

Mitä numerot kertovat, yrittäjä?

17.12.2025

Kuluvan vuoden aikana keskustelun keskiöön ovat nousseet hyvinvointialueet ja niiden kustannukset. Esimerkiksi alkuvuodesta puhuttiin paljon mm. kokouspalkkioista, joita kertyy hyvinvointialueen päättäjille. Aiheesta uutisoitiin mm. YLEn uutisissa, jossa Lakka, ym. (2025) otsikoivat, että aluevaltuutetut päättävät itse, kuinka paljon heille maksetaan kokouspalkkioita. Kirjoittajien mukaan loppusumma nousee lähes 13 miljoonaan euroon.

Kustannuksiin onkin tärkeää kiinnittää huomiota. Kuinka paljon esimerkiksi kokoukset yrityksessä maksavat, voi olla tärkeä tieto, sillä yrityksissä yleensä tavoitellaan jonkinlaisen hyödyn saavuttamista, kun siellä tehdään asioita. Paljonko kokouksiin kuluu aikaa ja kuinka paljon ne käytännössä maksavat yritykselle.

Mitä mikin maksaa?

Mihin rahaa menee ja mitä numerot kertovat, on elintärkeä asia yrityksessä, sillä kustannukset yrityksissä nousevat hyvin helposti kestämättömiin lukemiin, ellei johto kiinnitä huomiota siihen mihin rahat menevät ja millaista vastinetta niille saadaan. Siitä, mitä numerot kertovat ja kuinka niitä voidaan käyttää yritystoiminnassa hyödyksi, puhuu myös Marja-Liisa Tenhunen (2013). Tämä keskeinen osa-alue tunnetaan nimellä johdon laskentatoimi (management accounting). Siitä käytetään myös nimityksiä operatiivinen laskentatoimi tai sisäinen laskentatoimi.

Kun on kyseessä yritystoiminta, aikaa kannattaa käyttää asioiden perusteelliseen suunnitteluun ja testaamiseen, koska laatu, jossa tavoitteena on tehdä kerralla kaikki oikein, on yksi ehkä eniten kustannuksia säästävä asia pitkällä tähtäimellä. Tätä kutsutaan laaduksi.

Laatuun liittyen esimerkiksi Mannila (2024) nostaa kirjoituksessaan esiin Toyotan mallin, joka perustuu lean-

ajatteluun. Leaniksi ei tulla hetkessä, vaan siihen tarvitaan sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä. Monissa yrityksissä asioita kyllä leanataan, mutta ylin johto ei ole sitoutunut päivittäisiin operaatioihin ja jatkuvaan parantamiseen, jotka ovat leanin ytimessä. Mannila (2024) jatkaa, että Toyotalla leanin nykyisen tason saavuttaminen on kestänyt vuosikymmeniä. Ongelma on, että tavallisessa yrityksessä on keskitytty hukan eliminointiin eikä siihen, että asioita kokeillaan, jotta opittaisiin uutta. Tämä on kyllä usein retoriikan tasolla kunnossa myös ns. tavallisissa organisaatioissa. Puhutaan paljon siitä, että asioita voidaan tehdä eri tavalla sekä voidaan kokeilla ja on lupa epäonnistua. Tämä kuitenkin koskee usein vain pientä piiriä yrityksen työntekijäitä, joille tämä luova työote ja erilainen ajattelu käytännössä sallitaan.

Kehitettäessä jotain asiaa yrityksessä, tarvitaan asioihin perehtymistä ja palavereja. Esimerkiksi tuotekehitystä tehdessä idea, josta kehitystyötä lähdetään tekemään ei muutu tuotteeksi hokkus pokkus -tempulla, vaan kehittämiseen tarvitaan huomattava määrä työtunteja, jotta idea saadaan niin sanotusti tuotantoon ja tuottavaksi/myytäväksi tuotteeksi.

Panos tuotos

Kehittämiseen tarvittava resurssi on aika. Aika maksaa, sillä työntekijöille, jotka työtä tekevät, maksetaan palkkaa. Ajatellaan, että olemme yrityksessä, jossa koolle asian kehittämiseksi on kutsuttu huomattava määrä yrityksen asiantuntijoita, joiden tehtäväksi tulee kehittää edelleen laitetta, jolla on jo hyvä ja vakiintunut markkina. Asiantuntijatiimissä on yhteensä 25 henkilöä, jotka työskentelevät myös muiden yritykselle tärkeiden asioiden parissa. Jatketaan leikkiä siten, että tämän asiantuntijajoukon keskimääräinen palkka kuukaudessa sivukuluineen on 8400 €. Kuukaudessa se tarkoittaa 210 000 €:n kokonaiskustannusta. Tuntipalkaksi muunnettuna kustannus tarkoittaa, mikäli he työskentelevät kuukaudessa 160 tuntia, 52,50 €:n kustannusta yksittäistä asiantuntijan tekemää työtuntia kohden.

Asiantuntijat päätetään kutsua kokoukseen, johon heille on varattu kaksi tuntia aikaa. Kokouksessa on tarkoitus kertoa, mitä heiltä odotetaan noin puolen vuoden kuluttua. Asiantuntijoiden osallistuminen kokoukseen maksaa 2625 € (2 h* 52,50 tuntipalkka * 25 osallistujaa). Johtajan, joka asian esittelee, palkka tästä summasta vielä puuttuu. Lisäksi johtajalla saattaa olla mukana jokin toinen henkilö, ja lisäksi jonkun työpanosta on tarvittu neuvotteluhuoneen varaamiseen. Kokonaiskustannukset lienevät näin ollen noin 3000 € luokkaa. Eikä tässä ole luonnollisestikaan mietitty sitä, paljonko aikaa on mennyt kokouksen valmisteluun ja etukäteispohdintoihin.

Projektiryhmä töihin

Koska tilaisuudessa käy ilmi, että koko 25 henkilön työpanosta ei voida kohtuudella valjastaa kehittämistyöhön eikä se todennäköisesti ole tehokastakaan, päätetään asiantuntijoista koota laaja-alainen tiimi, jossa on viisi henkilöä, jotka saavat noin kuukauden työpanoksen verran työaikaa tähän kehittämistyöhön. Tosin reaalimaailmassa kuukaudessa ei taida vielä saada isoja asioita aikaan. Mutta tällainen projektityö on perinteisesti se tavanomainen tapa edistää asioita yrityksissä, koska projektityöskentelyyn, kuten esimerkiksi Taijala (2025) huomauttaa, sisältyy luontainen tehokkuusajattelu.

Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa turhien kokousten vähentämistä.

Viiden asiantuntijamme kuukauden työpanos tulee maksamaan palkkakustannuksilla mitattuna 42 000 €. Asiantuntijat laativat aikataulun tekemiselleen, ja todennäköisesti he joko työskentelevät itsenäisesti ja sitten kokoontuvat pohtimaan projektiryhmän tuotoksia yhdessä vaikkapa kerran viikossa.

Ajatellaan, että prosessiin sisältyy lisäksi kolme kehittämiseen liittyvää laajaa keskustelua, jossa ovat kaikki yrityksen 25 tämän alan asiantuntijaa. Kokousaika on edelleen kaksi tuntia sekä kokoukseen valmistautumiseen käytetty aika, jossa on tutustuttu kehittämistyöhön ennalta. Oletetaan valmisteluajaksi 3 tuntia ja keskustelu kaksi tuntia. Yhteensä viisi tuntia/asiantuntija. Lasketaan tämä aika myös niille viidelle, jotka ovat olleet mukana projektiryhmässä, sillä he valmistautuvat esitykseen ja keskustelevat keskenään asiasta. 5 h*25 henkilöä = 125 tuntia*52,50 €/h palkkoihin. Tästä saadaan yhden kokouksen hinnaksi 6562,50 €. Näitä tapaamisia mainittiin olevan kolme kappaletta eli 3*6562,50 = 19 687,50. Johtajan ja tuotteeseen liittyvien sisäisten sidosryhmien kustannukset puuttuvat tästä. Villinä veikkauksena voidaan ajatella, että heidän kustannuksensa ovat samaa luokkaa kuin asiantuntijoiden johtuen heidän huomattavasti suuremmista palkoistaan.

Tämän jälkeen täytyy tehdä testaukset uusilla teknisillä ominaisuuksilla, ehkä ominaisuuksien hyväksyminen vaatii myös erilaisten viranomaisten tarkastuksia ja muuta vastaavaa. Uudistukset tulee vielä lanseerata markkinalle. Tässä kohtaa voi tietenkin kysyä, olisiko asiakas pitänyt ottaa mukaan suunnitteluun.

Kehittämistyön hinta

Mitä kehittämistyö sitten kokonaisuudessaan maksaa yritykselle?

- Ensimmäinen tapaaminen 3000 €
- Asiantuntijaryhmän työskentely 42 000 €
- Kolme keskustelutilaisuutta 19 687,50*2=39 375.

Tässä kohdassa on päästy lukemaan 84 375 €.

- Tuoteuudistuksen teknisten ominaisuuksien muuttaminen ja testaaminen. Muutosten laajuudesta riippuen tämä vaihe voi kestää kuukausia tai vuosia.
- Tuoteuudistuksen teknisten ominaisuuksien hyväksyminen ja mahdolliset viranomaishyväksymiset ja niihin liittyvät maksut.
- Tuoteuudistuksen muutosten lanseeraaminen jne.

Luvussa ei ole huomioitu sitä aikaa, joka kuluu yleensä ”politikointiin”, kun kyseessä on tällainen kehittämiskokoonpano. Tämä maksaa myös yritykselle.

Johtaja, johda aikaa ja tuloksia

Johtajalla pitäisi olla suunta selvillä, mihin yritys on menossa. Voinee sanoa, että tässäkin kohtaa asia lähtee läheltä. Toisin sanoen johtajan kyvykkyydestä johtaa itseään, kuten Orpana-Niitlahti, ym. (2024, s. 5) huomauttavat. Heidän mukaansa muutoskasvussa olevan yrityksen hallinnan haaste on yrittäjän ajankäyttö ja sen kohdentaminen parhaalla mahdollisella tavalla asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kirjoittajien (emt. s. 6) esittelemässä 4T:n mallissa tarkastellaan tekemistä tavoitteen, tekemisen, tekojen ja tulosten

näkökulmasta.

Työkaverin seinällä ollut ajatus siitä, että ei pidä tehdä enemmän, vaan paremmin, näyttäisi soveltuvan tässä hyväksi kartaksi, joka tekee yrityksen toimintaympäristön haastavat kohdat näkyväksi. Esimerkiksi kun seuraavan kerran ajattelet kutsua palaverin koolle, mieti ketä sinne oikeasti pitää kutsua ja mitä tulostavoitteita kyseiselle tilaisuudelle asetat. Tarkastele myös jälkikäteen, kuinka asetetut tavoitteet saavutettiin.

Margit Mannila
lehtori, KTT
SEAMK

Margit Mannila on lehtori ja KTT SEAMKissa, joka innostuu erityisesti yrittäjyydestä ja ympäristöoikeudesta. Mannilan intohimona on uusien asioiden oppiminen ja hän jäsentää asioita mielellään kirjoittamalla.

Lähteet

Lakka, P., Rimpiläinen, T., Rytkönen, E. & Haverinen, J. (18.2.2025). Aluevaltuutetut päättävät itse, kuinka paljon heille maksetaan kokouspalkkioita – loppusumma lähes 13 miljoonaa euroa. *YLE.fi*. https://yle.fi/a/74-20138994

Mannila, M. (10.9.2024). Tuottamaton hukka. *@SEAMK-verkkolehti*. https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/tuottamaton-hukka/

Orpana-Niitlahti, M., Nieminen, A., & Förster, E. (2024). *Pienyrittäjän työkalupakki – Työkirja tuote- ja palvelukehitysprosessin avuksi*. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja, OIVA-sarja 60. Helsinki. https://www.theseus.fi/handle/10024/819750

Taijala, B. (27.11.2025). Ajatustyöläisen aivoterveys – aihetta pohdittavaksi myös projektiammattilaisille. *@SEAMK-verkkolehti*. https://lehti.app-staging.seamk.hion.dev/verkkolehti/ajatustyolaisen-aivoterveys-aihetta-pohdittavaksi-myos-projektiammattilaisille/

Tenhunen, M-L. (2013). Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Johdon laskentatoimen koulu. Taloushallintoliitto. https://taloushallintoliitto.fi/wp-content/uploads/2022/05/Johdon-laskentatoimen-koulu.pdf