavia laskelmia varten kerätään yrityksen tilinpäätöksistä vuosilta 2009–2013, ja niiden pohjalta laaditaan Excel-taulukkolaskentaohjelmalla kaikki tarvittavat laskelmat.

Opinnäytetyö selvittää yrityksen kustannukset, joita käytetään yrityksen kannattavuuden selvittämiseksi. Kustannusten ollessa selvillä, on helppoa tarkastella hinnoit-

telun riittävyttä, ja tarpeen tullen tehdä siihen muutoksia, jotta kannattavuutta saadaan edelleen parannettua.

Opinnäytetyössä tarkastellaan Yritys X Oy:n tietoja vuosilta 2009–2013, koska tutkimuksen empiirinen osa valmistui jo vuonna 2015. Tämän opinnäytetyön valmistuminen on viivästynyt puhtaaksi kirjoittamisen osalta parin seikan vuoksi. Aloittaessani opinnäytetyön tekemisen minulla oli jo kolme lasta, joista nuorin oli vuoden vanha. Aikaa opinnäytetyön tekemiseen on ollut vähän lasten vaatiessa paljon huomiota. Oma sairastumiseni kilpirauhasen vajaatoimintaan vuosien 2014–2015 vaihteessa on hidastanut työn valmistumista eniten. Lisäksi Yritys X Oy:ssä tapahtui suuria muutoksia vuoden 2013 jälkeen, joten myöhempien vuosien tulokset eivät olisi olleet vertailukelpoisia aikaisempien vuosien kanssa.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA MENETELMÄT

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää yritys X Oy:n kannattavuus, kustannukset ja sopiva hinnoittelu. Tutkimusongelmaa voidaan kuvata seuraavilla kysymyksillä:

- Mitkä ovat yrityksen todelliset kustannukset ja miten ne jakautuvat?
- Minkälainen on yrityksen kannattavuus tällä hetkellä?
- Ovatko yrityksen katteet riittävät?
- Mitkä ovat töille sopivat hinnat?
- Asiakaskannattavuus?

Yritykselle ei ole koskaan tehty minkäänlaisia kustannus- tai kannattavuuslaskelmia, joten tämä opinnäytetyö on yritykselle todella tarpeellinen.

Yritys X Oy on kiinteistöhuoltoalalla toimiva pieni osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 2009. Yrityksen asiakkaita laskutetaan kuukausi- ja kertalaskutuksella. Kuukausilaskutukseen sisältyy kaikki tehtävät työt, kuten lumen auraus, hiekoitus, lumen pudotus katolta ja ruohonleikkaus. Kertalaskutuksessa taas jokaisesta tehdystä työstä laskutetaan erikseen, esim. jokaisesta lumen aurauksesta tulee oma laskunsa. Joissakin työkohteissa yritys käyttää alihankkijaa. Joissakin kohteissa yritys on itse alihankkijana kahdelle suuremmalle yritykselle. Yritys työllistää neljä työntekijää vuokrafirman kautta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yritys X Oy:n kannattavuutta ja kustannuksia. Kannattavuuslaskennan avulla selvitetään, millaisilla kateilla yritys nykyään toimii, ja mikä kate on riittävä. Tätä varten on selvitettävä mm. kriittinen piste ja käyttökate. Myös asiakaskohtaiset kannattavuudet selvitetään, ja katetuottohinnoittelua käyttämällä määritetään uudet, kannattavammat hinnat asiakkaittain.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus, jossa käytän sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma, tai luoda tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää mm. työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tapaustutkimus sopii myös hyvin heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen, sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti jotakin kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapaus voi muodostua koko yrityksestä, sen osastosta, henkilöstö-, tuote-, tai asiakasryhmästä, järjestelmästä tai prosessista. Tapauksen tutkimiseen käytetään tyypillisesti useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, 37–38, 53.)

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa toimintaympäristössä. Näin kehittämistyöhön saa-

daan syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärrystä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada suppeasta kohteesta paljon tietoa, kuin laajasta joukosta vähän tietoa. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan tapausta tutkitaan huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tapaustutkimus voi kohdistua myös useampaan tapaukseen. Tapaustutkimuksen tapaus voi olla työelämässä tyypillinen, mutta myös ainutkertainen ja poikkeava. Tutkittava kohde valitaan aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. Tapaustutkimus voidaan toteuttaa myös kahden tai useamman tapauksen vertailuna. Tapaustutkimusta voidaan käyttää lähes kaikessa tutkimus- ja kehitystyössä, kunhan tutkimuksen kohde voidaan rajata kategorisesti, funktionaalisesti tai situationaalisesti. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.)

Tapaustutkimus lähtee liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämistyön edetessä kehittämiskohde usein täsmentyy, jolloin kehittämistehtävää pitää muokata tai muuttaa. Tapaustutkimusta voidaan toteuttaa joko määrällisin, tai laadullisin menetelmin, tai niiden yhdistelmänä. Aineistot kerätään luonnollisissa tilanteissa, kuten havainnoimalla tilanteita, tai kirjallisia raportteja analysoimalla. (Ojasalo ym. 2009, 54–55.) ”Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi, jota käytetään havaintojen keräämiseen tutkimuksessa.” (Vilka, 2007, 37). Havainnointi sopii käytettäväksi kun tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa ja vuorovaikutusta toisten kanssa, sekä tekstejä, kuvia, esineitä ja luontoa ja ympäristöä tutkittaessa. Havainnointi sopii sekä määrälliseen, että laadulliseen tutkimusmenetelmään. (Vilka, 2007, 38.)

Tapaustutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä usein erilaisia haastatteluja. Haastattelua voidaan soveltaa monella tavalla, koska se on joustava tutkimusmenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 55.) Tässä opinnäytetyössä käytän avointa haastattelua kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä. Avoimella haastattelulla on monia muita nimityksiä, kuten syvähaastattelu, strukturoimaton haastattelu, ei-johdettu haastattelu ja informaalin haastattelu. Kaikista haastattelun muodoista avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua. Haastattelun aihe saattaa muuttua sitä mukaa kun haastateltavan ajatukset, tunteet, mielipiteet ja käsitykset tulevat esille keskustelun kuluessa. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2003, 196.) Avoimessa haastattelussa ei käytetä

valmiita kyselylomakkeita, tai haastattelurunkoja, vaan haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti haastatteluaineesta tai – ongelmasta. Keskustelu on avointa molempien osapuolten osallistuessa siihen aktiivisesti ja tasapuolisesti. (Ojasalo ym. 2009, 97.) Avoimella haastattelulla pyrin selvittämään Yritys X Oy:n asiakkaiden kustannuspaikkoja, niiden kustannuksia, sekä saamaan yleistä tietoa Yritys X Oy:stä yrityksenä ja sen toimintatavoista.

3 KUSTANNUSLASKENTA

3.1 Kustannuskäsitteet

Kustannukset voidaan jakaa useilla eri tavoilla. Tyypillisimmin kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Tällöin niiden ajatellaan olevan riippuvaisia tuotetusta suoritemäärästä. Muuttuvat kustannukset muuttuvat suoritemäärien mukaan: jos ei tuotettaisi yhtään suoritetta, ei syntyisi myöskään muuttuvia kustannuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17–18.) Tuotantomäärän kasvaessa muuttuvat kokonaiskustannukset kasvavat, ja tuotantomäärän supistuessa ne pienenevät. Muuttuvia kustannuksia ovat mm. materiaali- ja suorittavan työn palkkakustannukset. Kiinteät kokonaiskustannukset sitä vastoin eivät muutu tuotantomäärän muuttuessa. Kiinteitä kustannuksia ovat mm. vuokrat, pääomakustannukset, kuten poistokustannukset ja korot. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 55–57.)

Puolimuuttuvissa kustannuksissa vain osa kustannuksista muuttuu tuotantomäärän mukaan, ja toinen osa pysyy kiinteinä. Tällaisia puolimuuttuvia kustannuksia ovat esim. sähkö- ja vesikustannukset, sillä niistä osa on kiinteitä kustannuksia, kuten kuukausimaksu. Muu osa vesi- ja sähkölaskusta määräytyy veden ja sähkön kulutuksen mukaan. (Järvenpää ym. 2010, 55–56.)

Tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa käytetään välillisiä ja välittömiä kustannuskäsitteitä. Välittömät kustannukset (direct costs) voidaan selkeästi kohdistaa tietylle tuotteelle. Välittömät kustannukset ovat usein myös muuttuvia kustannuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17–18; Jyrkkiö, & Riistama, 2004, 61.) Esimerkiksi raaka-

ainekustannuksia tai tuotantohenkilöstön palkkakustannuksia käsitellään usein välittöminä kustannuksina. (Jyrkkiö, & Riistama, 2004, 61; Järvenpää ym. 2010, 58). Välilliset kustannukset (indirect costs) ovat kustannuksia, joita ei voi jakaa tuotteille, tai se ei ole tarkoituksenmukaista. Välilliset kustannukset ovat usein myös kiinteitä kustannuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17–18; Jyrkkiö, & Riistama, 2004, 62.) Välillisiä kustannuksia ovat mm. kone- ja laitekustannukset, vuokratkustannukset, yleismarkkinoinnin kustannukset ja toimitusjohtajan palkka. Kone- ja laitekustannukset ja vuokratkustannukset ovat välillisiä kustannuksia vain, jos samoilla koneilla, tai samassa tilassa valmistetaan useampia tuotteita. (Glautier, & Underdown, 2001, 391–393; Järvenpää ym. 2010, 59.)

Myös muita kustannuskäsitteitä on olemassa. Näitä ovat esimerkiksi raja- ja lisäkustannukset, yksikkö- ja kokonaiskustannukset, erillis- ja yhteiskustannukset, sekä uponneet ja vaihtoehtoiskustannukset. Näitä tarvitaan mm. tuotantoon, hinnoitteluun, myyntiin, menestymisen arviointiin taikka investointeihin liittyvissä päätöksentekotilanteissa. *Rajakustannus* (marginal costs) on kustannus, joka syntyy, kun valmistusmäärä kasvaa yhden yksikön verran. Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jossa viiden tuolin sijasta valmistetaan kuusi tuolia. *Lisäkustannus* on kustannus, joka syntyy, kun valmistusmäärä kasvaa enemmän kuin yhden yksikön verran. Kun tuolien valmistusmäärä kasvaa viidestä tuolista kymmeneen tuoliin, tarkastellaan lisäkustannuksia. (Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004, 52; Järvenpää ym. 2010, 61–62.)

Kokonaiskustannukset (total costs) ovat kaikki toiminnassa aiheutuneet kustannukset, ja ne voidaan selvittää tuloslaskelmasta. Kokonaiskustannusten tietäminen on tarpeen selvitetäessä kannattavuutta ja kykyä selviytyä kysynnän vaihteluista. Kun kokonaiskustannukset jaetaan valmistusmäärällä, saadaan yksikkökustannukset (unit costs) selville. Yksikkökustannuksissa huomioidaan muuttuvat ja kiinteät välilliset ja välittömät kustannukset. Jos lasketaan esimerkiksi tuotekohtaisia kannattavuuslaskelmia, on tärkeää tietää yksikkökustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

Erilliskustannuksilla (separate costs) tarkoitetaan kustannuksia, jotka syntyvät tietyn tuotteen valmistamisesta ja toimittamisesta. Jos tuotteen valmistamisesta tai palvelun tuottamisesta luovutaan, ei synny erilliskustannuksia. Erilliskustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset, tai tuotteen valmistamiseen vaadittavien koneiden

kustannukset. *Yhteiskustannukset (common costs)* ovat kustannuksia, jotka jäävät voimaan, vaikka tuotteen valmistuksesta tai palvelun tuottamisesta luovuttaisiin. Yhteiskustannuksia ovat esimerkiksi johtamiseen ja markkinointiin liittyvät kustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 62.)

Vaikutettavissa olevat kustannukset ovat kustannuksia, joihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi omalla päätöksenteolla. Jos esimerkiksi voidaan palkata uutta henkilöstöä, on kyseessä vaikutettavissa oleva kustannus. *Ei-vaikutettavissa oleva kustannus* on taas sellainen, johon ei voida vaikuttaa. Tällainen kustannus on kyseessä esimerkiksi rahoituskustannus, jos investointitilanteissa ei voida itse vaikuttaa pääomien hankintaan. (Järvenpää ym. 2010, 62–63.)

Uponneet kustannukset (sunk costs) ovat tuotteen valmistamiseen sitoutuneet kustannukset, vaikka tuotetta ei koskaan valmistettaisikaan. Joskus tuotetta ei saada markkinoille, vaikka sen valmistamiseksi olisi jo tehty valmisteluja, kuten hankittu uusia koneita, palkattu henkilöstöä, ostettu raaka-aineita tai vuokrattu toimitiloja.

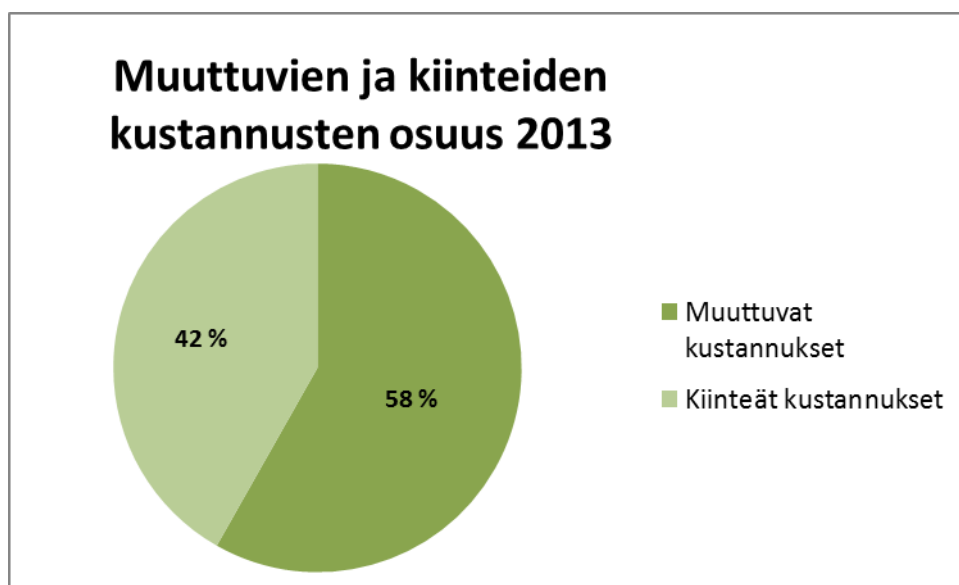
Vaihtoehtoiskustannukset (opportunity costs) ovat tuottoja, jotka aiheutuvat kun jätetään valitsematta toiseksi paras vaihtoehto. Vaihtoehtoiskustannuksia tulisi miettiä esimerkiksi uusiin toimitiloihin investoidessa. Investointiin vaadittavat rahat voitaisiin käyttää myös toisiin tarkoituksiin. Kun lasketaan investoinnin kustannuksia, olisi mietittävä sitä tuottoa, joka saataisiin muista kohteista samalla investoinnilla. (Järvenpää ym. 2010, 63.)

3.2 Yritys X Oy:n kustannukset

Yritys X Oy:n kustannukset muodostuvat suurimmaksi osaksi muuttuvista kustannuksista. Vuonna 2013 Yritys X Oy:n muuttuvat kustannukset olivat 175 083,06 euroa, ja kiinteät kustannukset 125 717,02 euroa. Muuttuvien kustannusten suurimmat erät ovat ulkopuoliset palvelut 72 773,25€, vuokratyövoima 63 770,03€, ja ajoneuvojen polttoaine 13 434,01€. Muita muuttuvien kustannusten eriä ovat matkakulut, ostot, kone- ja kalustovuokrat ja hankinnat. Suuret muuttuvat kustannukset vuonna

2013 selittyvät erittäin runsaslumisella talvella, jolloin Yritys X Oy:n oli käytettävä enemmän ulkopuolisia palveluita ja vuokratyövoimaa lumen auruksiin.

Kiinteiden kustannusten suurimmat erät ovat palkat ja palkkiot 43 140€, suunnitelman mukaiset poistot 25 122,42€ ja ajoneuvojen huolto ja korjaus 15 457,12€. Muut kiinteät kustannukset koostuvat palkkojen ja palkkioiden sivukuluista, toimitilakuluista (vuokrat), erilaisista ajoneuvojen ja koneiden ja laitteiden kuluista, markkinointi- ja hallintokuluista, korko- ja muista rahoituskuluista ja tuloveroista. Kuten alla olevasta kuvasta nähdään, Yritys X Oy:n muuttuvat kustannukset muodostavat 58 % kaikista kustannuksista, ja kiinteiden kustannusten osuus on 42 %.



Kuvio 1 Yritys X Oy:n muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osuus 2013

Välillisiin ja välittömiin kustannuksiin jaettaessa suurin osa Yritys X Oy:n kustannuksista vuonna 2013 on välittömiä kustannuksia. Välittömien kustannusten määrä vuonna 2013 oli 201 830,78€, ja välillisten kustannusten 98 969,3€. Suurimmat välittömien kustannusten erät ovat samat kuin muuttuvissa kustannuksissa, ulkopuoliset palvelut ja vuokratyövoima. Lisäksi välittömiin kustannuksiin kuuluvat johdon palkat, ostot, ajoneuvojen polttoaine ja matkakulut.

Välillisten kustannusten suurimmat erät vuonna 2013 ovat suunnitelman mukaiset poistot ja ajoneuvojen huolto- ja korjauskulut. Välillisiin kustannuksiin kuuluvat

myös muut palkat ja palkkiot, ja niiden sivukulut, toimitilakulut, muut ajoneuvojen ja koneiden ja kaluston maksut, markkinointi- ja hallintokulut, korkokulut ja muut rahoituskulut ja tuloverot. Alla olevasta kuvasta näkee, että Yritys X Oy:n välittömät kustannukset ovat 67 % kokonaiskustannuksista, ja välilliset kustannukset 33 %.



Kuvio 2 Yritys X Oy:n välillisten ja välittömien kustannusten osuus 2013

3.3 Perinteinen kustannuslaskenta

Kustannuslaskennassa on perinteisesti eroteltu kolme vaiheittaista osa-aluetta. Nämä osa alueet ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen kustannuslaskenta. Ensimmäisessä vaiheessa kustannuslajeittain eriteltyt kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan suoritteille. Välittömien kustannusten kohdistus on melko helppoa, mutta välillisten kustannusten kohdistaminen saattaa olla haastavaa, koska niiden aiheutuminen ei ole niin selkeää kuin välittömillä kustannuksilla. Välillisten kustannusten selvittämiseksi aiheuttamisperiaatteen mukaan yritys jaetaan perinteisesti kustannuspaikkoihin. Toisessa vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikkoihin, joissa lasketaan kustannuspaikka-kohtaiset yleiskustannuslisät, eli yleiskustannuskertoimet. Kolmannessa vaiheessa

näiden ns. yk-lisien avulla kustannukset saadaan kohdistetuksi suoritteille. (Järvenpää ym. 2010, 72.)

3.3.1 Kustannuslajilaskenta

Yrityksen tilijärjestelmissä voi olla jopa useita satoja erilaisia kustannuslajeja. Kustannuslajeittain eritellyt kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan suoritteille. Kustannukset jaetaan kustannuslajiryhmiin, jotka ovat ainekustannukset, työkustannukset, muut lyhytvaikutteiset kustannukset ja pääomakustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 73.)

Työkustannuslaskennan avulla selvitetään työkustannukset ja kohdistetaan ne suoritteille. Olennaista on, että työkustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan oikeisiin laskentakohteisiin. Työkustannus muodostuu työn määrästä ja sen yksikkökustannuksesta. Keskeisin kustannustekijä monessa yrityksessä on henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. Palkkakustannus onkin työkustannusten keskeisin tekijä. Varsinkin palvelualoilla palkkakustannukset ovat suurin kustannuserä. Bruttopalkan lisäksi työkustannuksiin kuuluu välillisiä työvoimakustannuksia, joita ovat mm. vuosilomapalkat, sairaus- ja äitiysajan palkat, sosiaaliturva-, eläke- ja vakuutusmaksut. Nämä ovat pääosin lakisääteisiä, ja vaihtelevat vuosittain lainsäädännön ja työehtosopimusten vaikutuksesta. Yleisesti nämä kustannukset ovat olleet noin 60–70 % bruttopalkasta. (Järvenpää ym. 2010, 73–75.)

Ainekustannukset ovat yleensä tuotantoyritysten suurin kustannuserä. Ainekustannuksiin sisältyy raaka-aine-, osa-, puolivalmiste-, apu- ja lisäaine-, käyttöaine- (poltto- ja voiteluaine) ja tarvikkekustannukset. Ainekustannukset selvitetään inventoinnin ja varastokirjanpidon avulla. Seuraavaa peruskaavaa käytetään hyväksi ainekustannusten rekisteröinnissä:

$$\text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} = \text{Käyttö} + \text{Loppuvarasto} (+\text{Hävikki})$$

Ainekäyttö on siis:

$$\text{Käyttö} = \text{Alkuvarasto} + \text{Ostot} - \text{Loppuvarasto}$$

Ainekäyttö voidaan arvostaa joko alkuperäiseen hankintahintaan, jälleenhankintahintaan, tai vakio eli standardihintaan. Alkuperäistä hankintahintaa voidaan arvostaa jo-

ko FIFO-menetelmällä (first in, first out), LIFO-menetelmällä (last in, first out), punnitun keskihinnan menetelmällä (weighted-average cost) tai juoksevan keskihinnan menetelmällä (day-to-day – average cost). (Järvenpää ym. 2010, 76–78.)

FIFO-menetelmässä ajatuksena on, että aineet käytetään siinä järjestyksessä, jossa ne ovat tulleet varastoon. LIFO-menetelmässä taas viimeksi tulleet aineet käytetään ensimmäisenä. Punnittu eli painotettu keskihinta lasketaan jakamalla alkuvaraston ja kauden aikana saapuneiden aineiden hankintahinta alkuvaraston ja saapuneiden aineiden yhteismäärällä. Näin saadaan yksikköhinta, jolla ainekäyttö arvostetaan. Juoksevan keskihinnan menetelmässä punnittu keskihinta lasketaan aina jokaisen saapuvan erän yhteydessä. Ainekäyttö arvostetaan tällä hinnalla aina siihen asti, kunnes tulee uusi erä ja hinta lasketaan uudelleen. Tämä menetelmä on yleistynyt viime vuosina. (Järvenpää ym. 2010, 78.)

Jälleenhankintahinnan määrittelyssä käytetään lähinnä päivänhintamenetelmää ja vakio- eli standardihinnan menetelmää. Päivänhintamenetelmää käytettäessä ainekäyttö arvostetaan viimeksi saapuneen erän yksikköhinnan mukaan. Vakio- eli standardihinnan menetelmässä ainekäyttö arvostetaan pidemmän aikaa kiinteinä pysyneiden hintojen mukaisesti. Ne pyritään määrittelemään mahdollisimman tarkasti arvioitujen päivänhintojen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2010, 78.)

Valittu laskentamenetelmä vaikuttaa ainekustannusten ja varaston arvon laskennan lopputulokseen hintojen vaihdellessa. Lisäksi laskentamenetelmien helppous vaihtelee. FIFO-menetelmä on varsin helppo ja toimiva, jos hinnat pysyvät samoina ja varaston kiertonopeus on suuri. LIFO-menetelmässä ainekäyttö vastaa paremmin nykyisiä hintoja hankinnan ja käytön ajoituksessa lähelle toisiaan. Näin kustannuslaskennasta ja hinnoittelusta tulee tarkempaa. Punnitun keskihinnan menetelmä on aika tasapuolinen, mutta se soveltuu vain kausittain jälkikäteen tehtyyn laskentaan. Myös yksittäisen suuren hinnaltaan poikkeava ostos vaikuttaa pitkään vääristäen tilannetta. Juoksevaa keskihintaa voidaan käyttää jatkuvasti, mutta se on varsin työläs menetelmä, ja sitä rasittaa samat heikkoudet kuin punnitun keskihinnan menetelmää. Päivänhintamenetelmä seuraa tarkasti markkinoiden kehitystä, ja on erittäin hyödyllinen tulevaisuutta koskevassa päätöksenteossa. (Järvenpää ym. 2010, 79.)

Muita lyhytvaikutteisia kustannuksia ovat mm. energia-, tietoliikenne-, kuljetus-, kuljetusvakuutus-, huolto-, asiantuntijapalvelukustannukset ja koneiden ja tilojen vuokra sekä leasingvuokrat. Näiden kustannusten haasteena on kyetä arvioimaan niiden kulutus oikein. (Järvenpää ym. 2010, 82.)

Pääomakustannuksia ovat poisto-, korko-, ja vakuutuskustannukset. Pääomakustannukset syntyvät pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankinnasta, hallinnasta ja vakuuttamisesta. Poistoissa voidaan soveltaa erilaisia menetelmiä. Poistomenetelmiä ovat tasapoisto, menojäännöspoisto, annuiteettipoisto ja käytön mukainen poisto. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2004, 130.). Eri menetelmiä käyttämällä voidaan merkittävästi vaikuttaa kauden tulokseen, taseeseen, sekä niiden pohjalta laskettavaan sijoitetun pääoman tuottoon. (Järvenpää ym. 2010, 82–83).

3.3.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on pienin yksikkö, esimerkiksi yrityksen osasto, jonka kustannuksia erikseen seurataan. Kullakin kustannuspaikalla on oma vastuhenkilö, esimerkiksi osastopäällikkö, jonka vastuulla ovat kustannuspaikan toiminta ja kustannukset. Kustannuspaikat voidaan jakaa ryhmiin toimintojen perusteella. Ainekustannuspaikoilla aineita ostetaan, käsitellään ja varastoidaan, ja valmistuksen kustannuspaikoilla tuotteita valmistetaan. Markkinoinnin kustannuspaikat ovat markkinointiosasto ja valmisteverasto, ja hallinnon kustannuspaikkoja ovat esimerkiksi henkilöstöosasto ja talousosasto. Kustannuspaikat voidaan jakaa myös pää- ja apukustannuspaikoiksi. Apukustannuspaikat ovat sellaisia kustannuspaikkoja, jotka palvelevat muita kustannuspaikkoja, tai koko yrityksen toiminnasta yleisellä tasolla. (Mäkinen, Stenbacka & Söderström 2004, 136.)

Kustannusten kohdistaminen

Jos yritys valmistaa monia erilaisia tuotteita, voi välillisten kustannusten kohdistaminen tuotteille olla vaikeaa. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteille, mutta välilliset kustannukset ensin kustannuspaikoille, ja myöhemmässä vaiheessa edelleen tuotteille. Kohdistamalla kustannukset kustannuspaikoille kustannuksia voi-

daan seurata vastuualueittain ja tuotekustannusten laskeminen yksinkertaistuu. Jotkin välilliset kustannukset, kuten palkat, voidaan helposti kohdistaa kustannuspaikoille. Useimpien välillisten kustannusten jakamisessa joudutaan kuitenkin käyttämään jotakin jakoperustetta, esimerkiksi vuokrat voidaan jakaa neliömetrien suhteessa ja henkilösivukustannukset palkkojen suhteessa. (Mäkinen ym. 2004, 137.)

Kustannuspaikkojen avulla määritellään yleiskustannuslisät suoritekohtaista kustannuslaskentaa varten. Tavallisinta on laskea yleiskustannuslisät suoritteille pääkustannuspaikoittain. (Järvenpää ym. 2010, 93.)

Kustannuspaikkalaskennassa käytetään vyörytysmenetelmää, jossa apukustannuspaikkojen ja yhteisten kustannuspaikkojen kaikki kustannukset jaetaan laskentakausittain muille osastoille sovittujen jakoperusteiden mukaan. Yksinkertaisinta on vyöryttää vasemmalta oikealle. Apukustannuspaikat ja yhteiset kustannuspaikat jaetaan vasemmalta oikealle niin, että ensin on se kustannuspaikka jota muut käyttävät vähiten, seuraavaksi toiseksi vähiten käytetty jne. Osastoille kumuloituneita kustannuksia vyörytetään vasemmalta oikealle osasto kerrallaan. Vyörytysmenetelmä on havainnollistettu kuviossa 3. Koska veloituksia pitää yleensä tehdä myös vastakkaiseen suuntaan, on menetelmä epätarkka. Ongelma ratkaistaan ristiinvyörytyksellä. (Järvenpää ym. 2010, 93.)

	Ruokala	Korjaus- osasto	Asennus	Työstö- osasto	Yhteensä
<u>Budjetoidut yleis- kust. €:</u>					
Osastoille kohdis- tetut yleiskustan- nukset, €	16600	26650	19470	27 660	90380
Vuokrat, lämmi- tys, korot, valais- tus, €	2500	2000	3500	9000	17000
Poistot ja vakuu- tukset, €	2500	3750	6250	12500	25 000
	21600	32400	29220	49160	132 380
		2400	8400	10800	21 600
		34800			
			10440	24360	34 800
			48060,0	84 320	132380

Kuvio 3 Kustannusten vyöryttäminen

3.3.3 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Suoritekalkyyli

Suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa voidaan käyttää kolmea tapaa: minimikalkyyliä, keskimääräiskalkyyliä ja normaalikalkyyliä. Minimikalkyyllissä suoritteelle kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset, koska ainoastaan niiden ajatellaan aiheutuvan suoritteiden valmistamisesta. Kiinteiden kustannusten ajatellaan aiheutuvan kapasiteetin ylläpidosta ja ne syntyvät, vaikka suoritetta ei valmistettaisikaan. Tämän vuoksi kiinteitä kustannuksia ei kohdisteta suoritteelle. Minimikalkyylistä käytetään myös nimeä katetuottokalkyyli, koska se noudattaa katetuottoajattelua. Minimikalkyyli soveltuu parhaiten aloille, joissa kustannukset muodostuvat pääosin muuttuvista kustannuksista. Minimikalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 189–190, 193.)

Keskimääräiskalkyyllissä suoritteelle kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset, koska ajatellaan, että kaikki kustannukset ovat aiheutuneet suoritteiden valmistamisesta. Jakoa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin ei siten tarvita. Keskimääräiskalkyyli lasketaan jakamalla laskentakauden kaikki kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. Keskimääräiskalkyylin ongelmana on se, että tulokset muuttuvat jollekin toimintasuhteen muuttuessa. Toimintasuhteen ollessa alhainen joudutaan nostamaan suoritteen hintaa, jolloin vaarana on ylihinnoittelu mikä voi johtaa menekin vähenemiseen. Sen seurauksena taas toimintasuhdetta joudutaan pienentämään ja hintaa nostamaan. Keskimääräiskalkyyli soveltuu parhaiten aloille, joissa oma osuus tuotteen jalostuksessa on suuri. (Alhola & Lauslahti 2003, 190–191, 193.)

Normaalikalkyyllissä toimintasuhteen muutokset otetaan huomioon. Normaalikalkyyllissä suoritteelle kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset, mutta kiinteät kustannukset jaetaan normaalitoiminta-asteella. Alholan ja Lauslahden (2009, 192) mukaan normaalisuoritemäärä voi olla keskiarvo pitkän aikavälin toteutuneista suoritemääristä, tai pitkän aikavälin tavoitteellinen budjetoitu suoritemäärä. Normaalikal-

kyyli lasketaan jakamalla laskentakauden muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä ja lisäämällä normaalilla suoritemäärällä jaetut laskentakauden kiinteät kustannukset. Myös normaalikalkyyli soveltuu parhaiten aloille, joissa oma osuus tuotteen jalostuksesta on suuri. (Alhola & Lauslahti 2003, 191–193.)

Normaalikalkyyli=	Laskentakauden muuttuvat kustannukset	+	Laskentakauden kiinteät kustannukset
	Toteutunut suoritemäärä		Normaali suoritemäärä

Kuvio 4 Normaalikalkyylin kaava

Valmistusarvo (VA) voidaan selvittää edellä esitettyjen kalkyylien pohjalta. Valmistusarvo sisältää vain valmistuskustannukset, ja ne voivat olla sekä välittömiä että välillisiä. Minimikalkyylin pohjalta lasketusta valmistusarvosta voidaan käyttää nimitystä minimivalmistusarvo MVA, ja se sisältää vain muuttuvat kustannukset. MVA lasketaan jakamalla valmistuksen muuttuvat kustannukset toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 194.)

Keskimääräiskalkyylin pohjalta laskettuna valmistusarvo (VA) sisältää kaikki kustannukset. Tällöin valmistuksen kaikki kustannukset jaetaan toteutuneella suoritemäärällä. Normaalikalkyylin pohjalta laskettuna valmistusarvosta voidaan käyttää nimitystä normaalivalmistusarvo (NVA), ja se sisältää myös kaikki kustannukset. Normaalivalmistusarvo eroaa valmistusarvon laskennassa siinä, että normaalivalmistusarvon laskennassa kiinteät kustannukset jaetaan normaalilla suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 195.)

Omakustannusarvo (OKA) voidaan laskea eri kalkyylien perusteella, ja se sisältää kaikki yrityksen toiminnan kustannukset, myös esimerkiksi hallinnon ja markkinoinnin kustannukset, jotka kohdistetaan lopulliselle suoritteelle. Minimiomakustannusarvo (MOKA) lasketaan minimikalkyylin pohjalta, ja se sisältää kaikki muuttuvat kustannukset, myös hallinnon ja markkinoinnin muuttuvat kustannukset. Tällöin minimivalmistusarvoon (MVA) lisätään hallinnon ja markkinoinnin muuttuvat kustan-

nukset. Kustannukset jaetaan toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 195.)

Keskimääräiskalkyylin pohjalta laskettuna käytetään vain nimitystä omakustannusarvo (OKA). Omakustannusarvo sisältää kaikki suoritteen kustannukset, ja se saadaan lisäämällä valmistusarvoon (VA) esimerkiksi kaikki hallinnon ja markkinoinnin kustannukset. Kustannukset jaetaan toteutuneella suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 196.)

Normaalikalkyylin pohjalta laskettaessa voidaan käyttää nimitystä normaaliomakustannusarvo (NOKA), joka sisältää kaikki kustannukset. Normaaliomakustannusarvo saadaan lisäämällä normaalivalmistusarvoon (NVA) normaalisuoritemäärää vastaava osa esimerkiksi hallinnon ja markkinoinnin kustannuksista. Kiinteät kustannukset jaetaan normaalilla suoritemäärällä. (Alhola & Lauslahti 2003, 196.)

Jakolaskenta

Jakolaskennassa suoritekustannukset saadaan jakamalla kustannukset suoritemäärällä. Jakolaskennassa kustannuksia ei eritellä välittömiin tai välillisiin. Tällaista laskentaa voidaan käyttää, jos yritys valmistaa vain yhtä tuotetta. Jakolaskennan päävaiheet ovat:

1. Yrityksen jakaminen kustannuspaikkoihin
2. Laskentakauden kaikkien kustannusten kohdistaminen kustannuspaikoille
3. Apukustannuspaikkojen kustannusten jakaminen pääkustannuspaikoille
4. Pääkustannuspaikkojen kustannukset jaetaan kustannuspaikan suoritemäärällä, jotta saadaan kustannuspaikan suoritteen yksikkökustannus selville.
5. Lasketaan yhteen kaikkien kustannuspaikkojen yksikkökustannus, jotta saadaan suoritteen yksikkökustannus. (Alhola & Lauslahti 2003, 198, Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2009, 141,142.)

Lisäyslaskenta

Kun yritys valmistaa monia erilaisia tuotteita, ei jakolaskenta sovellu käytettäväksi, vaan täytyy soveltaa lisäyslaskentaa. Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välillisten kustannusten kohdistamisessa käy-

tään erilaisia yleiskustannuslisä. Lisäyslaskenta toimii hyvin välillisten kustannusten ollessa maltillisia. Lisäyslaskennan päävaiheet ovat:

1. Annetaan työmääräys jokaiselle valmistettavalle erälle, projektille tms.
2. Kullekin työmääräykselle annetaan oma tunnus, ja kalkyytit laaditaan tunnuksittain.
3. Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin.
4. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteelle.
5. Välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille, ja mahdolliset apukustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille. (Alhola & Lauslahti 2003, 201–202, Ikäheimo ym. 2009, 142.)

Yleiskustannuslisien avulla laskentakohteille kohdistetaan osuudet pääkustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista. Yleiskustannuslisät muodostavat lisäyslaskennan ytimen, sillä niiden ideana on kohdistaa tuotteille kaikki välilliset kustannukset samassa suhteessa missä ne aiheuttavat välittömiä kustannuksia. Yk-lisä lasketaan jakamalla välilliset kustannukset välittömällä kustannuksilla. (Alhola & Lauslahti 2003, 202.)

Usein yrityksessä käytetään useampaa kuin yhtä yk-lisää. Kullekin kustannuspaikalle voidaan määritellä oma yk-lisän määräytymisperuste. Välillisiä ainekustannuksia ovat mm. aineiden varastoinnista syntyneet kustannukset. Ainekustannuspaikan yleiskustannuslisä on *ainelisä*, ja se saadaan vertaamalla välillisiä ainekustannuksia välittömiin ainekustannuksiin. Valmistuksen kustannuslisä ovat *tuntilisä*, *konetuntilisä* ja *palkkalisä*. Tunti- ja konetuntilisä määräytyvät tunti- ja konetuntihinnan mukaan, kun taas palkkalisä on prosentuaalinen lisä. *Markkinoinnin ja hallinnon lisä* varten on ensin selvitettävä valmistuskustannukset, koska markkinoinnin ja hallinnon kustannusten kohdistamiseen ei ole muiden kaltaista periaatetta. (Alhola & Lauslahti 2003, 204–207.)

Yleiskustannuslisät suhteutetaan aina välittömiin kustannuksiin. Peruskaavana on aina laskentakauden välilliset kustannukset jaettuna laskentakauden välittömällä kustannuksilla, tunneilla tms. yksiköillä. Vaikka yk-lisä selvitetään kustannuspaikkatasolla, sitä kuitenkin käytetään tuotetasolla, esimerkiksi tuotekalkyyliä. (Alhola & Lauslahti 2003, 209.)

Lisäyslaskennan ongelmana on oletus siitä, että välilliset kustannukset käyttäytyvät suhteessa välittömiin kustannuksiin. Tämä ei kuitenkaan välttämättä noudata aiheuttamisperiaatetta, jolloin yleiskustannukset kohdistetaan suoritteille väärin perustein, johon juuri perinteisen kustannuslaskennan kritiikki liittyy. Toisaalta myös välittömien kustannuksien seuranta saattaa aiheuttaa ongelmia, jos työntekijöiden aika kuuluu välittömien aine- ja työkustannusten työnumerokohtaiseen rekisteröimiseen. Tällaisia rekisteröintejä voi joissakin firmoissa tulla jopa kymmeniä tuhansia kuukaudessa. (Alhola & Lauslahti 2003, 211–212.)

3.4 Toimintolaskenta

Perinteisessä kustannuslaskennassa ajatuksena on, että tuote aiheuttaa välillisiä kustannuksia sitä enemmän, mitä enemmän se aiheuttaa välittömiä palkkakustannuksia. Kaikki yleiskustannukset eivät kuitenkaan ole tällä tavoin yhteydessä palkkoihin tai tehtyihin työtunteihin. Monella alalla välittömät palkkakustannukset ovat nykypäivänä pienentyneet merkittävästi, kun on siirrytty käyttämään enemmän koneita. Varsinkin silloin, kun tuotteita valmistavat sekä ihmiset, että koneet, tilanne vääristyy ihmisten valmistamille tuotteille kohdistuessa liikaa välillisiä kustannuksia. Samalla koneilla valmistetuille tuotteille kohdistuu liian vähän välillisiä kustannuksia, jos jakoperusteena käytetään palkkoja. Tämä johtaa virheellisiin tuotekohtaisiin kustannuksiin. Toimintolaskennan avulla voidaan korvata perinteisen kustannuslaskennan puutteita. (Tomperi 2013, 154.)

Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa periaate on aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten kohdistus. Toiminnot kuluttavat resursseja, ja tuotteet tai muut laskentakohteet kuluttavat toimintoja. Kukin tuote tai laskentakohde saa osakseen niin paljon välillisiä kustannuksia kuin tuote tai laskentakohde on toimintoa kuluttanut. Resursseja ovat mm. henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet, ja niistä aiheutuu kustannuksia. Se, mihin toimintoihin ja missä määrin resurssit kuluvat täytyy selvittää toimintoanalyysillä. Toimintoja ovat mm. ostot, varastointi, valmistus, myynti, pakkaaminen, lähettäminen ja laskutus, eli mitä yrityksessä tehdään. Syy toimintojen suorittamiseen on tuote, palvelu tai asiakas, ja ne vaativat resursseja. Laskemalla yh-

teen kaikki tuotteen vaatimien toimintojen kustannukset niiltä osin kuin toimintoa on käytetty tuotteen valmistamiseen, saadaan selville tuotekohtaiset kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2003, 213; Tomperi 2013, 154.)

Toimintolaskenta eroaa perinteisestä kustannuslaskennasta siinä, että välillisiä kustannuksia ei jaeta tai vyörytetä, vaan nimenomaan kohdistetaan. Kustannukset kohdistetaan tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaan niin, että tuotteet saavat välillisiä kustannuksia juuri sen verran kuin ne ovat eri toimintoja kuluttaneet. Kohdistaminen tapahtuu tarkoituksenmukaisilla *kustannusajureilla*. Ajurit ovat tekijöitä, jotka määrittävät toimintaan tarvittavan resurssin. Ensimmäisen tason kustannusajurista käytetään nimitystä resurssiajuri. Resurssiajureilla resurssit kohdistetaan toimintoihin. Toisen tason, eli toimintoajureilla toiminnot kohdistetaan laskentakohteille. (Alhola & Lauslahti 2003, 214, Tomperi 2013, 156.)

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan avulla voidaan kehittää tulosraporttien sisältöä, ja osoittaa tarpeettomat tai epätaloudelliset toiminnot, kustannukset, sekä huonosti kannattavat asiakkaat tai tuotteet. Näin toimintolaskennan avulla voidaan parantaa kannattavuutta ja kilpailukykyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 145.)

3.4.1 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysissä yrityksen toiminta hajotetaan toimintojen tasolle. Toimintoanalyysi kertoo, mitä yrityksessä tapahtuu ja mihin resurssit kuluvat. Näin nähdään, tehdäänkö oikeita asioita ja kuluuko eniten resursseja liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Toimintoanalyysillä kartoitetaan myös toimintoketjuja, eli toimintojen muodostamaa kokonaisuutta. Liikkeelle lähdetään ydinketjuista, joita ovat mm. tuotekehitys, tuotanto, myynti- ja markkinointi ja tilaus ja toimitus. Toiminnot kartoitetaan esimerkiksi haastatteleamalla avainhenkilöitä. (Alhola & Lauslahti 2003, 215–216.)

3.4.2 Resurssien kohdistaminen toiminnoille

Resursseja ovat siis mm. henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet, ja niitä tarvitaan ylläpitämään ja suorittamaan toimintoja. Resurssit kohdistetaan toiminnoille yleensä ohjaamalla pääkirjan eri tilit toiminnoille. Resurssiajurina eli jakoperusteena voi käyttää esimerkiksi toimintoihin kulunutta aikaa.

Esimerkki: Jos henkilöstö on tarkasteltava resurssi, on sen aiheuttama kustannus palkka. Henkilön ajasta kuluu 30 % laskutukseen, 30 % reskontraan, ja 40 % palkkahallintoon. Henkilön palkka kohdistetaan toiminnoille ajan suhteessa. Henkilön palkka on 24 000 euroa vuodessa. Laskutukseen kuluu silloin $24000\text{€} \cdot 0,3 = 7200\text{€}$, reskontraan $24000\text{€} \cdot 0,3 = 7200\text{€}$, ja palkkahallintoon $24000\text{€} \cdot 0,4 = 9600\text{€}$. (Alhola & Lauslahti 2003, 217–218, Tomperi 2013, 157.)

3.4.3 Toimintojen kohdistaminen laskentakohteille

Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen, ja koko toiminnon suorittamiseen. (Alhola & Lauslahti 2003, 219). Toimintoja tarvitaan tuotteiden tai palveluiden valmistamiseen. Toimintojen kustannukset kohdistetaan toiminnoilta tuotteille tai palveluille valittujen toimintoajurien mukaan, esimerkiksi laskutustoiminnon kustannuksia kohdistettaessa toimintoajurina voidaan käyttää laskujen lukumäärää. Toimintoajurina voi käyttää myös laskuun sisältyvää rivimäärää, koska mitä enemmän tuotteita yhteen laskuun sisältyy, sitä enemmän aikaa sen tekemiseen menee. Kun on selvillä eri toimintojen vaatimat kustannukset, ne kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan tuotteille niin, että tuotteet saavat osakseen vain niille kuuluvan osan yrityksen kustannuksista.

Esimerkki: Yrityksen kokonaiskustannukset ovat 60 000€, joista 50 000€ välittömiä tuotekustannuksia ja 10 000€ välillisiä henkilöresursseja. Ajankäyttö jakaantuu myyntiin 70 %, sekä asennukseen ja käyttöönottokoulutukseen 30 %. Tuotteen A ja B välittömät kustannukset ovat 10€/kpl. 80 % myynnistä kohdistuu tuotteelle A ja 20 % tuotteelle B, asennuksesta 70 % aiheutuu tuotteesta A ja 30 % tuotteesta B. Molempia tuotteita myydään 2500 kpl, joten välittömiä kustannuksia on yhteensä 50 000€ ($5000\text{kpl} \cdot 10\text{€/kpl}$).

Perinteisellä kustannuslaskennalla saadaan tuotteille A ja B yksikkökustannuksiksi 12€/kpl. Toimintolaskennalla A:n yksikkökustannukseksi saadaan 13,08€/kpl, ja B:n yksikkökustannukseksi 10,92€/kpl.

Taulukko 1. Toimintolaskennalla lasketut tuotteiden A ja B kustannukset. (Tomperi 2013, 158)

	Tuote A		Tuote B	
	Kust./25000	Kust./kpl	Kust./25000	Kust./kpl
Välittömät kustannukset	25 000 €	10 €	25 000 €	10 €
Välilliset kustannukset				
-myynnistä 7000€	5 600 €	2,24 €	1 400 €	0,56 €
-asennuksesta ja käyttöönotto- koulutuksesta 3000€	2 100 €	0,84 €	900 €	0,36 €
Kustannukset yhteensä	32 700 €	13,08 €	27 300 €	10,92 €

Ero yksikkökustannuksissa perinteisellä kustannuslaskennalla ja toimintolaskennalla johtuu siitä, että toimintolaskenta huomioi A ja B tuotteiden vaativan eri määrän asiakkaaseen kohdistuvia toimintoja. (Tomperi 2013, 157–158).

4 KANNATTAVUUS

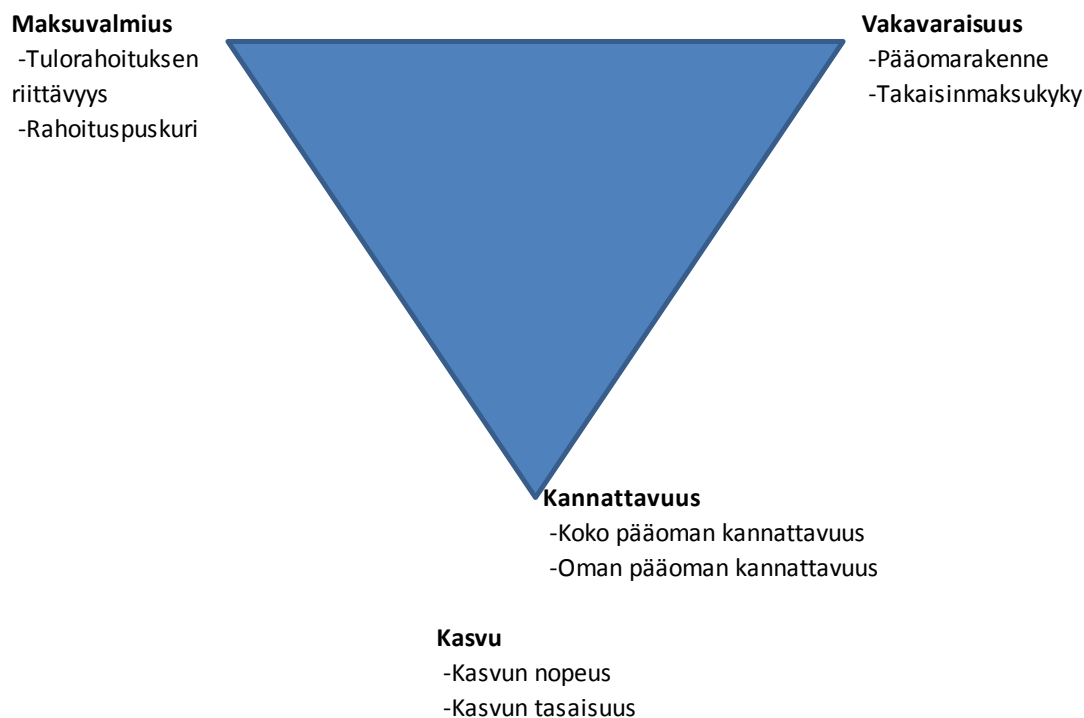
4.1 Tunnusluvut

”Kannattavuus (profitability) tarkoittaa yrityksen taloudellista tehokkuutta.” (Järvenpää ym. 2010, 272). Liiketoiminnan kannattavuus on yritystoiminnan lähtökohta. Kannattavuus riippuu kustannusten ja tuottojen määrästä. Tuottojen ollessa suuremmat kuin kustannukset, on toiminta kannattavaa. (Eklund & Kekkonen, 2011, 63.) Kannattavuuden mittaaminen on yksi laskentatoimen perustehtävistä. Kannattavuutta voidaan mitata ns. absoluuttisilla mittareilla, ja suhteellisesti laskettuna. Absoluuttisia tunnuslukuja saadaan vähentämällä erilaisia kuluja liikevaihdosta. Suhteellisessa kannattavuustarkastelussa yrityksen tulosta verrataan johonkin muuhun taseessa tai tuloslaskelmassa olevaan erään. Tunnusluvut jaotellaan kolmeen ryhmään:

1. Kannattavuuden tunnusluvut
2. Maksuvalmiuden tunnusluvut
3. Vakavaraisuuden tunnusluvut

(Järvenpää ym. 2010, 272–274.)

Vaikka kannattavuus on yrityksen keskeisin toimintaedellytys, se ei riitä yksinään takaamaan yrityksen menestystä. Menestymiseen tarvitaan myös maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Lyhytaikainenkin maksuvalmiuskriisi voi olla kohtalokas kannattavuudesta huolimatta. Nopealla lainanotolla voi hoitaa lyhytaikaisen maksuvalmiuskriisin, mutta tämä vaatii usein vakavaraisuutta, sillä paljon velkaantunut yritys ei saa kovin helposti lainaa. Kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovatkin kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Kannattavuuden ollessa jatkuvasti hyvä, maksuvalmius parantuu. Huono kannattavuus puolestaan heikentää maksuvalmiutta, joka puolestaan heikentää pääomarakennetta. Tällöin lyhytkestoistakin toimintaa rahoitetaan lainalla, mikä rasittaa vakavaraisuutta. Kannattavuus kärsii kasvavien korkokustannusten takia, jolloin maksuvalmius ja vakavaraisuus kärsivät. Kannattavuus on pitkällä aikavälillä kaiken lähtökohta. Tilannetta voidaan kuvata yrityksen terveyskolmiolla, jossa kolmio nojaa juuri kannattavuuden varaan. Kolmiossa on otettu huomioon myös kasvu, sillä on usein suuri merkitys varsinkin maksuvalmiudelle. Liian nopea kasvu saattaa vaatia paljon rahavaroja, ja sitä on vaikea rahoittaa positiivisella tulorahoituksella. (Alhola & Lauslahti, 2003, 147–148.)



Kuvio 5 Yrityksen terveystriangelmiö (Alhola & Lauslahti 2003, 148)

Kannattavuus luo pohjan yrityksen kasvulle. Yritys, jolla on hyvä kannattavuus, voi kasvaa nopeammin kuin huonosti kannattava yritys. Yrityksen kannattavuuden ollessa heikko, ei kasvua saisi tapahtua lainkaan. Kasvun pitäisi aina olla hallittua, sillä hallitsematon kasvu saattaa rasittaa liikaa yrityksen rahoitusta ja vaarantaa näin ollen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden. Nämä voidaan välttää maltillisemmalla kasvuvauhdilla, joka turvaa yrityksen rahoitusrakenteen. Kasvun mittareina käytetään liikevaihdon suuruutta, henkilökunnan lukumäärää ja taseen loppusummaa. Jotta kasvu olisi tasapainoista, tulee kaikkien mittareiden kasvaa samalla nopeudella ja eri muuttujien välisten suhteiden pysyttävä vakiona. Kasvun mittarina voidaan käyttää liikevaihdon kasvuprosenttia. Jos tämä kasvuprosentti on suurempi kuin sijoitetun pääoman tuotto prosentti, pelkkä tulorahoitus ei riitä, vaan kasvu vaati myös pääomarahoitusta. (Alhola & Lauslahti, 2003, 154.) Kannattavuutta voidaan parantaa erilaisilla toimenpiteillä. Tällaisia toimenpiteitä ovat mm. myyntivolyymien lisääminen, myyntihintojen korotus, kapasiteetin eli kiinteiden kustannusten supistaminen, ostohintojen alennus ja valmistuksen tehostaminen. (Andersson, Ekström, & Gabrielsson, 2001, 57.)

4.1.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuuden tarkastelu voidaan jakaa lyhyen aikavälin, ja pitkän aikavälin kannattavuuteen. Lyhyen aikavälin kannattavuus on vuoden tai sitä lyhyemmän ajan kannattavuustarkastelua, ja huomiota kiinnitetään erityisesti absoluuttisiin kannattavuuden tunnuslukuihin. Pitkän aikavälin kannattavuuden tarkastelujakso on 2-5 vuotta, ja suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuihin kiinnitetään enemmän huomiota. Lyhyen aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat:

- myyntikate euroina tai myyntikateprosentti
- käyttökate euroina tai käyttökateprosentti
- liikevoitto euroina tai liikevoittoprosentti
- tilikauden voitto euroina

Pitkän aikavälin kannattavuuden tunnuslukuja ovat:

- sijoitetun pääoman tuottoprosentti
- oman pääoman tuottoprosentti

(Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 274–276.)

Euromääräinen käyttökate kertoo, kuinka paljon tuottoja jää yli toimintakustannusten vähentämisen jälkeen. Ylijäämää voidaan käyttää mm. voitonjakoon, investointeihin ja lainojen lyhennyksiin. Kun euromääräinen käyttökate suhteutetaan liikevaihtoon, saadaan käyttökateprosentti, joka työvaltaisilla teollisuusyrityksillä on noin 8-15 % ja pääomavaltaisilla 20–30 %. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 276.)

Liikevoitto on poistojen jälkeinen tulos, joka ilmaisee yrityksen kannattavuuden muuttuvien ja kiinteiden kustannusten ja poistojen jälkeen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 276.) Liikevoittoprosentti kertoo prosentuaalisen osuuden, mikä jää jäljelle, kun kaikki kulut on katettu. Liikevoittoprosentti saadaan jakamalla tuloslaskelman liikevoitto liikevaihdolla. Liikevoittoprosentille ei ole määritetty normiarvoja, ja sen arvot vaihtelevat huomattavasti toimialasta riippuen. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen, 2009, 128.)

Tilikauden voitto on tilikauden tulos. Nettotulos on tilikauden tulos, joka on korjattu eliminoimalla poistoerien ja vapaaehtoisten varausten muutosten vaikutukset. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 277.)

Pääoman tuottoaste suhteuttaa liiketoiminnan tuloksen siihen sijoitettuun pääomaan, joka on tarvittu tuloksen aikaansaamiseksi. Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) sopii käytettäväksi yrityksissä, joissa oma ja vieras pääoma ovat lähes tasapainossa. Se on yleisimpiä käytettyjä yritystoiminnan ja kannattavuuden tunnuslukuja. Se kertoo, kuinka paljon sijoitetulla pääomalla saadaan tulosta. Oman pääoman tuottoaste (ROE) sopii omistajien oman pääoman tuottoasteen analysointiin. Oman pääoman tuottoasteen tason on oltava korkeampi kuin vieraan pääoman rahoituskustannus. Oma pääoma on niin sanottua riskirahaa, jolle ei ole asetettu vakuutta, ja tämä riski nostaa oman pääoman tuottovaatimusta. (Alhola & Lauslahti, 2003, 140; Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 278, 280.)

4.1.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Maksuvalmiudella tarkoitetaan rahan riittävyyttä maksuvelvoitteiden hoitamiseen, eli kykyä suoriutua maksusitoumuksista lyhyellä aikavälillä. Jos yrityksellä on nopeasti likvidoitavia rahavaroja vähintään yhtä paljon kuin erääntyviä maksuja, voidaan sitä pitää maksuvalmiina. Maksuvalmius voidaan jakaa sekä dynaamiseen, että staattiseen maksuvalmiuteen. Dynaamisella maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että juoksevasta toiminnasta saadaan riittävästi tulorahoitusta juoksevien menojen kattamiseen, ja kuvaakin siten pääasiassa tulorahoituksen riittävyyttä. Dynaamista maksuvalmiutta kuvaa tuloslaskelma. Staattisella maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että on tarpeeksi rahaa tai nopeasti likvidoitavia varoja maksujen maksamiseen, ja on periaatteessa rahoituspuskuri. Staattista maksuvalmiutta kuvaavat taseen nopeat erät, esimerkiksi rahoitusomaisuus. (Alhola & Lauslahti, 2003, 149.)

Maksuvalmiutta tarkastellaan quick ratio-, ja current ratio-tunnusluvuilla. Quick ratio ja current ratio eroavat varojen määrittelyssä; quick ratiossa arvion perustana on rahoitusomaisuus, ja current ratiossa rahoitusomaisuuden lisäksi huomioidaan vaihtomaisuus. Jos quick ration arvo on yli 1, maksuvalmiutta pidetään hyvänä, arvot 0,5-

1 ovat tyydyttävällä tasolla, ja arvon ollessa alle 0,5 maksuvalmius on heikko. Current ratioissa vastaavasti maksuvalmius on hyvä, jos arvo on yli 2, tyydyttävä jos arvo on 1-2, ja heikko arvon ollessa alle 1. Quick ratio ja current ratio ovat staattisen maksuvalmiuden tunnuslukuja. Lisäksi käytetään nettokäyttöpääomaprocenttia, joka suhteuttaa yrityksen nettokäyttöpääoman liikevaihtoon. Tunnusluku kertoo, kuinka suuri osa liikevaihdosta on jatkuvasti sitoutuneena käyttöpääomaan. Käyttöpääomalla tarkoitetaan rahaa, joka on sitoutunut toiminnan pyörittämiseen. Nettokäyttöpääomalla tarkoitetaan, kuinka suuri osa vaihto- ja rahoitusomaisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla ja pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Käyttöpääoman ja sen nettomäärän seuraaminen on tärkeää, koska nettokäyttöpääoman kasvaessa hallitsemattomasti yrityksen varoja sitoutuu liikaa, ja tuloksena voi olla heikentynyt maksuvalmius ja kasvavien velkojen tytäryhtiö. Mitä pienemmällä käyttöpääomalla yritys tulee toimeen, sitä parempi. Nettokäyttöpääomaprocentille ei ole määritelty normiarvoja, mutta sitä voidaan tulkita esimerkiksi niin, että liikevaihdon kasvaessa 1 eurolla, kasvavat yrityksen investoinnit nettokäyttöpääomaan 20 sentillä nettokäyttöpääomaprocentin ollessa 20. (Alhola & Lauslahti, 2003, 122–150; Jormakka ym. 2009, 132–134; Järvenpää ym. 2010, 276–277.)

Maksuvalmiuden tarkastelussa voidaan käyttää sekä rahoitustulosprosenttia, joka kertoo rahoitustuloksen riittävydestä menojen kattamisessa, että rahoitusjäämää. Ne ovat dynaamisen maksuvalmiuden tunnuslukuja. Rahoitustulosprosentti saadaan jakamalla rahoitustulos liikevaihdolla. Rahoitustulos saadaan lisäämällä nettotulokseen poistot. Jotta rahoitustulos riittäisi lainojen lyhennyksiin, investointeihin, käyttöpääoman lisäykseen ja voitonjakoon, tulee sen olla positiivinen. Rahoitusjäämä perustuu kassavirtalaskelmaan, ja se on toiminnan kulujen, rahoituskulujen, verojen ja voitonjakon jälkeen jäävä erä. Rahoitusjäämän ollessa positiivinen, pystytään ainakin osittain maksamaan investoinnit tulorahoituksella ja lyhentämään velkaa. Rahoitusjäämän ollessa jatkuvasti negatiivinen, velkaantuminen jatkuu. (Alhola & Lauslahti, 2003, 151.)

Maksuvalmiuden tarkastelussa hyödynnetään myös kierto nopeuslukuja. Kiertoaikojen tunnuslukuja lasketaan myyntisaamisille, ostoveljoille ja varastoille. Näille voidaan laskea myös kiertoajoille käänteisiä kierto nopeuslukuja. Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan jakamalla avoinna olevien myyntisaamisten saldo tarkastelujakson

päivittäisellä myynnillä. Kun tarkastelujaksona käytetään tilikautta tai muuta kalenterivuoden mittaista jaksoa, tunnusluvun määreenä on päivien lukumäärä 365. Tämä kertoo, kuinka monta päivää keskimäärin asiakkaat käyttävät yrityksen tarjoamaa maksuaikaa. Myyntisaamisten kiertonopeus taas saadaan laskettua jakamalla tarkastelujakson päivien määrä kiertoajalla. Se voidaan laskea myös jakamalla tarkastelujakson liikevaihto tarkasteluhetken myyntisaamisten määrällä. Myyntisaamisten kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa myyntisaamiset kiertävät vuoden aikana. (Jormakka ym. 2009, 135–136.)

Ostovelkojen kiertoaika saadaan laskettua jakamalla avoinna olevien ostovelkojen määrä tarkastelujakson päivittäisillä ostoilla. Tunnusluku kertoo, kuinka monta päivää keskimäärin ostovelat ovat maksamatta, eli kuinka pitkiä maksuaikoja yritys saa keskimäärin tavarantoimittajilta. Jakamalla tarkastelujakson päivien määrä ostovelkojen kiertoajalla saadaan ostovelkojen kiertonopeus. Tunnusluku voidaan laskea myös jakamalla tarkastelujakson ostot tarkasteluhetken ostovelkojen saldolla. Se kertoo, kuinka monta kertaa ostovelat uusiutuvat vuoden aikana. (Jormakka ym. 2009, 136–137.)

Varastojen kiertoaika saadaan jakamalla varastojen saldo tarkastelujakson päivittäisillä ostoilla. Tunnusluvun määreeksi tulee päivien lukumäärä, eli se kertoo, kuinka kauan tuotteita joudutaan varastoimaan. Varastojen kiertonopeus lasketaan suoraan kiertoaikaa käyttämällä jakamalla päivien määrä varastojen kiertoajalla. Kiertonopeus voidaan laskea myös jakamalla tarkastelujakson ostot tarkasteluhetken vaihtomaisuudella. Varastojen kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa varastot uusiutuvat vuoden aikana. (Jormakka ym. 2009, 137.)

Edellä käsitellyjä käyttöpääoman eriä ja niiden kiertoaikoja voidaan käsitellä yhtenä kokonaisuutena nettokäyttöpääoman kiertoaikana. Sen avulla saadaan selville, kuinka monen päivän liikevaihto joudutaan keskimäärin investoimaan käyttöpääomaan. Nettokäyttöpääoman kiertoaika saadaan laskemalla yhteen myyntisaatavien ja varastojen kiertoaika ja vähentämällä tästä ostovelkojen kiertoaika. (Jormakka ym. 2009, 137.)

4.1.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Vakavaraisuudella tarkoitetaan oman pääoman suhdetta vieraaseen pääomaan. Usein puhutaan myös velkaantuneisuudesta tai velka-asteesta. Vakavaraisuus voidaan jakaa sekä staattiseen, että dynaamiseen vakavaraisuuteen. Staattisella vakavaraisuudella tarkoitetaan sitä, että oma pääoma on riittävä suhteutettuna vieraaseen pääomaan, eli omavaraisuutta. Jos yrityksellä on vain omaa pääomaa, se on riskialtis, sillä yksikin tappiollinen vuosi voi riittää kaatamaan sen, koska sillä ei ole oman pääoman puskuria turvanaan. Dynaamisella vakavaraisuudella tarkoitetaan sitä, että selviydytään vieraan pääoman maksuista eli koroista ja lyhennyksistä. Velkainen yritys ei selviydy maksuistaan, eli sen takaisinmaksukyky on heikko. (Alhola & Lauslahti, 2003, 152; Järvenpää ym. 2010, 277.)

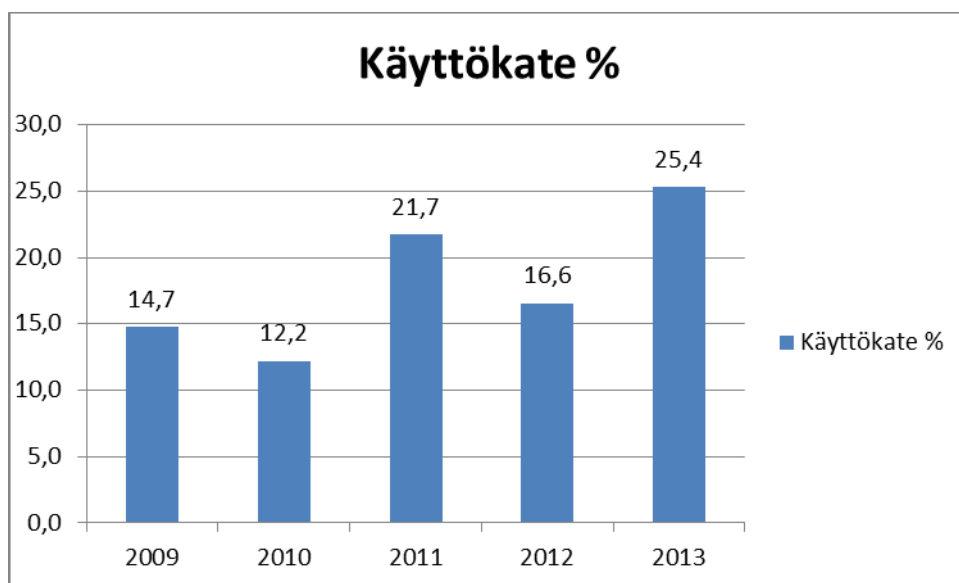
Vakavaraisuuden keskeiset tunnusluvut ovat omavaraisuusaste, velkaantumisaste ja vieraan pääoman takaisinmaksuaika. Sekä omavaraisuusaste, että velkaantumisaste kertovat oman ja vieraan pääoman välisestä suhteesta. Omavaraisuusasteessa oma pääoma suhteutetaan koko pääomaan, kun taas velkaantumisasteessa velkojen määrä suhteutetaan oman pääoman määrään. Vieraan pääoman takaisinmaksuaika kertoo missä ajassa velka on mahdollista maksaa takaisin. Omavaraisuusaste kertoo sen, kuinka paljon yrityksen toiminnasta on rahoitettu omalla pääomalla. (Järvenpää ym. 2010, 277.)

Omavaraisuusaste on hyvä, jos tunnusluku on yli 40 %. 20- 40 % tarkoittaa tyydyttävää omavaraisuutta, ja alle 20 % huonoa omavaraisuutta. Velkaantumisaste, eli gearing, on erinomainen tunnusluvun ollessa alle 0 %. 0-40 % pidetään hyvänä velkaantumisasteena, ja 40- 80 % tyydyttävänä velkaantumisasteena. (Järvenpää ym. 2010, 277–278; Jormakka ym. 2009, 131.)

4.2 Yritys X Oy:n tunnusluvut

4.2.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Yritys X Oy:n käyttökate on kasvanut hyvin paljon vuodesta 2009, jolloin käyttökate oli 7 306 euroa, vuoteen 2013, jolloin se oli 91 061 euroa. Käyttökateprosentti on kasvanut samana aikana 14,7 prosentista 25,4 prosenttiin. Vuonna 2013 kiinteistönhoidon yritysten keskimääräinen käyttökate oli Toimialaonlinen mukaan 19 500 euroa, ja keskimääräinen käyttökateprosentti 6,3, joten Yritys X Oy:llä on keskimääräistä paremmat käyttökatteet.



Kuvio 6 Yritys X Oy:n käyttökateprosentit 2009–2013

Euromääräinen liikevoitto oli Yritys X Oy:llä vuonna 2013 65 938,68 euroa, ja liikevoittoprosentti 18,4. Yritys X Oy:n liikevoitto on kasvanut joka vuosi, vuoden 2009 5 171,3 eurosta vuoden 2013 65 938,7 euroon. Keskimääräinen liikevoittoprosentti kiinteistöhoitoalan yrityksillä Toimialaonlinen mukaan oli vuonna 2013 1,7, joten Yritys X Oy:n liikevoittoprosentti on paljon keskimääräistä parempi.

Yritys X Oy:n 2013 tilikauden tulos oli 58 364,61 euroa, ja 2009 5 917,13 euroa. Yritys on onnistunut joka vuosi tuottamaan enemmän voittoa, ja vuodesta 2012 vuoteen 2013 tilikauden voitto on kasvanut reilusti, 13 000 eurosta lähes 60 000 euroon. Tilikauden tulos ja nettotulos ovat Yritys X Oy:llä samat, koska sillä ei ole satunnaisia tuottoja tai kuluja. Nettotulosprosentti on vaihdellut 5,6- 16,3 % välillä, ja liikevoittoprosentti 9,6- 18,4 % välillä.

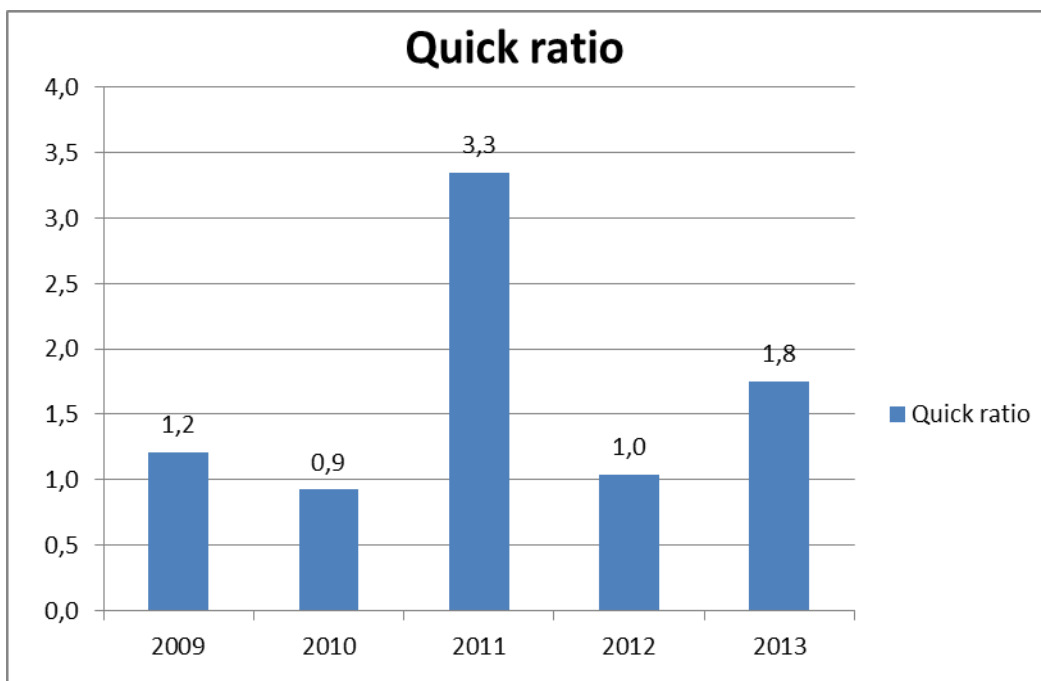
Yritys X Oy:n oman pääoman tuottoprosentti on melko suuri, vuonna 2013 57,2. Tämä johtuu siitä, että yrityksen oma pääoma on pieni. Samoin sijoitetun pääoman tuottoprosentti on huomattavan suuri, 64,6 % vuonna 2013.

Taulukko 2 Yritys X Oy:n kannattavuuden tunnuslukuja 2009–2013

Vuosi	2009	2010	2011	2012	2013
Liikevoitto	5 171,30	6 767,38	14 656,34	17 621,10	65 938,68
Tilikauden voitto	2 898,43	4 363,78	12 660,51	13 217,76	58 364,71
Liikevoitto %	10,83 %	8,72 %	17,61 %	9,57 %	18,36 %
Nettotulos %	6,07 %	5,63 %	15,21 %	7,18 %	16,25 %
Oman pääoman tuotto %	34,43	24,54	41,59	30,27	57,21
Sij. pääoman tuotto %	61,50	38,11	48,16	40,37	64,64

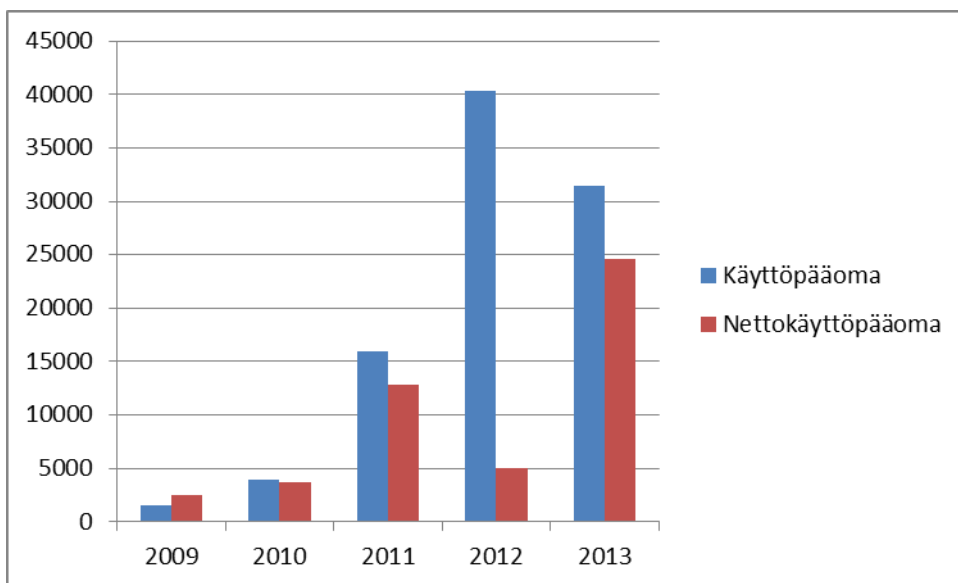
4.2.2 Maksuvalmiuden tunnusluvut

Yritys X Oy:n quick ratio-tunnusluku on vaihdellut yrityksen toimintavuosina 0,9:sta jopa 3,3:een. Yleisemmin quick ratio on ollut hieman alle tai yli yksi. Vuonna 2010 arvo ollessa 0,9 on maksuvalmius ollut heikohko. Vuonna 2011 maksuvalmius on ollut todella hyvä quick ration ollessa 3,3. Vuonna 2013 oli myös hyvällä tasolla quick ration ollessa 1,8. Se on hieman parempi mitä yrityksellä keskimäärin on ollut.



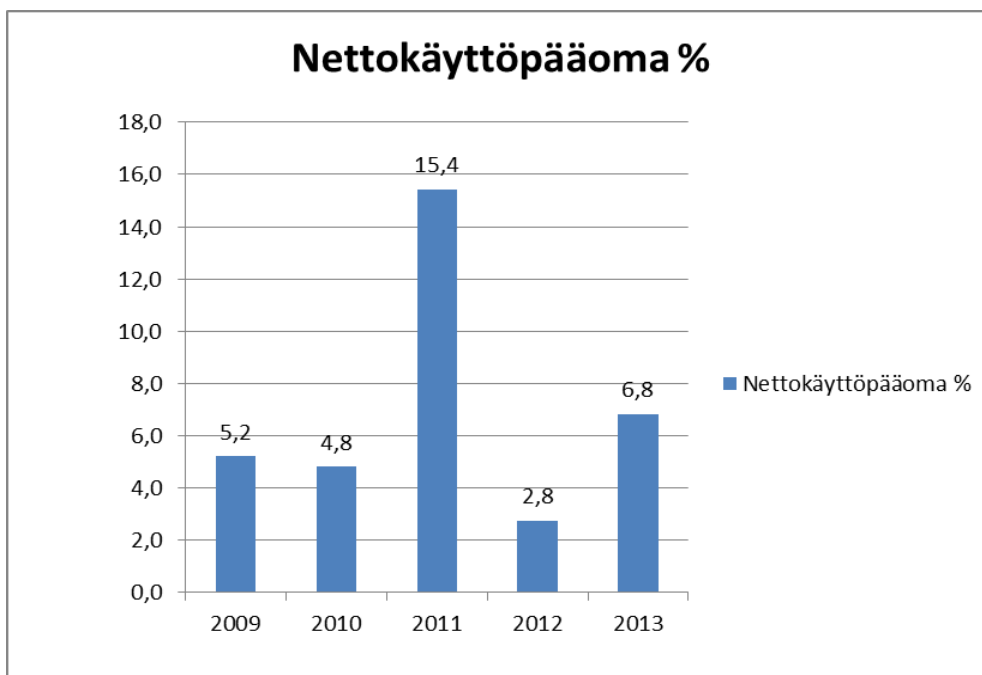
Kuvio 7 Yritys X Oy:n quick ration kehitys

Yritys X Oy:n käyttöpääoma on kasvanut paljon 2009 vuodesta vuoteen 2013 mennessä. Alussa käyttöpääoma oli 1 500 euroa, mutta vuonna 2013 jo 31 424,3 euroa. Suurimmillaan käyttöpääoma oli vuonna 2012, jolloin käyttöpääoman määrä oli 40 328,2 euroa. Tämä tarkoittaa, että Yritys X Oy on joutunut sitomaan enemmän ja enemmän varoja toimintansa pyörittämiseen. Tämä sitoo varoja, eikä yritykseltä välttämättä suoriudu kaikista maksuvelvoitteistaan. Nettokäyttöpääoma on myös kasvanut reilusti ensimmäisistä vuosista, 2 492,9 eurosta 24 542,1 euroon. Nettokäyttöpääoma ei ole koko ajan kasvanut tasaisesti, vaan se on laskenut vuonna 2012 lähes alkuaikeiden tasolle, 5 066,0 euroon. Käyttöpääoman kasvu johtuu yrityksen kasvusta ja yrityksen tekemistä investoinneista, jotka ovat pääasiassa rahoitettu tulorahoituksella.



Kuvio 8 Käyttö- ja nettokäyttöpääoman kehitys

Nettokäyttöpääomaprocentti on Yritys X Oy:llä ollut vuonna 2011 huomattavasti suurempi kuin muina vuosina, jopa 15,4, vaikka normaalisti se on ollut 5-7. Silloin on siis huomattavasti suurempi osa liikevaihdosta sitoutunut käyttöpääomaan. 2012 nettokäyttöpääomaprocentti taas oli hieman normaalia alhaisempi, vain 2,8. Yritys X Oy:llä on esimerkiksi vuonna 2013 sitoutunut 6,8 % liikevaihdosta käyttöpääomaan, kun käyttöpääomaprocentti oli 6,8. Eniten liikevaihdosta on sitoutunut käyttöpääomaan vuonna 2011, jolloin käyttöpääomaprocentti oli 15,4.



Kuvio 9 Yritys X Oy:n nettokäyttöpääoma %

Rahoitustulosprosentti on kasvanut vuoden 2009 10,0 prosentista 23,2 prosenttiin vuoteen 2013 mennessä. Vuonna 2010 ja 2012 rahoitustulosprosentti on hetkellisesti laskenut edelliseen vuoteen verrattuna, mutta noussut taas seuraavana. Keskimääräinen rahoitustulosprosentti kiinteistöhuoltoalan yrityksillä vuonna 2013 oli Toimialaonlinen mukaan 3,9. Yritys X Oy:n rahoitustulosprosentti on siis keskimääräistä parempi.

Yritys X Oy:llä ei ole ollut ollenkaan myyntisaatavia tai ostovelkoja ennen vuotta 2011. Vuonna 2011 jolloin Yritys X Oy:llä oli ensimmäisen kerran myyntisaatavia, myyntisaamisten kiertoaika oli 65,9 päivää. Näin monta päivää yrityksen asiakkaat ovat keskimäärin saaneet maksuaikaa laskuihinsa. Vuonna 2012 Myyntisaamisten kiertoaika on kasvanut huomattavasti, 190,4 päivään. Eräs Yritys X Oy:n asiakkaista teki konkurssin, jolloin siltä ei saatu perittyä myyntisaamisia. Vuonna 2013 myyntisaamisten kiertoaika oli 52,6 päivää, eli yritys on saanut tehostettua kiertoaikaa, jolloin asiakkaat maksavat laskunsa nopeammin. Myyntisaamisten kiertonopeus oli vuonna 2011 5,5, eli näin monta kertaa myyntisaamiset uusiutuivat vuoden aikana. Vuonna 2012, jolloin myyntisaamisten kiertoaika oli suurin, oli vastaavasti myyntisaamisten kiertonopeus alhaisin, vain 1,9. Vuonna 2013 kiertoaajan ollessa alhaisin,

kiertonopeus oli korkein, 6,9, eli myyntisaamiset uusiutuivat lähes 7 kertaa vuoden aikana.

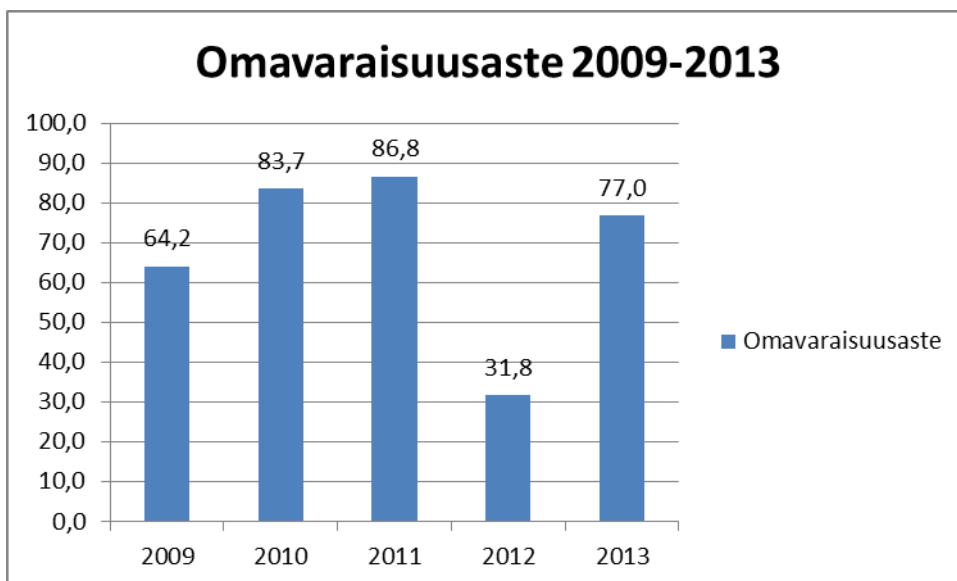
Yritys X Oy:llä on huomattavan suuret ostovelkojen kiertoajat. Ostovelkojen kiertoaika oli Yritys X Oy:llä vuonna 2011 373,6 päivää, 2012 8568,9 päivää ja 2013 964,8 päivää. Yritys X Oy:llä on ollut vaikeuksia maksaa ostovelkojaan ajoissa pois, koska yrityksen rahavarat ovat suurimmaksi osaksi käytetty erilaisten koneiden ja laitteiden investointeihin. Ostovelkojen kiertonopeudet ovat vastaavasti olleet erittäin alhaiset, vuonna 2011 0,98, vuonna 2012 0,04 ja vuonna 2013 0,38. Ostovelat ovat uusiutuneet siis erittäin harvoin, parhaimmillaankin alle yhden kerran vuoden aikana.

Taulukko 3 Kiertoajat ja – nopeudet 2009–2013

Vuosi	2009	2010	2011	2012	2013
My.sa. Kiert.aika	0,0	0,0	65,9	190,4	52,6
Ostovel.kiert.aika	0,0	0,0	373,6	8568,9	964,8
My.sa. Kiert.nopeus	0,0	0,0	5,5	1,9	6,9
Ov. Kiert.nopeus	0,0	0,0	0,98	0,04	0,38

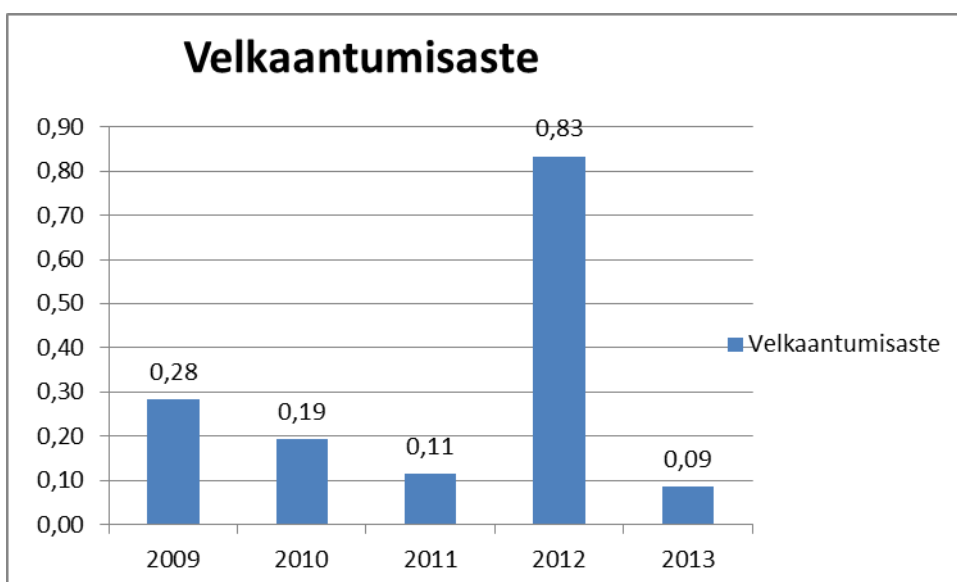
4.2.3 Vakavaraisuuden tunnusluvut

Yritys X Oy:n omavaraisuusaste on ollut alusta asti hyvä, vain vuonna 2012 omavaraisuusaste on hetkellisesti huonontunut ollen 31,8. Omavaraisuusaste on ollut silloinkin vielä tyydyttävällä tasolla. Yritys X Oy:n hyvä omavaraisuusaste johtuu siitä, ettei sillä ole paljoa lyhytaikaista vierasta pääomaa, eli lainaa. Toimialaonlinen mukaan keskimääräinen omavaraisuusaste kiinteistöhoitoalan yrityksillä vuonna 2013 oli 33,4. Näin ollen Yritys X Oy:n omavaraisuusaste on keskimäärin parempi kuin muilla kiinteistöhoitoalan yrityksillä.



Kuvio 10 Yritys X Oy:n omavaraisuusaste

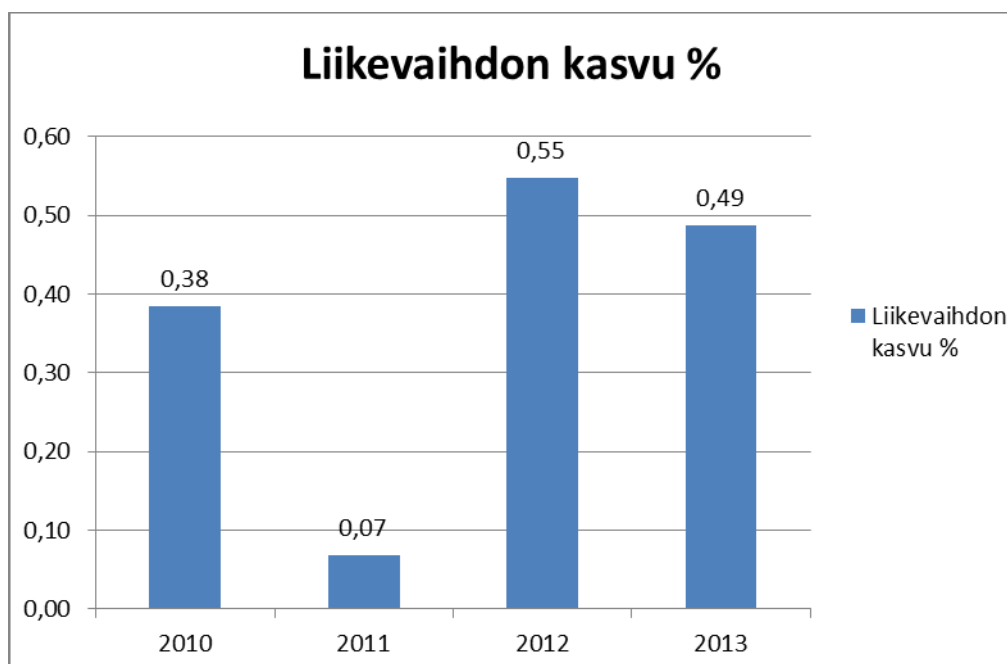
Velkaantumisaste on Yritys X Oy:llä ollut koko ajan pieni, alle 0 %, joten velkaantumisaste on erinomaisella tasolla. Tämäkin johtuu siitä, että Yritys X Oy:llä ei ole paljoa vierasta pääomaa, eli lainaa. Suhteellinen velkaantuneisuus, eli vieras pääoma suhteutettuna liikevaihtoon oli Toimialaonlinen mukaan vuonna 2013 keskimäärin 42,4, kun se Yritys X Oy:llä oli 8,5. Tälläkin mittarilla mitattuna Yritys X Oy:n vakavaraisuus on keskimääräistä parempi.



Kuvio 11 Yritys X Oy:n velkaantumisaste 2009–2013

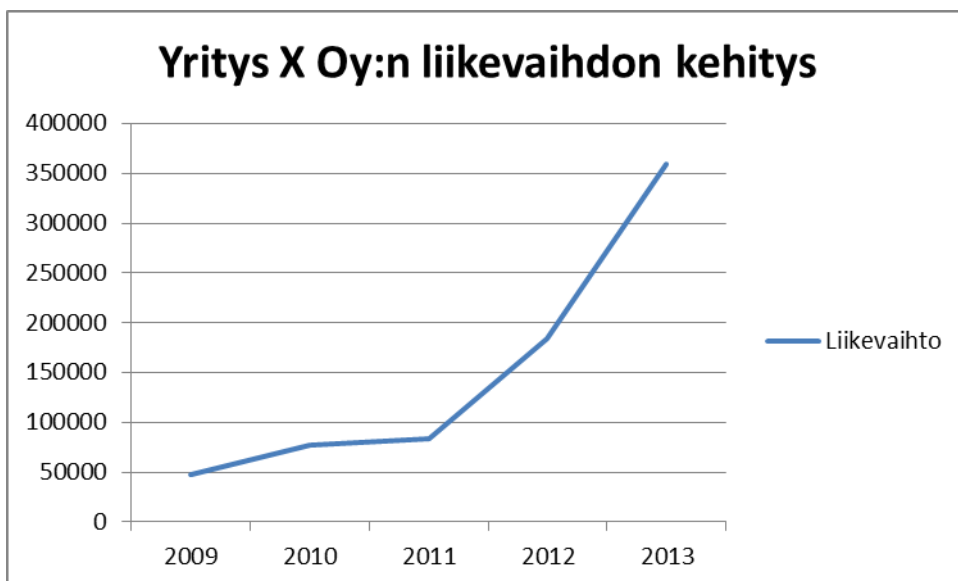
4.2.4 Kasvu

Yritys X Oy:n kasvu on ollut maltillisella tasolla liikevaihdon kasvuprosentilla tarkasteltuna. Toisena toimintavuotenaan 2010 kasvua tapahtui 0,38 % ensimmäiseen vuoteen verrattuna. 2011 vuonna kasvua ei tapahtunut juuri lainkaan, vain 0,07 %. Seuraavana vuonna, 2012, kasvu oli suurimmillaan, 0,55 %, ja 2013 vain hieman vähemmän, 0,49 %. Yritys X Oy:n liikevaihto on kasvanut prosentuaalisesti tarkasteltuna vähemmän kuin alalla keskimäärin. Tilastokeskuksen mukaan alan liikevaihto on kasvanut ajalla 11/2012–01/2013 5,3 % ja ajalla 11/2013–01/2014 1,7 %.



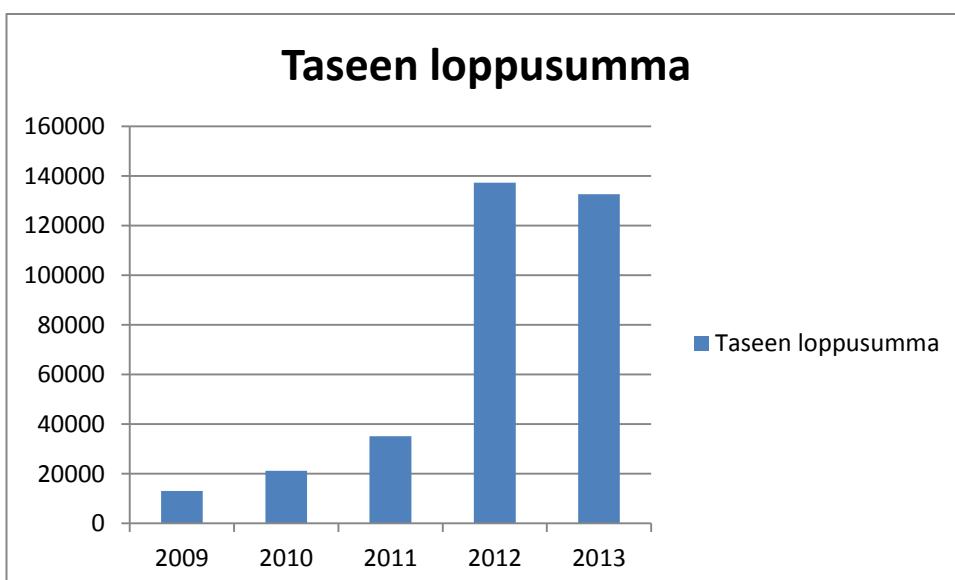
Kuvio 12 Liikevaihdon kasvu % 2009–2013

Yritys X Oy:n liikevaihto on kasvanut nopeasti vuosina 2012 ja 2013. Vuonna 2012 liikevaihto kasvoi yli sadalla tuhannella eurolla, 83 230 eurosta 184 157 euroon. Vuonna 2013 liikevaihto oli kasvanut jo lähes 360 000 euroon. Yritys X Oy:n liikevaihto oli vuonna 2013 keskimääräistä suurempi, sillä Toimialaonlinen mukaan kiinteistöhoitoalan keskimääräinen liikevaihto vuonna 2013 oli 303 900 euroa.



Kuvio 13 Liikevaihdon kehitys 2009–2013

Myös taseen loppusumma on vuonna 2012 kasvanut huomattavan paljon edellisestä vuodesta. 2011 se oli 35 073 euroa, ja seuraavana vuonna jo 137 288 euroa. Vuonna 2013 taseen loppusumma oli hieman pienentynyt edellisestä vuodesta ollen 132 556 euroa. Toimialaonlinen mukaan taseen loppusumma oli vuonna 2013 keskimäärin 193 900 euroa, joten Yritys X Oy:n taseen loppusumma on keskimääräistä pienempi.



Kuvio 14 Yritys X Oy:n taseen loppusumma 2009-2013

Seuraavassa taulukossa on esitelty Yritys X Oy:n ja kiinteistöhuoltoalan keskimääräiset tunnusluvut vuonna 2013. Taulukosta nähdään, että Yritys X Oy:llä useimmat kannattavuuden tunnusluvut ovat paremmat, kuin alalla keskimäärin.

Taulukko 4 Yritys X Oy:n ja Toimialaonlinen tunnusluvut 2013

Tunnusluvut 2013	Yritys X Oy	Keskiarvo kaikki yritykset
Liikevaihto	359 156	303 900
Taseen loppusumma	132 556	193 900
Käyttökate	91 061	19 500
Käyttökate %	25,4	6,3
Rahoitustulos %	23,3	3,9
Liiketulos %	18,4	1,7
Nettotulos %	16,3	-0,7
Tilikauden tulos %	16,3	6,7
Omavaraisuusaste %	77,0	33,4
Suhteellinen velkaantuneisuus %	8,5	42,4

4.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta soveltuu lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. Katetuottolaskennassa myyntituotoilla on aina katettava muuttuvat kustannukset. Kaikkia kiinteitä kustannuksia ei tarvitse kattaa. Siksi suoritteille kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset käsitellään yhtenä eränä koko yrityksen tasolla. Katetuoton on oltava riittävä kattamaan sekä kiinteät kustannukset, että tulos. Katetuottolaskennassa on neljä perusolettamusta:

1. yksikköhinnat pysyvät samoina
2. kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin
3. muuttuvat kustannukset muuttuvat tasasuhtaisesti
4. kiinteät kustannukset pysyvät samoina

Katetuottolaskennassa liikevaihdosta vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto, jonka on riitettävä kattamaan kiinteät kustannukset ja tulos. Vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Katetuottolaskennan avulla tarkastellaan toiminnan laajuuden ja kannattavuuden välistä riippu-

vuutta toiminta-asteen vaihdellessa tarkastelukauden kapasiteetin ja kiinteiden kustannusten rajoissa. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 20–21.)

Katetuottolaskentaa käytetään parantamaan kannattavuutta, vaihtoehtojen vertailemiseen ja hinnoittelun apuna. Kannattavuutta parannettaessa katetuottolaskennan lähtöolettamuksia muutetaan yksitellen, jotta nähdään miten muutos vaikuttaa lopputulokseen. Tulokseen vaikuttavat tekijät ovat hinta, myyntimäärä, kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Jos yrityksellä on jokin toimintaa rajoittava tekijä, vaihtoehtojen vertailuun voidaan käyttää katetuottolaskentaa. Vaihtoehtoista valitaan se, jossa kateotto on paras rajoittavan tekijän suhteen. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 36.)

Katetuottolaskenta sopii sisäisen päätöksenteon välineeksi. Katetuottolaskennalla voidaan vertailla eri tuotteiden tai tuoteryhmien kannattavuutta, mutta myös eri alojen yrityksiä. (Eklund & Kekkonen, 2011, 64–65.) Katetuottolaskenta soveltuu käytettäväksi markkinointiyrityksissä ja palveluyrityksissä. Palveluyrityksissä työ kustannukset ovat yleensä suurin kustannus. Palveluyrityksissä kannattaa keskittyä asiakas kohtaisten kannattavuuksien laskemiseen, koska asiakkaat ovat erilaisia. Toiset asiakkaat aiheuttavat paljon työtä ja vievät paljon aikaa aiheuttaen näin enemmän kustannuksia. Osa asiakkaista on kannattavampia siksi, että ne eivät käytä paljon sellaista työaikaa, josta ei voi laskuttaa. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 40.)

Katetuottolaskelman periaatteita hyödynnetään myös laatimalla yrityksen taloudesta herkkyysanalyysi. Herkkyysanalyysi on niin sanottu mitä-jos- tekniikka, jolla voidaan selvittää volyyymi-, hinta- ja kustannusmuutosten vaikutuksia tulokseen. Herkkyysanalyysien käyttöä yrityksissä on kasvattanut erilaisten taulukkolaskentaohjelmien yleistyminen. Herkkyysanalyysillä saadaan vastaukset mm. kysymyksiin: Mikä on tulos, jos myyntivolyyymi kasvaa 10 %? Jos kiinteät kustannukset laskevat 5 %, mitä tapahtuu tulokselle? Saatavaa informaatiota voidaan käyttää myös yrityksen pitkän aikavälin kustannusrakennetta suunniteltaessa ja nykyiseen luonteeseen liittyvien riskien pohdinnassa. (Puolamäki, E. 2007, 80–82.) Herkkyysanalyysissä muutetaan yhtä lähtötietoa kerrallaan, jolloin saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten kannattavuuteen. On kuitenkin huomioitava, ettei yhden lähtötiedon muuttaminen kerrallaan paljasta lähtötietojen keskinäisiä riippuvuuksia. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011, 118.)

4.3.1 Katetuottolaskennan tunnuslukuja

Katetuottoprosentilla ilmaistaan mikä osa tuotoista riittää kiinteiden kulujen ja voiton kattamiseen. Toiminta-asteen nostaminen ei nosta katetuottoprosenttia, vaikka se lisääkin euromääräistä katetuottoa. Korkeaa katetuottoprosenttia pidetään usein osoituksena hyvästä kannattavuudesta. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 22.)

Kriittinen piste on piste, jossa tuotot ovat yhtä suuret kuin kustannukset. Tulos on kriittisessä pisteessä nolla. Kriittisen pisteen jälkeen toiminta tuottaa voittoa. Kannattavuussuunnittelun peruslähtökohtana pidetään kriittisen pisteen tuntemista. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 22.)

Varmuusmarginaali on liikevaihdon ja kriittisen pisteen erotus. Positiivinen varmuusmarginaali kertoo kuinka paljon myynti voi pienentyä ennen nollatulokseen päätymistä. Negatiivinen varmuusmarginaali taas kertoo, kuinka paljon myynnin tulee nousta ennen kuin päästään nollatulokseen. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 22–23.)

Katetarve euroina voidaan laskea, jos laskentakauden kiinteät kustannukset tiedetään ja on asetettu euromääräinen voittotavoite. Voittotavoite voidaan ilmaista myös prosenttilukuna. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 23.)

4.3.2 Yritys X Oy: n katetuottolaskelma

Yritys X Oy:n katetuottoprosentti on yli 51 %, eli katetuotto on sen verran myyntituotoista. Yritys X Oy:n kriittinen piste on 245 294,34 euron myyntimäärässä, eli yrityksen on myytävä palveluitaan 245 294,34 eurolla jotta tulos olisi nolla. Kaikki tämän yli menevä myynti tuottaa yritykselle voittoa. Yritys X Oy:n varmuusmarginaali on 113 861,43 euroa, eli tämän verran yrityksen myynti voi pienentyä ennen kuin tulos on nolla.

Myyntituotot			
- annetut alennukset		Katetuotto %	51,25
Liikevaihto	359 155,77	Kriittinen piste	245 294,34
- muuttuvat kustannukset	175 083,06	Varmuusmarginaali	113 861,43
Katetuotto	184 072,71		
- kiinteät kustannukset	125 717,02		
Tulos	58 355,69		

Kuvio 15 Yritys X Oy:n katetuottolaskelma

4.3.3 Asiakaskohtainen kannattavuus

Asiakaskannattavuus on tärkeä kannattavuuden osa-alue, jota ei ole juurikaan laskettu, koska asiakassuhteisiin ei ole nähty liittyvän ollenkaan kustannuksia. Kaikki asiakkaat ovat erilaisia, ja ne aiheuttavat yritykselle kustannuksia eri tavalla. Saman tuotteen todelliset kustannukset eivät ole yhtä suuria kaikilla asiakkailta, koska toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset. Asiakaskannattavuutta seuraamalla päästään myös asiakkaan kannalta oikeudenmukaisempaan hinnoitteluun, kun asiakkaille ei kohdisteta liikaa niille kuulumattomia kustannuksia. (Alhola & Lauslahti, 2003, 82–83.)

Asiakaskannattavuuden selvittäminen on tärkeää, sillä perinteisesti 80/20 säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % tuotoista. Hyvien ja huonojen asiakkaiden aiheuttamien kustannusten tunteminen saattaa parantaa kannattavuutta paremmin kuin pelkän kustannusrakenteen tunteminen. Tavallisimmin palvelu- ja markkinointiyrityksissä seurataan asiakaskannattavuutta, mutta yhä enemmän myös valmistusyrityksissä. Asiakaskannattavuuden tarkastelussa on tärkeää selvittää yrityksen toiminnot, mitä toimintoja eri asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon. Kustannukset kohdistetaan asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Asiakaskannattavuutta mitataan asiakaskatteella, eli asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotuksella. Kustannusten jakaminen aiheuttamisperiaatteen mukaan ei aina onnistu, ja jako on vain suuntaa antava. Siitä on kuitenkin apua asiakaskannattavuuksien vertailussa. Asiakaskannattavuuden seurannalla yritys saa tietoa hinnoittelun, maksuehto- ja alennuspäätösten tueksi. Lisäksi yritys pystyy tunnistamaan kan-

nattamattomat asiakkaat ja asiakasryhmät, sekä suunnittelemaan kannattavuutta parantavia toimia. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 41, 68–70; Horngren, Datar & Foster, 2002, 490–491; Jyrkkiö & Riistama, 2004, 83.)

Asiakkaan myyntituotot		39 384
- asiakkaan välittömät kustannukset	-	16 481
myyntikate		22 903
- asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset	-	8 623
asiakaskate		14 280

Kuvio 16 Asiakaskatteen laskeminen (Eskola & Mäntysaari, 2006, 69.)

Asiakas jolla on suurin myyntikate, ei välttämättä ole kannattavin asiakas. On otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa kokonaisuutena yrityksen resursseja. Asiakaskohtaisesti on arvioitava, voiko esimerkiksi hintaa nostaa resurssien kulutusta vastaavaksi, kuinka suuri osuus asiakkaan palvelusta on erikoispalvelua, voiko asiakasta palvella tehokkaammin, tai onko syytä lopettaa asiakassuhde. Kannattamattomat asiakkaat ovat usein monimutkaisia vaatien paljon yksittäisiä toimintoja, jotka eivät muodosta yhtään lisäarvoa. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa myös se, kuinka pitkäaikaiseksi asiakas arvioidaan. Uusi asiakas kuluttaa asiakassuhteen alussa paljon resursseja, mutta voi ajan myötä tuottaa suuret voitot. Pitkäaikaisen asiakkaan aiheuttamat kustannukset ovat alhaisemmat kuin myyntituotot, koska asiakassuhteen säilyttäminen ei vaadi niin paljon työtä kuin uuden asiakassuhteen säilyttäminen. Asiakkaat tulisi ryhmitellä mm. edelleen ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkaisiin, joille on heti tehtävä jotakin. Erityisesti kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkaisiin liittyy paljon kannattavuuden parantamismahdollisuuksia. (Pellinen, 2006, 227–228.)

4.3.4 Yritys X Oy:n asiakaskannattavuudet

Yritys X Oy:n asiakaskannattavuuden laskenta aloitettiin ensin kartoittamalla asiakkaat. Useille asiakkaille kuuluu monta kustannuspaikkaa, joista kaikista laskutetaan

erikseen. Hintoina niissä on kiinteät kuukausihinnat, jotka sisältävät kaikki sovitut tehtävät työt. Näiden sovittujen töiden lisäksi saattaa tulla erikseen laskutettavia töitä, joiden määrää ei voi mitenkään ennakoida. Tyypillisesti tällaisia erikseen laskutettavia töitä ovat mm. lumen auraus ja hiekoitus. Joissakin kustannuspaikoissa nämä työt saattavat tosin sisältyä kuukausihintaan. Koska monilla asiakkailta on useita kustannuspaikkoja, päätettiin asiakaskannattavuuksien laskemista varten laskea ensin kustannuspaikkojen kustannukset ja myyntituotot yhteen, ja sitten laskea yhden asiakkaan kannattavuus.

Yritys X Oy:n omistaja oli valmiiksi kartoittanut toiminnot ja toimintojen kustannukset kustannuspaikoittain. Myyntituotot kustannuspaikoittain saatiin tehdyistä myyntilaskuista. Annettujen tietojen pohjalta laskin kaikkien kustannuspaikkojen välittömät kustannukset sekä myyntituotot. Asiakkaille kohdistettavat välilliset kustannukset päätettiin jakaa suhteessa myyntituottoihin. Tällöin eniten välillisiä kustannuksia kohdistuu asiakkaille, joilta saadaan suurimmat myyntituotot, ja joilla on eniten kustannuspaikkoja.

Osa Yritys X Oy:n kustannuspaikoista päätettiin liittää yhteen yhdeksi kustannuspaikaksi, koska kustannuspaikat sijaitsevat samassa pihassa. Tehdyn työn, esimerkiksi pihan siivouksen, jakaminen eri rakennuksille olisi ollut mahdotonta, joten samassa pihassa olevien kustannuspaikkojen yhdistäminen yhdeksi kustannuspaikaksi oli järkevää.

Yritys X Oy laskuttaa asiakkaitaan kerran kuukaudessa kiinteällä kuukausihinnalla. Kiinteään kuukausihintaan sisältyy asiakaskohtaisesti eri toimintoja, kuten pihan siivous, erilaiset kevät-, ja syystyöt, nurmikon leikkaus jne. Kuukausilaskutuksen lisäksi on olemassa erikseen veloitettavia töitä, joita tehdään tarpeen mukaan. Koska näiden töiden tarvetta ei voi etukäteen tietää, ne eivät voi sisältyä kuukausilaskutukseen, vaan jokaisesta tehdystä työstä veloitetaan erikseen. Tällaisia erikseen veloitettavia töitä esiintyy tyypillisimmin talvella, kuten lumen auraus, hiekoitus, lumen poiskuljetus, lumen pudotus katolta ja muita satunnaisia töitä.

Yritys X Oy:llä on asiakkaat A:sta H:on, eli yhteensä 8 kappaletta. Kustannuspaikkoja syntyi yhdistelemisen jälkeen yhteensä 23 kappaletta. Yritys X Oy:llä on näiden

asiakkaiden lisäksi muutama muu asiakas, mutta ne ovat niin sanottuja kertalaskutettavia, eikä niillä ole kiinteää kuukausihintaa.

Asiakas A:lla on viisi kustannuspaikkaa. Kustannuspaikkojen kustannukset koostuvat siivouskuluista, lakaisinkonekuluista, polttoainekuluista, nurmikoiden ja puskien leikkauksesta, sekä kevät- ja syystyökuluista. Kaikki kustannuspaikat olivat kannattavia, eli tuottoja syntyi enemmän kuin kuluja. Asiakas A:lta saadut myyntituotot vuodessa ovat 39 384 euroa vuodessa. Asiakas A aiheuttaa välittömiä kustannuksia 16 481 euroa vuodessa. Asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset ovat 3352,4 €. Asiakas A:n asiakaskate saadaan vähentämällä myyntituotoista välittömät ja välilliset kustannukset. Näin asiakaskatteeksi saatiin 19 551 €.

Asiakas B:llä on kuusi kustannuspaikkaa, joista yksi aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin tuottoja, eli on kannattamaton. Kustannuspaikkojen kustannukset koostuvat siivouskuluista, lakaisinkonekuluista, polttoainekuluista, nurmikoiden ja puskien leikkauksesta, kevät- ja syystyökuluista sekä aurauksesta. Asiakas B:n myyntituotot vuodessa ovat 105 012 euroa, välittömät kustannukset 70 445 euroa ja välilliset kustannukset 8938,60 euroa. Asiakaskate on 25 628,2 euroa. Koska asiakaskate on positiivinen, asiakkaan muista kustannuspaikoista saadut tuotot kattavat myös yhden kannattamattoman kustannuspaikan kulut.

Asiakas C:llä on kuusi kustannuspaikkaa, jotka ovat kaikki kannattavia. Kustannuspaikkojen kustannukset koostuvat siivouskuluista, lakaisinkonekuluista, polttoainekuluista, nurmikoiden ja puskien leikkauksesta, kevät- ja syystyökuluista sekä aurauksesta. Asiakkaalta saadut myyntituotot vuodessa ovat 73 920 euroa, välittömät kustannukset 36 288 euroa ja välilliset kustannukset 7236,9 euroa vuodessa. Asiakas C:n asiakaskate on 30 395 euroa.

Asiakas D:llä on kaksi kannattavaa kustannuspaikkaa. Kustannuspaikkojen kustannukset koostuvat siivouskuluista, polttoainekuluista, kevät- ja syystyökuluista sekä hiekoituksesta. Asiakkaalta saadut myyntituotot vuodessa ovat 16 800 euroa, välittömät kustannukset 6 549 euroa ja välilliset kustannukset 1430,0 euroa vuodessa. Asiakaskate on 8 821 euroa.

Asiakas E:llä on yksi kustannuspaikka, ja sen kustannukset koostuvat siivouskuluista, polttoainekuluista, kevät- ja syystyökuluista, hiekoituksesta ja aurauksesta. Asiakkaan tuomat myyntituotot vuodessa ovat 15 840 euroa, välittömät kustannukset 9 177 euroa ja välilliset kustannukset 1348,3 euroa. Asiakaskatteeksi saadaan 5 315 euroa.

Asiakas F:llä on yksi kustannuspaikka, jonka kustannukset koostuvat siivouskuluista, polttoainekuluista, kevät- ja syystyökuluista, hiekoituksesta ja aurauksesta. Asiakkaalta saadut myyntituotot vuodessa ovat 5 760 euroa. Välittömät kustannukset ovat 3 857 euroa ja välilliset kustannukset 490,3 euroa vuodessa. Asiakaskatteeksi saadaan 1 412,7 euroa.

Asiakas G:llä on yksi kustannuspaikka, jonka kustannukset koostuvat siivouskuluista, polttoainekuluista, kevät- ja syystyökuluista, hiekoituksesta ja aurauksesta. Asiakas G:n myyntituotot vuodessa ovat 5 520 euroa. Välittömät kustannukset ovat 3 965 euroa ja välilliset kustannukset 469,9 euroa vuodessa. Asiakaskatteeksi saadaan 1 085,1 euroa.

Asiakas H:llä on yksi kustannuspaikka, jonka kustannukset koostuvat siivouskuluista, polttoainekuluista, kevät- ja syystyökuluista, lakaisinkonekuluista, hiekoituksesta ja aurauksesta. Asiakkaalta saadut myyntituotot vuodessa ovat 5 880 euroa. Välittömät kustannukset ovat 5 457 euroa ja välilliset kustannukset 500,5 euroa vuodessa. Koska kustannukset ovat suuremmat kuin tuotot, asiakaskatteeksi saadaan -77,5 euroa. Asiakas H on kannattamaton, koska asiakaskate on negatiivinen.

5 HINNOITTELU

Hinnoittelu on tuotteen tai palvelun hinnan määrittämistä. Hinnoittelu on keskeisimpiä tapoja vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Toiminta on kannattavaa myyntituotosten ylittäessä kustannukset. Hinnoittelu vaikuttaa myös tuotteen asemointiin mark-

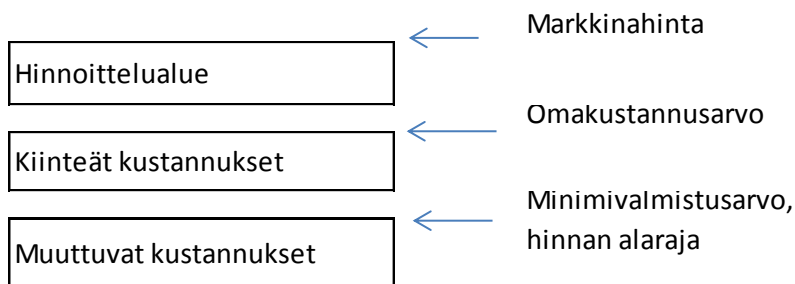
kinoilla eli siihen, kuinka laadukkaaksi ja arvokkaaksi tuote koetaan. Kallis tuote mielletään usein halpaa tuotetta laadukkaammaksi ja paremmaksi, luksustuotteeksi. Halvempia tuotteita taas pidetään perustuotteina. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa myös kysyntään, yleensä hintaa laskemalla kysyntä kasvaa, ja hintaa nostamalla kysyntä laskee. (Alhola & Lauslahti 2003, 221, Järvenpää ym. 2010, 184–185.)

Hinnanasetantaa varten tarvitaan sekä yrityksen sisäistä tietoa, että markkinoilta saatavaa tietoa:

- tuotantokustannukset, kuten työkustannus, ainekustannukset ja muut kustannukset
- markkinahinta
- yrityksen muut tavoitteet suhteessa asiakkaisiin, kilpailijoihin, ja strategiaan
- kapasiteetin käyttöaste
- hintajousto

(Ikäheimo, Lounasmeri & Walden, 2009, 196).

Samalla on mietittävä, mitä tavoitteita hinnanasetannalla pyritään saavuttamaan, ja minkälaista katetta vaaditaan. Hinnoitteluun vaikuttaa tuotteen tyyppi: onko tuote vakiotuote, jonkin verran omaleimainen vai täysin omaleimainen tuote. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 185-.) Hinnoittelualueeksi kutsutaan liikkumavaraa, jonka puitteissa yritys voi hinnoitella tuotteensa. Hinnoittelualueeseen vaikuttavia tekijöitä ovat markkinarakenne, mielikuvallinen jalostusaste, tuotteen omaleimaisuus sekä kustannukset, jotka muodostavat hinnoittelualan alarajan. Yritys voi hinnoitella tuotteen-
sa sitä vapaammin, mitä enemmän se on markkinoilla monopoliasemassa, mitä suurempi on tuotteen mielikuvallinen jalostusaste tai mitä omaleimaisempi tuote on. (Alhola & Lauslahti, 2003, 223.)



Kuvio 17 Hinnoittelualue perinteisen laskentatoimen näkökulmasta (Alhola & Lauslahti, 2003, 224)

5.1 Hinnoittelumenetelmät

Tuotteen hinnoittelussa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on pitkälti strateginen päätös, sillä hinnoittelulla on suora yhteys kannattavuuteen ja sen myötä tulokseen ja menestykseen. Myös laskentatoimella on hinnoittelussa tärkeitä tehtäviä. Laskentatoimen avulla selvitetään kustannukset, laskeaan hinta ja seurataan hinnoittelun kannattavuusvaikutuksia. (Alhola & Lauslahti 2003, 221, Eskola & Mäntysaari, 2006, 47.) Hinnoittelussa voidaan käyttää kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista hinnoittelua. Tavoiteperusteinen hinnoittelu pohjautuu yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Tavoitteet voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa: hyvä kannattavuus ja suuri markkinaosuus eivät välttämättä toteudu samaan aikaan. (Järvenpää ym. 2010, 185.)

5.1.1 Markkinaperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa perustana käytetään tuotteen tai palvelun markkinahintaa. Markkinaperusteista hinnoittelua voidaan käyttää, kun markkinoilla on jo vastaavia tuotteita, eli on olemassa selvät viitehinnat. Tällaisia tuotteita ovat mm. peruselintarvikkeet sekä tietyt peruspalvelut, joihin liittyy tietty standardimaisuus ja suuret valmistus- ja myyntimäärät. Markkinaperusteinen hinnoittelu voidaan toteuttaa joko menekkikeskeisenä, tai kilpailutilannekeskeisenä. Menekkikeskeisen

hinnoittelun avulla yritys haluaa kasvattaa menekkiään hinnan avulla, kun taas kilpailijakeskeisessä hinnoittelussa voidaan keskittyä estämään kilpailevien tuotteiden tuloa markkinoille. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 190–191.)

5.1.2 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu tuotteiden tai palveluiden tuottamiskustannuksiin. Suoritteen kustannusten kattaminen on kustannusperusteisessa hinnoittelussa avainasemassa. Myyntihinnan on ylitettävä tuottamiskustannukset ja sisällytettävä myös suoritteelle asetettu kannattavuustavoite. Kuitenkin jos markkinahinta tunnetaan, on se tässäkin menetelmässä otettava huomioon, ja verrattava sitä tuottamiskustannuksiin. Kustannusperusteista hinnoittelua voidaan käyttää, kun määritetään yksilöllisten tuotteiden tavoitehintaa, projektihinnoittelussa, sekä asetettaessa erilaisten huolto- ja asennuspalveluiden hintaa. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2009, 191–192.) Jos käytetään kustannusperusteista hinnoittelua, on käytössä oltava toimiva kustannuslaskentajärjestelmä, jossa kustannukset kohdistetaan tuotteille tai palveluille. (Ikäheimo ym. 2009, 196).

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään hyväksi suoritekalkyyleja: minimivalmistusarvo, valmistusarvo, minimiomakustannusarvo ja omakustannusarvo. Laskennallinen myyntihinta saadaan lisäämällä suoritekalkyyliin erikseen määritelty hinnoittelulisäprosentti. Jos suoritekalkyyli on 100 euroa ja hinnoittelulisäprosentti 50 %, saadaan myyntihinnaksi 150 euroa. (Ikäheimo ym. 2009, 196–197.)

Toimintoperusteisissa hinnoittelumenetelmissä tärkeää ovat toimintojen aiheuttamat kustannukset. Toimintoperusteisia hinnoittelumenetelmiä voidaan käyttää projekteissa ja tilanteissa, joissa asiakkaiden käyttämät resurssit aiheuttavat kustannukset. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 48.) Toimintoperusteinen hinnoittelu perustuu nimensä mukaisesti toimintokohtaiseen tarkasteluun, jossa kaikki tuotteen tai laskentakohteen toimintokohtaiset kustannukset ovat tiedossa. Täten se muistuttaa omakustannusperusteista hinnoittelua, mutta kustannukset lasketaan eri periaatteita noudattaen. Toimintoperusteista hinnoittelua voidaan käyttää esimerkiksi projektien ja muiden laskentakohteiden hinnoittelussa, eli tarjouslaskennassa. Tällöin asiakkaan tarjouspyynn-

tö käydään läpi toiminto toiminnolta. Jos hyödyke on yrityksen vakiotuote, arviointi perustuu pitkälti kokemukseen. Mutta jos kyseessä on pitkälle räätälöity toimintojen tai uniikkituote, yksikkökustannuksia tai toimintoajurien määrää ei välttämättä tiedetä, jolloin etukäteislaskenta monimutkaistuu. Toimintoperusteisella hinnoittelulla voidaan saada hyvin erilaisia tuloksia kuin perinteinen tasapäistävä hinnoittelu. Tämä voi johtaa asiakaskohtaiseen hinnoitteluun, jolloin hyvälle ja huonoille asiakkaille myydään samaa tuotetta eri hintaan. Tämä voi johtaa siihen, että yritys luopuu tietoisesti huonoista asiakkaista, tai huonot asiakkaat vaihtavat toimittajaa hintojen nousun myötä. Joka tapauksessa yritys saa tilalle kannattavia asiakkaita, ja asiakkaallekin se on edullisempaa. (Alhola & Lauslahti, 2003, 231–236.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on myös huonoja puolia. Yksi näistä on se, että se ei ota huomioon kysyntää. Kustannusten laskemista varten tuleva tuotantovoelymyi arvioidaan ennen hinnoittelua. Tämän vuoksi yksikkökustannukset saattavat toteutua arvioitua suurempina, mikäli kysyntä on alhaisempi kuin arvioitu tuotantovoelymyi. Lisäksi kokonaiskustannukset saattavat olla suuremmat kuin myyntituotot, vaikka kustannuslähtöiset kriteerit täyttyisivät jokaisessa tuotteessa. (Ikäheimo ym. 2009, 198.)

5.1.3 Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelussa tuotteen muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katetuotto. Katetuottohinnoittelu on siis kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä. (Eskola & Mäntysaari, 2006, 48.) Katetuottohinnoittelu pohjautuu minimikalkyyliin, eli se lasketaan minimivalmistusarvon pohjalta. Katetuotto lasketaan usein prosentuaalisesti tuotteen loppuhinnasta. Eri toimialoilla ja tuoteryhmissä on hyvin erilaiset katteet. Kate on yleensä suurempi harvoin ostetuissa luksustuotteissa, kuin jokapäiväisissä tuotteissa. Katetuotolla katetaan myös yrityksen kiinteät kustannukset, ja loppuosa jää yritykselle voitoksi. (Mäkinen ym. 2004, 91, Tomperi 2013, 70–74.)

Katetuottohinnoittelu on yksinkertaista, sillä siinä huomioidaan vain muuttuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset ja voitto huomioidaan lisäämällä kate. Kate muo-

dostuu siten kiinteistä kustannuksista ja voittotavoitteesta. Katetuottohinnoittelun käyttö edellyttää, että yritys käyttää kustannusten laskennassa katetuottolaskentaa. Yleisesti kaupan alalla, palvelualoilla ja monilla teollisuuden aloilla on käytössä katetuottolaskenta, jolloin myös katetuottohinnoittelua voidaan käyttää. (Alhola & Lauslahti, 2003, 228–229; Eskola & Mäntysaari, 2006, 48–49.)

Katetuottohinnoittelu on sitä luotettavampaa, mitä suurempi muuttuvien kustannusten osuus on. Kiinteiden kustannusten ollessa suuret ja niiden kytkeytyminen eri tuotteiden valmistukseen epätasaista tai epäselvää, voidaan jotkut tuotteet hinnoitella väärin. Tätä ongelmaa voidaan kompensoida tuotekohtaisilla katelisillä. (Järvenpää ym. 2010, 189.)

5.1.4 Kannattavuusperusteinen hinnoittelu

Kannattavuusperusteinen hinnoittelu pohjautuu myös kustannuksiin, mutta siinä otetaan myös samalla huomioon kannattavuustavoite. Hinnoittelu voi kannattavuustavoitteen sijasta keskittyä mm. yrityksen eettisiin tavoitteisiin. **Tavoitekustannuslaskentaperusteisessa hinnoittelussa** lähtökohtana ovat sallitut tuotantokustannukset, eli markkinoilta saatavan myyntihinnan ja voittotavoitteen välinen erotus. Kustannukset on siis sopeutettava markkinoiden määräämään myyntihintaan niin, että pysytään saavuttamaan tarvittava kate. **Omakustannushinnoittelu** eli täyskatteellinen hinnoittelu sopii käytettäväksi silloin kun käytetään katetuottolaskennan sijasta omakustannuslaskentaa. Kustannuksina otetaan huomioon välittömät ja välilliset kustannukset. Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa kustannusten laskemiseen käytetään joko keskimääräis- tai minimikalkyyliä. Koska kaikki kustannukset otetaan jo huomioon kustannuslaskennassa, tuotteelle asetetaan pelkkä voittolisä. Voittolisän määrittäminen saattaa tosin olla ongelmallista. Voittolisä on euromääräisesti pienempi kuin katelisä, koska katetarpeen tulee kattaa kiinteät kustannukset. Omakustannuspohjainen hinnoittelu ei reagoi riittävän nopeasti kysynnän muutoksiin, jolloin toiminta-asteen muutokset eivät heijastu riittävän nopeasti ja luotettavasti kustannuspohjaan. Yrityksen toiminta-asteen vaihdellessa paljon välillisiä kustannuksia jakamassa saattaa olla aina hyvin erilainen määrä tuotteita. Silloin kustannuslaskennan

tiedot eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa siitä, kuinka paljon välillisiä kustannuksia kuuluu yhdelle yksikölle. Omakustannusperusteista hinnoittelua voidaan käyttää silloin, jos yrityksellä on hyvä laskentajärjestelmä, sekä suuret kiinteät tai välilliset kustannukset. Yksikkökustannukset voidaan laskea lisäys- tai toimintolaskennan avulla. (Alhola & Lauslahti, 2003, 227; Eskola & Mäntysaari, 2006, 48, 51; Järvenpää ym. 2010, 188, 190–191.)

5.1.5 Muut hinnoittelumenetelmät

Uudet tuotteet voidaan hinnoitella kahdella tavalla. *Kermankuorintahinnoittelussa* hinnat ovat aluksi korkeat, koska kilpailevia tuotteita ei ole. Hintaa voidaan myöhemmin alentaa, kun kilpailijoilta tulee vastaavia tuotteita markkinoille. *Markkinoiden valtaushinnoittelussa* hinta asetetaan sellaiseksi, jolla saavutetaan mahdollisimman suuri markkinaosuus. Kun haluttu markkinaosuus on saavutettu, voidaan hintaa pyrkiä nostamaan. (Järvenpää ym. 2010, 186.)

Hintaporrastuksessa samaa tuotetta myydään eri asiakkaille eri hintaan kuin toisille asiakkaille. Sitä voidaan käyttää, jos asiakkaat voidaan segmentoida luonnollisella tavalla. Alimman hinnan pitää hintaporrastuksessa olla vähintään muuttuvien kustannusten suuruinen. (Järvenpää ym. 2010, 193.) Hintaporrastuksia käytetään yleisesti silloin, kun olemassa olevia selkeitä ajallisia vaihteluita voidaan tasoittaa hinnan avulla. Esimerkiksi puhelinyhtiöt hinnoittelevat viikonloppu- ja iltapuhelut eri tavalla kuin normaalisti. (Alhola & Lauslahti, 2003, 241.)

”Hinnoittelukertoimen ideana on määrittää kerroin, jonka avulla tuotteen hinta lasketaan.” (Järvenpää ym. 2010, 191). Sen käyttö on helppoa, mutta sitä käyttäessä pitää huomioida tarkasti, mitä kaikkea sen tulee kattaa. Katetaanko hinnoittelukertoimella pelkkä voittotavoite, vai myös muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia? (Järvenpää ym. 2010, 191.)

Samantyyppinen menetelmä on *pääoman tuottoasteeseen perustuva hinnoittelu*, mutta siinä korostetaan tuotteen tai palvelun valmistuksen sitovan myös pääomaa kustannusten lisäksi. Hinta nousee pääoman määrän tai tuottoasteen vähentyessä, ja vastaavasti alenee pääoman määrän tai tuottoasteen noustessa. (Järvenpää ym. 2010, 192.)

Sopimus- ja tarjoushinnoittelussa myyjä ja asiakas sopivat tuotteen hinnasta neuvottelemalla. Erilaisissa urakatöissä käytetään paljon sopimusperusteista hinnoittelua, ja se on myös hyvä keino päättää siirtohinnasta tapauksissa, joissa jalostusaste kasvaa valmistusprosessin kuluessa. (Järvenpää ym. 2010, 196.)

5.2 Yritys X Oy:n hinnoittelu

Yritys X Oy on palveluyritys, jonka kustannuksista suurin osa on muuttuvia kustannuksia. Tähän mennessä hinnoittelu on ollut tarjous- ja sopimushinnoittelua Yritys X Oy:n ja sen asiakkaiden välillä. Yritys X Oy:lle sopivia hinnoittelumenetelmiä ovat toimintoperusteinen hinnoittelu, katetuottohinnoittelu, markkinahinnoittelu ja tarjous- ja sopimushinnoittelu. Asiakkaiden aiheuttamien toimintojen kustannukset tiedetään, joten toimintoperusteinen hinnoittelu on luonnollista. Jos Yritys X Oy haluaa vielä lisätä jonkin katetuottotavoitteen, katetuottohinnoitteluun siirtyminen on helppoa, koska olen tehnyt Yritys X Oy:lle sekä katetuotto-, että asiakaskannattavuuslaskelmia. Yritys X Oy:n hinnoittelu tulee kuitenkin viime kädessä olemaan tarjous- ja sopimusperusteista hinnoittelua, jonka pohjana käytetään joko toimintoperusteista tai katetuottohinnoittelua. Jos asiakas pitää katetuottohinnoittelun perusteella laadittua tarjousta liian korkeana, voidaan vaaditusta katetuottotavoitteesta tinkiä asiakaskohteisesti, jotta asiakassuhde saadaan syntymään. Yritys X Oy pystyy käyttämään tekemääni asiakaskatteen laskentapohjaa hyväkseen jo laskiessaan tarjousta uudelle asiakkaalle. Yritys X Oy ei kuitenkaan hinnoitella palveluitaan yli vallitsevien markkinahintojen, koska silloin menetettäisiin asiakkaita muille, halvemmille yrityksille.

Kannattamattoman kustannuspaikan suhteen Yritys X Oy voi miettiä, kannattaako kustannuspaikan hinnoittelua nostaa. Hinnan nostamisessa on olemassa riski, että asiakas päättää asiakassuhteen. Esimerkiksi asiakkaalla B on yksi kannattamaton kustannuspaikka. Muut asiakas B:n kustannuspaikat kattavat myös kannattamattoman kustannuspaikan kustannukset, jolloin asiakas on kokonaisuudessaan kannattava. Kannattamattoman kustannuspaikan hintojen nousu saattaa aiheuttaa asiakassuhteen päättymisen.

Yritys X Oy:n yksi asiakas, asiakas H, on kokonaisuudessaan kannattamaton. Tässä tapauksessa hintojen nostaminen on välttämätöntä Yrityksen X Oy:n kannalta. Parhaassa tapauksessa asiakas H suostuu hintojen korotukseen, jolloin siitä tulee kannattava asiakas. Muussa tapauksessa asiakas etsii halvemman vaihtoehdon muualta, ja Yritys X Oy:n ei tarvitse enää tuhjata resurssejaan kannattamattomaan asiakkaaseen, vaan voi kohdistaa ne kannattavampiin asiakkaisiin.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X Oy:n kustannusrakennetta, kannattavuutta ja hinnoittelumenetelmiä. Suurin osa Yritys X Oy:n kustannuksista ovat muuttuvia kustannuksia (58 %), joista suurimmat ovat ulkopuolisista palveluista ja vuokratyövoimasta tulevat kustannukset. Seuraavaksi eniten kustannuksia aiheuttavat polttoaineet, ajoneuvojen huolto ja korjaus, palkat ja palkkiot ja suunnitelman mukaiset poistot. Liikevaihto on parin viime vuoden aikana kasvanut huomattavasti, ja samalla myös ulkopuolisten palveluiden ja vuokratyövoiman kustannukset ovat kasvaneet. Myös yrityksen voitto-osuus on kasvanut huomattavasti. Yrityksen tunnuslukuja analysoimalla yritys X Oy:n kannattavuus vaikuttaa hyvältä, ja toimialaverailussa yrityksen tunnusluvut olivat paremmat kuin keskimäärin toimialalla. Yritys X Oy on tunnuslukujen analysoinnin perusteella erittäin vakavarainen. Yritys X Oy:llä ei ole juurikaan vierasta pääomaa, jolloin vakavaraisuuden tunnusluvut ovat parempia. Maksuvalmius on myös Yritys X Oy:llä ollut keskimääräistä parempi, mut-

ta myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ovat olleet liian pitkiä. Myyntisaamisten kiertoaikaa Yritys X Oy oli saanut hieman parannettua, mutta omien ostovelkojen maksu viivästyy edelleen. Tämä on osin selitettävissä omistajan työkiireillä ja unohtelevalla luonteella.

Katetuottolaskennan mukaan yritys X Oy:n katetuottoprosentti on yli 51, ja kriittinen piste lähes 250 000 euroa. Katteet vaikuttavat tällä hetkellä riittävältä. Asiakaskannattavuuksien laskemista varten välittömät kustannukset laskettiin toimintoperusteisesti asiakkaan aiheuttamien toimintojen mukaan. Yritys X Oy:n omistaja oli määrittänyt nämä toiminnot valmiiksi jokaiselle kustannuspaikalle. Välilliset kustannukset jaettiin suhteessa myyntituottoihin. Asiakaskannattavuuslaskennassa kävi ilmi, että yksi asiakas oli kannattamaton. Lisäksi yhdellä asiakkaalla oli yksi kannattamaton kustannuspaikka. Asiakaskatteiden perusteella yrityksen ei välttämättä tarvitse nostaa hintojaan. Hintoja voidaan myöhemmin muokata asiakaskohtaisesti tarpeen mukaan. Niin sanotuille hyvälle asiakkaille voidaan antaa alennusta, jolloin hyvä asiakas pysyy jatkossakin asiakkaana. Saman asiakkaan jokaisesta kustannuspaikasta ei myöskään tarvitse saada samaa katetuottoa, mikäli asiakkaan kokonaiskate pysyy hyvänä. Jos asiakkaan kustannuspaikoista jokin on kannattamaton, tai koko asiakas on kannattamaton, hinnoittelua tulee muuttaa niin, että kustannuspaikasta tai asiakkaasta tulee kannattava. Jos asiakas ei millään hyväksy hintojen nousua, asiakkaasta voidaan luopua, tai asiakas itse luopuu asiakassuhteestaan.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä prosessi. Lasten ja oman sairasteluni vuoksi tämä opinnäytetyö valmistuu vasta nyt vuonna 2018, vaikka tutkimuksen empiirinen osa valmistui jo vuonna 2015. Tämän jälkeen Yritys X Oy:n omistaja tutustui laskelmiin ja tekemiini ehdotuksiin. Yritys X Oy:ssä otettiin käyttöön katetuottolaskenta ja asiakaskannattavuuksien laskeminen. Vaikeinta tässä opinnäytetyössä oli Yritys X Oy:n kustannusten jakaminen ja kohdistaminen. Kustannusten kohdistaminen onnistui kuitenkin aiheuttamisperiaatteen mukaan kustannuspaikoille. Tässä suurena apuna oli Yritys X Oy:n omistajan työpanos, koska hän oli jo valmiiksi kirjoittanut kaikki toiminnot ja niiden aiheuttamat työtunnit. Yritys X Oy käyttää tekemiäni laskelmia hyväkseen jatkossa. Esimerkiksi asiakaskannattavuuksien laskentapohjaa Yritys X Oy hyödyntää tehdessään tarjouslaskelmia uusille asiakkaille. Tilinpäätösten pohjalta Yritys X Oy laskee uusia kannattavuuden tunnuslukuja valmiita

laskukaavoja käyttäen kun kokee sen tarpeelliseksi. Näin Yritys X Oy pystyy seuraamaan kannattavuutensa kehitystä, ja tarvittaessa puuttumaan nopeasti ongelma-kohtiin. Katetuottolaskelman avulla Yritys X Oy voi halutessaan tehdä herkkyysanalyysin. Herkkyysanalyysin avulla Yritys X Oy voi pohtia esimerkiksi hinnoitteluun ja kustannuksiin tehtävien muutoksien vaikutusta tulokseen. Seuraavien vuosien aikana Yritys X Oy:n kannattaisi kiinnittää huomiota varsinkin ostovelkojensa kiertonopeuteen. Ostovelkojen kiertonopeus on ollut huomattavan hidasta. Syy tähän on ollut se, että Yritys X Oy:n omistajalla ei ole ollut aikaa maksaa ostovelkojaan ajoissa, ja se, että suuri osa yrityksen käyttövaroista on ollut sitoutuneena investointeihin. Rahoittamalla investointeja enemmän vieraalla pääomalla Yritys X Oy:lle jäisi enemmän rahaa laskujen maksuun.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Andersson, J., Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY
- Eskola, A & Mäntysaari, A. 2006. Menestys- Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Glautier, M & Underdown, B. 2001. Accounting. Theory and Practice. London: Financial Times Prentice Hall.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. 2002. Cost Accounting. A Managerial Emphasis. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2004. Katteella tulosta. Helsinki: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen

tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tomperi, S. 2013. Yrityksen taloushallinto 3- Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.

Tilastokeskuksen www-sivut. 2014. Viitattu 17.4.2014. <http://www.stat.fi>

Toimialaonlinen www-sivut. 2014. Viitattu 17.4.2014. <http://www2.toimialaonline.fi>

Vilka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.