

Jori Soikkeli

TAPAUSTUTKIMUS: TOIMINTOLASKENTA
HENKILÖSTÖPALVELUISSA

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

TAPAUSTUTKIMUS: TOIMINTOLASKENTA HENKILÖSTÖPALVELUISSA

Soikkeli, Jori
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2016
Ohjaaja: Jullenmaa, Marja-Liisa
Sivumäärä: 52
Liitteitä: 0

Asiasanat: Asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, henkilöstöpalvelut

Tämä opinnäytetyö aiheena on toimintolaskennan toteutus kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa. Palvelukeskustoimijana kohdeyritys yritys tarvitsee toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen kustannustietoa liiketoiminnan reaali prosesseista. Toimintolaskennan toteutuksella voidaan hyvin vastata nykypäivän operatiivisen johdon tiedontarvetta.

Yritysten organisaatioiden ollessa muuttumassa funktionalisista organisaatioista enemmän prosessiorganisaatioiksi, myös on tiedon tarve lisääntynyt operatiivisessa johdossa ja perinteiset ylimmän johdon tiedontarvetta palvelevat laskentatavat eivät riitä. Yritykset selvittävät toimintojaan, mittaavat niiden tehokkuutta, kehittävät toimintoketjujaan ja uudelleen rakentavat niitä. Näin prosessiorganisaatioissa saadaan aikaan tehokkaita toimintoketjuja.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa käsitellään laadullisia tutkimusmenetelmiä, yhtiön laskentatoimea Suomen kansallisten vaatimusten valossa sekä yhtiöiden sisäisen laskennan apuvälineitä. Teoreettinen osio painottuu kustannus- ja kannattavuuslaskentaan sekä toimintolaskentaan.

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa kerrotaan kohdeyrityksestä ja kuvataan kohdeyrityksen henkilöstöpalveluita sekä toimintolaskennan toteutusta kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa. Toimintolaskennan toteutuksesta kuvataan yrityksen tapa toteuttaa toimintolaskenta sekä kerrotaan toimintolaskennasta saatua informaatiota. Empiriaa kerättiin haastattelulla ja havainnoimalla.

Opinnäytetyö tarjoaa katsauksen toimintolaskennan teoriaan, esittää tuloksia kohdeyrityksen toimintolaskennasta ja antaa tarjoaa pohdintoja toimintolaskennan toteutuksesta. Kohdeyrityksen toimintolaskennan tuloksista on esitetty asiakkaiden kannattavuuksia, ydintoimintojen kustannuksia sekä kustannuspaikkakohtaisia kannattavuuksia.

CASE STUDY: ACTIVITY BASED COSTING IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Soikkeli, Jori

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2016

Supervisor: Julenmaa, Marja-Liisa

Number of pages: 52

Appendices: 0

Keywords: Activity based costing, Human resource management, Profitability

This thesis is a case study about implementing activity based costing in human resource management in service centre. The corporation being subject to this case study needs information about the costs of business processes to develop and refine business operations. Activity based costing can match the information need of corporate management.

As the corporation's organisations are changing from functional to more process based organisations the management's need for information is growing and the traditional accounting designed for the top management's needs are not enough. The corporations are mapping their processes, determine their costs, refining activity chains and re-engineering processes. And so corporations develop cost efficient activity chains.

The theoretical parts of the thesis cover qualitative research methods, corporation accounting in the Finnish standard and tools of cost accounting. The theoretical part is focused on cost accounting, profitability accounting and activity based costing.

The empirical parts of the thesis cover description of the corporation being subject to the study, description about the corporation's human resource management and the implementation of activity based costing in the human resource management department. From the implementation of activity based costing this thesis covers the methods of implementation and information about what kind of data use of activity based costing produced. The empirical research was done by qualitative methods using theme interview and observation.

This thesis offers an overview of activity based costing, presents case corporation's results in activity based costing and deliberation of the execution of activity based costing in the case corporation. From the results of the activity based costing the following are presented: profitability of customers, profitability of cost centers and costs of main activities.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT.....	7
3	LASKENTATOIMI YRITYKSEN IFORMAATIONTUOTTAJANA	10
3.1	Kustannuslaskenta operatiivisen toiminnan mittarina	11
3.2	Kannattavuuslaskenta operatiivisen toiminnan mittarina	16
4	TOIMINTOLASKENTA	18
4.1	Toimintolaskennan perusteet	18
4.2	Toimintolaskennan ajurit	19
4.3	Toimintolaskennan käyttöönotto	20
4.4	Toimintojohtaminen.....	23
4.5	Asiakaskannattavuus toimintolaskennassa	25
5	KOHDEYRITYS JA HENKILÖSTÖPALVELUT	26
6	TOIMINTOLASKENTA KOHDEYRITYKSEN HENKILÖSTÖPALVELUISSA	30
6.1	Toimintoanalyysin kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa	31
6.2	Työajan seuranta kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa	32
6.3	Resurssien kustannusten kohdistaminen toiminnoille	33
6.4	Toimintolaskennan laskentakohteet.....	34
6.5	Toimintoperusteisten kustannusten kohdistaminen laskentakohteille	35
7	KOHDEYRITYKSEN TOIMINTOPERUSTEISET KUSTANNUKSET, KANNATTAVUUDET JA TOIMINTOJEN TEHOKKUUS.....	38
7.1	Kohdeyrityksen asiakkaiden kustannukset ja kannattavuudet.....	38
7.2	Kohdeyrityksen toimintojen kustannukset ja tehokkuudet	44
8	POHDINTA.....	50
	LÄHDELUOTTELO	52

1 JOHDANTO

Yrityksen operatiivisen toiminnan johtamisella toteutetaan yrityksen pitkän aikavälin strategiaa ja pyritään kohti yrityksen visiota. Kohdeyrityksen strategiaan kuuluu ottaa parhaat ja kustannustehokkaimmat käytännöt käyttöön ja visio on olla johtavana kunta-alan palvelukeskustoimijana. Ollakseen johtava palvelukeskustoimija kohdeyrityksen tulee strategiansa mukaan kehittää omaa toimintaansa ja tunnistaa sekä ottaa käyttöön parhaimmat käytännöt. Yritys kehittää toimintaansa hankkimalla informaatiota omista toiminnoistaan sekä kehittämällä liiketoimintaprosessejaan.

Tässä raportissa keskitytään kohdeyrityksen henkilöstöpalveluiden toiminnan kehittämiseen liittyvään projektiin, toimintolaskennan toteutukseen. Opinnäytetyö on tapaustutkimus ulkoistettuja hallinnon tukipalveluita tuottavan kohdeyrityksen kustannuslaskennasta henkilöstöpalvelujen osalta. Kohdeyrityksellä on olemassa palveluiden hinnoittelumallit, jotka perustuvat palvelujakson kustannusarvioihin, mutta suoritekohtaisia kustannuksia ei ole systemaattisesti seurattu tai analysoitu. Tässä raportissa kuvataan, miten toimintolaskentaa toteutetaan kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa ja mitä informaatiota saadaan kohdeyrityksessä toimintolaskennalla. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata, miten kohdeyrityksessä toimintolaskennalla saadaan selville henkilöstöpalveluiden toimintojen kustannukset ja palvelujen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja tätä kautta asiakaskohtaiset kannattavuudet.

Kohdeyrityksen asiakkaiden aiheuttamat kustannukset ovat erilaisia. Muilla, kuin kaikkein pienimmillä asiakkailla, palvelujen tuottamisesta syntyy suurin osa kustannuksista. Pienimmillä asiakkailla voi olla vain muutama suorite vuodessa ja silloin kustannukset eivät synny pääosin palvelujen tuottamisesta. Yrityksen hinnoittelussa on tämä otettu huomioon, mutta kustannusten seurannassa todellisia kustannuksia ei ole pystytty seuraamaan. Tämän takia toimintolaskentamallissa selvitetään palvelujen tuottamisesta syntyvät kustannukset asiakkaittain sekä asiakkaiden kokonaiskustannukset ja kannattavuus.

Toimintolaskenta toteutetaan kohdeyrityksessä toista kertaa yhteistyössä ohjelmistotalon kanssa, joka tarjoaa kohdeyritykselle sovelluksia työajanseurantaan ja toimintolaskentaan sekä järjestelmä- ja asiantuntijatyötä. Toimintolaskennalla lasketaan koh-

deyrityksen kahden ensimmäisen vuosineljänneksen kustannukset ja työajanseuranalla selvitetään yhden kuukauden työajan jakautumista toiminnoille ja asiakkaille.

2 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön tavoite on kuvata, miten kohdeyritys toteuttaa toimintolaskentaa henkilöstöpalveluissa. Opinnäytetyön kohteena oleva kohdeyritys on valikoitunut tämän opinnäytetyön kohteeksi opinnäytetyöntekijän osoittaman kiinnostuksen takia. Kohdeyrityksellä on pitkä perinne yhteistyöstä ammattikorkeakoulujen kanssa ja hyviä kokemuksia opinnäytetöistä. Näiden seikkojen johdosta harjoittelussa olevalle henkilölle tarjottiin mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö kyseisestä aiheesta. Koska opinnäytetyön tekijä oli yrityksessä harjoittelussa toimintolaskennan toteutuksen aikana, opinnäytetyöntekijällä oli perusteltua käyttää osallistuvaa havainnointia opinnäytetyön tutkimusmenetelmänään. Tässä tapaustutkimuksessa laadullisin menetelmin saatu tutkimusaineisto yhdistetään lähdekirjallisuuteen, jolloin saadaan tutkimuksellisesti merkitystä laadullisesti saatuun aineistoon (Alasuutari 2011, 82). Aineiston keruun menetelminä käytetään teemahaastattelua sekä osallistuvaa havainnointia.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että tutkimus on sidottu tiettyyn paikkaan ja aikaan. Tämä tutkimus on tapaustutkimus ja siksi jossain toisessa yrityksessä tai kohdeyrityksessä toisena ajankohtana toimintalaskennan toteutus ei olisi perusteltua nyt kuvatulla tavalla. Tapaustutkimukselle on myös ominaista, että tutkimus antaa mahdollisuuden jatkotutkimukselle ja vaikka tutkimus ei ole kokonaisuudessaan sovellettavissa toisessa tapauksessa osa siitä voi olla hyvinkin sopiva kyseessä olevaan tapaukseen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158-165.)

Teemahaastattelu on aineistonkeräyksen menetelmä, missä tutkimuksen tekijä valikoi henkilöt ja aiheet haastatteluun, mutta ei laadi tarkkaa suunnitelmaa haastattelun kululle. Haastattelutilanteessa on selvää vain, että haastattelussa kaikista teemoista keskustellaan. Näin toimitaan, koska halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus vaikuttaa haastatteluun sekä halutaan luoda mahdollisimman luonteva haastattelutilanne. Laadulliselle tutkimukselle ja haastattelulle on ominaista, että saadaan enem-

män tietoa kuin kyselylomakkeella saataisiin. Laadullisille tutkimuksille on myös ominaista, että halutaan selvittää, mistä asiat johtuvat ja pelkistää havainnot siten, että saadaan selville, täydentävätkö havainnot toisiaan. Tätä kutsutaan laadulliseksi analyysiksi. (Alasuutari 2011, 38-43; Eskola & Vastamäki 2001, 24-26.)

Osallistuva havainnointi on aineiston keräysmenetelmä, missä myös käytetään laadullista analyysia eli havaintojen pelkistämistä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä tietoisesti havainnoi tutkimuksen kohdetta samalla, kun hänellä on toinenkin rooli tutkimuksen kohteeseen. Tässä tapauksessa tutkija ovat olleet kohdeyrityksessä harjoittelussa toimintolaskennan toteutuksen aikana. Havainnoiminen voi kohdistua teksteihin, tietokonejärjestelmiin, henkilöiden sanomisiin sekä omiin kokemuksiin. (Grönfors 2001, 124-127.)

Opinnäytetyöntekijä pääsi havainnoimaan kohdeyrityksessä olevan toimintolaskentaprojektin kulkua. Harjoittelun aikana opinnäytetyöntekijä osallistui projektin osana suoritettuun työajanseurantaan työntekijän roolissa sekä oli osana henkilöstöä kuulemassa yrityksen sisäistä viestintään projektista. Opinnäytetyöntekijä sai myös harjoittelijana tietoa yrityksen strategiasta, tavoitteista, visiosta, henkilöstöpalveluiden tulevaisuuden suunnitelmista sekä yrityksen henkilöstöpalvelujen toimintatavoista.

Aineistoa kerätään opinnäytetyöntekijän havainnoinnin lisäksi haastattelemalla kohdeyrityksen päätöksentekoaosemassa olevia henkilöitä, jotka ovat vastuussa haastattelun aiheena olevasta asiasta tai jos tämänlaista henkilöä löydy niin henkilöä, joka on lähimpänä asianomistajana.

Opinnäytetyöntekijä on haastatellut kohdeyrityksen henkilöstöpalvelujen palvelupäällikköä, joka on myös toimintolaskenta-projektin vastuuhenkilö yrityksessä. Palvelupäällikköä on haastateltu, koska hän on ollut ainoana aktiivisena henkilönä toteuttamassa toimintolaskenta-projektia yrityksessä ja hänellä on tietoa projektin kulusta, tavoitteista ja toteutuksesta. Haastattelu pidettiin lokakuussa 2014. Palvelupäällikön haastattelussa teemoina on ollut toimintolaskenta-projekti, toimintolaskentamalli, työajanseuranta, henkilöstöpalvelujen kustannukset, asiakkaiden kannattavuus, hinnoittelumallit, henkilöstöpalvelut sekä toimintolaskentamallin hyödyntäminen. Tämän lisäksi henkilön kanssa on käyty keskustelua toimintolaskennan toteutuksesta

useaan otteeseen vuoden 2014 marraskuun ja vuoden 2015 huhtikuun välisenä aikana, jotta tutkimusaineiston havainnot on voitu pelkistää.

Opinnäytetyöntekijä on haastatellut myös kohdeyrityksen viestinnästä ja markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Haastattelun tavoitteena oli selvittää, mikä kohdeyritys on ja saada aineistoa kohdeyrityksen esittelyyn. Teemoina on ollut kohdeyritys ja ulkoinen viestintä.

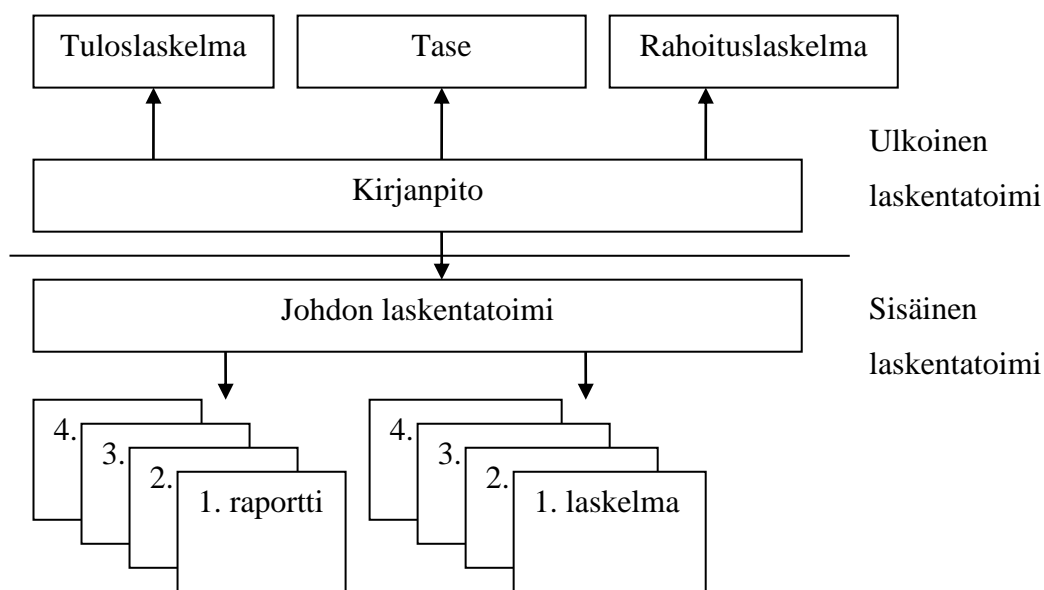
Edellisten lisäksi opinnäytetyöntekijä on haastatellut ohjelmistotalon yhteyshenkilöä, joka on myös toimintolaskentamallin laatija. Kyseistä henkilöä on haastateltu, koska hänellä on laaja kokemus toimintolaskennasta, käytetyistä ohjelmistoista ja hän on laatinut ohjelmaan toimintolaskentamallin. Haastattelu käytiin marraskuussa 2014. Teemoina ovat olleet toimintolaskentamalli, toimintolaskenta-ohjelmisto, työajanseuranta-ohjelmisto, kustannusajurit, toimintoajurit ja toimintolaskentamallin hyödyntäminen. Tämän lisäksi henkilöltä on saatu paljon materiaalia ohjelmistosta liittyen toimintolaskentamalliin.

Teoria on kerätty ajankohtaisista lähinnä suomenkielisistä kirjallisuuslähteistä. Koska toimintolaskennasta on monia erilaisia toteutuksia ja tuotteistuksia käytetään toimintolaskennan lähteistä tapaustutkimukselle relevantteja lähteitä ja teorioita.

3 LASKENTATOIMI YRITYKSEN INFORMAATIONTUOTTAJANA

Yhtiön toiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yhtiön johdon on toimittava huolellisesti edistääkseen tämän tavoitteen toteutumista. Näihin toimiin kuuluu järjestää yhtiössä laskentatoimi, mikä tuottaa tarvittavaa informaatiota päätöksenteon ja toimintaedellytysten pohjaksi. (Osakeyhtiölaki 624/2006 1 §.)

Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota yhtiön johdolle päätöksenteon pohjaksi sekä informaatiota eri sidosryhmille yhtiön taloudellisesta tilanteesta. Laskentatoimella on siis luonteeltaan kaksi erilaista tehtävää. Yhtiön taloudellisen tilanteesta informaatiota tuottavaa toimintaa sanotaan ulkoiseksi tai rahoituksen laskentatoimeksi ja toimintaa, mikä tuottaa yhtiön johdolle informaatiota hyvän päätöksenteon pohjaksi, sanotaan sisäiseksi tai johdon laskentatoimeksi (Pellinen 2006, 19-20; Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 9-10). Kuvio 1 havainnollistaa, miten sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen toimenkuvat ovat ja millainen hierarkkinen rakenne niillä on.



Kuvio 1 Yhtiön laskentatoimi

Ulkoista laskentatoimea säädellään paljon laeille, asetuksilla ja ohjeistuksilla. Tästä johtuen yhtiön ulkoisen laskentatoimen informaation tuottamiselle on selvät tavoitteet, joita se toteuttaa säädetyn aikataulun mukaisesti. (Kirjanpitoasetus 1339/1997; Kirjanpitolaki 1336/1997; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet.) Ulkoinen laskentatoimi pitää yhtiön kirjanpitoa ja tuottaa muun muassa tuloslaskelmaa ja tasetta, joiden kaava määritellään kirjanpitoasetuksessa (1997).

Sisäiselle laskentatoimelle ei ole lakeihin ja asetuksiin perustuvaa säätelyä. Tästä johtuen yhtiön johto voi vapaasti päättää mikä on yhtiölle kustannustehokkain tapa tuottaa riittävästi informaatiota päätöksentekoa varten. (Pellinen 2006, 20; Suomala ym. 2011, 9-10.)

Yhtiön johto tarvitsee informaatiota rationaalisen päätöksenteon pohjaksi. Tämä tarkoittaa, että yhtiön johdolla on tavoite, jonka toteuttamiseksi yhtiössä tehdään toimintoja. Jotta tehtäisiin oikeita toimintoja tavoitteen saavuttamiseksi, yhtiön johto tarvitsee usein apuvälineitä. Sisäinen laskenta tarjoaa näitä apuvälineitä yhtiön päätöksentekijöille. (Pellinen 2006, 42, 43; Suomala ym. 2011, 9.)

Yhtiön laskentatoimi tuottaa erilaisia laskelmia. Osa laskelmista tuotetaan suoraan laskentatoimen tietojärjestelmien avulla ja osa tehdään erillislaskentana, jolloin laskelmiin tarvittavat tiedot tehdään poimintoina kyseistä laskentaa varten. Erillislaskelmien tekeminen tuottaa työtä, koska laskelmat tehdään manuaalisesti tai tietoja tarvitsee syöttää erilliseen järjestelmään. Myös integroitujen rinnakkaisjärjestelmien tekeminen on mahdollista. Tällöin erillisiä tiedon syöttämisä pystytään automatisoimaan. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti 1995, 106-107.)

3.1 Kustannuslaskenta operatiivisen toiminnan mittarina

Kannattavuuden arvioinnin yksi tärkeimmistä asioista on tietää, mitä kustannuksia suoritteiden tuottamisesta syntyy. Tätä sanotaan kustannuslaskennaksi. Kustannuslaskennan perinteisiä ongelmia ovat: miten määrittää, mitä kustannuksia kohdistetaan kulloisellekin laskentakohteelle, miten arvostaa suoritteen tuottamiseen käytettyjä resursseja, miten mitataan käytettyjä resursseja ja miten rajata ja jaksottaa kustannuksia laskentakohteille. Nämä ongelmat ratkeavat yleisesti vasta, kun ymmärretään

kunnolla laskentakohde ja laskentatilanne. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 41-43; Suomala ym. 2011, 88, 100-101.)

Kustannuslaskennassa pyritään tilanteeseen, jossa kustannukset kuvaavat taloudellista todellisuutta ja ovat päätöksentekijän kannalta tarkoituksenmukaisia. Tällä tarkoitetaan, että voimavarat kuvataan rahamääräisinä niiden kulumista kuvaavalla tavalla. Esimerkkinä toimitilan kustannusta kuvataan hyötyä vastaavana poistona ja työntekijöiden työn kustannusta työpanosten mukaisina henkilöstökuluina. (Pellinen 2006, 70-71.)

Kustannuslaskennan asetelmia ymmärtääkseen tarvitsee tietää kustannuslaskentaan liittyviä käsitteitä kuten kustannuspaikka, laskentakohde, kohdistusperuste, välittömät kustannukset ja välilliset kustannukset. Kustannuspaikka on vastuualue, toimintayksikkö tai jokin muu vastaava kokonaisuus, minkä kustannuksia seurataan. Laskentakohde on se asia minkä kustannuksia selvitetään. Esimerkiksi yleisiä laskentakohteita on tuote, palvelu ja asiakas. Kohdistusperusteella tarkoitetaan tapaa, millä kustannukset jaetaan kustannuspaikoille ja laskentakohteille aiheuttamisperustetta kunnioittaen. Tämä tarkoittaa, että kustannuksia selvittävällä määreellä pystytään jakamaan kustannukset. Esimerkiksi työvoiman kustannuksien kohdistusperusteena voidaan käyttää työtunteja. Välittömistä ja välillisistä kustannuksista puhuttaessa tarkastellaan kustannuksia aiheuttavan asian luonnetta verrattuna laskentakohteeseen. Jaottelun perusteena on kysymys: Onko järkevää tai mahdollista kohdistaa kustannukset suoraan laskentakohteelle? Esimerkiksi tuotteen valmistukseen käytetyn työntekijän työkustannukset sekä raaka-aineen kustannukset ovat tuotteen välittömiä kustannuksia, mutta työkoneiden ja toimitilojen kustannukset ovat välillisiä. (Suomala ym. 2011, 99-100.)

Kustannusten kohdistamisessa kustannukset voidaan luokitella niiden luonteen perusteella. Yleisiä kustannusluokitteluja ovat muun muassa luokittelu kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, yhteis- ja erilliskustannuksiin sekä välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. On kustannuksia, joita kohdistetaan suoraan laskentakohteille ja on kustannuksia, joita kohdistetaan ensin kustannuspaikoille, joista ne kohdistetaan vasta laskentakohteille. Kustannuksien luokittelu tehdään laskentatilanteen ja laskentakohteen perusteella. (Suomala ym. 2011, 94-100.)

Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sillä perusteella, muuttuvatko kustannukset toiminta-asteen mukaan. Toiminta-aste kuvaa tuotannon tasoa verrattuna mahdolliseen kapasiteettiin. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka muuttuvat toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteät kustannukset eivät muutu toiminta-asteen muuttuessa. Kiinteitä kustannuksia voidaan pitää kapasiteetin kustannuksina ja niiden muuttaminen vaatii toiminnan kokonaissopeuttamista eli kapasiteetin muuttamista. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 60-67; Suomala ym. 2011, 95-96.)

Kustannukset jaetaan yhteis- tai erilliskustannuksiin, sillä perusteella ovatko kustannukset riippuvaisia vain tietyistä kustannuspaikasta tai tuotteesta vai ovatko ne yhteisiä muiden kustannuspaikkojen tai tuotteiden kanssa. Erilliskustannukset voidaan muuttuvien kustannuksien tapaan kohdistuvat suoraan laskentakohteille, kun yhteiskustannukset tarvitsee kiinteiden kustannusten tapaan jakaa eri kustannuspaikkojen tai tuotteiden kesken. (Suomala ym. 2011, 96.)

Kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin, sillä perusteella mikä on niiden suhde tuotannon suoritteeseen. Välittömiä kustannuksia ovat kustannukset, jotka syntyvät välittömästi suoritteen tuottamisesta. Välillisiä kustannuksia ovat kustannukset, jotka eivät suoranaisesti liity suoritteen tekemiseen. Kuviossa 2 lisäyslaskenta havainnollistaa kustannuksien jakoa välillisiin ja välittömiin. (Suomala ym. 2011, 94.)

Suoritteille laskettavia kustannuksia laskettaessa tulee päättää, mitkä kustannukset laskentakohteelle halutaan laskea. Suorite on yksi palvelu, mitä pystytään systemaattisesti seuraamaan yhtiössä. Esimerkiksi taloushallinnossa suoriteina voi olla palkkalaskelmat, ostolaskut, myyntilaskut ja matkalaskut tai niiden kirjaukset taloushallinnon järjestelmiin. Laskennassa käytettävien kustannuksien valinta riippuu laskelman hyväksikäyttäjän valitsemasta suoritekalkyylistä, jotka ovat esitetty taulukossa 1. Suoritekalkyylin valinta määrittää suoritteelle kohdistuvat kustannukset. Kalkyyllille kohdistettaessa tuotantotoiminnan muuttuvat kustannukset on kyseessä minimikalkyyli. Normaali- ja keskimääräiskalkyyllillä muuttuvien kustannuksien lisäksi kalkyyllille on kohdistettu kiinteät kustannukset. Normaalikalkyyllillä suoritteelle kohdistuvat kiinteät kustannukset ovat suhteutettu tuotantotoiminnan normaaliin toiminta-asteeseen, kun keskimääräiskalkyyllissä kiinteät kustannukset ovat kohdistettu suoritemäärän mukaisesti. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 156-160.)

Taulukko 1 Kalkyylytyypit (Mukaillen Suomala ym. 2011, 125)

Kalkyyli	Kustannukset	Kustannuksien jakoperuste
Minimikalkyyli	Muuttuvat kustannukset	Suoritemäärä
Keskimääräis-kalkyyli	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	Suoritemäärä
Normaalikalkyyli	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	Muuttuvat suoritemäärällä ja kiinteät normaalilla suoritemäärällä

Suoritekalkyyli määrittää myös suoritteen valmistusarvon nimeä. Valmistusarvoa nimetään myös minimivalmistusarvoksi ja normaalivalmistusarvoksi valitun kalkyylin mukaan kuten taulukossa 2 esitetään. Kun valmistusarvoon lisätään yrityksen hallinnon ja markkinoinnin kuluista suoritteelle kuuluva osuus, saadaan suoritteen omakustannusarvo. Minimivalmistusarvolla, valmistusarvolla, normaalivalmistusarvolla ja niiden omakustannusarvoilla on oma käyttönsä kustannuslaskennassa. Esimerkiksi minivalmistusarvoa voidaan käyttää tilanteessa, jossa katsotaan suoritteen tuottamisen tuottavan yritykselle vain muuttuvia kustannuksia. Muissa tilanteissa on normaalivalmistusarvon tai keskimääräisen valmistusarvon käyttäminen perusteltua riippuen siitä halutaanko tuotantotason, eli toiminta-asteen, vaikuttavan suoritteelle kohdistuviin kustannuksiin. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 161-162.)

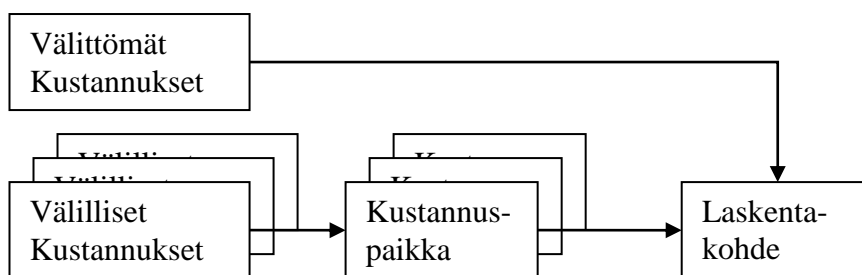
Taulukko 2 Valmistus- ja omakustannusarvo eri kalkyylytyypeillä (Mukaillen Suomala ym. 2011, 126)

	Minimikalkyyli	Keskimääräis-kalkyyli	Normaalikalkyyli
Valmistusarvo	Minimi-valmistusarvo	Valmistusarvo	Normaali-valmistusarvo
Omakustannusarvo	Minimi-omakustannusarvo	Omakustannusarvo	Normaali-omakustannusarvo

Kustannuslaskennassa, kun selvitetään laskentakohteelle kuuluvia kustannuksia, on tärkeätä tietää kustannuksien kohdistusperuste. Aiheuttamisperiaatteen laiminlyömistä Pellinen (2006, 67) kuvasi mielivaltaisella kohdistamisella.

Eri kustannuslaskennan menetelmät kohdistavat kustannuksia laskentakohteille eri tavoilla. Yleisiä kustannuslaskennan menetelmiä ovat jako-, lisäys- ja toimintolaskenta. Jakolaskennassa tuotantokauden kustannukset jaetaan tuotantokauden suoritteille. Todellisessa laskentatilanteessa joudutaan usein käyttämään kustannuspaikka-kohtaista kohdistamista. Tällöin tuotantotoiminnan kustannukset kohdistetaan ensin kustannuspaikoille, jolloin saadaan kustannuspaikan yksikkökustannus. Lopuksi suoritteelle kohdistetaan suoritteelle kuuluvat kustannuspaikkojen yksikkökustannukset. Jakolaskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, jos käytetty kalkyylin niin vaatii. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 165-176; Suomala ym. 2011, 106-112.)

Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille ja välilliset kustannukset kohdistetaan toimipisteiden jakoperusteiden avulla lisiin suoritteille. Lisäyslaskennassa kiinteistä kustannuksista koostuvia lisiä ei kohdisteta suoritteelle, jos lasketaan minimikalkyylin mukaista valmistus- tai omakustannusarvoa. Kuvio 2 havainnollistaa lisäyslaskennan kustannusten kohdistamista, kun käytetään kustannuspaikkoja välillisten kustannusten kohdistamisessa. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 177-190; Suomala ym. 2011, 115-119.)



Kuvio 2 Lisäyslaskennan perusasetelma (Mukaillen Suomala ym. 2011, 100.)

Tämän työn kannalta relevantti kustannuslaskentamenetelmä on toimintolaskenta. Toimintolaskennassa yhtiön toiminnot selvitetään, jonka jälkeen toiminnoille kohdistuvat resurssit selvitetään. Resursseille kohdistetaan yhtiön kustannukset. Kun toimintojen kustannukset on saatu selville, voidaan selvittää laskentakohteen kuten suoritteiden kustannukset toimintojen kulutuksen perusteella. Toimintolaskentaa käsitellään tarkemmin luvussa 4. Erilaisia kustannuslaskentamenetelmiä käytetään, koska eri laskentakohteissa riittävän tarkan informaation saaminen tehokkaasti ja luotetta-

vasti saadaan erilaisilla laskentatavoilla. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 164-165; Suomala ym. 2011, 130-136.)

3.2 Kannattavuuslaskenta operatiivisen toiminnan mittarina

Yksi yhtiön taloudellisen tilanteen mittareista on kannattavuus. Toiminta on silloin kannattavaa, kun kaikki kustannukset ja tuotto-odotukset saadaan katettua toiminnan tuotoilla (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 19). Liikekirjanpidossa yhtiön kannattavuudesta kertoo yhtiön tulos. Liikekirjanpidossa tulos lasketaan tilikausittain ja tulos saadaan, kun tuloista, eli tilikauden aikana syntyneiden liiketapahtumien tuotoista, vähennetään tilikauden kulut, eli yhtiön tilikauden menoista tilikaudelle jaksotetut kulut (Riistama & Jyrkkiö 1999, 205-206). Liikekirjanpidossa kulujen ja tuottojen kirjauksesta on määrätty kirjanpitolaissa (1336/1997).

Yhtiön sisäisessä laskennassa sen sijaan laskentatoimen teoriat antavat yleisiä ohjeita siitä, kuinka kustannuksia ja tuottoja tulisi arvostaa ja jaksottaa (Pellinen 2006, 17). Sisäisessä laskentatoimessa kannattavuutta voidaan laskea monella tapaa. Absoluuttista kannattavuutta mittaa tulos. Tulos saadaan laskettua, kun saaduista tuotoista vähennetään tuottojen saamiseksi käytetyt kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 20-21; Suomala ym. 2011, 39-41.)

Kun vertaillaan erikokoisten yksiköiden kannattavuuksia, on suhteellinen kannattavuus parempi vaihtoehto. Suhteellinen kannattavuus saadaan, kun saatu tuotto suhteutetaan toimintaa tai sijoitettuun pääomaan. Suhteellista kannattavuutta mitataan monilla eri tunnusluvuilla, joista muun muassa voittoprosentti on yleisesti käytössä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 21; Suomala ym. 2011, 40-42.) Kuvio 3 havainnollistaa esimerkin avulla, miten absoluuttinen ja suhteellinen kannattavuus kuvaavat kannattavuutta.

$\text{Tuotot} - \text{Kustannukset} = \text{Tulos}$ $500 - 300 = 200$	$\text{Tulos} / \text{tuotot} * 100 = \text{Voittoprosentti}$ $200 / 500 * 100 = 40$
--	--

Kuvio 3 Tuloksen ja voittoprosentin laskeminen (Suomala ym. 2011, 39-40.)

Sisäisen laskentatoimen työkaluina on myös absoluuttista ja suhteellista kannattavuutta yhdistäviä laskentamenetelmiä. Näistä esimerkkinä analyttinen tuloslaskenta, jossa tulos esitetään tuloslaskelman kaavan mukaisesti, mutta siihen on lisätty suhteellisia tunnuslukuja. Analyttisestä tuloslaskennasta käydään esimerkkinä katetuottolaskenta. Katetuottolaskenta perustuu kustannusten erittelyyn muuttuviin ja kiinteisiin. Tuottoista vähennettäessä muuttuvat kustannukset saadaan katetuotto ja katetuotosta edelleen vähennettäessä kiinteät kustannukset saadaan tulos. Tunnuslukuina katetuottolaskennassa voidaan käyttää katetuottoprosenttia sekä voittoprosenttia. Katetuottoprosentti saadaan, kun katetuotto suhteutetaan tuottoihin. Taulukko 3 esittää esimerkin avulla analyttistä katetuottolaskentaa. (Riistama & Jyrkkiö 1999, 208-209.)

Taulukko 3 Katetuottolaskenta, voitto- ja katetuottoprosentti (Riistama & Jyrkkiö 1999, 208-210.)

	Tuotot	500 €		
./.	Muuttuvat kustannukset	150 €		
=	Katetuotto	350 €	Katetuottoprosentti	70
./.	Kiinteät kustannukset	150 €		
=	Tulos	200 €	Voittoprosentti	40

4 TOIMINTOLASKENTA

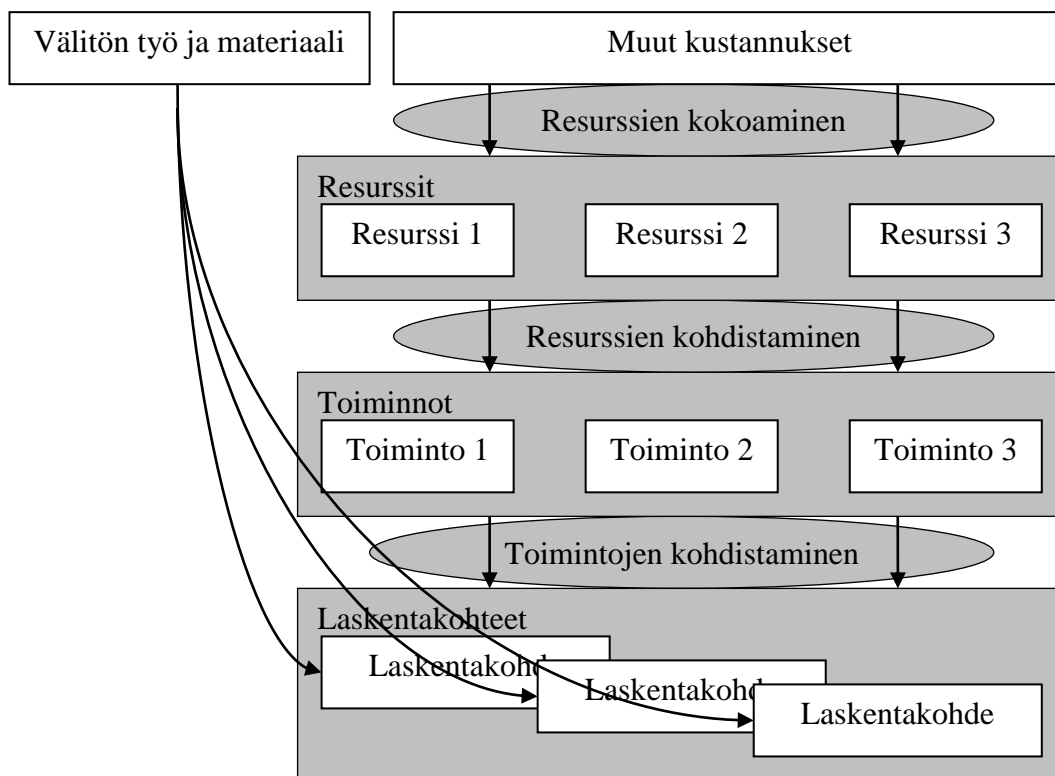
Toimintolaskennassa ajatuksena on, että suoritteen tuottamiseksi yhtiössä tehdään toimintoja. Toisin sanoen toiminnot kuvaavat yhtiön toimintaa. Toimintojen suorittaminen vaatii resursseja. Yrityksen resurssit aiheuttavat kustannuksia. Yksinkertaistettuna toimintolaskennassa yrityksen kustannuksia kohdistetaan laskentakohteille niiden käyttämien resurssien perusteella. (Alhola 2008, 25, 28-30; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 145; Suomala ym. 2011, 132-133.)

Kohdeyrityksessä toimintolaskennan etuina perinteiseen kustannuslaskentaan nähdään muun muassa toimintojen tehokkuuden mittaaminen, asiakas-, suorite-, toiminto- ja toimipaikkakohtaiset kustannustiedot sekä mahdollisuus selvittää riittävän tarkasti asiakaskohtaiset kannattavuudet.

4.1 Toimintolaskennan perusteet

Suomalaisen, Mannisen ja Lyly-Yrjänäisen (2011, 134-136) keräämien periaatteiden mukaan toimintolaskentamallissa kaikkien kustannusten, paitsi laskentakohteille välittömien kustannusten, tulisi tulla kohdistettua kolmessa vaiheessa. Ensiksi kohdistetaan kustannukset resursseiksi, toiseksi resurssit kohdistetaan toiminnoille ja viimeiseksi toiminnoilta laskentakohteille. Kuvio 4 havainnollistaa kolmivaiheista kohdistusta, kohdistusperiaatteiden mukaisia ajureja sekä välittömien kustannusten kohdistusta suoraan laskentakohteelle.

Ensimmäisen vaiheen kohdistuksessa kustannukset saadaan koottua resursseiksi, kuviossa 4 tätä kohdistusta kuvataan kohdassa ”resurssien kokoaminen”. Resurssien laadinnassa pyritään tilanteeseen, jossa resurssin kustannukset ovat luonteeltaan samankaltaisia, jolloin resurssien kohdistamisessa käytetty kohdistusperuste kuvaa resurssin käyttöä. (Suomala ym. 2011, 134-135.) Toimintolaskennassa resursseilla kuvataan yrityksen voimavaroja, joita toiminnot kuluttavat, jolloin toimintoja pidetään kustannuksien aiheuttajina (Alhola 2008, 25).



Kuvio 4 Toimintolaskennan periaate (Mukaiillen Suomala ym. 2011, 134)

Toisen vaiheen kohdistuksessa resurssit kohdistetaan toiminnoille, kuviossa 4 tätä kuvataan kohdassa ”resurssien kohdistaminen”. Toisen vaiheen kohdistus tapahtuu resurssiajurien avulla. Resurssiajuri on nimitys resurssien kohdistimesta. Resurssiajuriina käytetään resurssin kulutusta kuvaavaa mittaria. (Suomala ym. 2011, 135-136.)

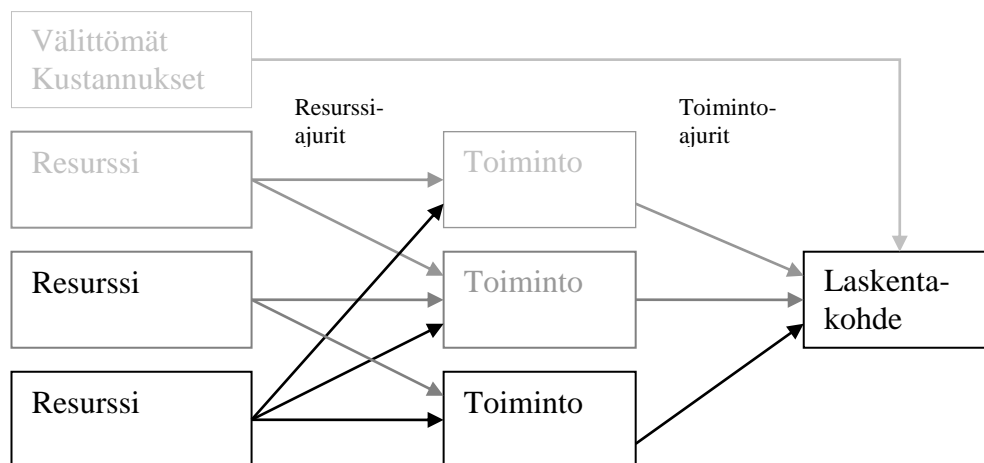
Kolmannen vaiheen kohdistuksessa toiminnot kohdistetaan laskentakohteille, kuviossa 4 tätä kuvataan kohdassa ”toimintojen kohdistaminen”. Laskentakohteina käytetään yleisesti tuotteita, palveluja tai asiakkaita. Kolmannen vaiheen kohdistus tapahtuu toimintoajurien avulla. Toimintoajurit ovat kolmannen vaiheen kohdistimia. Toimintoajuri on mittari, joka kuvaa toiminnon tuotosta mahdollisimman hyvin. (Suomala ym. 2011, 136.)

4.2 Toimintolaskennan ajurit

Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilähti (1995, 52-54) ovat kirjoittaneet toisen ja kolmannen vaiheen kohdistuksen ajureista kustannusajureina ja erottelevat ne ensimmäisen vaiheen kustannusajureiksi, joilla kohdistetaan resurssien kustannukset toiminnoille,

ja toisen vaiheen kustannusajureiksi, joilla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Tämän lisäksi toisen vaiheen kustannusajurit ovat jaettu kahteen ryhmään: laskenta-ajureiksi ja toimintoajureiksi. Laskenta-ajuri mittaa toiminnon suoritusasteita ja toimintoajuri kuvaa, mistä tekijöistä toiminnon kustannukset syntyvät.

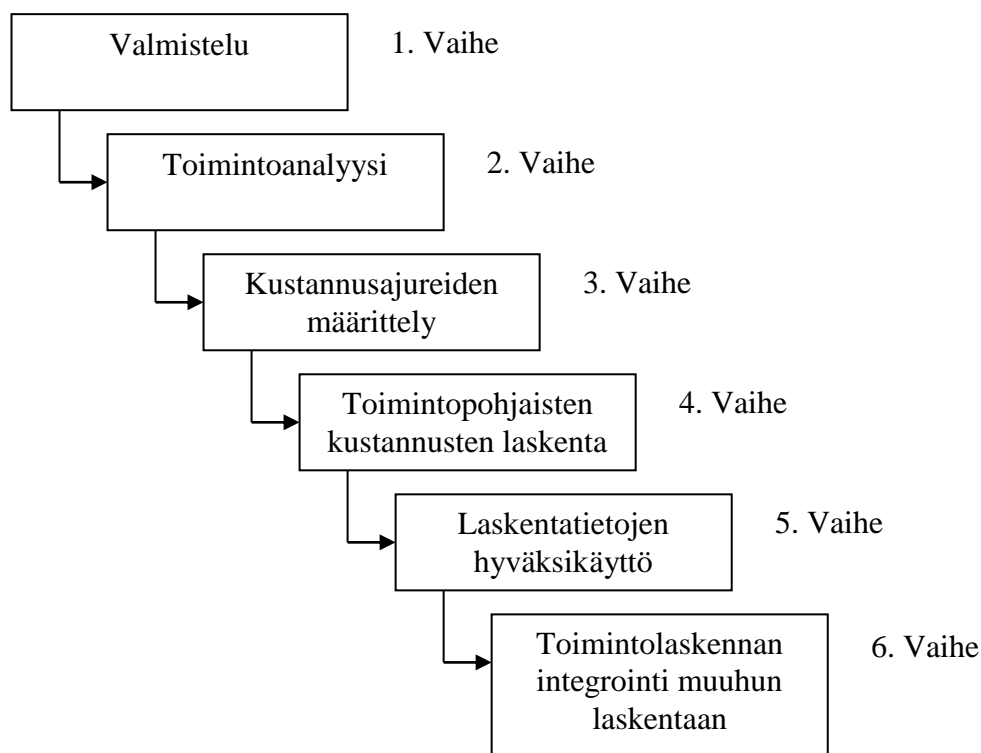
Tässä opinnäytetyössä resurssien kohdistamisessa käytettyjä kustannusajureita kutsutaan resurssiajureiksi ja toimintojen kohdistuksessa käytettyjä kustannusajureita kutsutaan toimintoajureiksi, koska nämä nimitykset kuvaavat hyvin ajurin käyttötarkoitusta ja auttavat helpottamaan ajureiden tunnistamista. Kuviossa 5 resurssiajureilla resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja toimintoajureilla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle.



Kuvio 5 Toimintolaskentamalli

4.3 Toimintolaskennan käyttöönotto

Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilahti (1995, 23) kertovat kirjassaan, miten toimintolaskennan voi ottaa käyttöön organisaatiossa. Vaiheet käyvät ilmi kuviosta 6: Valmistelu, toimintoanalyysi, kustannusajureiden määrittely, toimintopohjaisten kustannusten laskeminen, laskentatietojen hyväksikäyttö ja toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan.



Kuvio 6 Toimintolaskennan käyttöönotto (Lumijärvi ym. 1995, 23.)

Valmisteluvaiheessa käydään läpi toimintolaskennan toteutuksen edellytykset. Tämä sisältää tavoitteiden asetannan, toimintolaskennan vaatimien resurssien selvittämisen, toimintolaskennan vaatimien kustannusten selvittämisen, toimintolaskennan käyttöönoton aikataulun sekä projektisuunnitelman, josta käy ilmi: projektista vastuullisten henkilöiden nimeämisen, projektin johtoryhmän kokoontumisen ajankohdan, projektin toteutuksen ajankohdan, keiden työpanosta ja kuinka paljon projekti vaatii sekä projektin kustannuksen ja tuoton. (Lumijärvi ym. 1995, 30.) Toimintolaskentaprojektin ensimmäisen vaiheen kesto on yleisesti 3-5 kuukautta, tämä sisältää organisaation toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet 1-5 sekä jatkotoimenpiteistä päätöksen (Lumijärvi ym. 1995, 28).

Toimintoanalyysivaihe on informaation keräystä, dokumentointia ja analysointia. Tässä vaiheessa selvitetään organisaation toiminnot, toimintoketjut, toimintojen tekijät, toimintojen vaatimat resurssit sekä luokitellaan toiminnot päätöksenteon kannalta oleellisella tavalla. Selvityksistä tehdään dokumentit, joista asiat on helposti tulkittavissa. (Lumijärvi ym. 1995, 31-51) Esimerkissään Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilahti (1995, 29) olivat merkinneet toimintolaskennan käyttöönoton toisen vaiheen, eli toimintoanalyysin, kestoksi neljänneksen projektin kestosta.

Kustannusajureiden määrittelyvaiheen lopuksi on tehty kustannusajureiden kartoitus, dokumentoitu toimintoajurit ja laskenta-ajurit toiminnoittain sekä hankittu laskentaa varten tiedot laskenta-ajureiden kokonaismäärästä per toiminto ja laskenta-ajureiden määrä per laskentakohde. Tämän vaiheen toteutus keskittyy toimintojen luonteen selvittämiseen, jotta osataan valita oikeanlaiset kustannusajurit. Tämän selvittämiseksi voidaan toimintojen tekijöiltä kysyä seuraavaa: Kuinka usein toimintoa suoritetaan? Mikä aiheuttaa toiminnon suorittamisen? Mistä tekijöistä toiminnon suorittaminen riippuu? Mihin toiminnon suorittaminen kohdistuu? (Lumijärvi ym. 1995, 52-64.) Toimintojen ja kustannusajurien lukumäärästä Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkiähti (1995, 59) kirjoittivat, että kustannusajurien lukumäärä vaikuttaa toimintolaskennan tarkkuuteen sekä monimutkaisuuteen ja toimintojen lukumäärään voidaan vaikuttaa yhdistämällä toimintoja 2-3 % kaikista kustannuksista sisältäviksi kokonaisuusiksi vaikuttamatta paljonkaan laskennan lopputuloksiin.

Toimintopohjaisten kustannusten laskentavaiheessa valitaan kohdistettavat kustannukset, valitaan ensimmäisen tason kustannusajurit, lasketaan toimintojen kustannukset, valitaan halutut laskentakohteet ja niille kohdistettavat toiminnot sekä toimintojen kohdistusperusteet. Tämän vaiheen lopussa tiedetään toimintoperusteiset kustannukset ja kannattavuudet. (Lumijärvi ym. 1995, 65-87.)

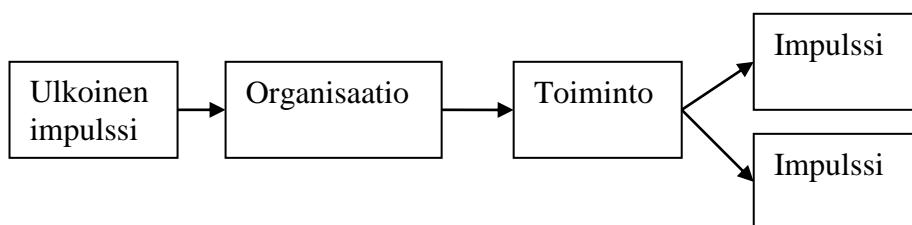
Laskentatietojen hyväksikäyttövaiheen lopuksi on tehty analyysit toimintoperusteisen laskennan pohjalta ja tehty päätöksiä analyysien pohjalta. Toimintolaskenta ei ole kannattavaa, jos siitä ei saada tuottoja. Toimintopohjainen kustannuslaskelma kertoo, mitä toimintoja on tehty esimerkiksi tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Toimintopohjaisten kustannusten analyysi on hyvä aloittaa ylhäältä alaspäin eli aloittaa ensin käymällä läpi toiminnot ja sitten kustannusajurit. (Lumijärvi ym. 1995, 88.)

Kun toimintolaskennan käyttöönoton projekti on saatu loppuun, on päätetty toimintolaskennan järjestämistä ja integroinnista muuhun laskentaan. Kaikki toimintolaskennan toteutukset eivät johda toimintolaskennan integrointiin laskentajärjestelmiin. Usein on niin, että toimintolaskenta on ollut kertaselvitys ja on päätetty ettei integroida laskentaan muihin järjestelmiin. Toimintolaskennan järjestäminen voidaan jakaa kolmeen luonteeltaan erilaiseen tapaan: erillislaskentaan, rinnakkaislaskentaan ja siirtymisen toimintopohjaiseen laskentaan. Lähes jokaisessa toimintolaskennan toteutuksessa joudutaan tekemään muutoksia tietojen rekisteröinnissä, jotta pystytään

tuottamaan tietoa kustannusajureista ja toimintojen kustannuksista. (Lumijärvi ym. 1995, 105-108.)

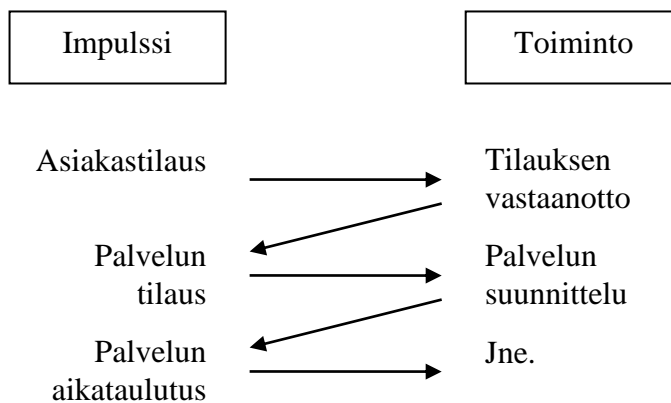
4.4 Toimintojohtaminen

Yrityksessä toimintoja aiheuttavaa tapahtumaa sanotaan impulssiksi. Impulssit voivat tulla yrityksen sisältä tai ulkoa. Yleisesti yksi impulssi tuottaa toiminnon lisäksi myös uusia impulsseja. Kun toiminnosta seuraa uusia toimintoja, kyseistä ilmiötä kutsutaan toimintoketjiksi. Kuviossa 7 nähdään toimintoketjun osan rakenne, jonka aloittaa organisaation ulkopuolelta tuleva impulssi. (Alhola 2008, 25-26.)



Kuvio 7 Toimintoketju (Alhola 2008, 26)

Toimintoketjun seuranta on liikkeenjohdollisesti tärkeää. Tärkeä osa toimintoketjun johtamisessa on tietää, mitä kustannuksia syntyy missäkin toimintoketjun vaiheessa. Sillä lähtökohtaisesti vain tiedettyjä toimintoja ja kustannuksia pystytään johtamaan. Kuviossa 8 näemme esimerkin toimintoketjusta, jossa jokaisesta toiminnosta syntyy yksi uusi impulssi. (Alhola 2008, 26-27.)

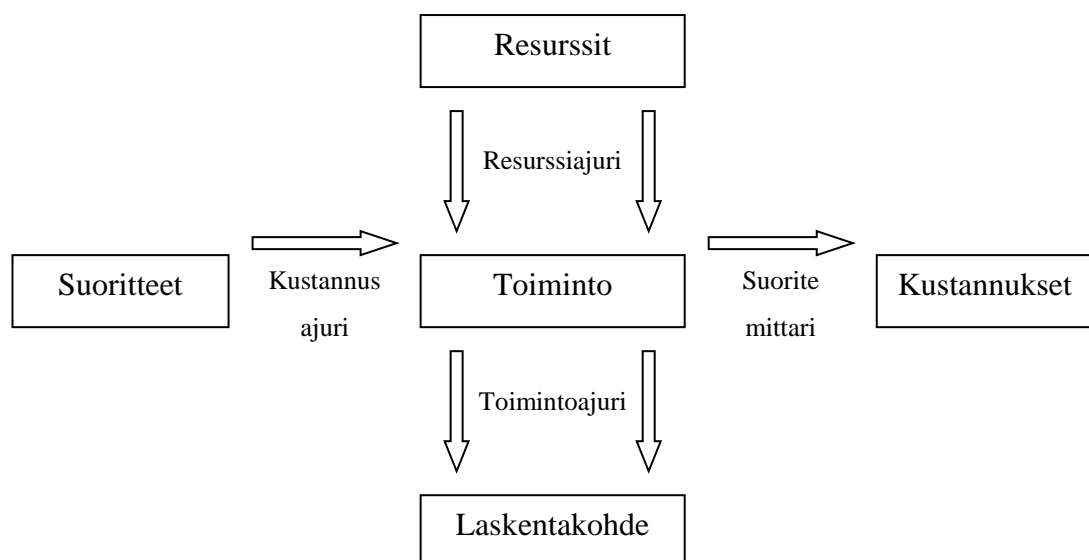


Kuvio 8 Toimintoketju ja sen impulssit (Mukaiillen Alhola 2008, 26)

Liikkeenjohdollisesti yrityksen toimintoketjut voidaan kuvata alkavan yrityksen ulkopuolisesta impulssista, kuten asiakkuudesta tai asiakastilauksesta. Näin toimintaketju vastaa liikkeenjohdon informaation tarvetta, koska liikkeenjohdolle tärkeää tietoa on tietää asiakkaiden tilauksista tai sopimuksista syntyvistä toiminnoista ja näiden toimintojen kustannuksista. Toiminnoissa, joissa tuotetaan informaatiota sidosryhmille, on myös loogista aloittaa toimintoketju ulkopuolisesta impulssista, kuten informaation luovuttamisvelvollisuudesta.

Toisinaan toimintoperusteisessa laskennassa on kustannusten johtamisen kannalta hyödyllistä jakaa toimintoja niiden luonteen perusteella. Näin on helpompi ymmärtää kustannusten oikeutustaustoja. Kun toiminnot on luokiteltu lisäarvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja tuhoaviin, on selvää mihin toimintoihin kustannuksien kuuluisi painottua ja minkä toiminnon kustannuksiin liikkeenjohdon tulisi keskittyä. (Alhola 2008, 25-26; Pellinen 2006, 191.)

Toimintoperusteinen laskenta mahdollistaa myös toimintojen kustannusten johtamisen lisäksi toimintojen tehokkuuden seurannan. Tämä on erittäin hyödyllistä, kun halutaan kehittää yrityksen menestystekijöitä. Kuviossa 9 nähdään, miten resurssien kohdistamisen jälkeen toiminnosta voidaan relevantin kustannusajurin avulla mitata toiminnon tehokkuutta (Alhola 2008, 34-37).

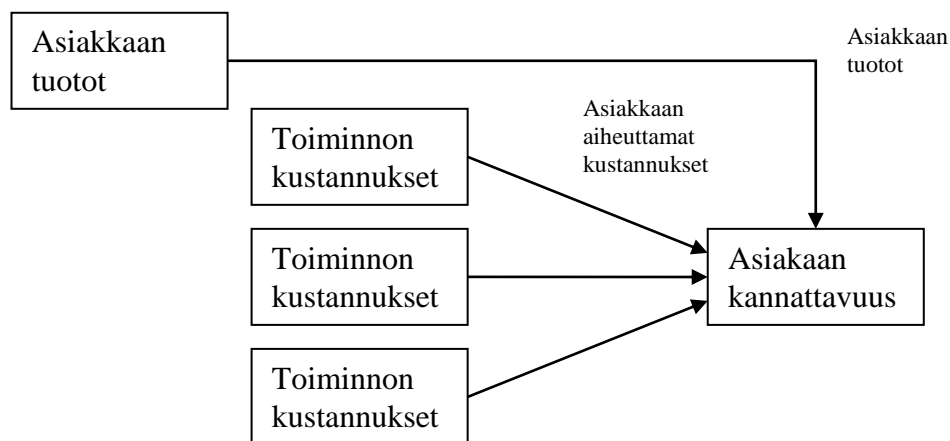


Kuvio 9 Suoritemittaristo toimintolaskennassa

4.5 Asiakaskannattavuus toimintolaskennassa

Kustannustiedosta voidaan jalostaa kannattavuustietoa suhteuttamalla kustannustietoa johonkin muuhun tietoon. Näin pystytään toteamaan jonkin toiminnan tai investoinnin kannattavuudesta. (Pellinen 2006, 163-165.)

Asiakkaiden kannattavuus määräytyy asiakkaalta saatujen tuottojen ja palvelujen tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten mukaan. Kuviossa 10 havainnollistetaan, miten toimintolaskennasta saadaan asiakkaille laskettua kannattavuus, kun toimintojen kustannukset suhteutetaan asiakkaalta saatuihin tuottoihin.



Kuvio 10 Asiakaskannattavuus toimintoperusteisessa laskennassa

Toimintolaskennassa asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa asiakkaalle kohdistuvat toiminnot voivat olla tuote tai palvelukohtaisia toimintoja sekä asiakaskohtaisia toimintoja. Näitä voivat esimerkiksi olla tuotteen tai palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset ja asiakaspalvelun kustannukset. (Lumijärvi ym. 1995, 84-85.)

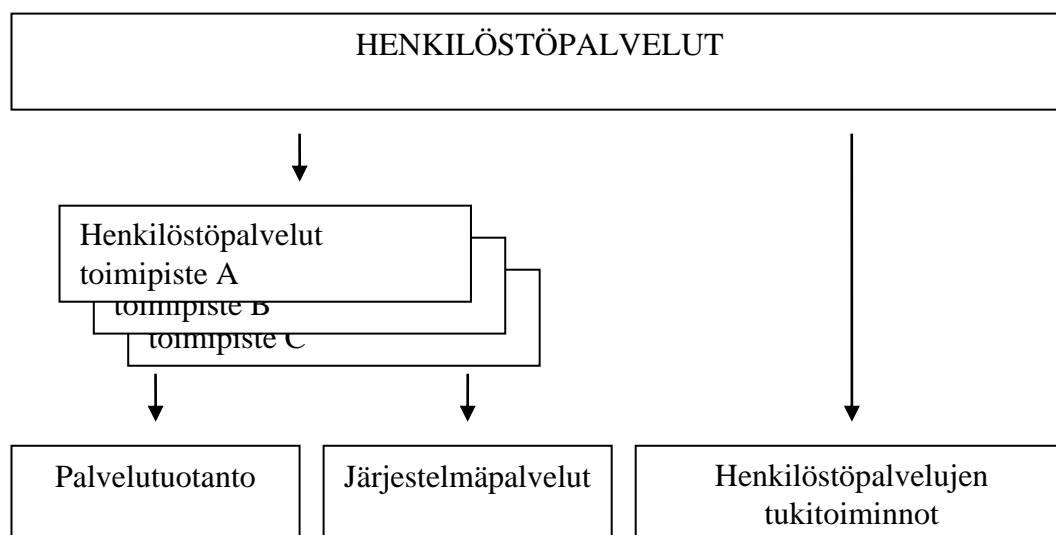
5 KOHDEYRITYS JA HENKILÖSTÖPALVELUT

Opinnäytetyön tekohetkellä kohdeyritys työllistää lähes 250 henkilöä ja tuottaa johtamisen ja hallinnon tukipalveluja lähes 150:lle kunta-alan asiakkailleen kolmessa toimipisteessään eri puolilla Suomea. Näitä palveluja ovat muun muassa henkilöstö-, järjestelmä-, talous-, ICT- ja asiantuntijapalvelut. Kohdeyrityksen tavoitteena on olla johtava palvelukeskustoimija. Palvelutuotannon suoritteiden volyymit ovat merkittäviä ja mahdollistavat pienet suoritekustannukset. Kohdeyrityksessä pieniin suoritekustannuksiin pyritään keskittymällä parhaimpiin käytäntöihin ja toimintamalleihin, tuottamalla palveluja kustannustehokkaasti ja pyrkimällä asiakaspalvelussa kustannustehokkaisiin ratkaisuihin.

Opinnäytetyön tekohetkellä kohdeyrityksen henkilöstöpalvelut tarjosi henkilöstöressurssien hallintapalvelujaan 57 eri asiakkaalle. Kohdeyrityksessä henkilöstöpalveluiden asiakkaina ovat yrityksen omistaja-asiakkaina olevat kunnallisia palveluja tuottavat kunnat, kuntayhtymät ja liikelaitokset. Näiden hallinnoille tuotetaan henkilöstöpalveluiden palveluja erilaajuudessa. Joillekin asiakkaille tarjotaan ainoastaan järjestelmäpalveluja ja neuvontaa, kun toisille asiakkaille taas henkilöstöhallinnon useat toiminnot on ulkoistettu. Palvelujen laajuudesta päätettäessä on neuvoteltu mistä asiakkaalle tulisi parhain hyöty. Usein tämä merkitsee, että järjestelmäpalvelut, kirjanpito sekä palkkahallinnon tehtävistä osa annetaan palveluntarjoajan, eli kohdeyrityksen, vastuulle. Vaikka osa palveluista ei olisi kohdeyrityksen vastuulla, voi asiakas haluta niitä silti hyödyntää. Tämänlaisissa tilanteissa on mahdollista sopia erillislaskutuksesta, jolloin asiakas maksaa käyttämistään palveluista erikseen.

Henkilöstöpalvelut on jaettu organisatorisesti kolmeen erilliseen osaan sekä kolmeen eri toimipisteeseen, jotka näkyvät yrityksen organisaatiota kuvaavassa kuviossa 11 toimipisteinä A, B ja C. Palvelutuotanto, kuviossa 11 toimipisteiden alaisuudessa, on henkilöstöpalveluiden ensimmäinen osa, joka tuottaa palkkalaskelmia, matkalaskuja ja palkanlaskennan palveluita. Palvelutuotanto toimii jokaisessa kolmessa toimipisteessä. Järjestelmäpalvelut, kuviossa 11 toimipisteiden alaisuudessa, ovat henkilöstö-

palveluiden toinen osa, joka tuottaa järjestelmän ylläpitopalveluja ja pääkäyttäjäpalveluja. Järjestelmäpalvelut toimivat toimipisteessä A ja toimipisteessä B. Näiden lisäksi on henkilöstöpalveluille yhteisiä toimintoja, jotka on määritetty omaksi osakseen. Henkilöstöpalvelujen tukitoiminnot, kuviossa 11 henkilöstöpalveluiden alaisuudessa, ovat luonteeltaan hallinnollisia ja muita henkilöstöpalveluiden osia tukevia palveluja ja niiden tuottaminen ei ole keskitetty yhteen tiettyyn toimipisteeseen vaan tukitoimintoja tehdään jokaisessa toimipisteessä. Henkilöstöpalveluiden kulut ovat pääosin henkilöstökustannuksista, joista suurin osa syntyy palvelutuotannossa, sekä järjestelmäkustannuksista, joista suurin osa syntyy järjestelmäpalveluista. Tässä tapautkimuksessa keskitytään kahteen toimipisteeseen ja niiden osalta suoritettavaan toimintolaskentaan, sillä kolmannessa ei toteuteta toimintolaskentaa.



Kuvio 11 Henkilöstöpalvelujen organisaatio

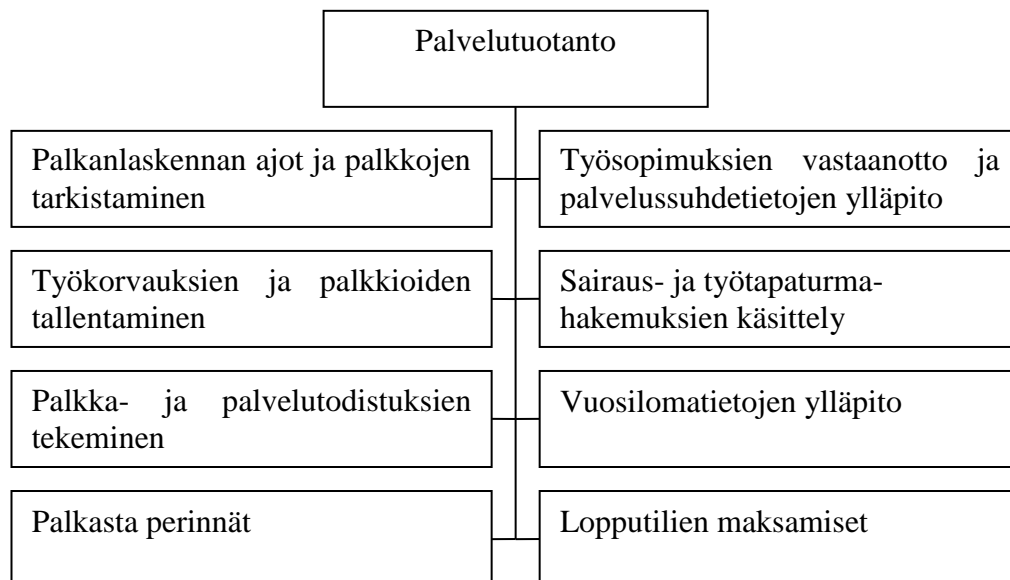
Henkilöstöpalveluissa on lukuisia palveluprosesseja, joilla tuotetaan palveluja asiakkaille. Henkilöstöpalvelujen palvelut ovat tuotteistettu seuraaviksi palvelukokonaisuuksiksi: järjestelmäpalvelut, palkanlaskenta, kirjanpito, asiakaspalvelu, rekrytointi- ja sijaispalvelut. Rekrytointi- ja sijaispalvelut ovat kohdeyrityksessä omana yksikkönään eikä niihin keskitytä tässä raportissa.

Toimintolaskennan kannalta palveluprosessien määrittelyssä on ollut oleellista prosessien mahdollisimman hyvä tuntemus, jotta toimintolaskennassa määritellyistä

toiminnoista tulee relevantteja ja niille löytyy relevantit ajurit. Toimintoperusteisen laskennan ongelmat voivat perustua jo huonosti tehtyyn toimintojen määrittelyyn.

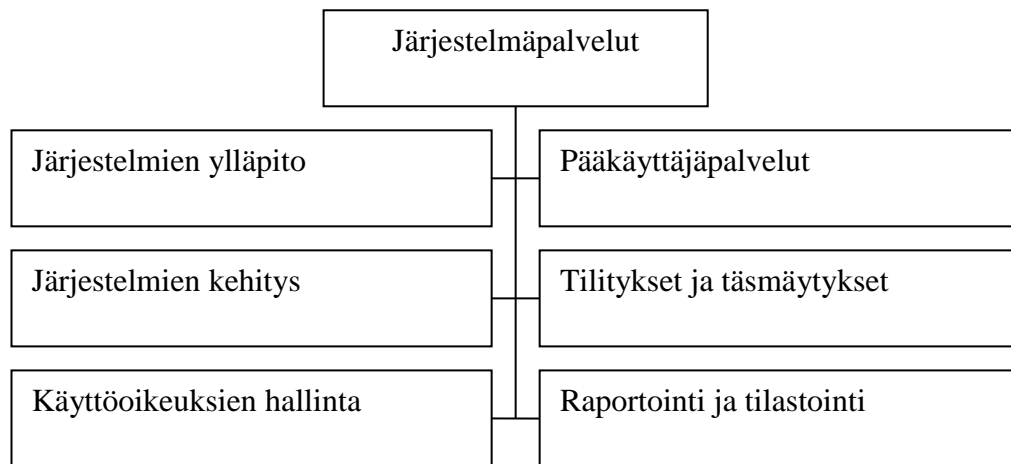
Kohdeyrityksen eri toimipisteissä on erilaisia käytäntöjä ja toimintamalleja. Näiden käytäntöjen ja toimintamallien kustannustehokkuudesta ja kustannuksista pyritään hankkimaan tietoa. Pyrkimyksenä selvittää parhaimmat käytännöt ja toimintamallit, jotta yrityksen muut toimipisteet pystyisivät ottamaan näitä käyttöönsä. Kohdeyrityksessä on huomattu, että toimintolaskennalla pystytään selvittämään, minkä verran kustannuksia yhden suoritteen tuottamisesta syntyy kullassakin toimipisteessä ja mitkä ovat ne liiketoimintaprosessin osat, joissa suurimmat kustannukset syntyvät. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi henkilöstöpalveluissa olevia palveluprosesseja tai vastuita palveluprosessien tuottamisessa.

Henkilöstöpalveluiden suurimpana osana on palvelutuotanto. Palvelutuotanto sisältää palkanlaskennan lisäksi monia tukitoimintoja, kuten asiakaspalvelua ja -neuvontaa. Palvelutuotannon vastuulla on huolehtia, että asiakkaan työntekijöiden palkat tulevat maksuun palkanmaksupäivinä. Tähän tehtävään sisältyy niin kuukausikorvauksien, tuntikorvauksien kuin kausi- ja vuorokorvauksien laskeminen ja maksuaineiston siirtäminen. Kuviossa 12 näemme palvelutuotannon vastuualueita.



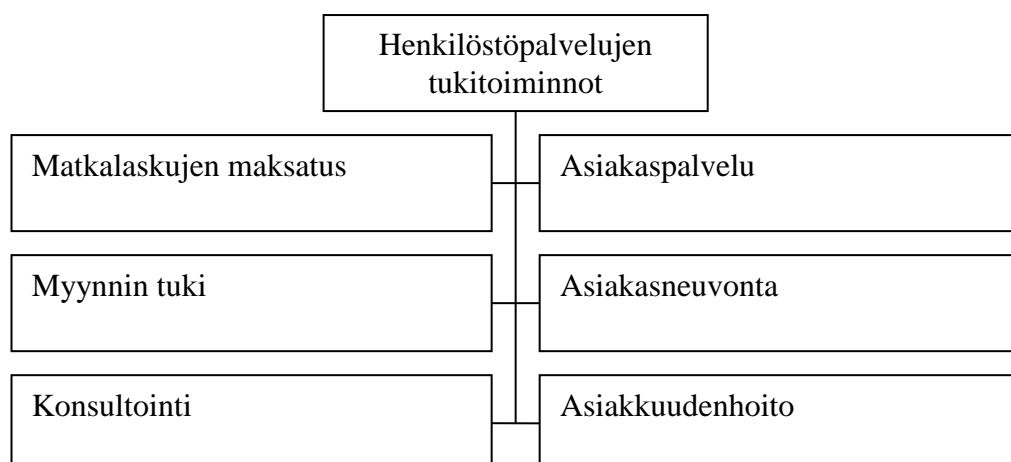
Kuvio 12 Palvelutuotannon palveluprosessit

Järjestelmäpalvelut on henkilöstöpalveluiden toinen osa. Järjestelmäpalveluiden vastuulla on järjestelmien ylläpito sekä hallinta ja järjestelmä tai asiakas laajuisten toimintojen teko, joita nimetään pääkäyttäjäpalveluiksi. Myös tietojen siirtäminen järjestelmästä toiseen ja maksuaineistojen tuottaminen kuuluvat järjestelmäpalveluiden vastuulle. Kuviossa 13 näemme järjestelmäpalveluiden vastuualueita.



Kuvio 13 Järjestelmäpalvelujen palveluprosessit

Henkilöstöpalveluilla on myös kolmas osa, joka tukee järjestelmäpalveluiden ja palvelutuotannon toimintaa. Tämän henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen vastuulla on matkalaskujen maksatus, asiakaspalvelu, asiakasneuvonta, myynnin tuki, konsultointi ja asiakkuuden hoito. Kuvio 14 näemme henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen vastuualueet.



Kuvio 14 Henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen palveluprosessit

6 TOIMINTOLASKENTA KOHDEYRITYKSEN HENKILÖSTÖPALVELUISSA

Henkilöstöpalveluissa on toteutettu toimintolaskenta vuonna 2012. Tällöin kahdessa toimipisteessä toteutettiin omana projektinaan toimintolaskennan toteutus. Toimintolaskenta koetaan kohdeyrityksessä liikaa aikaa vieväksi, jotta se otettaisiin aktiiviseen käyttöön yrityksessä. Mutta vuonna 2012 huomattujen toimintolaskennan hyötyjen ansiosta toimintolaskenta haluttiin toteuttaa uudestaan vuonna 2014 yhdessä yrityksen toiminnan kehittämishankkeita.

Kohdeyritys kokee toimintolaskennan järjestämisen rinnakkaislaskentana liian työlääksi, mutta kokee toimintolaskennan hyödyttävän yritystä jo järjestelmätoimittajan avulla toteutettavana projektiluonteisena yksittäisenä erillislaskentana tai määräajoin toteutettuna projektiluonteisena erillislaskentana. Tämän takia kohdeyrityksessä toteutetaan toimintolaskenta ohjelmistotalon avustuksella.

Kohdeyrityksessä henkilöstöpalvelujen palvelupäällikkö määrittää henkilöstöpalvelujen osalta kustannusten riittävän erittelyn ja kustannushierarkian eli sen miten kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Palvelupäällikkö käy vuosittain budjetoinnin yhteydessä laskentajohtajan kanssa läpi, miten kustannukset tiliöidään riittävän tarkasti eri kulueriksi toimipisteittäin ja mahdollisesti vielä eri asiakkaille tilikauden aikana. Tästä syntyvän tilikartan avulla palvelupäällikkö pystyy määrittelemään kustannukset laskentakohteille kohdeyrityksen tuloslaskennassa, sekä sen lisäksi nyt toteutetussa toimintolaskennassa.

Kohdeyrityksen projektissa arvioidaan henkilöstöpalveluiden asiakkailta palvelujen tuottamisesta saatuja tuottoja niiden tuottamiseen tarvittavien toimintojen kustannuksiin. Aiemmin yrityksessä on keskitytty henkilöstöpalveluiden kannattavuuteen toimipistetasolla. Nyt halutaan tietää, ovatko asiakkaiden kannattavuudet halutulla tasolla ja kuinka paljon toiminnot aiheuttavat kustannuksia. Tämän tiedon avulla halutaan tunnistaa huonon kannattavuuden asiakkaat ja parantaa näiden asiakkaiden kannattavuutta.

6.1 Toimintoanalyysin kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa

Toimintoanalyysissä haastatellaan yrityksen toimipisteillä toimipisteen toiminnasta vastaavia henkilöitä, jolloin saadaan selville mihin toimipisteen resursseja käytetään ja saadaan selville mitä toimintoja työpisteellä on ja mistä johtuu resurssien kulutus. (Suomala ym. 2011, 136-139.)

Kohdeyrityksessä toimintoanalyysi oli tehty jo vuonna 2012 ja silloin toimintoja saatiin monia kymmeniä, koska toimipisteessä A jokainen esimies sai määrittellä omalle yksikölleen omat toiminnot ja toimipiste B määrittä omana yksikkönään omat toiminnot. Nykyisessä toimintolaskennan toteutuksessa haluttiin yksinkertaistaa tuolloin määriteltyjä toimintoja toimintolaskennan yksinkertaistamiseksi ja selkiyttämiseksi. Lisäksi päätettiin ottaa toisiaan vastaavissa yksiköissä käyttöön samat toiminnot, jotta toimipisteiden ja yksiköiden toimintaa pystyttäisiin vertailemaan helpommin. Tätä seurasi, että palvelutuotannon, järjestelmäpalveluiden ja henkilöstöpalveluiden tukitoimintojen toiminnot olivat taulukon 4 mukaiset. Toimintoanalyysi toteutettiin palvelupäällikön toimesta seuraavasti: Hänen ehdotuksensa pohjalta toimipisteiden esimiehet hyväksyivät toiminnot sillä perusteella, että on mahdollista kirjata kaikki tehtävät työtunnit näille toiminnoille. Taulukosta 4 voimme nähdä toiminnot, joille työtunteja kirjattiin.

Taulukko 4 Kohdeyrityksen toiminnot toimintolaskennan toteutuksen aikana

HENKILÖSTÖPALVELUT
PALVELUTUOTANTO
Lopputilitoiminnot
Luottamustoimipalkkiot
Palkka- ja palveluaikatodistuspyynnöt
Palkanlaskenta ajoketjun tehtävät (valmistelu- ja lopullinen ajo)
Palkka-ajon valmistelu (verokortit, lopputilit ja takautuvat palkankorjaukset)
Palkasta perinnät (jäsenmaksut, ulosotot jne.)
Palkkaennakot / takaisinperintä
Palkkioiden, työ- ja käyttökorvausten käsittely ja maksaminen
Palkkojen tarkastus
Palveluaikatietojen käsittely ja ylläpitäminen (vuosisidonnaiset)
Palvelussuhdetietojen ylläpitäminen
Sairaspäiväraha- ja työtapaturmahakemukset
Tilitykset kuukausittain
Työsopimuksen vastaanotto (sis. lomaoikeuksien laskenta, tietojen tallennus ja tarkastus)
Ylityölaskenta/tallennus
Vuosilomien ja poissaolotietojen selvitys ja tarkastustyö
JÄRJESTELMÄPALVELUT
Hr-lisäosat (ylläpito)
Järjestelmä kehitys

Järjestelmän ylläpito (palkkajärjestelmä)
Järjestelmän ylläpito (matkalaskut)
Käyttöoikeuspyynnöt
Projektit
Pääkäyttäjäpalvelu (Palkanlaskenta)
Pääkäyttäjäpalvelu (Työajanhallinta)
Pääkäyttäjäpalvelu (Työturvallisuusjärjestelmä)
Raportit ja tilastot
Tuotannon tuki
HENKILÖSTÖPALVELUJEN TUKITOIMINNOT
Asiakkuudenhoito (laatupalaverit)
Asiakasneuvonta (järjestelmä-,lomake- ja sopimusneuvonta)
Hr-asiakaspalvelu
Konsultointipalvelut
Kouluttaminen
Matkalaskujen maksatus
Muu erikseen veloittettava työ
Muu selvitystyö (tarkennettava mitä työtä)
Myynnin tuki
MUUT TOIMINNOT (KÄYTÖSSÄ KOKO HENKILÖSTÖPALVELUISSA)
Esimiestehtävät
Henkilöstöinfot ja tiimipalaverit
Oman henkilöstön perehdyttäminen /neuvonta
Koulutukseen osallistuminen

Kohdeyrityksen toiminnot ovat jaettu ydintoimintoihin ja muihin toimintoihin. Näistä ydintoiminnot liittyvät palvelujen tuottamiseen ja muut toiminnot kohdeyrityksen muuhun sisäiseen toimintaan tai asiakkaiden palvelemiseen.

6.2 Työajan seuranta kohdeyrityksen henkilöstöpalveluissa

Työajan seurannalla selvitetään, miten toimipisteissä henkilöstön työaika jakautuvat eri toiminnoille asiakkaittain. Henkilöstön työtunnit ovat merkittävä resurssi palvelu- ja tuotettaessa. Siksi käytetty työaika on valittu henkilöstöresurssien resurssiajuriksi, että se kuvaa hyvin ydintoimintojen kohdistumista asiakkaille. Tämän vuoksi työajan seuranta on tärkeä vaihe henkilöstöresurssien kohdistamisessa. (Lumijärvi ym. 1995, 68-69; Suomala ym. 2011, 139.) Työajan seuranta on toimintolaskennan osana toteutettu kysely henkilöstölle, missä selvitetään toimintoja työntekijät tekevät ja kuinka paljon (Lumijärvi ym. 1995, 42).

Kohdeyrityksessä on tehty vuonna 2012 työajan seuranta kahdessa eri toimipisteessä eri aikoihin ja eri toiminnoilla, jolloin työtuntien kirjauseriaatteet poikkesivat toi-

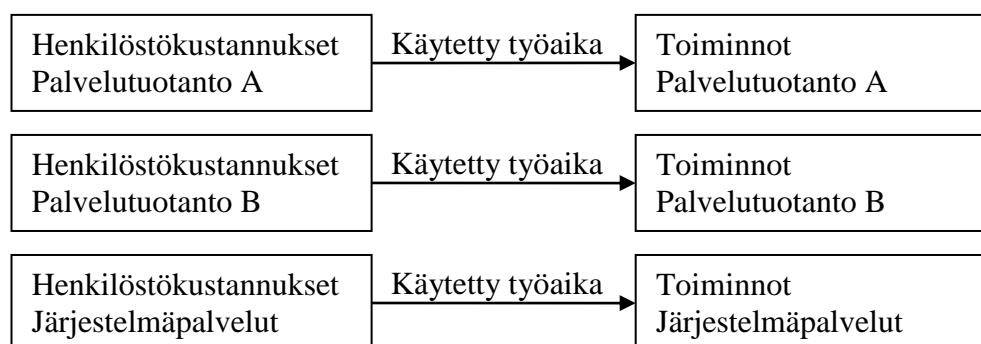
mipisteittäin. Nyt 2014 tehdyssä työajanseurannassa kirjausperusteet oli mietitty uudelleen, koska haluttiin yksinkertaistaa ja yhtenäistää työajanseurantaa.

Nyt toteutettu työajanseuranta toteutettiin 20 työpäivän jaksolta. Kohdeyrityksessä arvioitiin, että tämä aika antaa riittävän tarkan kuvan toimintojen ajankäytöstä. Työajan seuranta koetaan kohdeyrityksessä työlääksi, joten jatkuvaa seurantaa tai pidempiaikaista seurantaa ei järjestetä tällä hetkellä.

6.3 Resurssien kustannusten kohdistaminen toiminnoille

Kohdeyrityksen henkilöstöpalveluiden kustannuksista koostuu noin kolme neljäsosaa henkilöstökustannuksista ja loput järjestelmäkustannuksista sekä yleiskustannuksista. Henkilöstökustannukset syntyvät lähinnä ydintoimintojen tekemisestä eli palvelun tuottamisesta asiakkaille. Järjestelmäkustannukset taas syntyvät lähinnä järjestelmien lisenssien, päivitysten ja kehityksen kustannuksista.

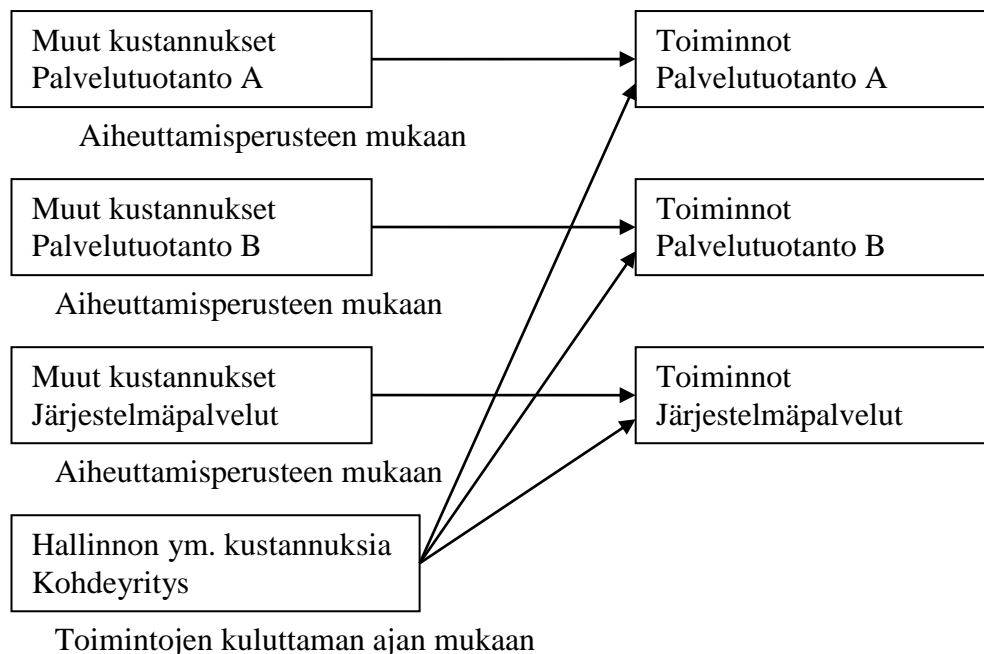
Henkilöstöpalveluiden henkilöstökustannukset kohdistettiin toiminnoille työajan seurannan mukaisesti. Henkilöstöpalveluiden tukitoiminnoille kohdistettiin kohdeyrityksen tukitoimintojen kustannuksia. Kohdistus tapahtuu käytetyn työajan mukaan, koska työaika kuvaa kohdeyrityksen tukitoimintojen resurssien kulutusta. Kuvio 15 havainnollistaa miten palvelutuotannon ja järjestelmäpalveluiden henkilöstöresurssien kustannukset kohdistettiin toiminnoille resurssiajurien avulla.



Kuvio 15 Palvelutuotannon ja järjestelmäpalveluiden henkilöstökustannusten kohdistaminen toiminnoille

Henkilöstöpalveluiden muiden kuin henkilöstön kustannukset kohdistettiin aiheuttamisperiaatteen mukaan toimipisteiden toiminnoille. Henkilöstöpalveluiden kustan-

nusten lisäksi toiminnoille kohdistettiin myynnin, asiakaspalvelun, hallinnon ja kehittämisen kustannuksia toimintojen kuluttaman työajan suhteessa. Kuvio 16 havainnollistaa palvelutuotannon ja järjestelmäpalveluiden muiden kuin henkilöstön kustannuksien kohdistamista toiminnoille.



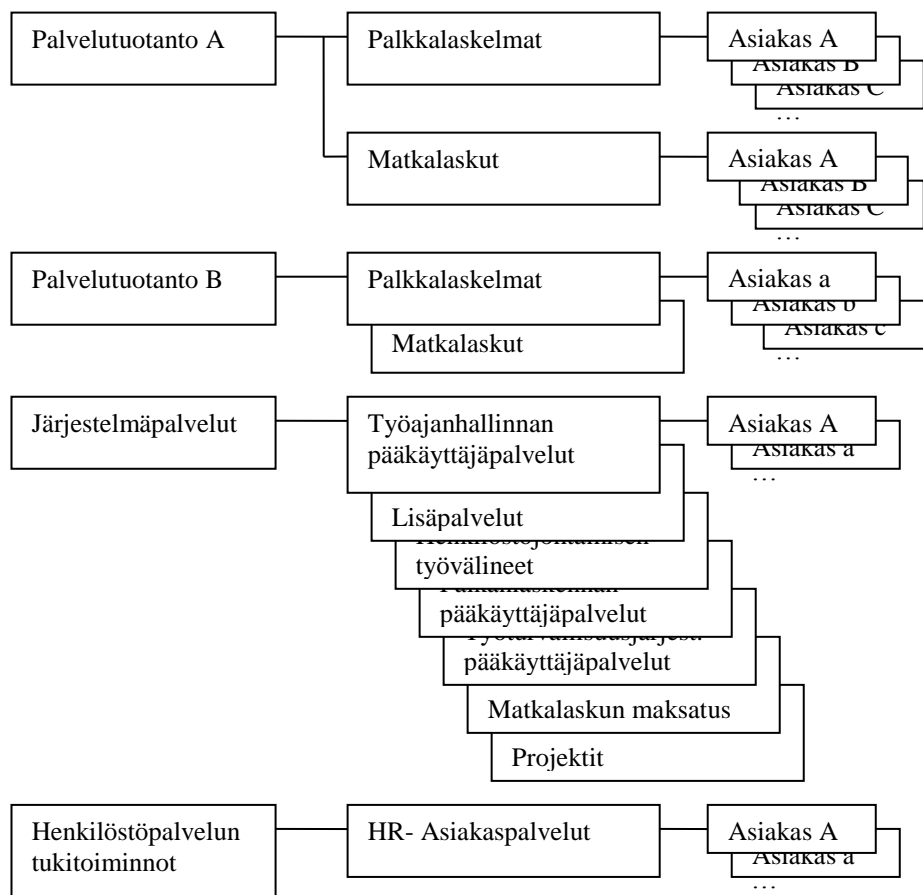
Kuvio 16 Palvelutuotannon ja järjestelmäpalvelujen muiden kuin henkilöstön kustannusten kohdistuminen toiminnoille

6.4 Toimintolaskennan laskentakohteet

Toimintolaskennan tavoitteen ollessa selvittää kustannuksia, pitää määrittää minkä kustannuksia selvitetään. Laskentakohteena palvelu ei ole riittävän tarkka, vaan tarvitaan laskentakohde, mitä pystytään vertailemaan. Palvelutuotannossa palvelujen suoritteiden volyymit tekevät suoritteista hyvän laskentakohteen.

Kohdeyityksen laskentakohteet näkyvät kuviossa 17. Palvelutuotannossa laskentakohteina ovat asiakkaiden palkkalaskelmat ja matkalaskut. Henkilöstöpalveluiden tukitoiminnoissa laskentakohteina ovat asiakkaiden henkilöstöpalvelun asiakaspalvelu. Järjestelmäpalveluilla laskentakohteina ovat asiakkaiden työnantajan pääkäyttäjäpalvelut, lisäpalvelut, henkilöjohtamisen työvälineet, palkanlaskennan pääkäyttäjä-

palvelut, työturvallisuusjärjestelmän pääkäyttäjäpalvelut, matkalaskumaksatus ja projektit.

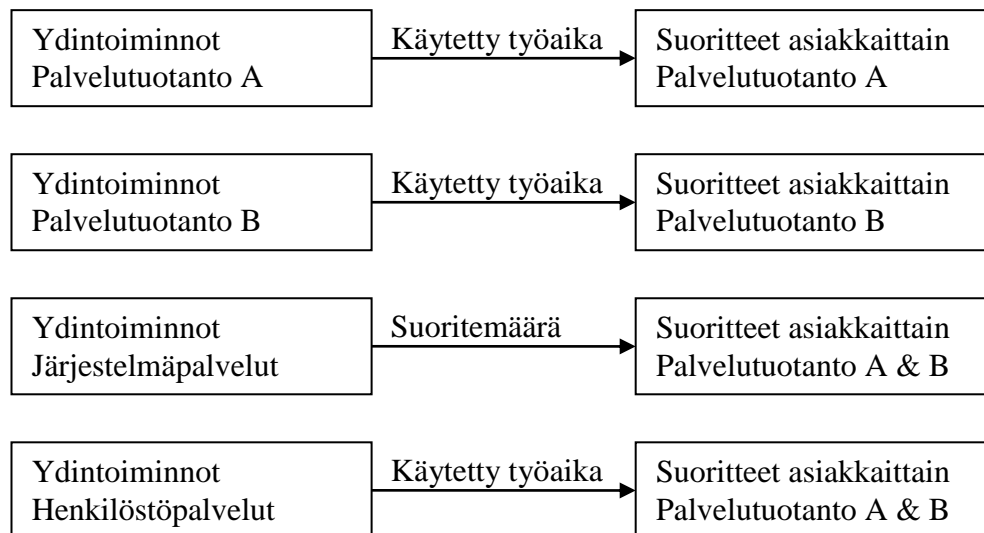


Kuvio 17 Henkilöstöpalvelujen laskentakohteet kustannuspaikoittain

6.5 Toimintoperusteisten kustannusten kohdistaminen laskentakohteille

Kohdeyrityksen toimintolaskentamallissa toiminnot kohdistetaan laskentakohteille asiakkaittain. Toisin sanoen toiminnon kustannukset kohdistetaan asiakkaille ja edelleen asiakkaan suoritteille.

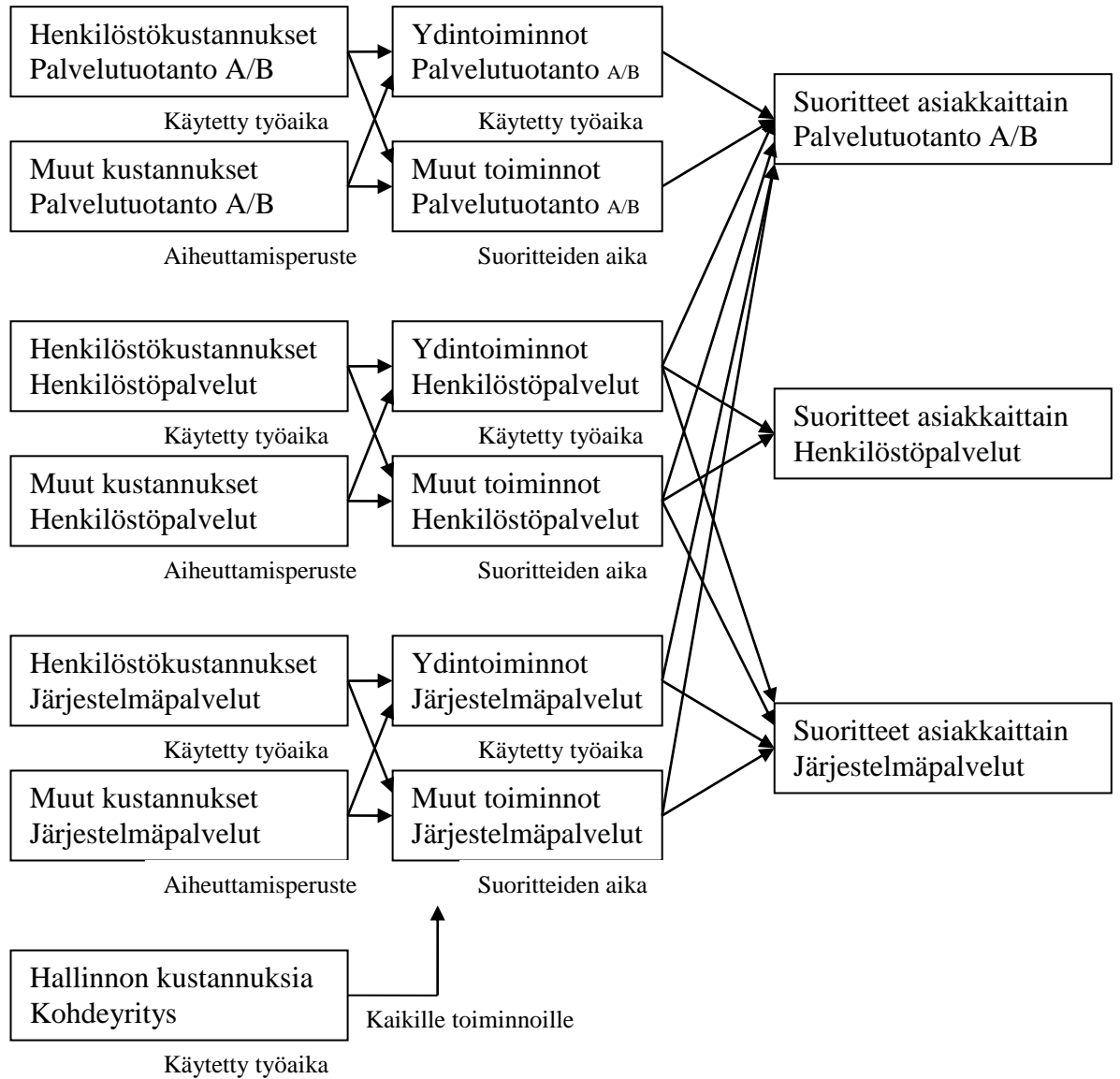
Kohdeyritys on määritellyt kahdenlaisia ajureita ydintoiminnoilleen. On työajan mukaan määräytyviä toimintoja ja suoritteiden määrän mukaan määräytyviä toimintoja. Kuvio 18 havainnollistaa toimintojen kohdistamisen palvelutuotannon laskentakohteille toimintoajurien avulla.



Kuvio 18 Palvelutuotannon suoritteille kohdistuvien ydintoimitoimintojen kustannusten kohdistusperusteet

Kohdeyrityksen henkilöstöpalveluiden muiden toimintojen kustannukset kohdistettiin henkilöstöpalveluiden asiakkaiden suoritteille. Asiakkaiden kuluttaman työajan perusteella. Näin ollen muiden toimintojen toimintoajurina oli suoritteiden kuluttama työaika.

Laskentakohteille kohdistuvia kustannuksia voidaan kuvata mallilla, jossa resursseja kohdistetaan resurssiajureilla toiminnoille ja toiminnoilta toimintoajureilla laskentakohteille. Kuvio 19 havainnollistaa, miten kohdeyrityksen toimintolaskentamallin mukaisesti erilaiset resurssit on kohdistunut resurssiajureiden avulla ensin toiminnoille ja toimintoajurien avulla toiminnoilta laskentakohteille.



Kuvio 19 Kohdeyrityksen toimintolaskentamalli

7 KOHDEYRITYKSEN TOIMINTOPERUSTEISET KUSTANNUKSET, KANNATTAVUUDET JA TOIMINTOJEN TEHOKKUUS

Kohdeyrityksessä asiakkaiden volyymit vaikuttavat hinnoitteluun. Suurten volyymien asiakkaille pystytään tarjoamaan pienempiä suoritehintoja, kuin pienille asiakkaille, joissa suurin osa kustannuksista syntyy tukitoimista. Kohdeyrityksessä hinnoittelu toteutetaan arviolaskutuksena sen perusteella, mikä on arvioitu palvelun käyttö. Tähän arvioon vaikuttaa vahvasti mahdollinen historia ja asiakkaan ja kohdeyrityksen arvio tulevaisuuden palvelunkäytöstä. Asiakkaiden palvelunkäytön poiketessa sovitusta rajoista tehdään asiakkaalle korjauslasku laskutuskauden lopussa. Asiakkaiden tuotot, eli arviolaskutuksen mukaiset tuotot, lisättiin toimintolaskentamalliin, jolloin toimintolaskentaan saatiin niin sanottu kannattavuusulottuvuus.

Kohdeyrityksen toimintolaskentamallista pystytään selvittämään asiakkaiden suoritteiden kustannukset, niihin käytetty työmäärä, toiminnoille käytetty työmäärä sekä asiakkaan tuotot laskutuksen mukaan. Näin pystytään määrittelemään asiakkaan suoritteiden tuottamiseen käytetty aika, käytetyn ajan jakautuminen toiminnoille, asiakkaan kustannukset, asiakkaan yhdelle suoritteelle kohdistuvat kustannukset sekä asiakkaan kannattavuus.

7.1 Kohdeyrityksen asiakkaiden kustannukset ja kannattavuudet

Kustannus- ja kannattavuuslaskentaa tehdään, jotta tiedettäisiin, kuinka paljon palvelujen tuottaminen maksaa ja paljonko siitä saadaan tuottoa. Kohdeyrityksen toimintolaskentaa tehdään myös samasta syystä. Selvitetään palvelujen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ja paljonko tuottoja niistä saadaan.

Kohdeyrityksen toimintolaskennalla lasketaan, kuinka paljon kustannuksia asiakkaan kanssa sovitusta palvelujen tuottamisesta syntyy. Tämä merkitsee, että toimintolas-

kenta ei kerro, kuinka tehokkaasti asiakkaan henkilöstöhallinta on toteutettu kokonaisuudessaan, sillä toimintolaskennassa ei ole huomioitu asiakkaiden itsensä tekemiä toimintoja. Tämän lisäksi asiakkaan tekemästä palvelusopimuksesta riippuen asiakas järjestää eri määrän toimintoja itse. Tästä johtuen kaikkien asiakkaiden kustannukset eivät ole suoraan verrattavissa keskenään, eivätkä kuvasta asiakkaiden henkilöstöhallinnon kustannustehokkuutta. Seuraavaksi tarkastellaan kohdeyrityksen henkilöstöpalveluiden kustannuksia ja kannattavuuksia.

Asiakkaat käyttävät myös yrityksen palveluja, jotka eivät liity välittömästi ostetun palvelun tuottamiseen. Tämän kaltaisia toimintoja ovat kohdeyrityksessä muun muassa asiakasneuvonta, henkilöstöpalvelujen asiakaspalvelu sekä selvitystyöt. Näiden toimintojen lisääntyessä asiakkaan kannattavuus heikkenee.

Kohdeyrityksen toimintolaskentamallissa asiakkaiden kannattavuudet vaihtelivat hieman. Tähän vaikutti eniten asiakkaiden volyymit. Asiakkaat, joilla oli suuret volyymit pärjäsivät kannattavuusvertailussa paremmin kuin asiakkaat, joilla oli pienet volyymit.

Asiakkaiden kannattavuudet vaihtelivat hieman myös toimipisteittäin. Eroja kyetään selvittämään muun muassa vertailemalla toimipisteiden ja asiakkaiden toimintojen kustannuksia keskenään.

Kohdeyrityksen asiakkaiden palkkalaskelmien kustannukset näkyvät taulukoista 5 ja 6. Palvelutuotanto A:n asiakkaat ovat taulukossa 5 ja palvelutuotanto B:n asiakkaat ovat taulukossa 6. Kohdeyrityksessä suurimman osan kustannuksista aiheutti suurten volyymien asiakkaat.

Taulukko 5 Palvelutuotanto A:n asiakkaiden palkkalaskelmien määrät, tuotot, kokonaiskustannukset ja kannattavuudet

Asiakas	Suoritteet (kpl)	Tuotot (€)	Kustannukset (€)	Kannattavuus (€)
A	66 000	737 330,00	505 720,12	231 609,88
B	32 500	364 436,50	324 655,81	39 780,69
C	4 750	57 611,00	54 821,61	2 789,39
D	4 250	56 718,50	44 297,73	12 420,77
E	4 550	51 207,50	44 757,78	6 449,72
F	3 050	35 278,50	30 272,43	5 006,07
G	1 140	12 767,50	9 887,48	2 880,02
H	790	8 804,00	3 924,67	4 879,33

I	580	8 102,50	2 962,59	5 139,91
J	433	6 011,50	8 872,22	-2 860,72
K	-	5 263,50	5 263,50	0
L	350	4 795,00	4 947,61	-152,61
M	260	3 349,00	6 598,12	-3 249,12
N	-	2 400,00	357,44	2 042,56
O	30	419,00	1 213,23	-794,23
P	-	300,00	300	0
Q	200	279,50	324,52	-45,02
R	8	150,00	721,71	-571,71
S	6	75,00	781,18	-706,18
T	-	-	18 919,25	-18 919,25
U	-	-	509,3	-509,30
V	-	-	-	-
W	-	-	63 222,36	-63 222,36
X	-	-	1 325,37	-1 325,37
Y	-	-	827,89	-827,89

Taulukko 6 Palvelutuotanto B:n asiakkaiden palkkalaskelmien määrät, tuotot, kokonaiskustannukset ja kannattavuudet

Asiakas	Suoritteet (kpl)	Tuotot (€)	Kustannukset (€)	Kannattavuus (€)
a	31 000	347 820,00	310 895,11	36 924,89
b	11 000	123 420,00	113 921,27	9 498,73
c	6 000	84 750,00	90 603,06	-5 853,06
d	5 100	59 722,00	59 525,84	196,16
e	4 750	53 295,00	61 123,85	-7 828,85
f	3 100	53 050,00	33 460,18	19 589,82
g	2 000	34 347,50	26 457,67	7 889,83
h	15 965	28 643,38	18 961,00	9 682,38
i	11 532	21 045,90	13 731,30	7 314,60
j	1 100	19 930,00	7 312,97	12 617,03
k	1 200	19 060,00	7 966,58	11 093,42
l	600	11 380,00	3 811,53	7 568,47
m	625	11 025,00	9 067,63	1 957,37
n	500	8 320,00	8 177,53	142,47
o	550	8 100,00	5 900,97	2 199,03
p	400	7 420,00	5 925,40	1 494,60
q	300	5 940,00	4 932,37	1 007,63
r	300	5 190,00	8 623,41	-3 433,41
s	240	5 052,00	3 157,32	1 894,68
t	250	4 950,00	7 062,42	-2 112,42
u	180	4 164,00	2 510,85	1 653,15
v	75	3 110,00	703,16	2 406,84
w	1 616	2 949,20	2 033,18	916,02
x	80	2 934,00	2 313,48	620,52
y	130	2 924,00	1 851,91	1 072,09

z	88	2 795,00	2 093,08	701,92
aa	60	2 388,00	2 758,03	-370,03
ab	60	2 388,00	3 377,61	-989,61
ac	1 278	2 332,35	1 507,68	824,67
ad	14	1 563,99	712,64	851,35
ae	15	690,50	1 009,17	-318,67
af	2	529,50	2,36	527,14
ag	59	107,68	69,60	38,08
ah	-	-	-	-
ai	-	-	-	-

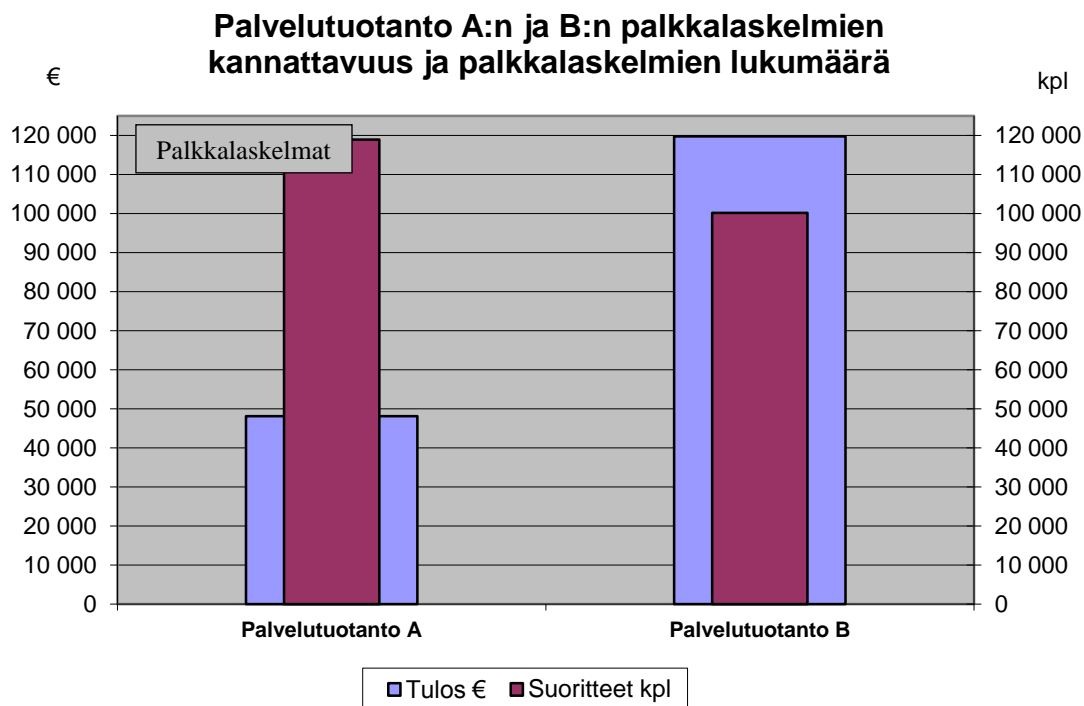
Kohdeyritys tuottaa palveluja asiakkailleen voittoa tavoitellakseen. Tätä pystytään tarkastelemaan toimintolaskentamallinkin avulla, kun kustannukset suhteutetaan asiakkailta saatuihin tuottoihin ja saadaan asiakaskohtainen tulos. Kohdeyrityksen asiakkaiden palkkalaskelmien tuotot ja kannattavuudet ovat esitetty taulukoissa 5 ja 6 sekä toimipisteiden kannattavuudet kaaviossa 1. Kohdeyrityksessä kannattavimpia asiakkaita olivat asiakkaat, joilla oli suuret volyymit.

Taulukosta 5 ja 6 voimme huomata, että suurimmat kustannukset ovat asiakkailta, joilla on merkittävä osa toimipisteen suoritteista. Näiden asiakkaiden kustannukset ovat siis hyvin merkittäviä kohdeyrityksen henkilöstöpalveluille.

Taulukosta 5 voimme huomata myös, että toimipisteen A:n viidellä asiakkaalla oli kustannuksia mutta ei lainkaan tuottoja tai suoritteita. Näiden asiakkaiden kustannukset syövät toimipisteen kannattavuutta yhteensä 84 804,17 € edestä. Opinnäyte-työntekijälle ei kerätyn aineiston perusteella selviä, mistä kustannukset ovat peräisin. Mahdollinen syy kustannuksille ilman tuottoja on uusien tai lopettavien asiakkuuksien kustannukset. Jos kyseessä on uusien asiakkuuksien kustannuksista, voidaan kyseenalaistaa näiden kustannuksien sisällyttäminen toimintoperusteiseen laskentaan, jonka tarkoituksena on kuvata liiketoiminnon tuotoksien kustannuksia ja kannattavuutta kahden ensimmäisen vuosineljänneksen osalta. Esimerkiksi kaavion 1 olisi tarkoitus kuvata suoritteiden tuottamisesta syntynyttä tulosta, mutta palvelutuotanto A:n kannattavuutta rasittaa 84 804,17 € asiakasinvestoinnin mukaiset kustannukset, joista tuottoja on odotettavissa vasta tulevaisuudessa. Ilman näitä kustannuksia palvelutuotanto A:n kannattavuus olisi parempi kuin palvelutuotanto B:n.

Taulukosta 6 selviää, että kahdella suuren volyymin omaavalla asiakkaalla asiakastulos oli tappiollinen eli asiakkailla oli tuottoja enemmän kustannuksia. Opinnäyte-työntekijän keräämästä aineistosta ei selviä syytä huonolle kannattavuudelle.

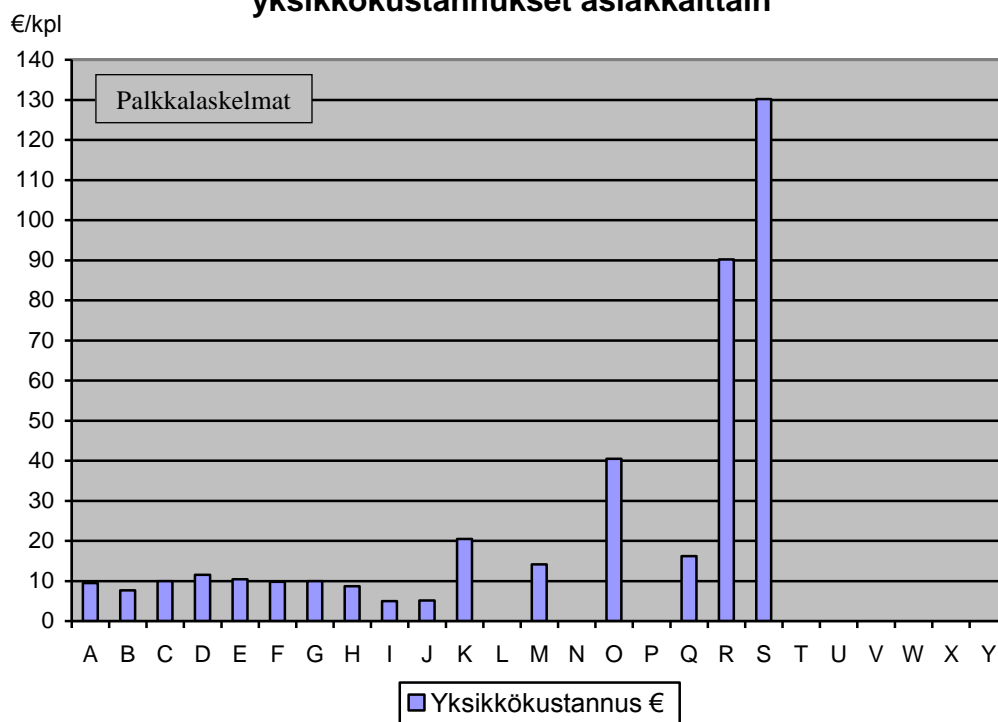
Kaaviosta 1 voimme huomata, että palvelutuotanto B:n palvelujen tuotanto oli palvelutuotanto A:ta kannattavampaa palkkalaskelmien osalta.



Kaavio 1 Palkkalaskelmien kannattavuus sekä lukumäärä toimipisteittäin

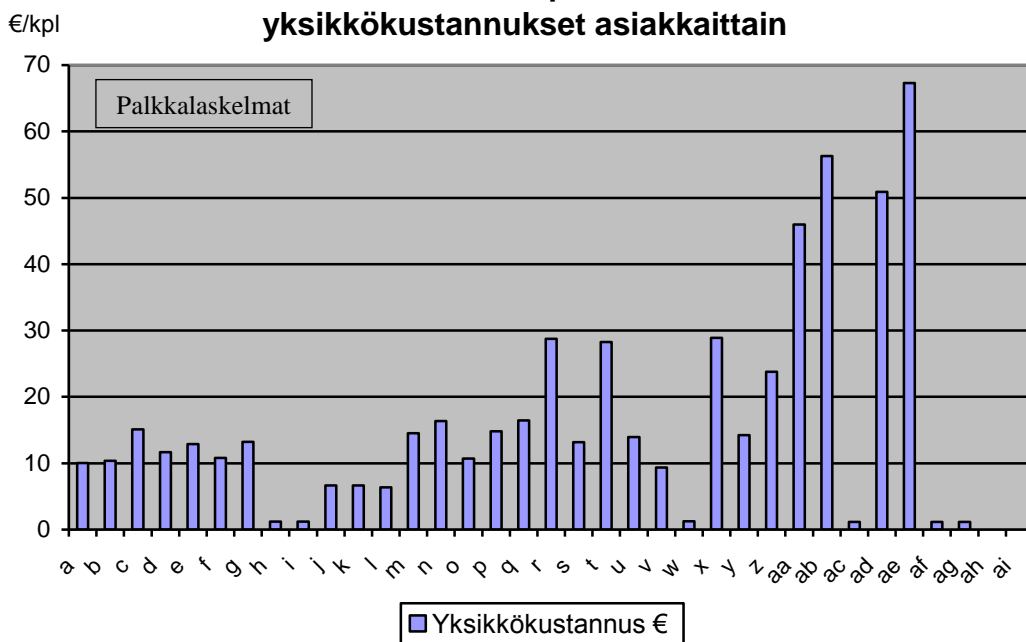
Kaaviot 2 ja 3 esittävät toimipisteiden asiakkaiden yksikkökustannuksia palkkalaskelmien osalta. Voimme todeta vertaamalla kaavioiden yksikkökustannuksia asiakkaiden suoritteiden määriin taulukoissa 5 ja 6, että asiakkaat, joilla oli korkeat yksikkökustannukset olivat pienen volyymin asiakkaita. Taulukoista 5 ja 6 voimme myös todeta, että asiakkaiden volyymin korreloivan asiakkaiden tulokseen positiivisesti, ja että palvelutuotanto A:n korrelaatio on palvelutuotanto B:tä suurempi, eli palvelutuotanto A:ssa suoritteiden määrä vaikutti enemmän asiakkaan tulokseen, kuin palvelutuotanto B:ssä. Kaaviosta 3 voimme todeta, että palkkalaskelman tuottamisen kustannukset eivät olleet merkittävästi muita suuren volyymin omaavia asiakkaita suurempi.

Palvelutuotanto A:n palkkalaskelmien yksikkökustannukset asiakkaittain



Kaavio 2 Palkkalaskelmien yksikkökustannukset palvelutuotanto A

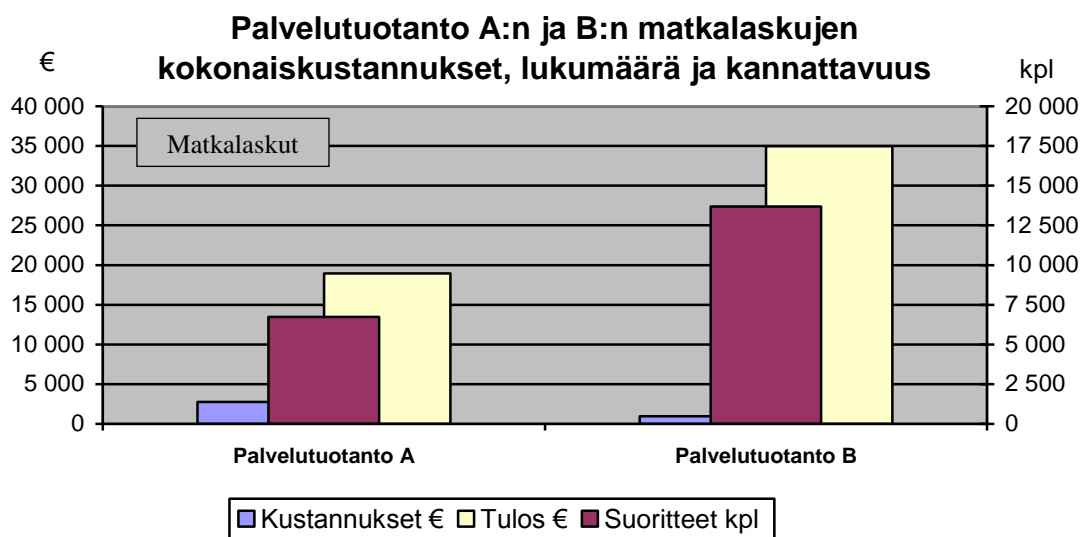
Palvelutuotanto B:n palkkalaskelmien yksikkökustannukset asiakkaittain



Kaavio 3 Palkkalaskelmien yksikkökustannukset palvelutuotanto B

Palkkalaskelmien lisäksi palvelutuotanto tuotti asiakkailleen matkalaskuja. Matkalaskujen kustannukset ja matkalaskujen lukumäärä ovat paljon palkkalaskelmia pie-

nempiä. Kannattavuudeltaan matkalaskujen tuottaminen on toimintolaskennan mukaan hyvä. Kaaviossa 4 on esitetty matkalaskujen kustannukset, lukumäärä ja tuotto toimipisteittäin.



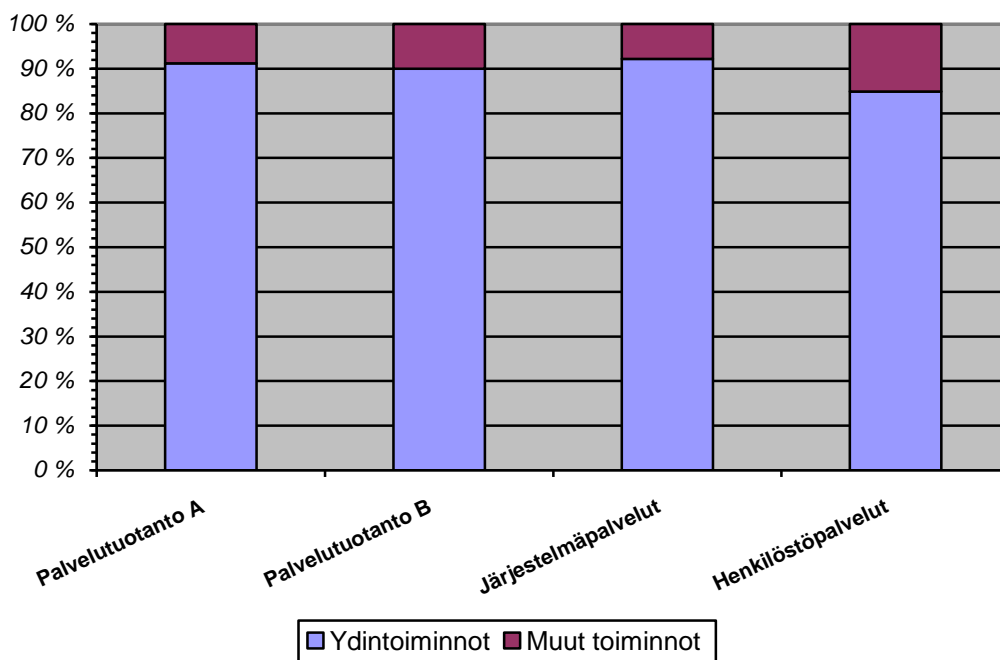
Kaavio 4 Matkalaskujen kokonaiskustannukset, lukumäärä ja kannattavuus toimipisteittäin

7.2 Kohdeyrityksen toimintojen kustannukset ja tehokkuudet

Kustannukset jakautuvat toiminnoille niiden käyttämien resurssien mukaan. Kun toimintojen käyttämiä resursseja vertaillaan, voidaan arvioida toiminnon tehokkuutta. Kun muiden toimintojen kustannukset kasvavat, tulee ydintoiminnoilla tuotetuille palveluille kohdistumaan enemmän kustannuksia.

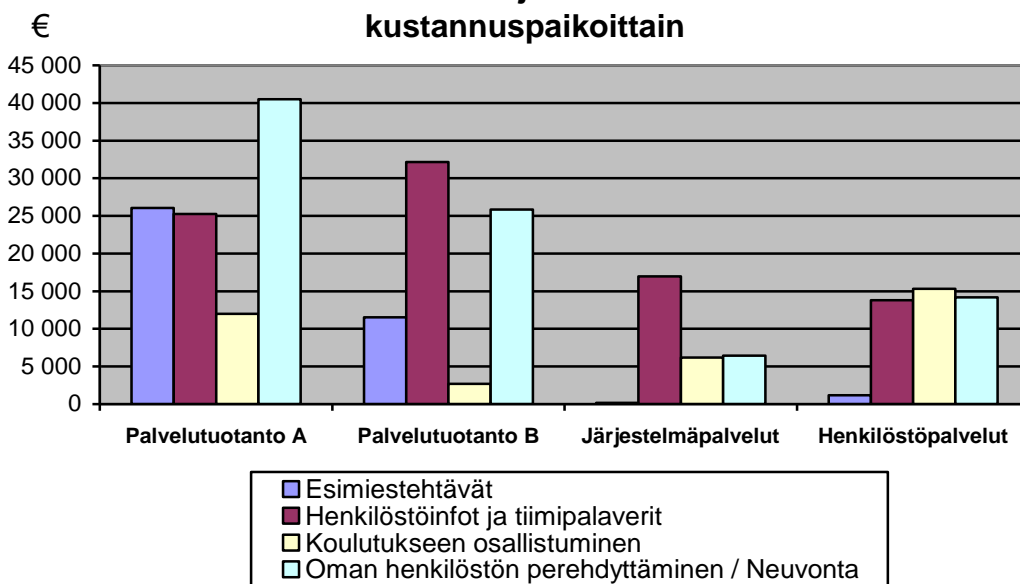
Kaaviosta 5 huomamme, että palvelutuotannossa ja järjestelmäpalveluissa muille toiminnoille kustannuksia kohdistuu noin 10 % kaikista kustannuksista. Henkilöstöpalveluiden osalta muille toiminnoille kertyy noin 15 % kaikista kustannuksista. Kaaviosta 6 voimme havaita, millä tavalla kustannukset jakautuvat muille toiminnoille kustannuspaikoittain. Muiden toimintojen osalta esimiestehtävien ja koulutukseen osallistumisen kustannukset vaihtelivat paljon kustannuspaikkojen välillä. Tähän voi vaikuttaa koulutukseen osallistumisen osalta seurantajakson lyhyt aika, mutta esimiestehtävien osalta kyseessä lienee kustannuspaikkakohtaista vaihtelua.

Kustannusten jakautuminen ydintoimintojen ja muiden toimintojen välillä kustannuspaikoittain



Kaavio 5 Kustannusten jakautuminen ydin- ja muihin toimintoihin eri kustannuspaikoilla

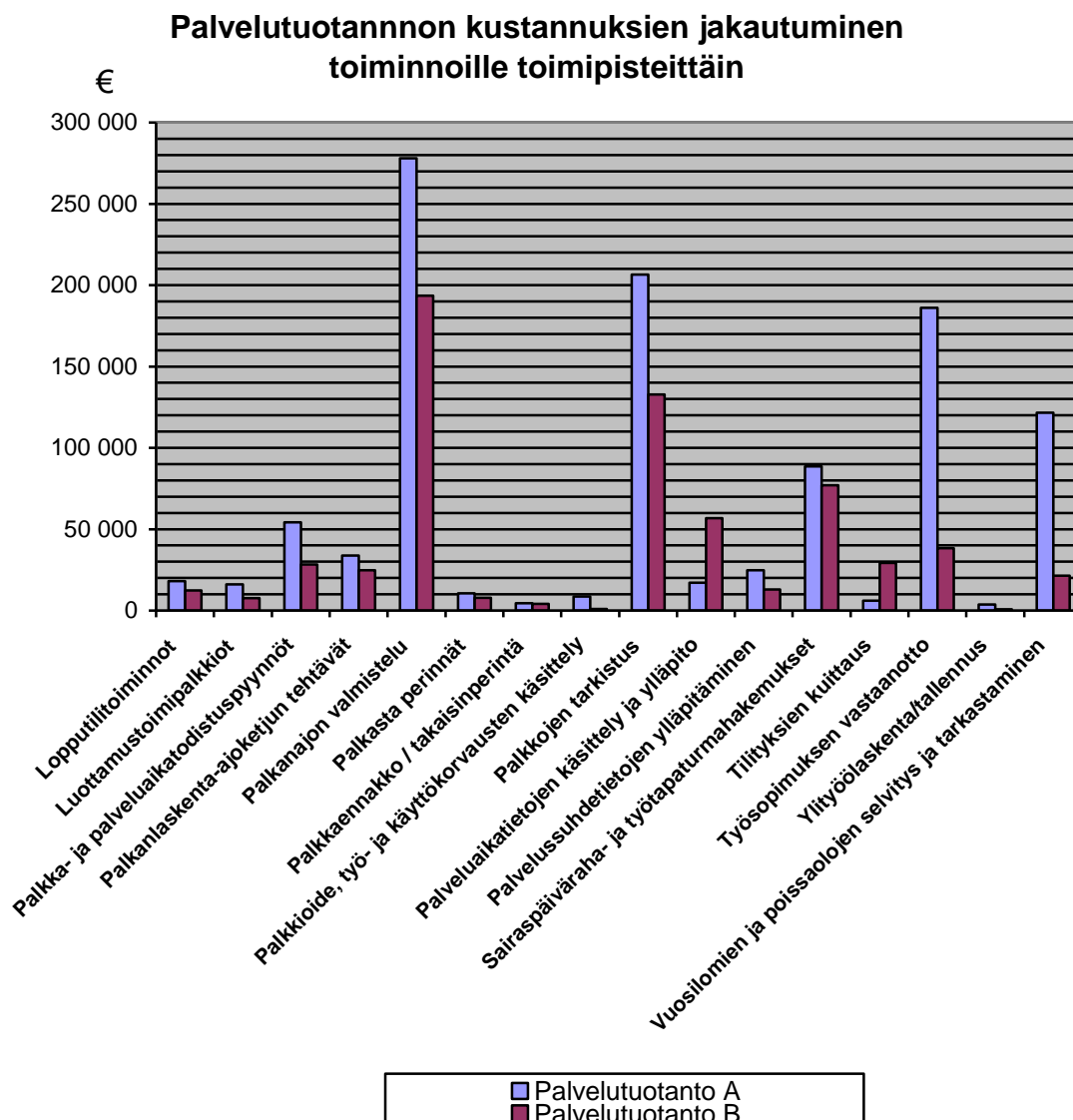
Muiden toimintojen kustannukset kustannuspaikoittain



Kaavio 6 Muiden toimintojen toimintoperusteiset kustannukset kustannuspaikoittain

Palvelutuotannossa ydintoimintojen tehokkuutta pystytään arvioimaan, kun vertaillaan toimintojen suhteita toisiinsa asiakkaittain sekä toimipisteittäin. Kaaviossa 7 esi-

tetään palvelutuotannon kaikkien kustannuksien jakautuminen toiminnoille toimipisteittäin.

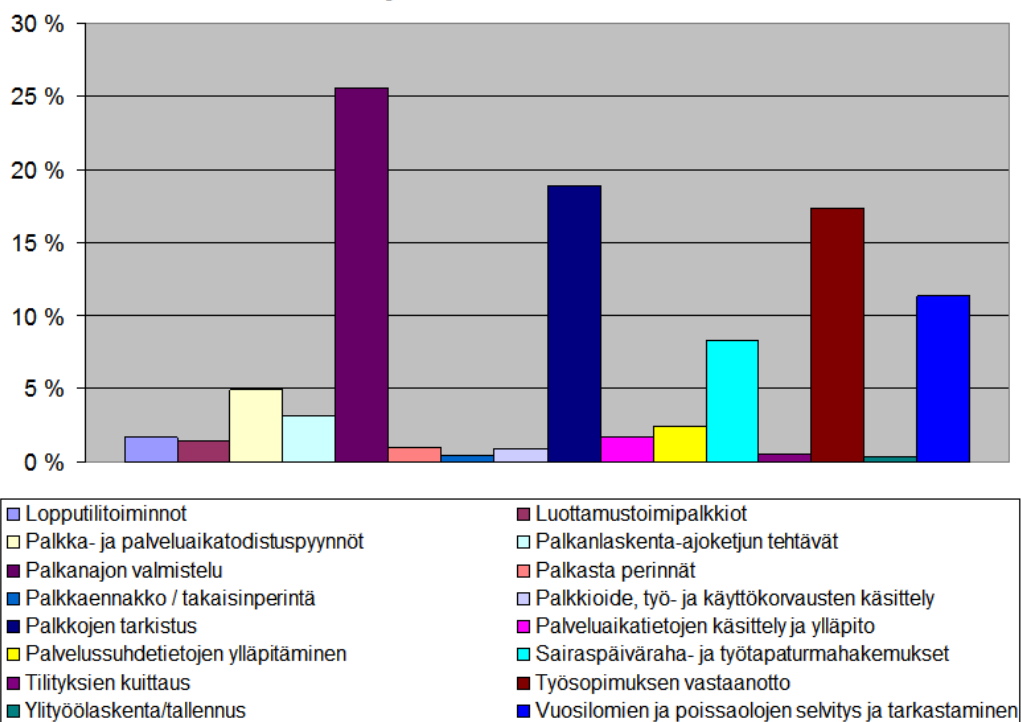


Kaavio 7 Palvelutuotannon ydintoimintojen kustannukset toimipisteittäin

Vertailussa huomattuja toimipisteiden välisiä eroja pitää tarkastella kriittisesti. Eroille voi olla syitä, mitkä eivät käy ilmi toimintolaskentamallista. Näitä voisivat olla esimerkiksi asiakkaiden paikalliset sopimukset kesäloma-ajan palkan maksamisesta, minkä johdosta kesäloma-ajan palkkoihin liittyvät toiminnot voivat painottua työajanseurannan aikana erilaisilla asiakkaittain sekä toimipisteittäin. Toimipisteen kustannuksien jakautumista voidaan vertailla myös käyttämällä toimintojen kuluttamaa aikaa kustannuksia kuvaavana tekijänä, koska toimintojen kuluttama aika on myös toimintolaskentamallissa kustannusajurina. Näin pystytään arvioimaan kustannuksien jakautumista toimipisteessä, vaikka toimipisteen toimintoperusteisia kustannuksia ei

vielä kyseisenä ajankohtana tiedettäisi. Kaavioissa 8 ja 9 kuvataan palvelutuotannon työajan jakautumista toiminnoille toimipistetasolla.

Palvelutuotanto A:n työajan jakautuminen ydintoiminnoille

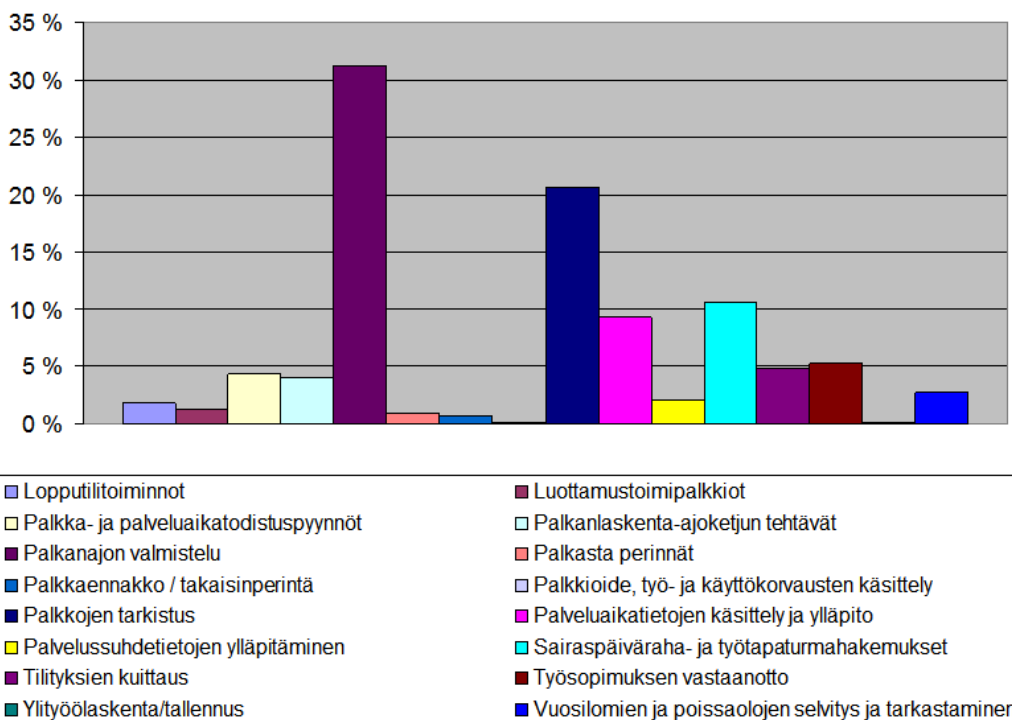


Kaavio 8 Työajan jakautuminen ydintoiminnoille palvelutuotanto A:ssa

Kaaviosta 8 huomaamme, mitkä neljä toimintoa kuluttaa palvelutuotanto A:n resursseja eniten. Näiden toimintojen tehokkuudella on suurin merkitys toimipisteen kannattavuuteen.

Kaaviosta 9 huomamme, mitkä toiminnot kuluttavat palvelutuotanto B:n resursseja eniten. Vertailtaessa palvelutuotannon toimipisteiden työajan jakautumista keskenään voimme arvioida toimipisteen toimintojen tehokkuutta. Toisaalta toimintoperusteisten kustannusten eroavuudet toimipisteiden välillä voivat johtua asiakassopimusten eroavuuksista tehokkuuden sijasta. Esimerkiksi palkka-ajon valmisteluun kuluu palvelutuotanto A:ssa 25,6 % käytetystä työajasta ja palvelutuotanto B:ssä 31,3 % käytetystä työajasta. Eroa ei pystytä selvittämään ilman, että toimipisteiden toiminnon kustannuksia tarkastellaan. Todennäköistä on, että ero johtuu asiakaskohtaisista vaihteluista tai toimipisteiden eroavista käytännöistä.

Palvelutuotanto B työajan jakautuminen ydintoiminnoille

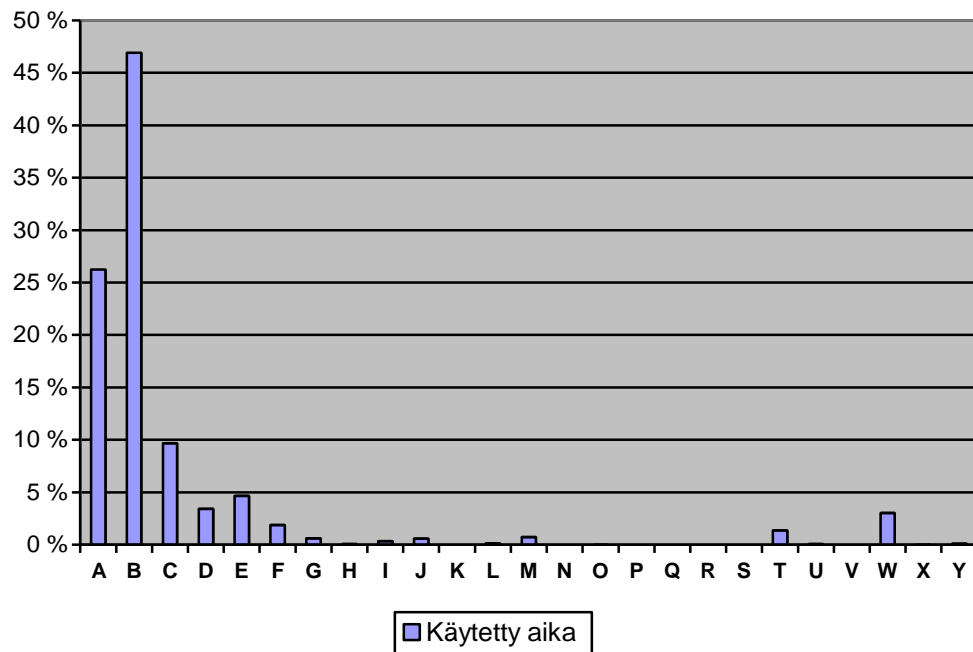


Kaavio 9 Työajan jakautuminen ydintoiminnoille palvelutuotanto B:ssä

Toimintolaskentamallista voidaan tarkastella myös asiakaskohtaisesti toimintojen kuluttamia resursseja. Näin voidaan arvioida asiakkaan toimintojen tehokkuutta ja toimintojen kulutusta. Joidenkin toimintojen käyttöön kohdeyritys pystyy vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Esimerkiksi asiakaspalvelun käyttö vähentyy, kun asiakkaalle järjestetään koulutustilaisuus, tai työsopimusten vastaanottoon kuluva aika vähentyy, kun asiakkaalle annetaan selvät ohjeet, koska työsopimukset käsitellään ja milloin niiden pitää olla järjestelmässä kirjattuina. Kaaviossa 10 on palvelutuotanto A:n palkka-ajon valmisteluun kuluvan työajan jakautuminen asiakkaille.

Toiminnon käyttöä selittävän mittarin eli toimintoajurin ja asiakkaille jakautuvien kustannuksien tulisi vastata toisiaan, jotta asiakkaiden toiminnon käyttö vastaisivat toisiaan. Vertailtaessa kaaviosta 10 kahden tuotoiltaan suurimman asiakkaan, asiakkaat A ja B, toiminnon kulutusta voimme todeta, että palkkalaskelmien lukumäärä ei ole suurin selvittävänä tekijänä toiminnon kulutuksen osalta. Opinnäytetyöntekijän aineistosta ei pysty päättämään, mistä asiakkaiden merkittävä toimintojen kulutuksen eroavuus johtuu. Asiakkaiden toimintoketjuja analysoimalla voi selvittää, johtuvatko erot eroavista työtavoista.

**Palvelutuotanto A:ssa palkka-ajon valmisteluun
käytetyn työajan jakautuminen asiakkaille**



Kaavio 10 Palkka-ajon valmisteluun käytetyn ajan jakautuminen asiakkaille palvelutuotanto A:ssa

8 POHDINTA

Opinnäytetyön teon aikana aineiston keruussa oli haasteita. Havaintojen pelkistäminen oli haastavaa, koska haastateltavat olivat eri ammattiryhmien edustajia ja olivat varovaisia vastaamaan haastattelutilanteissa. Lisäksi tutkimuksen tekijälle jäi kuva, että ammattiryhmien käsitys tutkimuksen kohteesta oli varsin vaihteleva. Aineistossa oli välillä ristiriitaisuuksia, mahdollisesti väärinymmärryksien johdosta. Tämä tuotti tutkimuksen tekijälle työtä havaintojen pelkistämiseksi. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu ei ollut riittävä ja havainnointia tutkijan olisi pitänyt päästä tekemään enemmän.

Opinnäytetyön kohteena olevan toimintolaskennan toteutus oli ”tynkä”. Toimintolaskennan toteutuksen vaiheet oli tehty jo aiemman toimintolaskenta projektin aikana ja niitä ei kaikkia toteutettu kokonaisuudessaan uudelleen. Toimintolaskennan tarkkuudesta ja luotettavuudesta opinnäytetyöntekijälle ei syntynyt vahvaa käsitystä. Opinnäytetyöntekijälle jäi käsitys, että toimintolaskennan toteutukseen käytetyt resurssit olivat kohtuulliset ja toimintolaskennasta saatu informaatio oli kohdeyrityksen tiedontarvetta vastaava. Opinnäytetyöntekijän keräämässä aineistossa ei ollut arviota toimintolaskennasta saadusta tuotosta tai lisäarvosta.

Opinnäytetyön opponentilla oli vahva näkemys työajanseurannan lyhyen ajanjakson ja henkilöstöpalveluiden sesonkiluonteisuuden vaikutusta toimintolaskennan luotettavuuteen. Ajankäyttöselvityksestä Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilahti (1995, 42) kirjoittavat, että selvityksen ajanjakson tulisi olla vuoden mittainen, koska joitakin toimintoja tehdään vain kerran vuodessa. Tässä toimintolaskennan toteutuksessa 20 työpäivän osalta toteutettu kysely työntekijöiden ajankäytöstä, työntekijöiden pieni osallistaminen toimintolaskentaan ja sen tarkoituksesta informointi henkilöstölle eivät luoneet luotettavuuden näkökulmasta vahvaa kuvaa opinnäytetyöntekijälle.

Opinnäytetyöntekijän keräämästä aineisto ei käynyt ilmi, onko käyttämätöntä tai ylikapasiteettia selvitetty. Opinnäytetyöntekijän mielestä käyttämättömän kapasiteetin

kustannukset olisivat kustannuspaikkatasolla merkityksellinen asia, kun mietitään toimintojen uudelleen organisointia. Kohdeyrityksen tavoitteena on toiminnan laajeneminen. Tällöin voidaan ylikapasiteetin kustannusten kohdistamista nykyisille asiakkaille pitää arveluttavana, kun tehdään päätöksiä, jotka perustuvat toiminnan kannattavuuteen tulevaisuudessa, jolloin toimintaa voidaan sopeuttaa. Lumijärvi, Kiiskinen ja Särkilähti (1995, 75-76) kirjoittavat käyttämättömän kapasiteetin mittaamisen olevan yksi toimintolaskennan hyvä puoli, mikä tuottaa lisäarvoa.

Opinnäytetyöntekijän mielestä laskemat sisälsivät investoinnin luonteisia kustannuksia, jotka olisi voinut aktivoida, eli jaksottaa siten, että ne vastaisivat investoinnin tuottamia tuottoja investoinnin taloudelliselta käyttöajalta. Tällöin toimintoperusteisen kannattavuusanalyysin tulokset vastaisivat toiminnasta aiheutuvia kustannuksia ja niistä saatuja tuottoja. Opinnäytetyöntekijän aineistosta ei käynyt ilmi näiden oletettujen investointikustannuksien todellinen luonne, mutta opinnäytetyöntekijä arvelee niiden olevan asiakasinvestointeja.

Opinnäytetyö tarjoaa kohdeyritykselle kriittisiä pohdintoja toimintolaskennan toteutuksesta sekä tarjoaa suppean katsauksen toimintolaskennan teoriaan. Kohdeyrityksen toimintolaskennan käyttö on ollut suuntaa antavaa ja sen tuloksia on pitänyt tarkastella kriittisesti, jotta voi ymmärtää sen antaman informaation. Toimintoanalyysin tekemisessä ja dokumentoinnissa, toimintoketjujen dokumentoinnissa, toimintohierarkian ja ajankäyttöselvityksen tekemisessä on parannettavaa. Näiden parannusten myötä toimintolaskennasta tulisi helpompi toteuttaa uudestaan tarvittaessa sekä toimintolaskennan luotettavuus paranisi.

LÄHDELUOTTELO

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino: Tampere.

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta : perusteet ja käytäntö. WSOYpro: Helsinki.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1 , Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Grönfors, M. 2001. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1 , Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 124–141.

Kirjanpitoasetus. 1997. 30.12.1997/1339. Viitattu 15.9.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki. 1997. 1336/1997. Viitattu 15.9.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Lumijärvi, O-P, Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä : toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Weilin + Göös: Espoo.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Edita: Helsinki.

Osakeyhtiölaki. 2006. 21.7.2006/624. Viitattu 2.12.2014.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624#L1P8>

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

Riistama, V. & Jyrkkiö, E. 1999. Operatiivinen laskentatoimi Perusteet ja hyväksikäyttö. 16. p. WSOY: Helsinki.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin : 1 , Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita: Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Kirjanpitolautakunnan yleisohjeet. Viitattu 15.9.2014. <http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/Yleisohjesuomi?openView>