

Piia Jänis

# KANNATTAVUUS KAHVILAYRITYK- SESSÄ

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Piia Jänis
Työn nimi	Kannattavuus kahvilayrityksessä
Toimeksiantaja	Kahvilayritys
Vuosi	2023
Sivut	50 sivua, liitteitä 5 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kristiina Kinnunen

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia itäsuomalaisen kahvilayrityksen kannattavuutta. Opinnäytetyössä tutkimuksen ensimmäinen tutkimusongelma oli, millainen on kahvilayrityksen kannattavuuden tila. Toinen tutkimusongelma oli, millaisilla keinoilla kahvilayrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. Kolmas tutkimusongelma oli, millainen on kahvilayrityksen päätuotteiden hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin. Aihe oli toimeksiantajalle tärkeä, sillä toimeksiantaja ei ollut koskaan tehnyt tai teettänyt talouslaskelmia.

Opinnäytetyön teoriaosuuden pääluvut käsittelivät kannattavuutta ja katetuottolaskentaa. Kannattavuuden parantamisen teoria sisällytettiin osaksi teoreettista viitekehystä. Kannattavuuden arvioinnissa keskityttiin tunnuslukulaskentaan ja hinnoitteluun.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa kahvilayrityksen talouden suunnittelua varten selvittämällä yrityksen kannattavuuden tila ja antamalla kehitysehdotuksia kannattavuuden parantamiseen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Menetelminä käytettiin dokumenttianalyysia ja teemahaastattelua. Tutkimuksessa käytetyt dokumentit olivat kahvilayrityksen yrittäjältä saadut tilinpäätökset ajanjaksolta 1.4.2019-31.3.2022 ja kilpailijoiden verkkosivuilta saadut hintatiedot. Teemahaastattelussa teemat rakennettiin opinnäytetyön tutkimusongelmat huomioiden. Teemahaastattelussa haastateltiin kokenutta kirjanpitäjää. Saatu aineisto purettiin, minkä jälkeen se analysoitiin sisällön erittelyllä sekä teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset osoittivat, että kahvilayrityksen kannattavuus on heikentynyt vertailuvuosiin verrattuna. Tuloksista oli nähtävissä selkeitä syitä kannattavuuden heikentymiselle, kuten muuttuvien kustannusten kasvu. Tulosten perusteella toimeksiantajalla on mahdollisuus nostaa hintojaan, koska markkinoilla on tarjolla myös huomattavasti kalliimpia tuotteita. Lopputuotoksena toimeksiantajalle saatiin tietoa kannattavuudesta, hintatasosta suhteessa kilpailijoihin sekä konkreettisia ehdotuksia kannattavuuden parantamiseen.

**Asiasanat:** kannattavuus, katetuottolaskenta, hinnoittelu

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Piia Jänis
Thesis title	Profitability in a coffeehouse business
Commissioned by	Coffeehouse business
Time	2023
Pages	50 pages, 5 pages of appendices
Supervisor	Kristiina Kinnunen

## ABSTRACT

This thesis examined the profitability of the commissioner company. Three research problems were addressed in this thesis. The first research problem was to evaluate the commissioner's profitability. The second research problem was to contemplate how to improve the commissioner's profitability. The third research problem was to examine the commissioner's prices compared to competitors. The objective was to provide the commissioner information about the state of the company's profitability and give concrete development proposals to improve profitability.

The theoretical framework consisted of profitability and profit margin calculation. The approach method of this thesis was a case study, and the research was executed as a qualitative study. The data was collected by calculating financial ratios from the commissioner's financial statements from 1st of April 2019 to 31st of March 2022 and gathering price information from competitors' websites. In addition, a semi-structured interview was held with an experienced accountant. The topics and questions of the interview were chosen by taking notice of the research problems. The results were analysed using differentiation and a theory-oriented content analysis.

The results gave answers to the research problems. The results showed a decrease in the commissioner's profitability, but also provided tips to improve profitability. The commissioner's prices are very similar compared to competitors, which gives the commissioner a chance to raise prices. The final results provide the commissioner data of their profitability and concrete suggestions how to improve it.

**Keywords:** profitability, profit margin calculation, pricing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KANNATTAVUUS.....	8
2.1	Sisäinen laskentatoimi.....	8
2.2	Kustannukset.....	9
2.3	Tilinpäätöksestä laskettavat tunnusluvut.....	12
2.4	Hinnoittelu.....	15
3	KATETUOTTOLASKENTA.....	16
3.1	Katetuottoajattelu.....	16
3.1.1	Katetuottoajattelun ongelmia.....	17
3.1.2	Katetuotto ja katetuottoprosentti.....	18
3.1.3	Kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti.....	19
3.2	Kannattavuuden parantaminen.....	20
4	TOIMEKSIANTAJA.....	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
5.1	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	23
5.2	Aineiston hankinta.....	25
5.3	Aineiston analyysi.....	28
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
6.1	Kannattavuuden tunnusluvut.....	30
6.2	Hintavertailu.....	33
6.3	Teemahaastattelu.....	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	36
7.1	Kannattavuuden tila.....	36
7.2	Hintavertailu ja kannattavuuden parantaminen.....	38
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	40
8	LOPUKSI.....	42
	LÄHTEET.....	43

## LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset

Liite 2. Tietosuojailmoitus

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantajayrityksen kannattavuus. Aihe on toimeksiantajalle tärkeä, koska yritykselle ei ole koskaan tehty minkäänlaisia kannattavuuteen liittyviä laskelmia tai tutkimuksia. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään toimeksiantajayrityksen taloussuunnittelussa.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on itäsuomalainen kahvilayritys, joka on ollut toiminnassa vuodesta 2018 alkaen. Kahvilan lisäksi yrityksellä on verkko-kauppa ja useita jälleenmyyjiä. Toimeksiantajaan viitataan tässä opinnäytetyössä kahvilayrityksenä, sillä toimeksiantajayritys haluaa pysyä anonyyminä alalla vallitsevan kilpailun vuoksi.

Työn tavoitteena on selvittää kahvilayrityksen kannattavuuden tila ja antaa yrittäjille ehdotuksia kannattavuuden parantamiseen. Tässä opinnäytetyössä on kolme tutkimusongelmaa: Ensimmäinen tutkimusongelma on selvittää, millainen on kahvilayrityksen kannattavuuden tila. Toinen tutkimusongelma on pohtia, millaisilla keinoilla kahvilayrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. Kolmas tutkimusongelma on selvittää, millainen on kahvilayrityksen kolmen päätuotteen hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin.

Opinnäytetyö on rajattu siten, että kannattavuuden arviointi perustuu tilinpäätöksiin ajalta 1.4.2019-31.3.2022 ja niiden pohjalta laskettuihin kannattavuuden tunnuslukuihin. Lasketut kannattavuuden tunnusluvut koskevat koko yritystoiminnan kannattavuutta edellä mainitulla ajanjaksolla. Tarkasteltavaa ajanjaksoa edeltävä tilikausi ei ole 12 kuukauden pituinen ja 31.3.2023 päättyvän tilikauden tilinpäätös ei ole valmis opinnäytetyöprosessin aikana, joten niitä ei huomioida tässä opinnäytetyössä.

Hinnoittelun suhteen vertaillaan kahvilayrityksen kolmen päätuotteen kannattavuutta suhteessa kilpailijoihin. Päätuotteet ovat yrityksen oman tuotemerkin alaisia tuotteita, joita myydään verkossa, kahvilassa ja jälleenmyyjillä. Nämä tuotteet ovat kahvilayrityksen tärkeimmät tuotteet, joten yritys hyötyy tuotteiden hintavertailusta. Kilpailijat eivät ole paikallisia kilpailijoita vaan verkossa

olevia kilpailijoita. Hintavertailu toteutetaan vuoden 2023 maaliskuun hintojen mukaisesti.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus saada yksittäisestä tapauksesta yksityiskohtaista tietoa (Valli & Aaltola 2015, 181). Tapaustutkimus on hyvä lähestymistapa tähän opinnäytetyöhön, sillä tarkoitus on tutkia yksittäisen tapauksen eli kahvilayrityksen kannattavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saavuttaa yleistettävyyttä, vaan hankkia tietoa, jonka avulla voidaan saada ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullinen tutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska tarkoitus ei ole saavuttaa yleistettävyyttä, vaan saada ymmärrys kahvilayrityksen kannattavuudesta.

Empiirinen aineisto kerätään dokumenttianalyysillä sekä teemahaastattelulla. Dokumenttianalyysi on herkkäasiayhteydelle (Ojasalo ym. 2015, 136), joten se soveltuu tähän opinnäytetyöhön hyvin. Teemahaastattelu sopii aineistonkeruutavaksi, jos halutaan saada ilmiöstä ymmärrys (Vilkkä 2021, luku 5). Tästä syystä teemahaastattelu on toinen aineistonkeruumetodi.

Saatu aineisto analysoidaan sisällön erittelyllä sekä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällön erittelyssä toteutetaan kvantifiointi eli lasketaan aineistosta lukuja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysi perustuu aiempaan teoriaan, jonka pohjalta tehdään luokittelua ja etsitään samankaltaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi, 127–128). Opinnäytetyössä sisällön erittelyä hyödynnetään tunnuslukulaskennassa ja hintavertailussa, jonka jälkeen dokumenteille sekä teemahaastattelulle toteutetaan teoreettinen sisällönanalyysi. Teoreettinen sisällönanalyysi sopii tähän opinnäytetyöhön, koska teoria on vahvasti sidoksissa tutkittavaan aiheeseen.

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osio käsittelee kannattavuutta, sisäistä laskentaa ja hinnoittelua. Toinen teorialuku käsittelee katetuottolaskentaa ja kannattavuuden parantamista. Teorian aiheet ovat sidoksissa tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin, joten ne ovat tärkeä käsitellä. Keskeisiä käsitteitä tässä tutkimuksessa ovat kannattavuus, katetuottolaskenta ja hinnoittelu.

## 2 KANNATTAVUUS

Kannattavuus on yrityksen liiketoiminnan lähtökohta. Tästä syystä kannattavuutta tulee tarkastella useista eri näkökulmista ja mitata erilaisilla yrityksen sisäisillä laskelmilla. Laskelmiin tarvittavat luvut voidaan saada esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

Tässä luvussa käsitellään sisäisen laskentatoimen käsite ja kerrotaan kustannusten merkityksestä yritystoiminnalle. Luvussa perehdytään myös kustannusten jaotteluun. Viimeisessä alaluvussa käsitellään pintapuoleisesti myös hinnoittelua, sillä se on merkittävä osa kannattavuutta.

### 2.1 Sisäinen laskentatoimi

Johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi on työkalu organisaation johtamisen tukemiseen. Sisäinen laskenta voi tukea johtamista päätöksenteossa, ihmisten ohjaamisessa ja resurssien varmistamisessa. Erityisesti päätöksentekoa tukevan tiedon tuottaminen on keskeistä johdon laskentatoimessa. (Ikäheimo ym. 2019, 129.) Sisäistä laskentaa voidaan ajatella myös eräänlaisena prosessina, jossa tunnistetaan, mitataan, kootaan, analysoidaan, valmistellaan, tulkitaan ja kommunikoidaan tietoa yrityksen johdon päätöksentekoa varten (Horngren ym. 2023, 20).

Organisaatiosta saatava käsitys voi syventyä sekä laajentua sisäisen laskentatoimen tuottamalla tiedolla. Sen avulla voidaan myös tarkastella yrityksen kannattavuutta useista näkökulmista. Sisäistä laskentatoimeaa ei ole säädelty juridisesti, vaan laskennan hyödyntäminen organisaatiossa on täysin vapaaehtoista ja vapaamuotoista. (Jormakka ym. 2021, 13.)

Sisäisen laskentatoimen keinoin voidaan saada myös informaatiota tuotteita tai tuoteryhmiä koskevia päätöksiä varten. Laskelmat auttavat selvittämään esimerkiksi, mitkä ovat tuotteen todelliset kustannukset, onko tuotteen hinta kannattava ja onko tuotteen valmistus itse vai alihankintana kannattavampaa. Tuotelaskelmista saadun informaation avulla voidaan vertailla eri tuotteiden kustannuseroja ja pohtia niiden syitä. (Järvenpää 2017, 36.)

Kommunikaatio on tärkeä osa sisäistä laskentatoimea. Pelkät laskelmista saadut luvut eivät välttämättä anna riittävää ja selkeää käsitystä kokonaisuudesta. Tästä syystä saadut laskelmat kannattaa esittää esimerkiksi kaavioilla, käyrillä tai muilla visuaalisilla keinoilla. (Gazely & Lambert 2006, 4.)

Sisäisen laskentatoimen toteutukseen ei ole tiettyä tapaa tai mallia, sillä olosuhteilla on suuri merkitys sisäisessä laskentatoimessa. Organisaation koko, toimiala, maantieteellinen sijainti ja ajankohtaisuus vaikuttavat siihen, tarvitaanko yrityksessä millaista sisäistä laskentaa. Tärkeää on se, että saman yrityksen sisällä sisäinen laskenta toteutetaan samalla tavalla, jotta vertailu on luotettavampaa. (Tenhunen 2013.)

## **2.2 Kustannukset**

Liiketoiminnan kannattavuus on elinehto yrityksen toiminnan ylläpitämiselle. Perusperiaate on, että jos tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, toiminta on kannattavaa. Yritystoiminnan kannattavuus on sidoksissa tuottojen ja kustannusten määrään. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

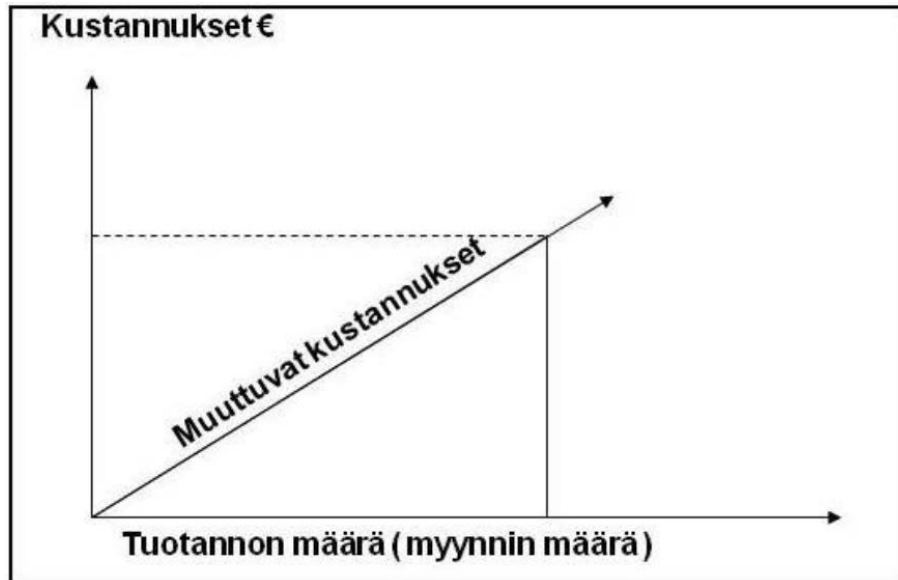
Kannattavuuden yksi tärkeimmistä osa-alueista on yritystoiminnan kustannusten määrä. Pelkät tuotot eivät yksinään tee yrityksestä kannattavaa, jos kustannukset ovat suuremmat kuin yritykseen tuleva rahavirta. Kustannusten määrää voi selvittää muun muassa kirjanpidon tai itse tehtyjen laskelmien avulla. (Tomperi 2021, 10–11.)

Kustannuksilla on siis merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen. Erilaiset tuotannontekijät aiheuttavat yritykselle menoja. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi toimitilat, henkilöstö, koneet ja laitteet. Tuotannontekijöistä koituvia menoja nimitetään sisäisessä laskentatoimessa kustannuksiksi. (Niskavaara 2022, 101–102.) Kustannukset voidaan määritellä siten, että ne ovat tuotannontekijöiden rahassa mitattua käyttöä (Laitinen 2021, 13).

### *Muuttuvat ja kiinteät kustannukset*

Yrityksen kaikki kustannukset voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään: muuttuviin kustannuksiin ja kiinteisiin kustannuksiin (Stenbacka ym. 2016, 27).

Muuttuviksi kustannuksiksi luokitellaan ne kustannukset, jotka kasvavat tai pienenevät suhteessa toiminnan volyymiin. Esimerkiksi raaka-ainekustannukset ovat usein muuttuvia kustannuksia: mitä enemmän valmistetaan tuotetta, sitä enemmän raaka-ainekustannukset kasvavat. (Ikäheimo ym. 2019, 131–132.)



Kuva 1. Muuttuvat kustannukset (Osaava yrittäjä s.a.)

Jos muuttuvat kustannukset ovat samoja tuotantomäärästä huolimatta, ovat muuttuvat kustannukset tasasuhteisia eli ne kasvavat lineaarisesti tuotantomäärän kasvaessa (kuva 1). Useimmissa tapauksissa muuttuvat kustannukset eivät kuitenkaan kasva lineaarisesti. Esimerkiksi jos tuotteita valmistetaan ylitöinä, kasvavat myös palkkakustannukset, jolloin myös yksikkökustannukset kasvavat. Tuotantomäärän kasvu voi aiheuttaa myös yksikkökustannusten laskua, jos raaka-aineiden hinta laskee suurempien tilausmäärien myötä. (Stenbacka ym. 2016, 27–28.)

Kiinteiden kustannusten suuruus ei ole suoraan riippuvainen valmistettävien ja myytävien tuotteiden määrästä. Yritykselle syntyy siis kiinteitä kustannuksia siitä huolimatta, vaikka tuotantoa ja tuotteiden myyntiä ei olisi. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi kuukausipalkat, toimitilojen vuokrat, huollot ja mainonta. (Tomperi 2021, 18.) Kuva 2 havainnollistaa kiinteitä kustannuksia.



Kuva 2. Kiinteät kustannukset (Osaava yrittäjä s.a.)

Kiinteät kustannuksetkaan eivät ole aina täysin kiinteitä, vaan ne voivat muuttua erilaisten yrityksen tekemien toimenpiteiden myötä. Kiinteät kustannukset voivat muuttua hyppäyksittäin; jos yritys esimerkiksi vuokraa uuden toimitilan tai luopuu vanhasta tilasta. Mahdolliset vuokrankorotukset ja hintojen muutokset voivat myös vaikuttaa kiinteisiin kustannuksiin. (Stenbacka ym. 2016, 30–31.)

Kustannuksissa voi olla piirteitä sekä muuttuvista että kiinteistä kustannuksista. Tästä syystä kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin ei ole aina niin selkeää, vaan jaottelu tehdään jokaisessa yrityksessä tarpeelliseksi katsotulla tavalla. Tällaisia kustannuksia kutsutaan sekakustannuksiksi. (Miller-Nobles 2019, 259.) Yhdistämällä kaikki yrityksen kustannukset, saadaan laskettua yrityksen kokonaiskustannukset (Stenbacka ym. 2016, 31).

Kustannusrakenne kertoo kiinteiden kustannusten suhteen muuttuviin kustannuksiin. Yrityksen on syytä tuntea kustannusrakenteensa, sillä pienikin muutos kustannuksissa voi vaikuttaa tulokseen negatiivisesti tai positiivisesti. Yritykset, joiden kiinteät kustannukset ovat korkeat, ovat suuremmassa taloudellisessa vaarassa kustannusten noustessa. Kustannusrakenteet vaihtelevat eri toimialan yritysten välillä suuresti. (Miller-Nobles ym. 2019, 275.)

### 2.3 Tilinpäätöksestä laskettavat tunnusluvut

Kannattavuuden tunnusluvut mittaavat yrityksen kykyä muuttaa liikevaihto ja varat tuloiksi (Brooks 2022, 491). Olennaiset kannattavuutta mittaavat tunnusluvut ovat esimerkiksi tilinpäätöksestä saatavat käyttökate, liiketulos ja kokonaistulos. Tunnusluvut voidaan muuntaa suhteelliseksi, jolloin saadaan käyttökate-, liiketulos- ja kokonaistulosprosentti. Tunnuslukujen ilmaisu ja vertailu suhteellisina osuuksina on helpompaa kuin euromääräisinä. (Eklund & Kekkonen 2014, 72, 74.)

Tunnuslukuja laskiessa voidaan todeta, että yritystoiminta on kannattavaa, jos laskettu kannattavuuden tunnusluku on tietyllä tasolla (Vilkkumaa 2011, 44). Kannattavuuden seuranta on tärkeää yrityksen suorituskyvyn kannalta. Tunnuslukujen laskeminen auttaa mittaamaan ja ymmärtämään yritystoiminnan taloustilannetta. Tunnuslukuja voidaan verrata menneeseen ja saadaan arvokasta tietoa sekä voidaan yrittää ennustaa tulevaa. (Brooks 2022, 479–480.)

Yksittäinen tunnusluku ei kuitenkaan anna riittävää kuvaa kannattavuudesta, vaan tunnuslukuja tulee laskea useampia sekä vertailla. Vertailukohteena voi olla mennyt ajanjakso tai saman toimialan yritykset. Yritykset tekevät usein taloussuunnittelua ja tunnuslukujen avulla voidaan arvioida, ovatko asetetut tavoitteet täyttyneet. (McLaney & Atril 2014, 230–231.) Viitalan (2006, 149) mukaan käyttökate-, nettotulos-, liiketulos- ja kokonaistulosprosentti eivät ole vertailukelpoisia tunnuslukuja, jos ne antavat negatiivisen arvon.

Tunnusluville on haastava antaa yleispäteviä ohjearvoja, koska on tyypillistä, että vaihtelu toimialojen sekä eri yritysten välillä on voimakasta. Tunnuslukujen vertailussa keskeisintä onkin tunnistaa ne asiat ja syyt, jotka ovat vaikuttaneet tunnuslukuihin ja niissä tapahtuviin muutoksiin. Muutosten perusteella voidaan tehdä tarvittavia johtopäätöksiä. (Viitala 2006, 148.)

#### *Käyttökateprosentti*

Käyttökateprosenttia käytetään yleisesti kannattavuuden mittaamisessa. Tunnusluku saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset ilman poistoja ja korkoja. Käyttökateprosentissa ei huomioida

veroja, yrityksen rahoitusrakennetta, investointeja tai poistoja. (Eklund & Kekkonen 2014, 73, 252.)

Käyttökateprosentti lasketaan suhteuttamalla käyttökate liiketoiminnan tuottoihin. Käyttökateprosentti osoittaa, kuinka suuri prosentuaalinen osuus liiketoiminnan tuotoista jää kattamaan pääomakuluja ja tuottamaan tulosta. (Vilkku-maa 2011, 169.) Kaava 1 osoittaa, miten käyttökateprosentti lasketaan.

$$\text{Käyttökate} - \% = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (1)$$

Käyttökateprosentille ei ole yleispätevää ohjearvoa. Tunnusluvun tason määrittää yrityksen toimiala sekä pääomarakenne. Tästä syystä käyttökateprosentin käyttäminen kannattavuuden arvioinnissa on syytä suorittaa vertaamalla tunnuslukua toimialalukuihin tai useamman vuoden katekehitykseen. (Tunnuslukuopas, s.a.) Kuitenkin Niskavaara (2017, luku 3.2.1) mukaan palvelualalla sopiva käyttökateprosentti on 5–15 % välillä.

#### *Nettotulosprosentti*

Nettotulosprosenttia pidetään merkittävänä voittomarginaalilukuna. Tunnusluku kertoo tuloksen verojen jälkeen suhteutettuna liikevaihtoon. (Ikäheimo ym. 2014, 67.) Kaava 2 osoittaa, miten nettotulosprosentti lasketaan.

$$\text{Nettotulos} - \% = \frac{\text{nettotulos}}{\text{liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (2)$$

Yritys on selvinnyt lainojen koroista ja käyttöpääoman sekä investointien oma-rahoituksesta liiketoiminnallaan, jos nettotulosprosentti on positiivinen. Tunnusluku on käyttökelpoinen arvioitaessa yksittäisen yrityksen ajallista kehitystä. Nettotulosprosentti soveltuu myös, jos halutaan vertailla saman toimialan yrityksiä. (Tunnuslukuopas, s.a.)

#### *Liiketulosprosentti*

Liiketulosprosenttia käytetään varsinaisen liiketoiminnan kannattavuuden mittaamisessa. Tunnuslukua laskiessa korkokustannukset jätetään huomioimatta

muuttuvissa sekä kiinteissä kustannuksissa. Liiketulosprosentti ei ota kantaa yrityksen maksamien verojen määrään tai yrityksen toiminnan rahoitusrakenteeseen. (Eklund & Kekkonen 2016, 75.)

Liiketulosprosentti lasketaan suhteuttamalla liiketulos liiketoiminnan tuottoihin. Tunnusluku osoittaa, paljonko liiketoiminta tuottaa tuottoa suhteessa liiketoiminnan tuottoihin. (Vilkkumaa 2011, 47.) Kaava 3 osoittaa, miten liiketulosprosentti lasketaan.

$$\text{Liiketulos} - \% = \frac{\text{liiketulos}}{\text{liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (3)$$

Liiketulosprosentti on toimialasidonnainen, joten sitä voidaan verrata saman toimialan yrityksiin. Vaihtoehtona on myös arvioida liiketulosprosenttia yhden yrityksen ajallisessa seurannassa. Toimialakohtaisten eroavaisuuksien vuoksi liikevoittoprosentille ei voida asettaa yleispätevää ohjearvoa. (Kallunki 2022, 94—95.)

#### *Kokonaistulosprosentti*

Kokonaistulosprosentti kuvaa yrityksen tilikauden kokonaistulosta ja se on yksinkertaisin kannattavuuden tunnusluku. Kokonaistuloksessa ei huomioida tuottojen ja kustannusten arvonlisäveroa. Tunnusluku kuvaa sitä, mitä tuotoista jää yritykselle, kun kaikki yritystoiminnan kustannukset ovat vähennetty. (Eklund & Kekkonen 2014, 72—73, 252.) Kokonaistulosprosentti (kaava 4) saadaan suhteuttamalla kokonaistulos liiketoiminnan tuottoihin.

$$\text{Kokonaistulos} - \% = \frac{\text{kokonaistulos}}{\text{liiketoiminnan tuotot}} \times 100 \quad (4)$$

Kokonaistulosprosentti osoittaa, kuinka paljon yrityksen tuotoista jää omistajille. Tuloksessa huomioidaan myös satunnaiset sekä kertaluonteiset tuotto- ja kuluerät. Satunnaisilla erillä voi olla suurikin vaikutus yrityksen tunnuslukuihin, joten kokonaistulosprosenttia on syytä tarkastella muiden tunnuslukujen ohella. (Tunnuslukuopas, s.a.)

## 2.4 Hinnoittelu

Hinnoittelu on keskeinen osa yritystoiminnan kannattavuutta, ja hintatasoa tulee jatkuvasti tarkkailla yrityksen sisällä. Jokaisen yrittäjän on syytä tietää omien tuotteidensa ja palveluidensa kannattavuus. Hintatason määrittää usein markkinatilanne, mutta yritys voi saada kilpailuetua poikkeamalla kilpailijoiden hintatasosta. (Vilkkumaa 2011, 196.)

Hinnoitteluun vaikuttaa markkinatilanteen lisäksi tuotteen eroavaisuudet kilpailijoiden vastaavista tuotteista. Erikoistuneemmat tuotteet erottuvat selvästi muista markkinoilla olevista vakiotuotteista. Ne organisaatiot, jotka ovat saavuttaneet markkinajohtajan aseman, omaavat enemmän päätäntävaltaa hinnoittelun suhteen. Näissä tapauksissa hinnan määrittäminen vapaammin on mahdollista. (Drury 2015, 231.)

Hinnoittelun tavoite on määrittää sellainen hinta, että se kattaa tuotteen kaikki kustannukset sekä voittotavoitteen (Saaranen ym. 2022, 63). Muutokset tuotteen hinnassa vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen nopeammin kuin minäkään muun kannattavuuden osatekijän muutos. Mitä pienemmillä kustannuksilla tuotetta pystytään tuottamaan, sen kannattavampaa yrityksen toiminta on. (Eklund & Kekkonen 2016, 107—109.)

### *Kustannusperusteinen hinnoittelu*

Katetuottohinnoittelun perusta on katetuottoajattelussa. Aluksi selvitetään tuotteen muuttuvat kustannukset, joihin lisätään haluttu katetuotto. Katetuoton suuruus tulee olla vähintään sen verran, että kiinteät kustannukset katetaan ja saavutetaan voittotavoite. (Tomperi 2021, 72.) Voittolisähinnoittelussa tuotteelle yritetään kohdentamaan kaikki sen aiheuttamat muuttuvat sekä kiinteät kustannukset. Näin saadaan tuotteelle omakustannusarvo, johon lisätään yrityksen asettama voittotavoite eli voittolisä. Tämä muodostaa tuotteen hinnan. (Eklund & Kekkonen 2016, 112.)

Katetuotto- sekä voittolisähinnoittelussa eli kustannusperusteisessa hinnoittelussa on rajoitteensa, vaikka ne ovatkin yleisesti käytettyjä hinnoittelumenetel-

miä. Suurin ongelma on, että kysyntää ei huomioida, vaan hinnoittelu pohjautuu pelkästään kustannuksiin. Kustannusten ymmärtäminen on kuitenkin tärkeää, sillä tuotteen hinnan alaraja määräytyy niiden mukaan. (Drury 2015, 241.)

### *Markkinaehtoinen hinnoittelu*

Markkinaehtoinen hinnoittelu eroaa perinteisestä kustannusperusteisesta hinnoittelusta huomioimalla hinnan määrittämisessä markkinoilla olevien kilpailijoiden hintatason. Tuotteen hinnan yläraja määräytyy markkinahinnan mukaan. Kaava 5 havainnollistaa markkinaehtoisen hinnoittelun periaatteen. (Eklund & Kekkonen 2016, 122—123.)

$$\text{Myyntihinta} - \text{voittotavoite} = \text{sallitut tuotantokustannukset} \quad (5)$$

Markkinaehtoisessa hinnoittelussa voidaan kopioida kilpailijoiden hintataso täysin tai tietoisesti asettaa hinta ylemmäs tai alemmas. Yrityksen on hyvä seurata kilpailijoitaan ja huomioida kilpailijoiden hintataso laskelmissa, mutta omien oikeiden hintojen löytäminen voi olla haastavaa, jos perustaa hinnoittelun pelkästään kilpailijoiden hintatasoon. Eri yrityksillä on kuitenkin erilaiset kustannus- ja kysyntärakenteet. (Simon ym. 2022, 156—157.)

## **3 KATETUOTTOLASKENTA**

Katetuottolaskenta on eräänlainen ajattelutapa, jota voidaan soveltaa yrityksen erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Yrityksen sisäinen raportointi on usein rakentunut katetuottolaskennan periaatteille. (Puolamäki 2007, 76–77.) Tässä luvussa käsitellään katetuottoajattelua ja erilaisia katetuottolaskennan tunnuslukuja. Lisäksi alaluvussa 3.2 kerrotaan keinoista, joilla yritys voi parantaa kannattavuuttaan.

### **3.1 Katetuottoajattelu**

Katetuottolaskenta eli katetuottoajattelu on apuväline yrityksen kannattavuuden seurantaan, arviontiin ja hallintaan. Katetuottolaskelmassa on nähtävissä yrityksen katetuotto ja tulos. (Mäkinen ym. 2013, 41–42.) Katetuottolaskennan

etu on sen yksinkertaisuus ja se onkin hyvä tapa arvioida yrityksen kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. Katetuottoajattelun perusta pohjautuu olettamuksiin, joissa kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin voidaan toteuttaa, yksikkökustannukset pysyvät ennallaan valmistusmäärästä huolimatta, toiminta-asteen muutokset eivät vaikuta kiinteisiin kustannuksiin, tuotteen myyntihinta on vakio sekä kiinteisiin kustannuksiin on sisällytetty poistot ja korot. (Eklund & Kekkonen 2016, 79–81.)

Katetuottolaskennassa tarkasteltava ajanjakso voi olla kaikkea yhden päivän ja yhden vuoden väliltä. Laskelmia tehdessä on tärkeä huomioida, että käytetään vain arvonlisäverottomia hintoja. Arvonlisävero on yritykselle kuluttajan maksama läpimenoerä, jonka yrittäjä tilittää eteenpäin valtiolle. (Saaranen ym. 2022, 39.)

### **3.1.1 Katetuottoajattelun ongelmia**

Yhtenä katetuottoajattelun ongelmana voidaan pitää sitä lähtökohtaa, että kustannukset voidaan jakaa muuttuviin sekä kiinteisiin kustannuksiin. Tämä jaottelu voi olla joissain tapauksissa haastava tai jopa mahdoton toteuttaa. Esimerkiksi palveluyrityksessä työskentelevä henkilö tuottaa palvelua, mutta tekee samalla myyntityötä, jota pidetään kiinteänä kustannuksena. (Eklund & Kekkonen 2016, 95.)

Katetuottoajattelua voidaan pitää rajoittuneena myös siksi, koska perusoletuksena on se, ettei liiketoimintaluonne muutu ja kannattavuuden osatekijät ovat lineaarisia (Pellinen 2019, 106). Toisaalta katetuottolaskennan avulla voidaan saada vastauksia yritystoiminnan kannalta merkittäviin kysymyksiin. Analyysin avulla voidaan selvittää esimerkiksi, kuinka monta tuotetta pitää myydä, jotta toiminta on kannattavaa tai laskea myyntihinnan muutoksista aiheutuvat vaikutukset tulokseen. (Jormakka ym. 2021, 163.)

Katetuottolaskennan avulla pystytään määrittämään katetuotto, jolla voidaan kattaa kiinteät kustannukset ja voittotavoite. Tästä huolimatta yritys tarvitsee asiakkaita katetuoton saavuttamiseksi, joka voi olla haastavaa, sillä asiakkai-

den käyttäytymiseen ei kaikissa tapauksissa pysty vaikuttamaan. Katetuottoajattelussa saatetaan myös sekoittaa kate voittoon, vaikka ne eivät ole sama asia. (Eklund & Kekkonen 2016, 96.)

### 3.1.2 Katetuotto ja katetuottoprosentti

Katetuotto on tunnusluku, joka on yrityksen sisäisen päätöksenteon väline. Katetuoton avulla saman toimialan yritysten vertailu keskenään ei ole mahdollista, mutta yrityksen sisäisessä vertailussa katetuotto on kannattavuuden arvioimisessa pätevä keino. Katetuoton seuranta on yrityksissä etenkin myynti-, osto- ja valmistusosastoilla kannattavaa. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Yrityksen tulisi saada tuotteistaan sellainen hinta, jota ylittää tai vähintään kattaa kaikki siihen liittyvät kustannukset. Katetuoton eli myyntikatteen kertyminen on välttämätön edellytys kannattavuudelle. Toinen edellytys on se, että menekki on sellaista, että kertynyt katetuotto kattaa kaikki kiinteät kustannukset. (Viitala 2006, 110.)

Katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista muuttuvat kustannukset. Tulos saadaan vähentämällä katetuotosta kiinteät kustannukset. (Mäkinen ym. 2013, 42–43.) Kuva 3 havainnollistaa katetuottolaskelmaa.

**Myyntituotot**  
**- Muuttuvat kustannukset**  
**= Katetuotto**  
**- Kiinteät kustannukset**  
**= Tulos (voitto tai tappio)**

Kuva 3. Katetuottolaskenta (Mäkinen ym. 2013, 42)

Katetuotto kertoo, paljonko euroja jää, kun kaikki yrityksen muuttuvat kustannukset ovat vähennetty myyntituotoista. Katetuoton määrän tulee kattaa kaikki kiinteät kustannukset sekä suunnitellun voiton määrän. Katetuottoa nimitetään myös katteeksi tai myyntikatteeksi. (Jormakka ym. 2021, 164.) Katetuoton ollessa suurempi kuin kiinteät kustannukset, yritykselle syntyy voittoa (Stenbacka 2016, 61).

Katetuottoprosentti lasketaan jakamalla saatu katetuotto myyntituotoilla, joka kertoo prosentuaalisen osuuden myyntivoitoista jääneestä katteesta. Kate- tuotto ja katetuottoprosentti voidaan myös laskea tuotekohtaisesti. (Jormakka ym. 2021, 164.) Kannattavuus voidaan siis ilmaista joko euroina eli absoluutti- silla tai prosenteilla eli suhteellisilla tunnusluvuilla. Suhteellisten tunnuslukujen käyttö mahdollistaa sen, että vertailu saman yrityksen kannattavuuden kehi- tyksessä on selkeämpää. (Saaranen ym. 2022, 42.)

### 3.1.3 Kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti

Kriittinen piste (kaava 6) on tunnusluku, joka osoittaa sen myynnin määrän, jonka toteutuessa ei synny voittoa eikä tappiota eli tuottojen ja kustannusten suuruus on sama. Kriittisessä pisteessä katetuoton suuruus on sama kuin kiin- teiden kustannusten määrä. (Mäkinen ym. 2013, 44–45.) Kriittistä pistettä voi- daan pitää yritysjohton keskeisenä kiinnostuksen kohteena (Ikäheimo ym. 2014, 145).

$$\text{Kriittinen piste (€)} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuottoprosentti}} \times 100 \quad (6)$$

Kriittinen piste voidaan laskea myös kappalemääräisenä. Ensin tulee laskea kriittinen piste euromääräisenä, minkä jälkeen saatu tulos jaetaan yhden tuot- teen myyntihinnalla. Kriittistä pistettä voi hyödyntää myös silloin, jos kiinteät kustannukset nousevat ja halutaan selvittää tarvittavan lisämyynnin määrä. (Eklund & Kekkonen 2016, 84–86.)

Yrityksen on kannattavaa selvittää, paljonko myyntituotot voivat laskea, ennen kuin tulos muuttuu tappiolliseksi. Varmuusmarginaalin (kaava 7) tarkoitus on ilmoittaa ero nykyisen myynnin ja kriittisen myynnin välillä. Varmuusmarginaali voidaan ilmoittaa euro- tai kappalemääräisenä. (Mäkinen ym. 2013, 46.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{nykyinen myynti} - \text{kriittinen myynti} \quad (7)$$

Varmuusmarginaalin ollessa plusmerkkinen, saadaan tieto siitä, kuinka paljon myynti voi laskea ennen kuin joudutaan kriittiseen pisteeseen eli nollatulok- seen. Miinusmerkkinen varmuusmarginaali kertoo, kuinka paljon myyntiä on

kasvatettava, jotta saavutetaan kriittinen piste. Varmuusmarginaali voidaan ilmoittaa prosentuaalisena osuutena jakamalla varmuusmarginaali nykyisellä myynnillä. (Tomperi 2021, 35.)

### **3.2 Kannattavuuden parantaminen**

Kannattavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Näitä ovat muun muassa myyntimäärä, myyntihinta, ostohinta ja yrityksen kiinteät kustannukset. Kannattavuuden parantaminen edellyttää, että yhteen tai useampaan näistä tekijöistä vaikutetaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 84–85.)

Yhden kannattavuuteen vaikuttavan tekijän muuttaminen vaikuttaa yleensä muihin tekijöihin. Esimerkiksi myyntihinnan nostaminen saattaa vähentää tuotteen myyntimäärää. Myyntimäärää voi myös vähentää esimerkiksi se, että tuotteen laatu heikkenee muuttuvien kustannusten alentamisen myötä. (Tomperi 2021, 46.)

#### *Myyntimäärän lisäys*

Myyntimäärien lisääminen edellyttää, että nykyiset asiakkaat ostavat enemmän tuotetta tai yritys saa uusia asiakkaita. Kun myytyjen tuotteiden määrä kasvaa, nousevat myös yrityksen muuttuvat kustannukset. Kiinteisiin kustannuksiin myyntimäärien lisäyksellä ei ole vaikutusta, ellei esimerkiksi olemassa oleva henkilöstö ja liiketila ole enää riittävä suhteessa myynnin volyyymiin. Katetuotto prosentti säilyy myös ennallaan myyntimäärien kasvaessa. (Mäkinen ym. 2013, 51—52.)

Usein myyntiä lisätään tehostetulla markkinoinnilla, tarjouksilla tai alentamalla hintaa. Markkinointitoimia voidaan kohdistaa uusille markkinoille tai keskittyä yhteen tiettyyn segmenttiin. Hinnan alentaminen on yleinen keino, kun pyritään levittäytymään uusille markkina-alueille. Ongelmana alhaisemmassa hinnassa on, että tuotteen kate vähenee. Tästä syystä myyntimäärän kasvusta saatu katetuoton lisäys tulee olla suurempi kuin alennetusta hinnasta johtuva katetuoton vähentyminen. (Eklund & Kekkonen 2016, 88—89.)

### *Myyntihinnan nostaminen*

Yrityksen ei ole kannattavaa nostaa tuotteidensa hintoja ja odottaa myyntimäärien pysymistä ennallaan. Asiakkaille on tärkeää, että hinnan nousulle on jokin perusteltu syy. Syynä hinnan nousuun voi olla esimerkiksi tuotteen uusi ominaisuus tai sen laadun paraneminen. (Mäkinen ym. 2013, 52.)

Myyntihintaa nostamalla myyntituottoja sekä katetuottoa voidaan lisätä. Hinnan nostaminen ei muuta kustannuksia. Jos myynnin volyyymi pysyy ennallaan, myös katetuottoprosentti kasvaa. (Tomperi 2021, 42—43.)

### *Kustannusten vähentäminen*

Kustannuksia vähentämällä on mahdollista parantaa kannattavuutta. Pienemmät muuttuvat kustannukset edellyttävät, että tuotteita voidaan ostaa ja valmistaa halvemmalla kuin aikaisemmin. Tavarantoimittajien kanssa on helppompaa neuvotella alhaisempi ostohinta, jos yritys on toimittajalle suurempi asiakas. Pienten yritysten tulee pyrkiä nostamaan ostomääriään, jotta alennuksen saaminen on mahdollista. Muuttuvien kustannusten vähentäminen parantaa yrityksen katetuottoa ja tulosta. (Mäkinen ym. 2013, 53.)

Myös kiinteisiin kustannuksiin tulee kiinnittää huomiota, sillä kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät heijastuvat niihin. Esimerkiksi hallinnon prosesseja on syytä tarkastella ja pohtia, onko hallinto hoidettu mahdollisimman tehokkaasti. Pitkään voimassaolleet tila- ja vakuutus sopimukset on hyvä käydä läpi, jotta mahdolliset vuosikorotukset eivät ole nousseet liian korkeiksi. (Eklund & Kekkonen 2016, 93.)

### *Tuotevalikoiman muuttaminen*

Pelkkä kokonaistuoton tarkastelu ei riitä, jos halutaan parantaa kannattavuutta. Yrityksen on syytä perehtyä tuotevalikoimansa katetuottoihin. Uusien ja vanhojen tuotemallien kustannuksia ja tuottoja on hyvä vertailla keskenään. (Jormakka ym. 2021, 171—172.)

Vähemmän kannattavien tuotteiden poistoa voidaan harkita ja keskittää myyntiponnistelut tuotteisiin, joiden myyntikate on parempi. Tuotteiden vertailua ei tule tehdä katetuotto prosentti edellä, vaan ratkaiseva tekijä on kate-eurojen määrä. Kapasiteetilla on myös suuri merkitys sen suhteen, mitä tuotetta on kannattava valmistaa. Kapasiteetin ollessa täysin käytössä, tuotteiden valmistus on kannattavampaa keskittää tuotteisiin, joilla on suurin katetuotto prosentti. (Eklund & Kekkonen 2016, 93—94.)

### *Herkkyysanalyysi*

Herkkyysanalyysissä katetuottolaskennan lähtötietoja muutetaan yksi osatekijä kerrallaan. Lähtötietoja ovat esimerkiksi myyntimäärä, myyntihinta ja erilaiset kustannustiedot. Tehtyjen muutosten vaikutusta tarkastellaan katsomalla muun muassa katetuottoa, tulosta ja tunnuslukuja. (Jormakka ym. 2021, 170.)

Herkkyysanalyysin avulla saadaan siis tarkasteltua yksittäisen osatekijän vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tehdyt herkkyysanalyysit voidaan koota yhteenvedoksi taulukkoon, jotta vertailu on selkeämpää. Herkkyysanalyysia tehdessä tulee muistaa, että yhden osatekijän muuttaminen vaikuttaa useimmissa tapauksissa myös muihin osatekijöihin. Tulostekijöiden keskinäinen riippuvuus on aina huomioitava, kun herkkyysanalyysin pohjalta tehdään johtopäätöksiä. (Stenbacka ym. 2016, 73, 75.)

## **4 TOIMEKSIANTAJA**

Opinnäytetyöprosessi alkoi syyskuussa 2022 yhteydenotolla toimeksiantajayritykseen. Toimeksiantajayritys on mielenkiintoinen ja nopeasti menestykseen noussut yritys, joten halu tehdä yhteistyötä oli suuri. Sovimme tapaamisen ja yrittäjät halusivat lähteä mukaan opinnäytetyöhön. Toimeksiantajan kanssa keskusteltua selvisi, että yritykselle ei ole koskaan tehty minkäänlaisia kannattavuuteen liittyviä laskelmia, ja tästä syntyi opinnäytetyön aihe. Tämän luvun tiedot perustuvat kahvilayrityksen verkkosivuihin ja keskusteluihin toimeksiantajan kanssa.

Toimeksiantajayritys on vuonna 2018 perustettu itäsuomalainen kahvilayritys, joka työllistää viisi henkilöä. Yrityksellä on kahvilatoiminnan lisäksi verkko-kauppa, jossa myydään yrityksen oman tuotemerkin tuotteita. Tuotteilla on useita jälleenmyyjiä paikallisesti. Yritys on hiljattain vaihtanut yhtiömuotoaan yksityisestä elinkeinonharjoittajasta osakeyhtiöön.

Yrityksen tavoitteena on tarjota mielenkiintoisia ja maukkaita tuotteita asiakkailleen rennossa ja kiireettömässä ilmapiirissä. Kahvilayrityksen työntekijät tekevät jatkuvasti kehitystyötä ja haluavat luoda uusia, laadukkaita tuotteita asiakkailleen. Yrityksen tuotteissa näkyy paikallisuus, sillä tuotteet ovat nimetty paikallisten alueiden mukaan.

Toimeksiantaja arvioi yrityksen kannattavuuden olevan melko hyvällä tasolla. Pelkkä kahvila itsessään on kannattava, mutta vie paljon resursseja tilojen takia. Suurin osa yrityksen tuotoista tulee kahvilatoiminnasta. Yrityksen tavoite on, että jossain vaiheessa enemmistö tuotoista tulisi oman tuotemerkin tuotteiden myynnillä.

Yrityksen oman tuotemerkin tuotteet ovat hinnoiteltu markkinaehtoisella hinnoittelulla. Yrittäjä uskoo, että heidän tuotteensa ovat tällä hetkellä halvempia kuin kilpailijoiden. Kasvaneet kustannukset ovat saaneet yrittäjän pohtimaan hintojen nostamista, mutta yrittäjä ei haluaisi kuitenkaan tehdä suuria muutoksia hintatasoon. Yrittäjän mukaan tuotteiden kustannukset ovat tiedossa, mutta ne tulisi kohdistaa tarkemmin. Katetuottolaskennan hyödyntäminen yrityksen kannattavuuden kartoittamisessa kiinnostaa toimeksiantajaa.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa ja mitä tutkimusmenetelmiä opinnäytetyössä hyödynnetään. Luvussa esitellään myös millä tavalla kerätty aineisto käsitellään ja analysoidaan. Kaikille tehdyille valinnoille annetaan perustelut.

### **5.1 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät**

Tämän opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa on case-tutkimus eli tapaustudkimus. Vallin ja Aaltolan (2015, 181) mukaan tapaustudkimukselle on

tyypillistä, että yksittäisestä tapauksesta pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa käytetään useita aineistonkeruumenetelmiä ja saadun aineiston avulla voidaan muodostaa kokonaisuus eli tapaus. Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimusongelmat ovat monisyisiä ja ne voidaan muuttaa kysymysmuotoon, jotta ne voivat ohjata tiedonhankintaa ja auttavat näin saamaan ongelmiin ratkaisun (Kananen 2013, 59, 62).

Tapaustutkimus sopii tähän opinnäytetyöhön, sillä tutkimuksen kohteena on yksittäisen yrityksen yksi osa-alue eli sen kannattavuus, josta on tarkoitus saada yksityiskohtaista tietoa. Tutkimusongelmat ovat muutettu kysymysmuotoon tapaustutkimukselle tyypillisellä tavalla. Kysymysmuotoiset tutkimusongelmat ohjasivat tiedonhakua opinnäytetyöprosessissa. Valitut tutkimusongelmat ovat myös monisyisiä. Kannattavuus ei ole yksiselitteistä, vaan siihen vaikuttaa moni tekijä, kuten tämän opinnäytetyön teoreettisesta viitekehyksestä ilmenee.

Ojasalo ym. (2015, 53) mukaan tapaustutkimuksessa ei ole tarkoitus pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena ei ole yleistää tilastollisesti saatuja tuloksia, sillä ne koskevat vain kahvilayritystä. Lisäksi yleistämiseen ei ole tarkoitus pyrkiä edes kahvilayrityksen suhteen, sillä saadut tulokset koskevat kahvilayrityksen kannattavuutta vain tietyllä ajanjaksolla.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Hirsjärvi ym. (1997) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista se, että tutkimuksen tekijä luottaa omiin havaintoihinsa ja käytyihin keskusteluihin enemmän kuin perinteisillä mittausvälineillä hankittuun aineistoon. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta ihminen on tarpeeksi joustava sopeutumaan muuttuviin tilanteisiin. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on keskittyä aineiston monipuoliseen ja huolelliseen tarkasteluun. Se tapaus, jota tutkimuksessa käsitellään, tulee aina nähdä ainutlaatuisena ja aineiston tulkinta tulee tehdä sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 160.)

Puusan ja Juutin (2020, luku 2) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on yhdistelmä teoriaa, empiriaa ja käytäntöä. Tarkoituksena ei ole saavuttaa yleistettävyyttä, vaan saada monipuolista tietoa, jonka avulla ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä

voi syventyä. Merkitykset ovatkin kvalitatiivisen tutkimuksen ydin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullista tutkimusta voi myös kuvailla kehittyväksi prosessiksi. On tavallista, että tutkimuksen vaiheet eivät ole heti alussa täysin selkeät ja tutkimusongelmat sekä aineistonkeruuta koskevat päätökset saattavat muuttaa muotoaan tutkimuksen edetessä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että teorian muodostaminen, aineistonkeruu sekä analysointi kehittyvät joustavasti. (Valli 2018, 73.)

Laadullisten tutkimusmenetelmien hyödyntäminen sopii tähän opinnäytetyöhön, koska tarkoitus ei ole saavuttaa tilastollista yleistettävyyttä, vaan saada ymmärrys tutkimusongelmiin. Kerätty aineisto sekä merkitykset aineiston takana ovat tämän tutkimuksen tärkeimmät asiat. Opinnäytetyön prosessi on edennyt laadulliselle tutkimukselle ominaisella tavalla, jossa tutkimuksen vaiheet ovat selkeytyneet tutkimuksen edetessä.

## **5.2 Aineiston hankinta**

Laadullisessa tutkimuksessa tietoa voidaan kerätä muun muassa haastatteluilla ja erilaisilla dokumenteilla (Kananen 2014, 64–65). Tämän opinnäytetyön aineistona käytetään kirjallisia aineistoja eli dokumentteja sekä haastattelua. Kirjalliset aineistot ovat kahvilayrityksen tilinpäätökset ajanjaksolta 1.4.2019–31.3.2022 ja kilpailevien yritysten verkkosivuilta saatavat hintatiedot. Haastatteluksi valikoitui teemahaastattelu.

### *Dokumenttianalyysi*

Dokumenttianalyysi on aineistonkeruumenetelmä, jossa kerätään erilaisia työelämässä tuotettuja dokumentteja, jotka voivat sisältää käyttökelpoista tietoa tutkimuksen kannalta. Dokumenttianalyysin ohella käytetään useasti myös muita tiedonkeruumenetelmiä. Dokumenttien suhteen tulee olla kriittinen ja pohtia, mihin tarkoitukseen kerätty dokumentti on alun perin tarkoitettu, koska sillä on vaikutus dokumentin sisältöön. (Ojasalo ym. 2015, 43.)

Dokumenttianalyysin etu on, että se on herkkä asiayhteydelle. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteena oleva ilmiö on luonnollisessa ympäristössään. Dokumenttianalyysissa voi myös hyödyntää sellaista aineistoa, joka ei ole alun perin tarkoitettu tutkimuksen tekoa varten. Aineistoa käsitellään dokumenttianalyysissä siten, että looginen päättely ja tulkinta ohjaavat käsittelyä. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Dokumenttianalyysi soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska asiayhteydelle herkkien dokumenttien avulla voidaan saada käyttökelpoista tietoa tutkimuksen kannalta. Dokumentit saadaan tähän opinnäytetyöhön toimeksiantajalta sekä keräämällä ne itse. Toimeksiantajalta saadut tilinpäätökset ajanjaksolta 1.4.2019-31.3.2022 ovat valittu aineistoksi siksi, koska ajanjaksoa edeltävä tilinpäätös ei ole 12 kuukauden mittainen ja seuraava tilinpäätös ei valmistu ennen opinnäytetyöprosessin aineistonkeruuta. Seuraava tilikausi päättyy 31.3.2023 eikä ennen sitä ole toteutettu välitilinpäätöstä. Tilinpäätöksistä lasketaan erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja ja tehdyt laskelmat toimivat aineistona. Kilpailevien yritysten hintatiedot kerätään itse. Kilpailevia yrityksiä on vertailussa toimeksiantajan lisäksi kolme ja ne valikoituivat sillä perusteella, että kyseiset kilpailijat ovat menestyneet useissa alan kilpailuissa. Kilpailijat eivät ole paikallisia kilpailijoita, vaan verkkokaupassa olevia. Hintavertailun hinnat ovat vuoden 2023 maaliskuun hintoja.

### *Teemahaastattelu*

Teemahaastattelussa paneudutaan tutkimusongelman keskeisiin aiheisiin tai teemoihin. Aiheet tai teemat ovat sellaisia, joita on välttämätöntä käsitellä, jotta tutkimusongelmaan tai tutkimusongelmiin saadaan vastaus. Se, missä järjestyksessä haastattelussa käsitellään aiheita tai teemoja, ei ole merkityksellistä. (Vilkka 2021, luku 5.) Teemahaastattelu soveltuu tilanteisiin, joissa ilmiötä ei tunneta ja halutaan saada ymmärrys aiheesta (Kananen 2014, 76).

Teemahaastattelun kysymykset tulee laatia siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä ja akateeminen kieli unohdetaan. Kysymykset eivät saa vaatia vastaajalta erikoistietoja ja niissä ei kannata pyytää haastateltavaa muistelemaan kauan sitten tapahtuneita tilanteita. Monimutkaiset kysymysrakenteet on syytä

unohtaa ja esittää sen sijaan useita yksinkertaisia kysymyksiä. Epätasmoisten vastausten välttämiseksi myös hypoteettiset kysymykset tulisi jättää kysymättä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 105.)

Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelu soveltui aineistonhankintamenetelmäksi, koska tarkoituksena oli saada ymmärrys siitä, miten kahvilayrityksen kannattavuutta voitaisiin parantaa. Teemahaastattelun haastateltavaksi valikoitui kirjanpitäjä, joka on toiminut lähes 30 vuotta kirjanpitotehtävissä erilaisen ravintola-alan ja kahvilayritysten kanssa. Ennen haastattelua haastateltavalle toimitettiin teemahaastattelun kysymysrunko (liite 1).

Hirsjärven ja Hurmeen (2004, 92) mukaan haastattelun taltioiminen on osa teemahaastattelun luonnetta, jotta haastattelu voi sujua jouhevasti, tauotta ja auttaa huomaamaan jälkikäteen olennaisia asioita, jotka saattaisivat muuten jäädä huomiotta tai unohtua. Teemahaastattelut kannattaa litteroida haastattelun jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan sitä, että taltioitu aineisto kirjoitetaan puhtaaksi joko puhe- tai kirjakielellä. Kirjakielinen litterointi on hyvä vaihtoehto, jos haastattelijaa kiinnostaa vain esiin tulleet asiat. (Ojasalo ym. 2015, 110.)

Haastattelu toteutettiin helmikuussa 2023 etäyhteydellä ja se taltioitiin. Taltiointi tehtiin *Teams*-sovelluksessa. Tässä opinnäytetyössä taltioitu teemahaastattelu litteroitiin kirjakielellä, sillä esimerkiksi sanoilla tai sanavalinnoilla ei ole merkitystä tutkimuksen kannalta.

### *Tietosuoja*

Teemahaastattelussa huomioitiin tietosuoja toimittamalla tietosuojailmoitus (liite 2) haastateltavalle ennen haastattelua. Ilmoitus laadittiin Xamkin tietosuojailmoitusta soveltaen. Xamkin tietosuojailmoitus pohjautuu tietosuojalakiin 2018/1050 ja EU:n yleiseen tietosuojasetukseen 2016/679. Tiedote toimitettiin sähköisesti haastateltavalle hyvissä ajoin ennen haastattelua, jotta haastateltavalla oli aikaa perehtyä tiedotteeseen. Koska teemahaastattelu toteutettiin etäyhteydellä, suostumus haastatteluun annettiin haastattelun alussa suullisesti.

Aineiston eettisyys koskee koko aineiston elinkaarta: aineiston kokoaminen, käsittely, säilytys ja hävitys. On hyvän tieteellisen käytännön mukaista informoida tutkimukseen osallistuvia ihmisiä siitä, että aineistoa kootaan ja mikä on aineistonkeruun tarkoitus. Jokaisella on oikeus itsemääräämiseen, joka tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että osallistuminen tutkimukseen on aina vapaaehtoisuuteen perustuvaa. Vaikka suostumus osallistumiseen olisi jo annettu, on henkilöllä oikeus kieltäytyä tai vetäytyä prosessista kesken tutkimuksen. (Vilkkä 2021, luku 2.)

### 5.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai muulla tavoin purettu aineisto huolellisesti monta kertaa. Huolellisen läpikäynnin jälkeen aineisto luokitellaan ja siitä pyritään löytämään sidonnaisuus tutkimuksen teoriaan. (Ojasalo ym. 2015, 110.) Tämän opinnäytetyön aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitu teemahaastattelu, lasketut kannattavuuden tunnusluvut ja kilpailijoiden hintatiedot useaan otteeseen, minkä jälkeen aineistosta pyrittiin löytämään yhteys teoreettiseen viitekehukseen. Tarkoitus oli perehtyä aineistoon huolella, jotta analyysin tekeminen olisi selkeämpää ja helpompaa.

Sisällönanalyysi ja sisällön erittely ovat yleisimmät analysointitavat dokumenttianalyyseissä. Sisällön erittelyssä dokumenttien analyysi tapahtuu kuvaamalla määrällisesti aineiston sisältöä, esimerkiksi luvuilla. Sisällönanalyyseissä tavoitteena on löytää aineistosta merkityksiä kuvaamalla dokumentteja sanallisesti. Vaikka analyysitavat ovat erilaiset, ne eivät sulje toisiaan pois. (Ojasalo ym. 2015, 137.)

Sisällön erittelyyn kuuluu kvantifiointi, jota voi myös käyttää sisällönanalyyseissä apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119). Kvantifioinnissa lasketaan aineistosta lukuja, jotka voidaan koota taulukoksi analyysin helpottamiseksi. Laskemisen etu on se, että tuloksien päätelmät eivät perustu vain ns. mututuntuumaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyyseissä aineiston analyysi tapahtuu systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysin tarkoitus on saada analysoitava aineisto tiivistettyyn ja yleiseen muotoon. Sisällönanalyysejä on kritisoitu sen keskeneräisyydestä, sillä

sen avulla aineisto voidaan vain järjestellä johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117.)

Sisällönanalyysissä on kolme analyysitapaa, joista yksi on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Se on analyysimetodi, jossa aineisto luokitellaan perustuen aikaisempaan teoriaan. Ensimmäiseksi muodostetaan analyysirunko, johon muodostetaan kerätystä aineistosta erilaisia luokituksia tai kategorioita. Luokittelussa noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin metodeja eli aineistosta etsitään samankaltaisuuksia. Luokittelua tehdessä aineisto saadaan tiiviimpään muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124, 127–128). Teorialähtöinen sisällönanalyysi soveltuu tässä opinnäytetyössä analyysitavaksi, koska opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelmat ovat vahvasti sidoksissa teoriaan.

Tässä opinnäytetyössä sisällön erittelyä hyödynnetään kannattavuuden tunnuslukujen laskennassa. Laskettuja tunnuslukuja vertaillaan menneisiin vuosiin sekä toisiinsa. Toimeksiantajayrityksen kilpailijoiden hintavertailu toteutetaan myös sisällön erittelyllä: tuotteiden kilohinnat lasketaan ja esitetään taulukkomuodossa ja tuloksia vertaillaan keskenään.

Koska pelkät luvut eivät anna tarpeeksi syvää ymmärrystä tutkimusongelmiin, tulee dokumentteja tarkastella myös sisällönanalyysin keinoin. Tilinpäätöksistä pyritään löytämään syitä saaduille luvuille luokittelemalla aineistoa. Esimerkiksi tarkastellaan mahdollisia investointeja ja muutoksia pääomassa eri vuosina. Kilpailijoiden verkkosivuja analysoidessa kiinnitetään huomiota siihen, toimivatko he eri tavalla vai samalla tavalla tuotteiden hinnoittelun suhteen toimeksiantajayrityksen kanssa. Tarkastelun kohteena on esimerkiksi se, että saako tuotteista paljousalennusta, kun ostaa useamman tuotteen kerralla tai isomman pakkauskoon.

Litteroitu teemahaastattelu käydään huolellisesti läpi, jotta aineistosta saadaan etsittyä tutkimuskysymysten kannalta oleellisin tieto. Kun oleellinen tieto on löydetty, muodostetaan aineistosta erilaisia luokituksia ja kategorioita. Luokittelun avulla aineisto saadaan entistä tiiviimpään muotoon, jotta analyysi olisi selkeämpää tehdä. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys toimii analyysin apuna, sillä saatuja tuloksia peilataan aiempaan teoriaan teorialähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Tukevatko saadut tulokset teoriaa vai eivät?

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tulokset. Luku alkaa kannattavuuden tunnuslukujen tuloksilla, minkä jälkeen esitellään taulukkomuotoinen hintavertailu kilpailevien yritysten hintojen kesken. Viimeisessä alaluvussa keskitytään teemahaastattelun tuloksiin.

### 6.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Tulosten esittämisen helpottamiseksi kannattavuuden tunnusluvut on esitetty suhteellisina, koska ilmaisu ja vertailu suhteellisina osuuksina on helpompaa kuin euromääräisinä. Luvut esitetään taulukoissa kokonaislukuina. Tilinpäätöksestä laskettavien tunnuslukujen kehitys on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tilinpäätöksestä laskettavien tunnuslukujen kehitys

	1.4.2021- 31.3.2022	1.4.2020- 31.3.2021	1.4.2019- 31.3.2020
Käyttökate-%	-11 %	13 %	11 %
Nettotulos-%	-4 %	13 %	18 %
Liiketulos-%	75 %	86 %	69 %
Kokonaistulos-%	-3 %	16 %	18 %

Käyttökateprosentti on ollut tilikaudella 1.4.2019-31.3.2022 ja 1.4.2020–31.3.2021 melko samalla tasolla. Tunnusluku kuitenkin heikkeni merkittävästi tilikautena 1.4.2021-31.3.2022, jolloin käyttökateprosentti laski miinusmerkiseksi ollessaan -11 %. Tuloslaskelmasta ilmenee, että tilikauden 1.4.2020–31.3.2021 jälkeen henkilöstökulut ovat kasvaneet lähes 19 000 euroa ja materiaalikustannukset 24 500 euroa, joilla molemmilla on vaikutus käyttökateprosenttiin.

Nettotulosprosentti on ollut korkeimmillaan tilikautena 1.4.2019-31.3.2020, jolloin tunnusluku oli 18 %. Lasku nettotulosprosentissa on ollut merkittävää tilikauden 1.4.2019-31.3.2020 jälkeen. Tunnusluku on tilikautena 1.4.2021–31.3.2022 negatiivisen puolella eli -4 %. Taseesta ilmenee, että tilikautena 1.4.2020-31.3.2021 kahvilayrityksessä on tehty kalustoinvestointi, joka vaikuttaa nettotulosprosenttiin. Kalustoinvestoinnin arvo on noin 17 000 euroa.

Liiketulosprosentti on ollut tilikautena 1.4.2020-31.3.2021 korkeimmalla tasolla vertailujakson aikana ollessaan 86 %. Tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 liiketuloslaskussa on tapahtunut lasku, jonka jälkeen tunnusluku on 75 %. Tuloslaskelmasta ilmenee, että tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 poistojen määrä on kasvanut: määrä on ollut tilikautena 1.4.2020-31.3.2021 noin 3 300 euroa ja tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 noin 17 000 euroa. Kalustoinvestoinnin hankintahinta on vähennetty kerralla.

Kokonaistulosprosentti on laskenut tilikautena 1.4.2020-31.3.2021 edellisvuoteen verrattuna 2 %. Tilikaudella 1.4.2021-31.3.2022 kokonaistulosprosentti on negatiivinen eli -3 %, mikä tarkoittaa, että tulos on tappiolla. Tilikaudella 1.4.2019-31.3.2020 kokonaistulosprosentti on ollut sama kuin nettotulosprosentti, koska yrityksellä ei ollut tuolloin satunnaisia eriä.

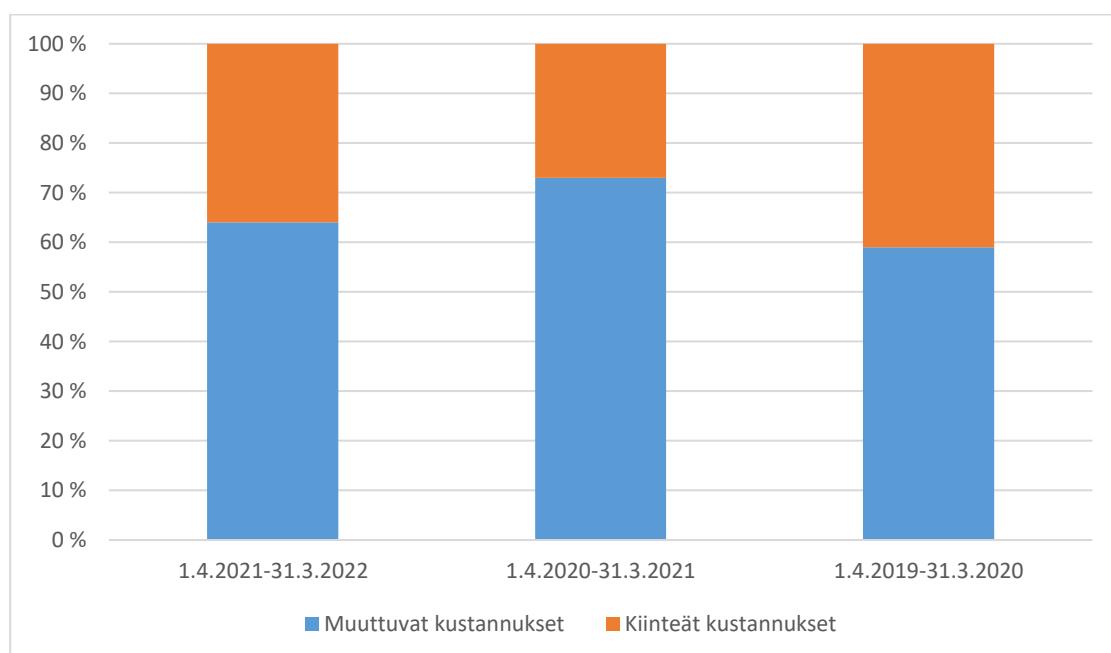
Kaikissa taulukon 1 tunnusluvuissa on nähtävissä lasku edelliseen vuoteen verrattuna. Liikevaihto on kasvanut tilikaudesta 1.4.2020-31.3.2021 tilikauteen 1.4.2021-31.3.2022 noin 20 %. Tunuslukujen laskuun vaikuttavat tilinpäätöksestä ilmenevät asiat, kuten esimerkiksi tilikautena 1.4.2020-31.3.2021 tehty kalustoinvestointi ja kasvaneet henkilöstökulut. Tilikauden 1.4.2021-31.3.2022 tilinpäätöksestä ilmenee, että yrityksen pääomarakenne koostuu 4 % omasta pääomasta ja 96 % vieraasta pääomasta. Vuotta aiemmin rakenne on ollut 53 % omaa pääomaa ja 47 % vierasta pääomaa. Vieraan pääoman määrä on kasvanut noin 31 500 euroa.

Taulukossa 2 ovat katetuottolaskelmat vuosilta 1.4.2019–31.3.2022. Katetuottolaskelmat ovat esitetty prosentimuotoisena vertailun helpottamiseksi. Katetuottolaskennan lisäksi yritykselle on laskettu kriittinen piste sekä varmuusmarginaaliprocentti. Kriittisen pisteen laskennassa voitiin huomata, että tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 verratessa toteutuneeseen myyntimäärään ei yrityksen myyntimäärä kattanut enää kaikkia aiheutuneita kustannuksia. Aiempina vertailuvuosina kriittisen pisteen laskenta osoitti, että myyntimäärät kattoivat yrityksen kaikki kustannukset.

Taulukko 2. Katetuottolaskelmat, kriittinen piste ja varmuusmarginaaliprosentti

	1.4.2021- 31.3.2022	1.4.2020- 31.3.2021	1.4.2019- 31.3.2020
Myyntituotot	100 %	100 %	100 %
Muuttuvat kustannukset	76 %	69 %	58 %
Katetuotto	24 %	31 %	42 %
Kiinteät kustannukset	28 %	19 %	24 %
Tulos	-4 %	12 %	18 %
Varmuusmarginaaliprosentti	-16 %	40 %	43 %

Taulukosta 2 on nähtävissä, että kahvilayrityksen muuttuvat sekä kiinteät kustannukset ovat nousseet huomattavasti ensimmäiseen vertailuvuoteen verrattuna. Nousu on muuttuvissa kustannuksissa 18 prosenttiyksikköä ja kiinteissä kustannuksissa 4 prosenttiyksikköä. Muuttuvien kustannusten osuuden kasvu on pienentänyt katetuottoa ensimmäiseen vertailuvuoteen verrattuna 18 prosenttiyksikköä. Kahvilayrityksen tulos on miinusmerkkinen tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 ollessaan -4 %, kun edellisinä vuosina tulos on ollut plusmerkkinen. Kuva 4 havainnollistaa toimeksiantajan kustannusrakennetta.



Kuva 4. Kustannusrakenne 1.4.2019-31.3.2022

Varmuusmarginaaliprozentista (taulukko 2) nähdään, että tilikausina 1.4.2020-31.3.2021 ja 1.4.2019-31.3.2020 yrityksen myynti on ollut riittävää ja tuloksen olisi pitänyt laskea 40 % ja 43 % ennen kuin tulos olisi ollut 0 euroa. Tilikaudella 1.4.2021-31.3.2022 varmuusmarginaaliprosentti on miinusmerkkinen, mikä osoittaa, että myynnin tulisi kasvaa 16 %, jotta saavutetaan nollatulos. Varmuusmarginaaliprocentin muutokseen vaikuttaa kustannusrakenteen (kuva 4) muutos.

## 6.2 Hintavertailu

Taulukossa 3 on koonti toimeksiantajan ja toimeksiantajan kilpailijoiden tuotteiden hinnoista. Yrityksen kilpailijat eivät ole paikallisia kilpailijoita vaan verkkokaupassa olevia. Kilpailijat ovat menestyneet oman alansa kilpailuissa. Hintavertailu tehdään kilohinnoilla, koska toimeksiantajalla ja sen kilpailijoilla on eri kokoisia myyntipakkauksia. Taulukossa viimeiselle riville on laskettu tuotteiden keskiarvo vertailun helpottamiseksi. Hinnat ovat otettu maaliskuussa 2023.

Vertailussa käytetyt tuotteet ovat toimeksiantajan ja kilpailevien yritysten omien tuotemerkkien tuotteita. Tuotteista voi valmistaa erilaisia kylmiä tai kuumia juomia. Vertailutuotteet ovat valittu verkkosivuilta myydyimpien tuotteiden mukaan.

Taulukko 3. Hintavertailu toimeksiantajan ja kilpailijoiden välillä

	Toimeksi- antaja	Kilpailija A	Kilpailija B	Kilpailija C
Tuote A	31,60 €	33,90 €	32,90 €	40,00 €
Tuote B	35,60 €	33,90 €	32,90 €	40,00 €
Tuote C	35,60 €	33,90 €	37,90 €	44,00 €
keskiarvo	34,27 €	33,90 €	34,57 €	41,33 €

Taulukosta 3 voidaan nähdä, että tuotteiden hinnat vaihtelevat 31,60 euron ja 44,00 euron välillä. Toimeksiantajan tuote A on vertailun edullisin tuote ja kilpailija C:n tuote C on kallein tuote. Toimeksiantajan kaikkien tuotteiden keskiarvo on toiseksi edullisin eli 34,27 euroa.

Toimeksiantajan, kilpailija A:n ja kilpailija B:n hinnat ovat melko lähellä toisiinsa. Edellä mainittujen yrityksen tuotteiden keskiarvoissa hintaeroa edullisimmassa ja kalleimmassa on 0,64 euroa. Kilpailija C erottuu vertailussa, sillä yrityksen tuotteet ovat merkittävästi muita vertailuyrityksiä kalliimpia. Hinnat ovat kalliimpia niin tuotekohtaisesti, kuin keskimääräisesti. Keskimääräinen kilohinta kilpailija C:llä on 41,33 €, kun alin on kilpailija A:lla 33,90 €.

Kilpailijoiden verkkosivuilta ilmenee, että kilpailijoilla on käytössä useampia pakkauskokoja tuotteilleen: Kilpailija A:lla sekä B:lla on kolme eri pakkauskoosta ja kilpailija C:llä kaksi. Toimeksiantajayrityksellä pakkauskokoja on yksi. Kilpailijoita yhdistää se, että mitä isomman pakkauskoon valitsee, sitä pienempi on kilohinta suhteessa pienemmän pakkauskoon kilohintaan. Toimeksiantajan sivulta ei ilmene, että isompia määriä ostaessa saisi paljousalennusta.

### 6.3 Teemahaastattelu

Haastateltava toteaa, että ravintola-alalla menestyminen on haasteellista, koska kilpailu on raadollista ja kustannukset ovat huimassa nousussa. Kilpailu on haastateltavan kokemuksen mukaan kaikkialla maailmassa kovaa tällä alalla. Haastateltava huomauttaa, että ravintoloiden ja kahviloiden tulee erottua joukosta olemalla erilainen kuin kilpailijansa: *”esimerkiksi asiantunteva asiakaspalveluhan tai laadukkaat tuotteet ovat erinomainen kilpailuvaltti”*.

Haastattelusta nousee esille, että henkilöstökustannukset ovat yksi suurimmista, elleivät jopa suurin kuluerä kahvilayrityksille. Raaka-aineet vievät myös oman osansa yrityksen rahavaroista ja katetuotto on moneen alaan verrattuna valitettavan pieni. Myös toimitilojen todetaan olevan usein kalliita.

Haastateltava korostaa hinnoittelun merkitystä ja toteaa, ettei hinnoittelua kannata tehdä *”lätkäisemällä mitä tahansa hintaa”* tuotteelle. Markkinoiden ja kilpailijoiden seuraaminen on haastateltavan mukaan todella tärkeää, jotta tuotteet menevät kaupaksi, sillä kukaan ei osta ylihinnoiteltua tuotetta tai palvelua ja liian alhainen hinta heikentää yrityksen katetta. Lisäksi nousee esille, että pelkästään kilpailijoiden hinnoista johdetut hinnat eivät välttämättä ole viisas

päätös, sillä jokaisen yrityksen kustannukset ovat erilaisia. Haastateltavan mukaan hinnoittelussa tulee selvittää tuotekohtaisesti työn sekä aineiden osuus ja kaikki siihen kohdistuvat kustannukset.

Hinnoittelu ei ole ainut asia, jossa tulisi haastateltavan mukaan tehdä selvityksiä ja laskelmia. Hävikin seuraaminen on kahviloissa haastateltavan mukaan toimenpide, johon tulee kiinnittää huomiota. Hävikin seurannan etuna haastateltava näkee sen, että kustannuksia pystytään vähentämään: *”Jos toistuvasti huomataan, että jotakin raaka-ainetta tai tuotetta joudutaan heittämään ros-kiin, on syytä arvioida pitäisikö raaka-ainetta ostaa vähemmän tai luopua kannattamattomasta tuotteesta.”*

Kustannuksia tulee haastateltavan mukaan seurata. Yrittäjien ei kannata rutiininomaisesti maksaa ostolaskujaan, sillä haastateltava on työtehtävissään huomannut, että moni yrittäjä ei uusi sopimuksiaan ja maksaa tästä kovaa hintaa. Kilpailutuksen kautta kustannuksia voi vähentää esimerkiksi vakuutuk- sissa. Lisäksi raaka-ainekustannuksissa yrittäjän on syytä selvittää, onko mahdollista saada alennusta isommista tilausmääristä. Haastateltavan mu- kaan isoja määriä ei kannata kuitenkaan pelkän alennuksen takia ostaa, sillä voidaan kohdata hävikkiongelman, jos raaka-aineita ostetaan iso määrä tur- haan. Tämä voi johtaa siihen, että toivotusta säästöstä koituukin tappiota.

Teoriassa kannattavuuden parantaminen on yksinkertaista, mutta käytäntö ei ole niin helppoa haastateltavan mukaan. Nousee esiin, että hintojen nostami- nen voi parantaa kannattavuutta, mutta riskinä on se, että asiakkaat *”äänestä- vät jaloillaan”*. Myyntimäärien lasku on yleistä haastateltavan kokemuksen mu- kaan, kun hintoja nostetaan, sillä asiakkaat haluavat perustelut nousseille hin- noille. Haastateltava korostaa, että isoja päätöksiä ei kannata tehdä häti- köidysti, vaan esimerkiksi ensin selvittää laskemalla, paljonko vaikka 5 % hin- nankorotus vaikuttaa yrityksen katteeseen ja tulokseen.

Myyntimäärien nostamistakin voi yrittää haastateltavan mukaan, esimerkiksi tehostamalla markkinointia. *”Toki markkinointikin on yksi kustannuserä, mutta parhaimmassa tapauksessa erittäin kannattava sellainen.”* Myös erilaiset kam- panjat ja alennukset voivat haastateltavan mukaan olla hyviä keinoja asiakkai- den haalimiseksi.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään saatujen tulosten pohjalta johtopäätöksiä. Ensimmäisessä alaluvussa arvioidaan kahvilayrityksen kannattavuuden tilaa, toisessa alaluvussa otetaan kantaa yrityksen hinnoitteluun suhteessa kilpailijoihin sekä annetaan ehdotuksia kannattavuuden parantamiseksi. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuutta. Johtopäätöksiä ohjaavat tämän opinnäytetyön tutkimusongelmat.

### 7.1 Kannattavuuden tila

Yrityksen tunnuslukulaskennassa nousee esille, että toimeksiantajayrityksen käyttökateprosentti on laskenut vuosittain. Tunnusluvulle ei ole viitteellistä ohjearvoa, mutta Niskavaaran (2017, luku 3.2.1) mukaan palvelualueille sopiva käyttökateprosentti olisi 5–15 %. Kahvilayrityksen käyttökateprosentti on ollut tilikausina 1.4.2019-31.3.2020 ja 1.4.2020-31.3.2021 viitearvojen sisällä, mutta tilikautena 1.4.2021-31.3.2022 tulos on negatiivinen. Tulos viestii sitä, että liiketoiminnan tuotot eivät enää kata kaikkia liiketoimintaan välittömästi liittyviä kuluja eikä yrityksen käyttökate ole alaan verrattuna ihanteellisella tasolla.

Myös nettotulosprosenttia arvioitaessa on huomattavissa laskusuuntainen kehitys. Tunnuslukuoppaan (s.a.) mukaan positiivinen nettotulosprosentti viestii siitä, että yritys selviää lainojensa koroista sekä käyttöpääoman ja investointien omarahoituksesta. Toimeksiantajan nettotulosprosentti on tilikaudella 1.4.2021-31.3.2022 negatiivinen eli yritys ei pysty selviämään koroista ja omarahoituksesta kuten ennen.

Liiketulosprosentin arviointia voidaan tehdä arvioimalla yksittäisen yrityksen ajallista kehitystä, koska sillä ei ole yleispätevää arvoa (Kallunki 2022, 94–95). Toimeksiantajayrityksen liiketulosprosentti on laskenut 11 prosenttiyksikköä tilikaudesta 1.4.2020-31.3.2021 tilikauteen 1.4.2021-31.3.2022. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että liiketoiminnan suhteelliset tuotot ovat pienentyneet. Tätä voi selittää tuloslaskelmasta huomattava poistojen määrän kasvu.

Kokonaistulosprosentti kertoo, kuinka paljon tuotoista jää yrityksen omistajille rahaa, kun kaikki kustannukset ja satunnaiset sekä kertaluonteiset tuotto- ja kuluerät ovat vähennetty (Tunnuslukuopas, s.a.). Toimeksiantajayrityksellä ei ole ollut satunnaisia eriä tilikaudella 1.4.2019-31.3.2020, sillä nettotulosprosentti on ollut sama kuin kokonaistulosprosentti. Tilikaudella 1.4.2020–31.3.2021 kokonaistulosprosentti on ollut 16 % ja -3 % tilikautena 1.4.2021–31.3.2022. Tulos viestii siitä, että yritystoiminta ei kata kaikkia yrityksen kustannuksia eli kustannukset ovat liian suuret suhteessa yrityksen tuottoihin.

Toimeksiantajan katetuottolaskennassa huomataan, että katetuottoprosentti on laskenut vuosien saatossa, koska yrityksen muuttuvat kustannukset ovat suhteellisesti kasvaneet. Tällä hetkellä yrityksen katetuottoprosentti on 24 %, kun muuttuvien kustannusten määrä on 76 %. Jäänyt katetuotto ei kata yrityksen kaikkia kiinteitä kustannuksia, koska tulos jää negatiiviseksi. Jormakka ym. (2021, 164) katetuoton tulisi kattaa kiinteiden kustannuksen lisäksi myös suunnitellun voiton määrän. Tuloksen pohjalta voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen kasvaneet muuttuvat sekä kiinteät kustannukset ovat vaikuttaneet niin katetuottoon kuin voiton määrään negatiivisesti. Myös laskettu marginaaliprocentti tukee tätä päätelmää, sillä Tomperin (2021, 35) mukaan varmuusmarginaalin negatiivinen tulos kertoo siitä, että myyntimääriä tulee kasvattaa, jotta saavutetaan nollatulos. Tilikaudella 1.4.2021-31.3.2022 varmuusmarginaali on ollut negatiivinen, joten toimeksiantajan tulisi kasvattaa tuloaan 16 %, jotta yritys saavuttaisi nollatuloksen.

Kustannusrakenteiden muutokset voivat aiheuttaa yrityksen tuloksessa herkästi muutoksia (Miller-Nobles ym. 2019, 275). Toimeksiantajayrityksen kustannusrakenne osoittaa, että muuttuvien kustannusten määrä on merkittävä kaikista yrityksen kustannuksista. Tilikaudella 1.4.2021-31.3.2022 kiinteiden kustannusten suhteellinen osuus on kasvanut, joka pienentää yrityksen tuloa.

Tehtyjen johtopäätösten perusteella saadaan vastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli mikä on kahvilayrityksen kannattavuuden tila. Johtopäätösten mukaan kahvilayrityksen kannattavuus on heikentynyt ensimmäiseen vertailuvuoteen verrattuna merkittävästi. Kahvilayrityksen kannattavuus ei ole ollut tilikauden 1.4.2021-31.3.2022 kannattavuuden tunnuslukujen perusteella

vakaalla tasolla. Tilinpäätöksen tarkastelu antaa syitä heikentyneelle kannattavuudelle. Yrityksen materiaali- sekä henkilöstökustannukset ja vieraan pääoman määrä ovat kasvaneet ja merkittävä kalustoinvestointi vaikuttavat kannattavuuteen.

## **7.2 Hintavertailu ja kannattavuuden parantaminen**

Yksi tämän opinnäytetyön tutkimusongelmista on, millainen on kahvilayrityksen kolmen päätuotteen hinnoittelu suhteessa kilpailijoihin. Markkinaehtoisessa hinnoittelussa yritys voi kopioida kilpailijansa hinnat tai tietoisesti asettaa hintaansa alemmas tai ylemmäs suhteessa kilpailijoihin (Simon ym. 2022, 156–157). Toimeksiantajan mukaan yrityksen hinnoittelu on toteutettu tähän asti valitsemalla tuotteille lähes identtiset hinnat suurimpien kilpailijoiden hintojen mukaisesti. Hintavertailussa selvisi, että toimeksiantajan hinnoittelu on suhteessa kilpailijoihinsa melko samalla tasolla. Kuitenkin hintoja olisi mahdollista nostaa, sillä markkinoilla on myös huomattavasti kalliimpia tuotteita: toimeksiantajan halvin tuote on kilohinnaltaan 31,60 € ja kilpailija C:n 44,00 €. Toteutuneessa teemahaastattelussakin nousee esille se, että liian alhainen hinta ei ole hyvä, sillä se heikentää yrityksen katetuottoa.

Hintavertailusta nousi esille myös toinen merkittävä asia, joka liittyy tuotteiden pakkauskokoihin. Toimeksiantajalla on tuotteilleen tarjolla vain yhtä 200 gramman pakkauskokoa. Kaikilla vertailussa mukana olleilla kilpailijoilla pakkauskojoja oli useampi, joka myös vähensi kilohintaa: mitä isompi pakkaus, sitä pienempi kilohinta.

Yksi tutkimusongelmista tässä opinnäytetyössä liittyi kannattavuuden parantamisen keinoihin. Hintavertailu osoittaa, että toimeksiantajan kannattaisi tarjota kilpailijoidensa lailla tuotteilleen useampi pakkauskokoja, jos se mahdollistaisi kilohinnalle alennusta. Tämä voisi johtaa siihen, että myyntimäärät kasvaisivat. Eklundin ja Kekkonen (2016, 88–89) mukaan myyntimäärän kasvattamista voikin tehostaa tarjouksilla, sillä ehdolla, että myyntimäärän kasvusta saatu katetuoton lisäys on suurempi kuin alennuksesta johtuva katetuoton vähentyminen. Myös teemahaastattelussa nousee esille, että alennukset ovat hyvä keino asiakkaiden houkutteluun.

Mahdollinen myyntimäärän kasvattaminen lisää muuttuvia kustannuksia. Kustannusten vähentäminen on myös yksi kannattavuuden parantamisen keino. (Mäkinen ym. 2013, 51–53.) Toimeksiantajan muuttuvat kustannukset ovat jo nyt melko korkeat, joten muuttuvien kustannusten määrää tulisi vähentää. Teemahaastattelusta nousee esille, että kustannusten seuraaminen on tärkeää. Haastateltavan mukaan sopimusten uusiminen ja kilpailuttaminen on hyvä keino vähentää kustannuksia. Toimeksiantajan kannattaisi tutkia mahdollisuuksia vähentää muuttuvia kustannuksiaan esimerkiksi neuvottelemalla raaka-aineiden toimittajan kanssa alennuksia. Myös vakuutukset, vuokrat ja muut kiinteät kustannukset kannattaa selvittää ja kilpailuttaa. Hävikin merkitys korostuu teemahaastattelussa, joten toimeksiantajan kannattaa aloittaa hävikin seuranta vähentääkseen muuttuvia kustannuksiaan.

Kuten aiemmin tässä luvussa nousi ilmi, toimeksiantajalla on mahdollisuus nostaa hintojaan suhteessa kilpailijoihinsa. Myyntihinnan nostaminen voi nostaa myyntituottoa ja katetuottoa, mutta se ei kuitenkaan muuta kustannuksia (Tomperi 2021, 42–43). Myyntihinnan nostaminen voi parantaa yrityksen kannattavuutta, mutta teemahaastattelun mukaan myyntimäärät laskevat usein hintojen nousun myötä. Ehdottaisin toimeksiantajalle pientä hintojen korotusta, joka voidaan perustella asiakkaalle nousseilla kustannuksilla.

Teemahaastattelussa haastateltava mainitsee laskelmien tekemisen, jos yritys harkitsee muutoksia hintoihinsa. Herkkyysanalyysissä hyödynnetään katetuotolaskelman pohjaa ja muutetaan esimerkiksi myyntihinnan määrää ja tarkastellaan muutoksen aiheuttamaa vaikutusta muille luvuille (Jormakka ym. 2021, 170). Kahvilayrityksen olisi hyvä tehdä herkkyysanalyysi ja sen perusteella arvioida, miten esimerkiksi 5 %:n hinnankorotus vaikuttaa katteeseen ja tulokseen. Tehtyjen laskelmien pohjalta yritys saisi konkreettisia esimerkkejä siitä, miten tulos muuttuisi.

Tässä luvussa on annettu useita esimerkkejä toimeksiantajayritykselle kannattavuuden parantamiseksi. Tässä luvussa kootaan annetut toimenpiteet. Ensimmäinen ehdotus on nostaa hintoja, sillä markkinatilanne antaa siihen mahdollisuuden. Toinen ehdotus on lisätä myyntimääriä tarjoamalla asiakkaalle useampia pakkauskokoja, jotta voidaan mahdollistaa asiakkaalle tarjous isom-

man pakkauksen kilohinnasta. Kolmas ehdotus on kustannusten vähentäminen kilpailuttamalla sopimukset muun muassa tavarantoimittajien ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Kustannuksia voi vähentää myös seuraamalla kahvilayrityksen hävikkiä. Neljäs ehdotus on tehdä yrityksessä sisäistä laskentaa, kuten herkkyyksanalyysi. Eli selvitetään eri kannattavuuden osatekijöiden, esimerkiksi myyntihinnan, vaikutus yrityksen katteeseen ja tulokseen. Sisäistä laskentaa kahvilayritys voisi toteuttaa esimerkiksi tilitoimistonsa avulla.

### **7.3 Luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla vaikeaa, sillä siihen ei ole yksiselitteistä ohjeistusta. Tärkeää on arvioida tutkimusta kokonaisuutena, jossa sisäinen johdonmukaisuus on keskeisessä osassa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158–159.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään useita eri tapoja arvioida luotettavuutta. Luotettavuuskriteerejä ovat muun muassa vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. (Kananen 2014, 151.) Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta arvioidaan vahvistettavuudella, uskottavuudella, arvioitavuudella, siirrettävyydellä ja saturaatiolla.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat vahvistusta tutkittavalta tai muista tutkimuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittava tai muut tutkimukset ovat linjassa tutkijan tekemien tulkintojen kanssa. Tutkija voi kerätä eri lähteistä tietoa ja verrata sitä oman tutkimuksensa tuloksiin. (Kananen 2014, 151–152.) Opinnäytetyötä tehdessä perehdyttiin muihinkin kannattavuuteen liittyviin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin, jotta sain vahvistusta sille, että keskittyminen on oikeissa aihepiireissä. Tässä opinnäytetyössä omat oletukset minimoitiin keskittymällä vain saatuihin tuloksiin analyysia tehdessä. Saatuja tuloksia tarkasteltiin niin, että tuloksia vertailtiin teoriaan eikä omiin käsityksiin.

Uskottavuus voidaan määrittää siten, että osoitetaan tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen samanlaisuus. Voidaan esimerkiksi antaa toisen tutkijan lukea tulkinnat sekä muistiinpanoja ja haastattelujen litterointeja, tietosuoja turvaten. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 189.) Toimeksiantosopimus sekä tietosuoja huomioiden annoin toisen liiketalouden opiskelijan lukea tekemiäni muistiinpa-

noja, tuloksia ja johtopäätöksiä, jotta varmistui, että saadut tulokset ja johtopäätökset eivät ole tulleet omista käsityksistäni. Kannattavuuden tunnusluvut sekä hintavertailu on toteutettu objektiivisesti laskemalla tunnusluvut kaavoilla ja keräämällä hintatiedot sellaisinaan kilpailijoiden verkkosivuilta. Tunnuslukulaskennassa tulee ottaa huomioon kuitenkin se, että tarkistuslaskennasta huolimatta laskennassa voi olla virheitä.

Arvioitavuudella tarkoitetaan riittävää dokumentaatiota, jonka tarkoitus on luoda työlle lisää uskottavuutta. Tutkijan tulee osata antaa syyt ja perustelut tehdyille valinnoille, kuten esimerkiksi analysointimenetelmän valinnan suhteen. Tämä edellyttää, että tutkijan tulee perehtyä ennalta erilaisiin menetelmiin, jotta pystytään valitsemaan tutkimukselle sopivat menetelmät. (Kananen 2014, 153.) Ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista suoritin tutkimus- ja kehittämisosaaamiseen sekä tutkimusmenetelmiin pohjautuvat kurssit. Nämä kurssit toimivat ensikosketuksena opinnäytetyön metodien valinnan suhteen. Tämän jälkeen jatkoin eri menetelmiin tutustumista, jotta osasin valita opinnäytetutkimukseeni parhaiten sopivat tiedonkeruu- ja analysointimenetelmät. Olen lisäksi perustellut kaikki valintani tässä opinnäytetyöprosessissa.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tulokset voidaan siirtää toiseen toimintaympäristöön. Jotta siirrettävyyttä voidaan arvioida, tulee tutkimuksen eri vaiheita kuvata perusteellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voida yleistää, sillä ne koskevat vain kahvilayritystä tietyllä ajanjaksolla. Opinnäytetyön vaiheet ja valinnat ovat kuitenkin kuvailtu perusteellisesti, kuten esimerkiksi se, miten aineisto on hankittu.

Teemahaastattelun luotettavuutta voidaan arvioida saturaatiolla eli kylläntymisellä. Sillä tarkoitetaan sitä, että eri lähteistä saadut tutkimustulokset alkavat toistaa toisiaan. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, on saavutettu saturaatio. (Kananen 2014, 153–154.) Tässä opinnäytetyössä toteutettiin vain yksi teemahaastattelu, joten saturaatio ei täyty. Tarkoituksena oli toteuttaa teemahaastattelu myös toimeksiantajalle, mutta pitkän pohdinnan jälkeen lopputulos oli, ettei haastattelu olisi tuonut tuloksiin mitään lisäarvoa, sillä toimeksiantaja ei ole oman kertomansa mukana talousasioissa taitava. Opinnäytetyön aika-aulun takia teemahaastatteluun ei löytynyt toista talousammattilaista haastattavaksi.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoista, mutta haastavaa. Tutkimusprosessin edetessä ymmärrys tutkimuksen eri vaiheista selkeentyi. Ymmärryksen lisääntyessä tapahtui kuitenkin moneen kertaan se, että jouduin palaamaan aiemmin kirjoittamaani tekstiin, koska olin kirjoittanut ohi aiheen tai teksti ei ollut kuitenkaan tutkimuksen kannalta relevanttia. Oli kuitenkin antoisaa huomata omat virheensä ja päästä korjaamaan niitä.

Opinnäytetyöprosessi alkoi toimeksiantajan hankkimisella syyskuussa 2022 ja työn tuli valmistua keväällä 2023. Aikataulu oli paperilla riittävä, mutta henkilökohtaisen elämän haasteet aiheuttivat loppua kohden kuitenkin stressiä ja kiirettä. Olen kaikesta huolimatta ylpeä valmiista työstä, sillä tämä opinnäytetyöprosessi osoitti minulle, että voitin todennäköisyydet ja työ valmistui kuin valmistuikin aikataulussa.

Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset, mutta aineiston määrä olisi voinut olla suurempi, sillä se olisi mahdollistanut syvemmät vastaukset tutkimusongelmiin. Haasteena oli lisäksi se, että toimeksiantajalla ei ollut selkeää toivetta työn aiheeseen, vaan sain tehdä työn melko vapaasti. Tämä aiheutti ongelmia aiheen rajaamiseen, mutta rajausta saatiin tehtyä yhdessä ohjaajan kanssa. Tutkimuksen sisältö tarkentui työn edetessä toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Tämä opinnäytetyö hyödynsi minua, sillä opin paljon lisää yrityksen kannattavuudesta. Koen myös, että hyödyn tästä opinnäytetyöstä työtehtävissäni kirjanpitäjänä. Opinnäytetyön tekemisen myötä käsitykseni kannattavuudesta on laajentunut merkittävästi.

Avoimeksi jää, millaiselta tulokset olisivat näyttäneet, jos tilikauden 1.4.2022–31.3.2023 tilinpäätös olisi ehtinyt valmistua ennen tämän opinnäytetyön prosessin alkua. Toimeksiantajan on mahdollista kuitenkin jatkaa kannattavuuden selvittämistä. Seuraavana tutkimuksen kohteena voisi olla esimerkiksi tuotteiden kustannusten kohdistaminen ja muutaman vuoden päästä uusi kannattavuuden arviointi.

## LÄHTEET

- Alma Talent. s.a. Tunnuslukuopas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/> [viitattu 2.1.2023]
- Brooks, R. 2022. Financial management: core concepts. Lontoo: Pearson Education Limited.
- Drury, C. 2015. Management and Cost Accounting. 9. painos. Boston: Cengage Learning.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679.
- Gazely, A. & Lambert, M. 2006. Management Accounting. E-kirja. California: SAGE Publications Ltd. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 25.2.2023].
- Horngren, C., Sundem, G., Burgstahler, D. & Schatzberg, J. 2023. Management accounting. 17. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa: Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.1.2023].
- Kallunki, J. 2022. Tilinpäätösanalyysi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun sarjajulkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun sarjajulkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Laitinen, E. 2021. Laskentatoimen analyysiä ja analytiikkaa. E-kirja. Vaasa: Yritysinformaatio Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.2.2023].
- McLaney, E. & Atril, P. 2014. Accounting and Finance: An Introduction. 7. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Miller-Nobles, T., Mattison, B. & Matsumura, E. 2019. Horngren's Financial & Managerial Accounting: The Managerial Chapters. 6. painos. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Mäkinen, I., Stenbacka, J. & Söderström, T. 2013. Katteella tulosta. 4.—8. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Niskavaara, E. 2017. Yritystaloutta esimiehille. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.3.2023].
- Niskavaara, E. 2022. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki: Alma Talent.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015, Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.—4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Osaava yrittäjä. s.a. Tuotot ja kustannukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/tuotot-ja-kustannukset> [viitattu 12.2.2023].
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Alma Talent.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 6.3.2023].
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. WWW-dokumentti. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> [viitattu 6.3.2023].
- Saaranen, P., Kolttola, E. & Pösö, J. 2022. Liike-elämän matematiikka. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Simon, H., Orvomaa, M., Jonason, A. & Mörée, F. 2022. Hinnottelun voima: miten kaikki pyörii hinnan ympärillä. Helsinki: Alma Talent.
- Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2016. Kannattavuuden avaimet. 1.—7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tenhunen, M-L. 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Tilisanomat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/> [viitattu 25.2.2023].

Tietosuojalaki 2018/1050.

Tomperi, S. 2021. Taloushallinto: toiminnan kannattavuus. 14., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 20.11.2022].

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Viitala, J. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. 2006. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.3.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 18.2.2023].

Vilkkumaa, M. 2011. Yrityksen menestyksen mittarit. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

## Teemahaastattelu

### Kannattavuus ja sen parantaminen kahvila-alan yrityksessä

#### Kysymysrunko:

- 1) Toimiala
  - Millainen on kahvila-alalla vallitseva kilpailu?
  - Millainen on kustannusrakenne kahvila-alalla?
- 2) Kustannukset
  - Mitkä ovat suurimpia kustannuksia kahvila-alalla?
  - Miten kustannuksiin voi vaikuttaa?
- 3) Hinnoittelu
  - Mihin tulisi kiinnittää huomiota hinnoittelussa?
  - Millä tavalla kannattaa hinnoitella tuotteet?
  - Mikä on kustannusten vaikutus hinnoitteluun?
- 4) Millä konkreettisin keinoin kannattavuutta voidaan parantaa?

## Tietosuojailmoitus sovellettavaksi opiskelijoiden opinnäytetöihin

(Tietosuojalaki 2018/1050, EU:n yleinen tietosuoja-asetus 2016/679)

Pyydämme sinua osallistumaan Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun (Xamk) opintoihin sisältyvään opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen/selvitykseen tms.

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät tutkimuksen tai peruutat suostumuksen, keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tässä tietosuojaselosteessa kuvataan, miten henkilötietojasi käsitellään opinnäytetyössä, mitä oikeuksia sinulla on ja miten voit vaikuttaa tietojesi käsittelyyn.

### 1. Opinnäytetyön rekisterinpitäjä

*Rekisterinpitäjä on ihminen (esim. opinnäytetyöntekijä) tai organisaatio, joka määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot.*

Tämän opinnäytetyön rekisterinpitäjä on

Piia Jänis

(puhelinnumero)

(sähköpostiosoite)

### 2. Opinnäytetyön suorittajat

Liiketalouden opiskelija Piia Jänis

### 3. Mihin tarkoitukseen henkilötietojani kerätään ja käsitellään?

Henkilötietoja kerätään opinnäytetyön toteuttamista varten, jossa aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu.

### 4. Millä perusteella henkilötietojani käsitellään opinnäytetyössä?

Käytännössä opinnäytetyössä käsittelyperuste on lähes aina tutkittavan suostumus (harvemmin yleisen edun mukainen tieteellinen tai historiallinen tutkimus).

Henkilötietoja käsitellään seuraavalla yleisen tietosuoja-asetuksen (EU 679/2016 6.1 a) mukaisella perusteella:

X tutkittavan suostumus

- rekisterinpitäjän lakisääteisen veloitteen noudattaminen
- yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen (tieteellinen tai historiallinen tutkimus tai tilastointi tai aineiston arkistointi) rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen
- rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen.

## 5. Opinnäytetyön aihe ja kesto

Opinnäytetyön aihe: Kannattavuusanalyysi kahvila-alan yritykselle

Opinnäytetyön kesto: Valmis opinnäytetyö esitetään 2.5.2023 seminaarissa ja arvioidaan 9.5.2023. Henkilötietojen käsittely loppuu opinnäytetyön valmistuttua.

## 6. Mitä tietoja minusta käsitellään?

A. ikä, ammatti ja kauan olet ammatissasi toiminut

B. Kerätäänkö ja käsitelläänkö opinnäytetyössä arkaluonteisia tietoja?

X Opinnäytetyössä ei kerätä ja käsitellä arkaluonteisia henkilötietoja.

TAI

Opinnäytetyössä käsitellään seuraavia arkaluonteisia henkilötietoja:

- Rotu tai etninen alkuperä
- Poliittiset mielipiteet
- Uskonnollinen tai filosofinen vakaumus
- Ammattiliiton jäsenyys
- Geneettiset tiedot
- Biometristen tietojen käsittely henkilön yksiselitteistä tunnistamista varten
- Terveys
- Luonnollisen henkilön seksuaalinen käyttäytyminen tai suuntautuminen

Mikä on arkaluonteisten henkilötietojen käsittelyperuste?

- Tutkittavan/osallistujan suostumus
- Tieteellinen tai historiallinen tutkimus, tilastointi tai aineiston arkistointi
- Tutkittava/osallistuja on saattanut käsiteltävät arkaluonteiset tiedot julkisiksi
- Muu peruste (mikä?):

## 7. Mistä lähteistä tietoni kerätään?

Haastattelemalla Teams-sovelluksen välityksellä. Haastattelu taltioidaan.

## 8. Luovutetaanko henkilötietojani kolmansille osapuolille?

Rekisteristä ei luovuteta tietoja kolmansille osapuolille.

### **9. Käsitelläänkö tietojani EU:n tai ETA:n ulkopuolella?**

Ei käsitellä.

Xamkissa käytetään tallennustilana pilvipalveluita (Teams ja OneDrive). Microsoft saattaa siirtää näihin palveluihin tallennettua tietoa tai niiden varmuuskopioita EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle. Microsoftin tietosuojalauseke on luettavissa osoitteesta: <https://privacy.microsoft.com/fi-FI/privacystatement>

### **10. Kuinka kauan henkilötietojani säilytetään?**

Henkilötietoja säilytetään opinnäytetyön arviointiin asti. Tämän jälkeen henkilötiedot hävitetään. Opinnäytetyö arvioidaan 9.5.2023 mennessä.

### **11. Miten henkilötietoni säilytetään ja suojataan?**

Henkilötiedot kirjataan sähköiseen muotoon ja ne hävitetään asianmukaisesti käsittelyn jälkeen. Sähköiset tiedot ovat salasanalla suojatussa tietokoneessa. Sähköiset tiedot poistetaan opinnäytetyön arvioinnin jälkeen 9.5.2023 mennessä.

### **12. Miten voin käyttää tietosuoja-asetuksen mukaisia oikeuksiani?**

Yhteyshenkilö tutkittavan oikeuksiin liittyvissä asioissa, johon voi ottaa yhteyttä on:

Piia Jänis, (puhelinnumero ja sähköpostiosoite)

a) Suostumuksen peruuttaminen (tietosuoja-asetuksen 7 artikla)

Sinulla on oikeus peruuttaa antamasi suostumus, mikäli henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta suostumuksen perusteella ennen sen peruuttamista suoritettua käsittelyä lainmukaisuuteen.

b) Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietojasi ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

c) Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

d) Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa.

a) Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

b) Vastustamisoikeus (tietosuoja-asetuksen 21 artikla)

Sinulla on oikeus vastustaa henkilötietojesi käsittelyä, jos käsittely perustuu yleiseen etuun tai oikeutettuun etuun. Tällöin ammattikorkeakoulu ei voi käsitellä henkilötietojasi, paitsi jos se voi osoittaa, että käsittelyyn on olemassa huomattavan tärkeä ja perusteltu syy, joka syrjäyttää oikeutesi.

Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Valitusoikeus

Sinulla on oikeus tehdä valitus erityisesti vakinaisen asuin- tai työpaikkasi sijainnin mukaiselle valvontaviranomaiselle, mikäli katsot, että henkilötietojen käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuoja-asetusta (EU) 2016/679. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

### **13. Tietosuojavastaavan yhteystiedot**

Xamkin tietosuojavastaava on Markus Häkkinen. Häneen saa yhteyden sähköpostiosoitteesta tietosuojavastaava@xamk.fi