

## Tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuudet

Anni Miettinen



<p><b>Tekijä</b> Anni Miettinen</p>	
<p><b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma</p>	
<p><b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaiset kannattavuudet</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 41 + 1</p>
<p>Taloushallintoala osana asiantuntijapalveluita on kasvanut Suomessa voimakkaasti 2000-luvulla. Ala on kuitenkin keskellä suurta murrosta. Digitalisaatio, kiristynyt kilpailu sekä asiakkaiden muuttuvat vaatimukset luovat muutospaineita tilitoimistoille. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvän yritystoiminnan perusedellytykset ovat ennen kaikkea toimivat ja kannattavat prosessit. Kannattavuuden tarkastelu tulee ulottaa yritystasolta yksikkötasolle - tuotteisiin ja asiakkaisiin - jotta kannattavuutta voidaan aktiivisesti kehittää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää erään tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaisia kannattavuutta. Alavoitteena oli selvittää, kuinka tilitoimiston työntekijöiden aika jakautuu eri työtehtävien kesken. Opinnäytetyö toteutettiin soveltavana tapaustutkimuksena ja siinä hyödynnettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Tutkimus rajattiin kosemaan yhtä tilitoimiston palveluista, kuukausittaista kirjanpitoa. Tutkimukseen osallistuivat itse tilitoimistoyrittäjä, kaksi yrityksessä työskentelevää kokoaikaista kirjanpitäjää sekä tutkimusjakson aikana työskennellyt kesätyöntekijä. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki tilitoimiston asiakkaat.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään palveluliiketoiminnan erityispiirteitä sekä erityisesti taloushallintoalaa ja tilitoimistoja Suomessa. Lisäksi käsitellään palveluyrityksen kustannusrakennetta sekä kannattavuuden merkitystä ja mittaamista. Lopuksi teoriaosuudessa käsitellään kustannuslaskentaa sekä erityisesti toimintolaskentaa, jota hyödynnetään tämän työn empiirisessä osuudessa kustannuslaskentamenetelmänä.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa kuvataan tutkimuksen kulku sekä toimintolaskennan sovellus ja laskentaperiaatteet. Tutkimusaineistoa kerättiin erikseen tätä tutkimusta varten laaditulla työajan seurantalomakkeella, johon työntekijät merkitsivät itse päivän aikana ajankäyttönsä jakautumisen viiden minuutin tarkkuudella. Kustannustietoina käytettiin yrittäjän laatimaa budjettia vuodelle 2017. Tuottoraportteina käytettiin toteutuneita myyntejä tutkimusjakson ajalta. Tutkimusjakso oli kahden kuukauden mittainen ajalla 1.7.-31.8.2017.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että 63,6 % tilitoimiston työntekijöiden ajasta kului asiakkaisiin kohdistuvassa työssä. Kuukausittaisen kirjanpitoa palvelun kokonaiskateprosentti oli 15,74 % ja kirjanpidon tekeminen oli sitä kannattavampaa, mitä suurempi kirjanpitomateriaali asiakkaalla oli. Asiakaskohtaiset kateprosentit vaihtelivat -115,0 % ja 38,6 % välillä. Suurimmat asiakaskannattavuuteen negatiivisesti vaikuttavat tekijät olivat puutteellisesti toimitettu kirjanpitoaineisto, haastavat kirjaukset sekä asiakkaalle annettu laskuttamaton neuvonta. Kehitysehdotuksena esitettiin tarkempaa asiakaskohtaista seuranta laskutuksen ja lisätyön osalta. Merkittäviä puutteita hinnoittelussa ei havaittu. Vahvistettiin, että pienasiakkaan laskutus on hyvä ja tarpeellinen hinnoitteluratkaisu.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> taloushallintoala, tilitoimisto, asiantuntijapalvelut, kannattavuus, toimintolaskenta, kustannuslaskenta</p>	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palveluliiketoiminta.....	3
2.1	Asiantuntijapalvelut .....	4
2.2	Taloushallintoala .....	5
2.3	Palveluyrityksen kannattavuus .....	7
2.3.1	Hinta .....	8
2.3.2	Erilaiset kustannukset .....	8
2.3.3	Muut vaikuttavat tekijät.....	9
2.4	Kannattavuuden mittaaminen.....	9
3	Kustannuslaskenta.....	12
3.1	Perinteinen kustannuslaskenta .....	12
3.2	Toimintolaskenta.....	13
3.2.1	Toimintoajattelu.....	14
3.2.2	Kustannusajurit .....	15
3.2.3	Toteutuksen vaiheet.....	18
3.2.4	Hyödyt.....	19
3.2.5	Haasteet .....	20
4	Tutkimuksen taustaa .....	21
4.1	Tavoite ja rajaukset.....	22
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu .....	22
4.3	Aineiston analysointi .....	23
5	Tutkimuksen toteutus .....	25
5.1	Toimintoanalyysi .....	25
5.2	Ajureiden määrittäminen .....	26
5.3	Laskenta ja tulokset .....	28
5.3.1	Työajan jakautuminen toiminnoille .....	28
5.3.2	Tuotekohtainen laskenta .....	30
5.3.3	Asiakaskohtaiset kannattavuudet.....	31
6	Pohdinta.....	34
6.1	Työajan jakautuminen.....	34
6.2	Kirjanpito- ja palvelun kannattavuus.....	35
6.3	Asiakaskohtaiset kannattavuudet.....	35
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys .....	36
6.5	Oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet .....	39
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Työajan seurantalomake.....	42

# 1 Johdanto

Yritykset toimivat harvoin tilanteessa, jossa jo saavutettu tulos on riittävä. 2010-luvulla yritysten toimintaympäristöä ovat leimanneet edelleen lisääntyvä kilpailu sekä jatkuvat teknologiset muutokset. Taloushallintoala niin sanottuna perinteisenä liike-elämän palveluna on malliesimerkki murroksessa olevasta alasta – jo vuosia olemme saaneet kuulla puheita ja lukea artikkeleita niin taloushallinnon prosessien täydellisestä sähköistymisestä kuin perinteisen kirjanpitäjän ammatin totaalaisesta katoamisestakin. Taloushallintoala on kuitenkin kasvanut vahvasti Suomessa viime vuosina, mihin on osaltaan vaikuttanut positiivisesti esimerkiksi yritysten halu keskittyä ydintoimintoihinsa ja ulkoistaa taloushallinnon toiminnot tilitoimistolle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

Ala on kahtiajakautunut: suuret, vahvasti automaatiota hyödyntävät tilitoimistot haalivat suuremmat yritykset asiakkaikseen ja pienet, muutaman hengen tilitoimistot kilpailevat pien- ja mikroyritysten asiakkuuksista (Mäkinen 2015). Alati muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvän yritystoiminnan perusedellytykset ovat ennen kaikkea toimivat ja kannattavat prosessit. Erityisesti kannattavuus voidaan nähdä yritystoiminnan elinehtona: jotta toimintaa voitaisiin jatkaa ja kehittää, tulee tuotoilla pidemmällä aikavälillä pystyä kattamaan kaikki kulut. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 39-49.)

Kannattavuutta on perinteisesti tarkasteltu yritystasolla, esimerkiksi tilinpäätöstietoja hyödyntämällä. Tilinpäätöstieto suuntautuu kuitenkin jo menneeseen ajanjaksoon, eikä tosiasiassa mahdollista kannattavuuden – tai kannattamattomuuden – syihin pureutumista kovinkaan tehokkaasti. Todelliset päätökset kannattavuuden kehittämisessä tehdään yksikötasolla: tuote- ja asiakaskohtaisesti. (Suomala ym. 2011, 57, 106.) Yksikkökohtaisten kannattavuuksien selvittämisessä yritys voi hyödyntää esimerkiksi kustannuslaskentaa, jonka monista suuntauksista erityisesti toimintolaskenta soveltuu palvelualan yrityksille, joissa välillisten kustannusten osuus on usein suuri (Alhola 2016, 11-25.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on erään helsinkiläisen tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaisten kannattavuuksien tutkinta. Toimeksiantajayritys on pieni, kolme henkeä työllistävä taloushallinnon yritys, jonka pääasiallisen toiminta on asiakasyritysten kirjanpidon hoitaminen. Yrityksen pienen koon vuoksi budjetointia ja kustannuslaskentaa on aikaisemmin hoidettu niin sanotusti ”näppituntumalla”: kannattavuus kokonaisuudessaan on hyvä, mutta tarkempaa analyysiä eri toimintojen kustannuksista tai kannattavuudesta esimerkiksi asiakastasolla ei ole tehty. Aihe on yritykselle ajankohtainen, sillä yritys on kasvanut voimak-

kaasti viime vuosina ja kasvun odotetaan jatkuvan. Kannattavuutta on hyvä alkaa tarkastella lähemmin, jotta yritys osaa tehostaa kannattamattomia toimintojaan ennen kuin toimintaa kasvaa – ja toisaalta pitää kiinni niistä kaikista kannattavimmista asiakkaista.

Tutkimukseni päätavoite on selvittää tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaista kannattavuutta. Alatavoitteena on lisäksi selvittää tilitoimiston työntekijöiden työajan jakautumista eri työtehtävien kesken. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Miten työntekijöiden aika jakaantuu eri tehtävien kesken?
2. Mikä on yhden kuukausittaisen kirjanpidon tekemisen keskimääräinen kustannus ja kate?
3. Löytyykö kannattavuuksissa eroja asiakastasolla, ja mistä erot johtuvat?

Tutkimus toteutetaan soveltavana tapaus tutkimuksena ja siinä käytetään pääasiassa laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kustannuslaskentamenetelmänä käytetään toimintolaskentaa. Toimintolaskenta on valittu menetelmäksi, koska toimeksiantajayrityksen kustannuksista suuri osa on välillisiä ja tuotteisiin ja asiakkaisiin käytetty aika vaihtelee tapauskohtaisesti. Toimintolaskenta mahdollistaa yksikkökohtaisten kannattavuuksien laskennan tarkemmin kuin esimerkiksi jako- tai lisäyslaskenta. Tutkimus rajataan koskemaan ainoastaan tavanomaisia, kuukausittaisia kirjanpitoja, ei palkanlaskentapalvelua tai tilinpäätöksiä.

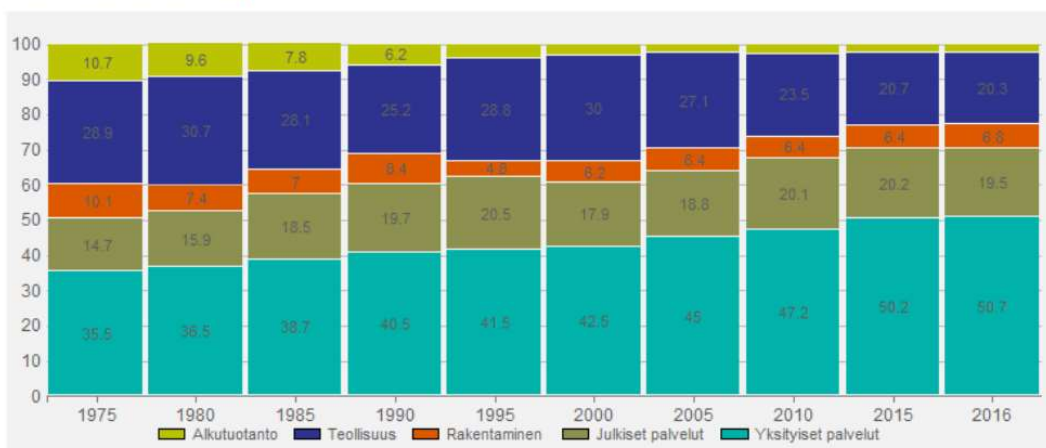
Opinnäytetyön ensimmäinen teorialuku käsittelee palveluliiketoimintaa ja erityisesti taloushallintoalaa Suomessa sekä palveluyritysten kustannusrakennetta ja kannattavuutta. Teoriaosuuden toinen luku puolestaan käsittelee kustannuslaskentaa ja erityisesti toimintolaskentaa. Empiirinen osuus alkaa neljännessä luvusta, jossa esitellään työn toimeksiantaja sekä tutkimusmenetelmät. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimuksen kulku sekä tutkimustulokset. Työn päättää kuudes luku Pohdinta, jossa tehdään johtopäätöksiä tutkimustuloksista sekä pohditaan niin tutkimuksen luotettavuutta kuin omaa onnistumistani ja opimistani läpi opinnäytetyöprosessin.

## 2 Palveluliiketoiminta

Liiketoiminnassa vaihdon välineinä ja yritysten myynnin lähteinä ovat tuotteet. Tuotteet on perinteisesti jaoteltu kahteen kategoriaan: tavaroihin ja palveluihin. Jako ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen: suurin osa myytävistä tuotteista pitää nykyisin sisällään sekä tavara-että palvelukomponentteja. Tuotteiden voidaan ajatella sijaitsevan ikään kuin janalla: toisessa ääripäässä ovat paljon palvelukomponentteja sisältävät tuotteet, kuten konsultointipalvelut, ja toisessa ääripäässä puolestaan vähän palvelukomponentteja sisältävät tuotteet, kuten elintarvikkeet. Korkeimmillaan palvelukomponenttien osuus tuotteista on liike-elämää palvelevassa toiminnassa, eli tyypillisissä asiantuntijapalveluissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-10.)

Suomessa palveluiden osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut tasaisesti viime vuosikymmeninä. Kun vuonna 1975 yksityisten palveluiden osuus bruttokansantuotteesta oli ainoastaan 35,5 %, oli se vuonna 2016 se jo 50,7 % (kuvio 1). Jos mukaan lasketaan lisäksi julkiset palvelut, kattaa palvelusektori jo yli kaksi kolmasosaa kotimaan bruttokansantuotteesta. Viimeisten kymmenen vuoden aikana yksityisten palveluiden tuotanto on lisääntynyt keskimäärin prosentin vuodessa. Yksityisten palveluiden kasvuun katsotaan vaikuttaneen muun muassa toimintojen ulkoistamisen trendi sekä yleinen palveluistuminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017a.)

### Suomen elinkeinorakenne osuus bkt:sta, %



Kuvio 1 Suomen elinkeinorakenne (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017a)

Palveluistumisella tarkoitetaan palvelujen merkityksen kasvua yhteiskunnassa. Tämä on yleistä erityisesti valtioissa, joissa elintaso on korkea. Palveluistuminen on tuonut mukanaan uusia näkökulmia liiketoimintaan ja toimintamalleihin: yksittäisten tavaroiden tai palveluiden tarjoamisen sijaan rakennetaan kokonaisia ratkaisukokonaisuuksia. Palveluistuminen tarjoaa yrityksille ennennäkemättömät mahdollisuudet kasvuun sekä kilpailijoista erottautumiseen. Esimerkiksi perinteisinä teollisuusyrityksinä pidetyt toimijat profiloituvat nyt palveluyrityksinä ja saavuttavat uusia ulottuvuuksia liiketoiminnassaan tarjoamalla tavarain ympärille lisäpalveluita. (Tuulaniemi 2011.)

Muutokset kansantaloudessa ovat kytköksissä teknologiassa ja yhteiskunnassa tapahtuviin laajempiin muutoksiin. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian merkitys kasvaa jatkuvasti, ja työmarkkinat muuttuvat globaalimmiksi. Nämä muutokset johtavat positiiviseen kehitykseen erityisesti asiantuntija- sekä liike-elämänpalveluissa, ja toisaalta nämä palvelualat tukevat vastavuoroisesti elinkeinoelämän kasvua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.)

## **2.1 Asiantuntijapalvelut**

Asiantuntijapalveluiksi kutsutaan sellaisia palveluita, joita ostetaan, kun asiakkaalla ei itsellään ole riittävää perehtyneisyyttä ja kykyä jonkin asian ratkaisemiseen. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja abstrakteja ja hyvin henkilösidonnaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun onnistumisen kannalta lopputulos voi olla hyvinkin erilainen riippuen yksittäisen henkilön ominaisuuksista, tiedoista ja taidoista, sekä asiantuntijan ja ostajan välisistä henkilökemioista. Asiantuntijapalveluita myyvän yrityksen tärkein pääoma on henkilökuntaan sidottu osaamispääoma. (Vahvaselkä 2004, 41-42.)

Asiantuntijapalveluissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus muodostaa palvelusta suurimman osan. Aineettomat asiantuntijapalvelut ovat esimerkiksi neuvoja, ohjeita ja ideoita. Asiantuntijapalvelut voivat olla myös prosessiluontoisia, jolloin tuloksena on joku tuotos, kuten budjetti, suunnitelma tai oikeuden päätös. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.)

Tarkastellaan seuraavaksi TOL 2008 – toimialaluokituksen pääluokkaa M: Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, johon kuuluvat toimialat ovat erinomaisia esimerkkejä aikaisemmin mainitusta liike-elämää palvelevista asiantuntijapalveluista. Pääluokkaan kuuluvat seuraavat toimialat:

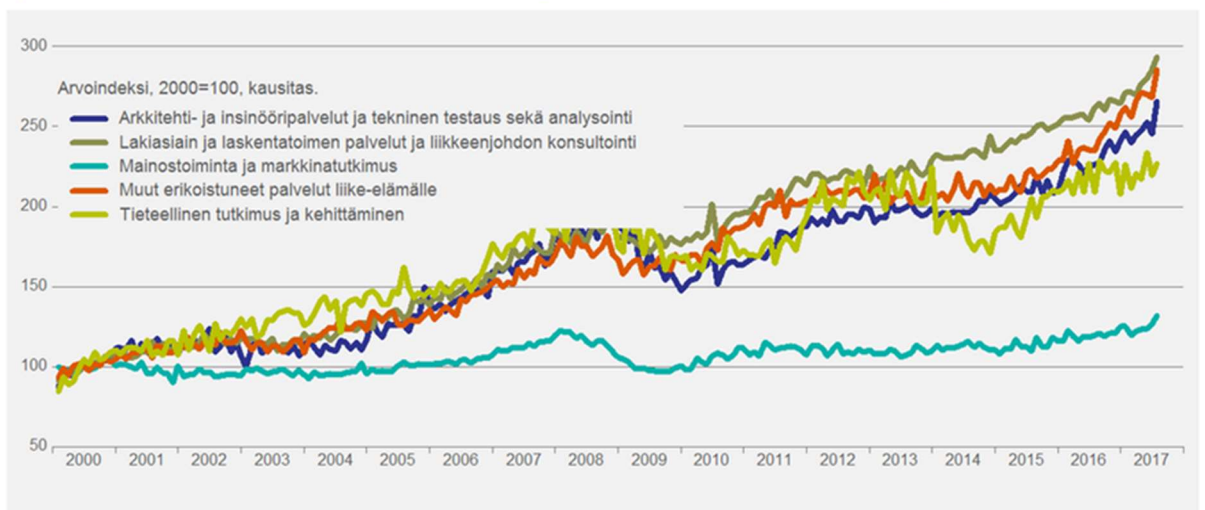
- 69 Lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut
- 70 Pääkonttorien toiminta; liikkeenjohdon konsultointi
- 71 Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi

- 72 Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen
- 73 Mainostoiminta ja markkinatutkimus
- 74 Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle
- 75 Eläinlääkintäpalvelut

(Tilastokeskus 2017b.)

Niin yleinen palveluistuminen kuin maailmantalouden globaalit trendit näkyvät positiivisesti näiden toimialojen liikevaihdon kehityksessä. Lähes kaikkien pääluokan M toimialojen liikevaihto on kasvanut vahvasti 2000-luvun aikana (kuvio 2).

## Liikevaihdon kehitys eräillä palvelualoilla (Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta)



12.10.2017

palvelu/eka/EKO Talousgraafi

Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 2 Liikevaihdon kehitys eräillä palvelualoilla 2000-2017 (Elinkeinoelämän keskusliitto 2017 b.)

Kuviosta 2 nähdään, että ainoastaan mainostoimisto- ja markkinatutkimusalalla liikevaihto on säilynyt lähes samoissa lukemissa 2000-luvun ajan, muilla aloilla kasvu on ollut jyrkkää. Kaikkein tasaisin kasvu on ollut kenties lakiasian- ja laskentatoimen sekä liikkeenjohdon konsultoinnin alalla: näiden kahden alan yhteenlaskettu liikevaihto on miltei kolminkertaistunut 17 vuoden aikana. Tästä voi päätellä, että myös taloushallintoala on kehittynyt positiiviseen suuntaan tänä aikana. Tarkastellaan alaa seuraavaksi hieman lähemmin.

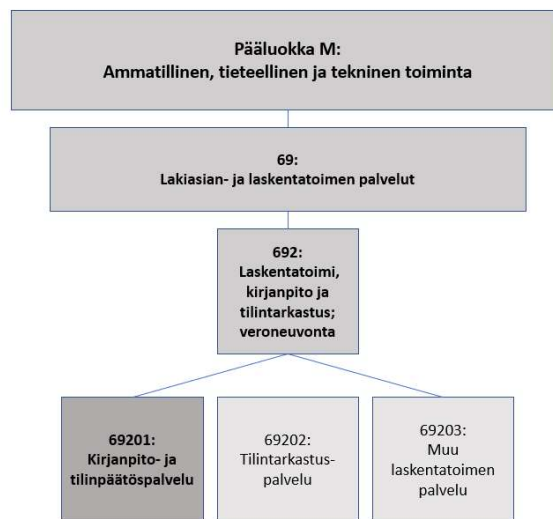
### 2.2 Taloushallintoala

Taloushallinnolla tarkoitetaan suppeasti ajateltuna järjestelmää, jonka avulla organisaatio pystyy seuraamaan taloudellisia tapahtumiaan ja raportoimaan toiminnastaan viranomaisille sekä muille sidosryhmille. Strategisella tasolla taloushallinto puolestaan voidaan



nähdä joko kokonaisuena liiketoimintaprosessina tai yhtenä yrityksen tukitoiminnoista. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Tavallista oman käsitykseni mukaan on, että etenkin pienemmissä yrityksissä taloushallinto nähdään tukitoimintona, johon ei usein löydy tarvittavaa omaa osaamista. Käytännössä taloushallinto tarkoittaa monelle yrittäjälle pakollisia kirjanpito- ja raportointivelvollisuuksia, jotka ulkoistetaan tilitoimistolle.

Taloushallintoalaksi luetaan koko TOL 2008 – toimialaluokituksen mukainen toimiala 692: Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta, joka on jakaantunut edelleen kolmeen osaan (kuvio 3).



Kuvio 3 Taloushallintoalan toimialaluokitukset

Toimialaluokitus noudattaa hyvin myös käytännön jakoa: kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut keskittyvät tilitoimistoihin ja tilintarkastuspalvelut tilintarkastustoimistoihin. Toimialalle ”Muu laskentatoimen palvelu” oli rekisteröity vain 71 yritystä vuonna 2016; tilitoimistoja puolestaan oli 4 255 ja tilintarkastustoimistoja 474. (Suomen virallinen tilasto 2016.)

Vuonna 2016 tilitoimistoissa työskenteli yhteensä 11 825 henkeä ja näin ollen yhden tilitoimiston keskimääräinen henkilöstömäärä oli 2,77 henkilöä. Alalla on siis ainakin näiden lukujen perusteella edelleen paljon pieniä toimijoita. Tilitoimistojen yhteenlaskettu liikevaihto oli liki 967 miljoonaa euroa, ja yrityskohtainen liikevaihto keskimäärin noin 227 000 euroa. (Suomen virallinen tilasto 2016.) Taloushallintoliiton vuoden 2015 jäsentutkimuksen mukaan tilitoimistojen koko Suomessa vaihtelee 1-2 hengen toimistoista jopa yli 50 hengen toimistoihin. 5 - 9 henkilön tilitoimisto hoitaa keskimäärin 173 yrityksen asioita. (Taloushallintoliitto 2017.)

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan taloushallintoala on kasvanut viime vuosina tasaisesti, eivätkä alan kehitykseen ole merkittävästi vaikuttaneet talouden suhdanteiden heilahtelut. Alan liikevaihdon oletetaan kasvavan edelleen lähivuosina, mutta toimialalle ennustetaan myös suuria muutoksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Suurista muutoksista on ollut viime aikoina paljon puhetta ja ennusteita muun muassa alan lehdissä.

Taloushallintoliiton puheenjohtaja Vuokko Mäkisen (2015) mukaan tilitoimistojen rooli on muuttumassa yksipuolisesta viranomaisraportoijasta monipuolisia palveluja tarjoavaksi asiantuntijayritykseksi. Mäkinen ennustaa, että suurten toimijoiden kehitys ja kasvu jatkuvat, mutta myös pienille ja ketterille toimijoille riittää kysyntää. Pienten toimijoiden etu tulee olemaan erityisesti asiakkaan lähellä toimimisessa sekä henkilökohtaisessa palvelussa. Mäkinen odottaa markkinoiden jakautuvan kahtia: suurempiin yrityksiin, jotka etsivät suurista tilitoimistoista sähköisen taloushallinnon etuja sekä pienyrittäjiin, jotka luottavat perinteiseen kirjanpitoon ja tulevat tulevaisuudessa vaatimaan kirjanpitäjältään entistä enemmän konsultoivaa ja henkilökohtaisempaa palvelua.

Myös Tietoakselin toimitusjohtaja Mikko Akselin kertoo Tilisanomien kolumnissa (2017) uskovansa ulkoistetun taloushallinnon markkinoiden olevan tulevaisuudessa suuremmat kuin tällä hetkellä. Hän korostaa tulevaisuuden tilitoimistojen menestystekijöiksi valmiuden aitoon asiakaslähtöiseen palveluun, vuorovaikutukseen sekä muutoskyvykkyyteen. Tilitoimistoilta tullaan vaatimaan tulevaisuudessa enemmän asiakkaidensa liiketoiminnan menestystekijöiden tuntemista.

### **2.3 Palveluyrityksen kannattavuus**

Yrityksen suorituskyvyn mittareista erityisesti kannattavuus on jatkuvan ja menestyvän liiketoiminnan perusedellytys. Kannattavuus tarkoittaa yksinkertaisesti määriteltynä sitä, että tietyllä aikavälillä tarkasteltuna yritystoiminnan tuotot ovat kuluja suuremmat. Yritystoiminnan ollessa kannattamatonta, ei yrityksellä ole mahdollisuutta kehittää toimintaansa ja vastata ympäristön vaatimiin muutoksiin. Pitkään jatkuva tappiollinen toiminta johtaa ennen pitkää konkurssiin. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 39-49.) Kannattavuuteen voidaan siis yksinkertaistettusti ajatella vaikuttavan kaksi tekijää: tuotot sekä kustannukset. Tuotot syntyvät myytyjen tuotteiden määrästä sekä hinnasta, ja kustannukset tuottojen aikaansaamisen tarvittavista resursseista.

### **2.3.1 Hinta**

Hinnalla on usein kaikkein välittömin vaikutus yrityksen tuottoihin. Hinnoittelua voidaan toteuttaa eri perustein. Kustannusperusteisesta hinnoittelusta puhutaan silloin, kun hinnoittelun pohjaksi otetaan tuotteiden tai palveluiden tuottamisen vaaditut kustannukset ja lisätään niihin haluttu voitto. Markkinalähtöisessä hinnoittelussa yritys puolestaan asettaa hintansa sen perusteella, kuinka se haluaa asemoitua asiakaskohderyhmässään verrattuna muihin yrityksiin. (Vilkkumaa 2005, 229, 239.)

Käytännössä hinnoittelussa tulee yleensä ottaa huomioon sekä markkinoiden tilanne että kustannukset. Suoraviivainen kustannusperäinen hinnoittelu ei useinkaan ole mahdollista, sillä hinnan asettamisessa on otettava huomioon myös hinnan vaikutus tuotteiden tai palveluiden kysyntään ja näin ollen myytyyn määrään. Kustannustietous on kuitenkin tärkeää. Yritys voi pyrkiä esimerkiksi prosessejaan tehostamalla alentamaan tuote- tai palvelukohtaisia kustannuksiaan, jolloin se voi tarvittaessa alentaa hintojaan markkinoiden vaatimalle tasolle. Jos kustannuslaskennan tulosten perusteella hintoja ei ole mahdollista alentaa, tulee yrityksen puolestaan löytää kilpailuetua, jolla se voi perustella korkeamman hinnan. (Vilkkumaa 2005, 229, 239-240.)

Palvelualalla hinnoittelu tapahtuu yleisesti enemmän kysynnän kautta kuin kustannusperusteisesti. Hintatason avulla luodaan myös mielikuvaa yrityksestä ja sen palveluista. Eriytyisesti asiantuntijapalveluissa hintaa saatetaan pitää laadun mittarina, sillä asiakkaan voi muutoin olla hankala arvioida ja käsittää palvelua. Hintojen vertailu toisiin yrityksiin on myös haastavaa, sillä palvelujen rakenteet poikkeavat toisistaan samallakin alalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55, 58.)

Asiantuntijapalveluita hinnoitellaan pääasiassa kahdella tavalla: aikaveloituksena tai kiinteänä veloituksena. Aikaveloituksen tarkoituksena on veloittaa asiakkaalta se aika, jonka asiantuntija käyttää asiakkaan ongelman ratkaisuun. Kiinteät hinnat liittyvät vahvasti tuoteistettuihin palveluihin. Yleisiä ovat myös puolikiinteät hinnoittelut, jossa esimerkiksi työveloitus on kiinteä ja työn toteuttamisesta syntyneet kulut veloitetaan erikseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 56.)

### **2.3.2 Erilaiset kustannukset**

Kustannuksia jaotellaan usein niiden luonteen mukaan. Muuttuvat kustannukset ovat kustannuksia, jotka kasvavat tai pienenevät toiminnan volyymin mukaan. Kiinteät kustannukset eivät lyhyellä aikavälillä muutu toiminnan mukaan. Tällaisia kustannuksia ovat tyypillisesti esimerkiksi toimitilojen ja tietojärjestelmien kustannukset. Osa kustannuksista on

puolikiinteitä, eli ne voivat muuttua portaittain. Esimerkiksi uuden työntekijän palkkaus tai isomman toimitilan hankkiminen nostaa kustannuksia kerralla isomman hyppäyksen. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 123.)

Kustannukset jaotellaan usein myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin niiden kohden-  
nettavuuden mukaan. Välittömät kustannukset voidaan vaivatta ja yksiselitteisesti osoittaa  
jollekin laskentakohteelle, kuten tuotteelle. Välillisten kustannusten kohdistus laskentakoh-  
teille puolestaan ei yleensä onnistu suoraan. Muuttuvat kustannukset ovat useimmissa ta-  
pauksissa välittömiä ja kiinteät välillisiä. (Ikäheimo ym. 2016, 127.)

Palvelualalla kustannukset muodostuvat lähes poikkeuksetta kapasiteetin tuottamiseen  
sitoutuneista resursseista, kuten työtiloista, henkilöstöstä, koneista ja ohjelmistoista. Vain  
harvat kustannukset muodostuvat siitä, kuinka paljon työtä tehdään päivittäin. Suurin osa  
palvelualan yritysten kustannuksista voidaan näin ollen nähdä kiinteinä ja välillisinä. (Kap-  
lan & Atkinson 2014, 21.)

### **2.3.3 Muut vaikuttavat tekijät**

Kaikki tekijät, jotka vaikuttavat tuottoihin ja kustannuksiin, vaikuttavat välillisesti myös kan-  
nattavuuteen. Tällaisien tekijöiden joukossa on myös monia niin sanottuja ei-taloudellisia  
tekijöitä. (Alhola & Lauslahti 2003, 77.) Esimerkiksi henkilöstön osaaminen vaikuttaa pal-  
velun laatuun ja asiakaskokemukseen, mikä heijastuu asiakkaiden uskollisuuteen ja tyyty-  
väisyyteen. Yrityksen sisäinen ilmapiiri puolestaan vaikuttaa henkilöstön viihtymiseen työ-  
paikalla, millä on vaikutusta työntekijöiden motivaation kautta suorituskykyyn. On myös  
selvää, että tehtävässään uusi henkilö suoriutuu todennäköisesti työstään hitaammin ja  
saattaa tehdä virheitä enemmän kuin kokenut henkilö, mikä puolestaan vaikuttaa resurs-  
sien kulutukseen. Tällaisia asioita voi olla vaikea mitata rahassa, mutta ne tulee ottaa huo-  
mioon kannattavuutta tarkastellessa. Usein esimerkiksi uudet investoinnit ja koulutus nä-  
kyvät kannattavuudessa positiivisesti vasta tietyn ajan kuluttua.

## **2.4 Kannattavuuden mittaaminen**

Kannattavuutta voidaan tarkastella joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttinen  
kannattavuus kuvaa yksinkertaisesti liiketoiminnan tuottojen ja kulujen erotusta eli voittoa.  
Jos yrityksen liikevaihto on esimerkiksi 10 000 euroa ja kulut 5 000 euroa, on yrityksen ab-  
soluuttinen kannattavuus 5 000 euroa. Tieto absoluuttisesta kannattavuudesta ei kuiten-  
kaan usein tarjoa tarpeeksi informaatiota esimerkiksi yrityksen toiminnan tehokkuudesta ja  
lisäksi lukua on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, vertailla eri yritysten ja toimialojen kesken.

Tällöin suhteellinen kannattavuus on hyödyllisempi ja monin verroin informatiivisempi tarkastelutapa. (Kallunki 2014, 91, Viikkumaa 2005, 13.)

Suhteellinen kannattavuus kuvaa voiton tai muun tarkasteltavana olevan tuloserän suhdetta johonkin toiseen tuloslaskelman tai taseen erään, yleisimmin liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan. Edellistä esimerkkiä voi tarkastella myös suhteellisen kannattavuuden näkökulmasta. Kun verrataan euromääräistä voittoa 5 000 euromääräiseen liikevaihtoon 10 000, saadaan tulosprosentiksi 50. Tätä prosenttilukua on helppo vertailla eri yritysten kesken. Jos esimerkiksi toisen yrityksen voitto on myös 5 000 euroa, mutta liikevaihto 20 000 euroa, on kyseisen yrityksen tulosprosentti tällöin 25 – huomattavasti heikompi kuin ensimmäisen yrityksen. Absoluuttinen kannattavuus molemmilla yrityksillä on sama, mutta ottaessa huomioon toiminnan volyyymi sekä kustannukset, paljastuu suhteellisessa kannattavuudessa suuri ero. Suhteellisten prosenttilukujen avulla kannattavuuden tarkastelu on helppo ulottaa yritystasolta koskemaan myös yksittäistä tuotetta, asiakasta tai vaikkapa jakelukanavaa. (Kallunki 2014, 91, Viikkumaa 2005, 13.) Tämä on erityisen tärkeää, sillä vaikka kannattavuus yleisesti olisikin hyvä, voi yksittäisten tuotteiden tai asiakkaiden välillä löytyä suuriakin eroja. Suurin merkitys yrityksen kannattavuuteen on juuri tuote- ja asiakastasolla tehdyissä päätöksissä. (Suomala ym. 2011, 57, 106.)

Yleisimpiä suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuja ovat esimerkiksi käyttökateprosentti, liiketulosprosentti sekä nettotulosprosentti. Kussakin näistä tunnusluvuista verrataan tiettyä tuloslaskelman tuloserää: käyttökate, liiketulosta tai nettotulosta, liikevaihtoon. (Yritystutkimus ry 2017, 63-65.) Tunnusluvut lasketaan seuraavasti:

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{liikevaihto} - \text{toimintakulut (=käyttökate)}}{\text{liikevaihto}}$$

$$\text{Liiketulosprosentti} = \frac{\text{käyttökate} - \text{poistot ja arvonalentumiset (=liiketulos)}}{\text{liikevaihto}}$$

$$\text{Nettotulosprosentti} = \frac{\text{liiketulos} - \text{rahoitustuotot- ja kulut} - \text{verot (=nettotulos)}}{\text{liikevaihto}}$$

(Yritystutkimus ry 2017, 63-65.)

Korkeat kateluvut ovat merkki siitä, että yritys hallitsee kustannuksensa hyvin ja hinnoittelu on oikealla tasolla. Vuosi toisensa jälkeen vahvistuvat kateluvut kertovat hyvästä kannattavuuden hallinnasta. Systemaattisesti heikkenevät kateluvut puolestaan kertovat usein yrityksen hintakilpailukyvyn murenemisestä tai kustannusten kasvusta. (Kallunki 2014, 91.)

Tämän työn empiirisessä osuudessa hyödynnetään näistä tunnusluvuista nettotulosprosenttia hieman muokattuna versiona: laskeen tuotteille sekä asiakkaille nettotulokset ennen veroja. Haluan ottaa huomioon kaikki mahdolliset kustannukset, myös poisto- ja rahoituskustannukset, todellisten katteiden selvittämiseksi. Verojen laskentaa en kuitenkaan näe tarpeelliseksi tässä vaiheessa, sillä verot maksetaan koko yrityksen tuloksesta, ei yksittäisten tuotteiden tai asiakkaiden kohdalla. Käyttökate- tai liiketulosprosentteja ei hyödynnetä tässä työssä.

### **3 Kustannuslaskenta**

Kustannuslaskenta on yksi johdon laskentatoimen osa, jonka tarkoituksena on tuottaa yrityksen johdolle parempaa kustannus- ja kannattavuustietoutta. Kustannuslaskennan avulla pyritään laskemaan erilaisille laskentakohteille, kuten tuotteille, palveluille tai asiakkaille, aiheuttamisperiaatteen mukaan kuuluvia kustannuksia. (Suomala ym. 2011, 57, 106.)

Aiheuttamisperiaate tarkoittaa sitä, että kustannukset kohdennetaan niille tuotteille, asiakkaille tai muille laskentakohteille, jotka ovat kyseiset kustannukset aiheuttaneet. Aiheuttamisperiaatteen noudattaminen tuottaa kuitenkin usein päänvaivaa: osalle kustannuksista ei yksinkertaisesti löydy aiheuttamisperiaatteen mukaista kohdistusperustetta. Tällöin vaihtoehdoksi jää kohdistaa kustannukset laskentakohteille jollakin sovitulla jakoperusteella, kuten muiden kohdistettavissa olevien kustannusten suhteessa tai jakamalla sama kustannus joka laskentakohteelle. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 128.)

#### **3.1 Perinteinen kustannuslaskenta**

Perinteisessä kustannuslaskennassa on kolme vaihetta: kustannuslaji- kustannuspaikka- sekä suoritekohtainen laskenta. Kustannuslajilaskennassa yrityksen tuotannon tekijät ryhmitellään erilaisiin kustannuslajeihin, kuten työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Kustannusten jaottelun jälkeen välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan suoritteille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 72,123-126.)

Välittömien kustannusten kohdistukseen käytetään perinteisessä kustannuslaskennassa kustannuspaikkalaskentaa. Siinä yritys jaetaan kustannuspaikkoihin, joille välilliset kustannukset kohdistetaan. Kustannuspaikkoja käsitellään usein myös vastuualueina. (Järvenpää ym. 2013, 72,123-126.)

Perinteisen kustannuslaskennan kolmas ja viimeinen vaihe on suoritekohtainen laskenta, jossa kustannukset kohdistetaan edelleen kustannuspaikoilta lopullisille laskentakohteille. Suoritekohtaisen laskennan yleisimpiä sovelluksia ovat jako- ja lisäyslaskenta: jakolaskennassa kustannukset jaetaan tasan tuotetuille suoritemäärille, kun taas lisäyslaskennassa välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille laskettujen yleiskustannuslisien avulla. (Järvenpää ym. 2013, 72,123-126.)

Edellä kuvattu perinteinen kustannuslaskentamenetelmä sopii hyvin organisaatioihin, jonka kaikki tuotteet ovat samankaltaisia ja jossa välittömien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri. Muun muassa lisääntyneen kilpailun vuoksi yritysten tuotarakenteet ovat nykyisin kuitenkin varsin monimutkaisia ja välillisten kustannuksien osuus suurempi kuin ennen. Tällöin perinteinen kustannuslaskenta saattaa kohdistaa yleiskustannuksia väärin perustein, sillä se olettaa, että kaikki laskentakohteet, kuten tuotteet tai palvelut, kuluttavat resursseja suhteellisesti saman verran. Tällöin todellisuudessa osalle laskentakohteista kohdistuu liikaa kustannuksia ja osalle liian vähän, mikä vääristää yksikötason kannattavuustietoa eikä auta kehittämään kannattavuutta oikealla tavalla. (Suomala ym. 2011, 130-131.)

### **3.2 Toimintolaskenta**

Toimintolaskenta (activity-based costing, ABC) on kustannus- ja kannattavuuslaskennan suuntaus, joka tarkastelee yrityksen kustannuksia toiminnoittain. Perinteisessä kustannuslaskennassa kustannuksia käsitellään siis edellisessä luvussa kuvatulla tavalla kustannuslajeittain ja -paikoittain, ja välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteille tai palveluille jakotai lisäyslaskennan avulla. Toimintolaskenta tarjoaa tarkempaa informaatiota tuotekohtaisista kustannuksista kuin perinteinen kustannuslaskenta siksi, että siinä kustannukset todella kohdistetaan, niitä ei jaeta tai vyörytetä. (Alhola 2016, 11-25.)

Toimintolaskenta kehitettiin alun perin 1980-luvulla vastaamaan perinteisen kustannuslaskennan kohtaamiin ongelmiin. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen koki tuolloin murroksen, ja useat yritykset siirtyivät asiakaslähtöisempiin strategioihin. Asiakaslähtöisyys toi mukanaan muun muassa laajemmat valikoimat, uudet toimitustavat- ja kanavat, pienemmät valmistuserät sekä laajemmat tuki- ja huoltopalvelut. Uusista ominaisuuksista aiheutui paljon entistä enemmän yleiskustannuksia, joita oli vaikea kohdistaa perinteisen kustannuslaskennan avulla. (Kaplan & Anderson 2007, 5.)

Toimintolaskennan voidaan toisaalta ajatella olevan lisäyslaskennan sovellus, sillä se pyrkii noudattamaan aiheuttamisperiaatetta mahdollisimman pitkälle. Toimintolaskennan ajatuksena on, että laskentakohteille kohdennetaan kaikki ne kustannukset, jotka aiheuttamisperiaatetta noudattaen on mahdollista. Loput, eli aidosti yhteiset kustannukset, jätetään kohdentamatta, jotta laskenta ei vääristäisi laskentakohteiden todellisia kustannuksia ja kannattavuuksia. Usein kuitenkin toimintolaskennan käytännön sovelluksissa kohdennetaan kaikki yrityksen kustannukset laskentakohteille. (Ikäheimo ym. 2016, 132.)



Erityisen hyödyllinen toimintolaskenta on asiakaskannattavuuksien laskennassa. Perinteisesti esimerkiksi asiakaskannattavuutta on tarkasteltu siten, että on katsottu, mitä asiakas ostaa ja mikä on näiden ostettujen tuotteiden tai palveluiden kate. Toimintolaskennan avulla on kuitenkin ymmärretty, että osa yrityksen kustannuksista voidaan kohdentaa aiheuttamisperiaatetta noudattaen asiakkaille, mutta ei välttämättä tuotteille. Asiakkaisiin kulutettu aika esimerkiksi myynnin tai asiakaspalvelun muodossa saattaa vaihdella huomattavasti, vaikka asiakkaat ostaisivatkin saman määrän samoja tuotteita. (Ikäheimo ym. 133-134.)

Toimintolaskenta voidaan nähdä etenkin pienessä yrityksessä käytännönläheisenä laskentamenetelmänä, joka kuvaa yrityksen toimintaa ja auttaa ymmärtämään kustannusten käyttäytymistä sekä niiden yhteyttä resurssien kulutukseen. Kustannusten liittäminen toimintoihin auttaa näkemään, mihin resursseja todellisuudessa käytetään. Taulukko 1 havainnollistaa perinteisen kirjanpidon raportin (raportti A) ja toimintolaskennan tuloksena syntyneen raportin (raportti B) eroja.

Taulukko 1 Perinteisen kuluraportin ja toimintolaskennan raportin erot (Alhola 2016, 36.)

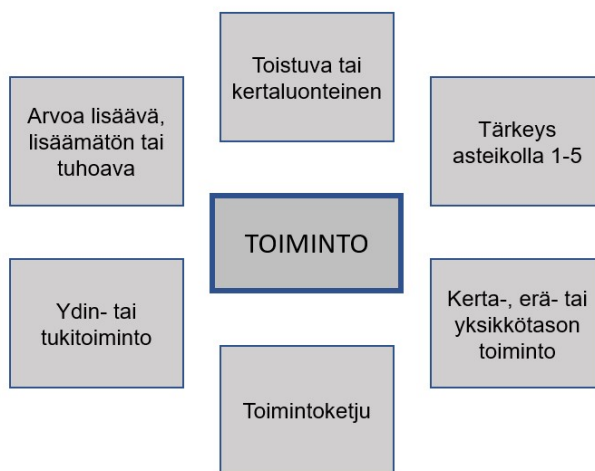
<b>Raportti A</b>		<b>Raportti B</b>	
Palkat	50 000	Asiakkaiden hankkiminen	10 000
Sosiaalikulut	20 000	Tarjousten laatiminen	5 000
Vuokrat	12 000	Suunnittelutyö	70 000
Matkakulut	4 000	Laskuttaminen	5 000
Edustuskulut	2 000	Muut toiminnot	2 000
Puhelinkulut	3 000		
Postikulut	1 000		
Yhteensä	92 000	Yhteensä	92 000

### 3.2.1 Toimintoajattelu

Toimintolaskenta perustuu sille ajatukselle, että kaikki yrityksen tuottamat suoritteet, eli tuotteet tai palvelut, kuluttavat toimintoja. Toiminnot kuvaavat sitä, mitä yrityksessä tehdään: toimintoja voivat olla esimerkiksi osto, asiakastilauksen käsittely ja markkinointi. Toiminnot ovat luonnollisesti erilaisia jokaisessa yrityksessä ja niitä voidaan luokitella sekä seurata eri tarkkuudella. Esimerkiksi osto-toiminto voi koostua useista pienemmistä toiminnoista, kuten kilpailutus, neuvottelut, tilaus sekä vastaanotto. Vastaavasti eri toimin-

noista voidaan muodostaa toimintoketjuja, jotka muodostavat yhdessä suuremman kokonaisuuden. Seurattavien toimintojen tarkkuus riippuu yrityksen tilanteesta sekä siitä, millaista informaatiota tuloksilla halutaan saavuttaa. (Alhola 2016, 27.)

Laskentatulosten analysoinnin tueksi toimintoja voi lajitella eri tavoin (kuvio 4). Toimintojen luokittelu ei ole pakollista laskennan onnistumisen kannalta, mutta se voi helpottaa hahmottamaan ja hyödyntämään laskennasta saatuja tietoja; varsinkin, jos yksittäisiä toimintoja on määritelty paljon. Yksi yleinen lajittelutapa on jako ydin- sekä tukitoimintoihin. Ydin-toiminnot vaikuttavat suoraan organisaation tavoitteiden saavuttamiseen, tukitoiminnot puolestaan tukevat ydintoimintojen suorittamista sekä yrityksen olemassaoloa. Esimerkiksi tilitoimistossa ydintoiminto voi olla vaikkapa asiakasyrityksen kirjanpidon tekeminen sekä siihen liittyvät myynti- ja markkinointitoimet, ja tukitoimintoja voivat puolestaan olla vaikkapa hallinto, johtamis- tai rahoitustoimet. Toimintoja voidaan lajitella myös sen mukaan, ovatko ne toistuvia vai kertaluonteisia, tai toimintojen hierarkian mukaan, eli ovatko ne yksikkö-, erä-, tuote- vai yritystason toimintoja. Eräs konkreettinen ja silmiä avaava tapa voi olla lajitella toiminnot lisäarvoa tuottaviin, arvoa tuottamattomiin sekä arvoa heikentäviin toimintoihin. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 45-51.)

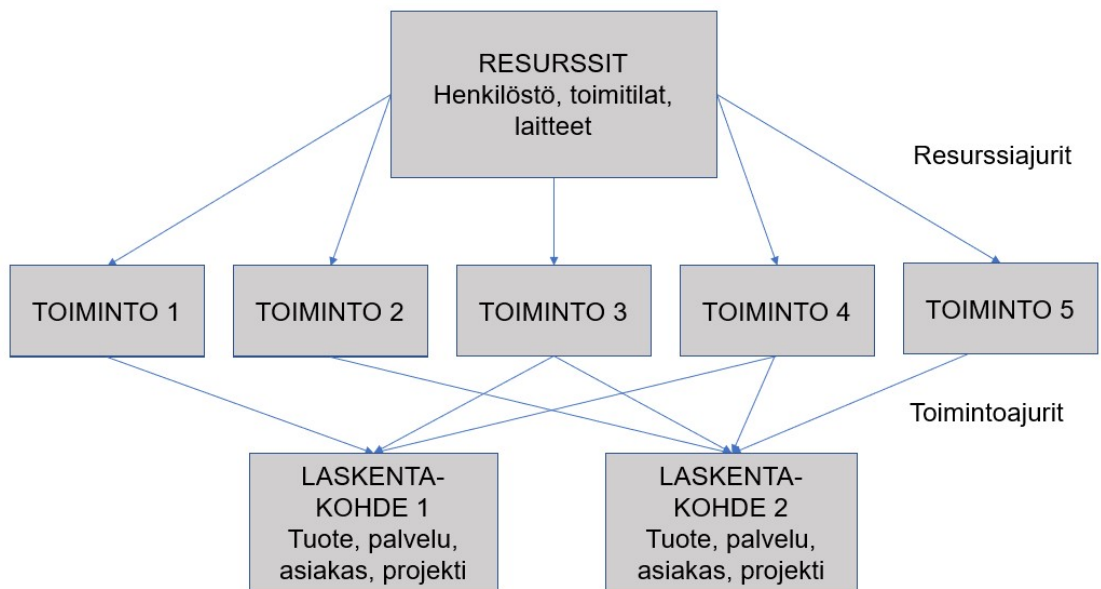


Kuvio 4 Eräitä toimintojen luokittelutapoja (mukaillen Lumijärvi ym. 1995, 51.)

### 3.2.2 Kustannusajurit

Jokainen yrityksessä tehty toiminto kuluttaa resursseja. Toimintolaskennan tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon mikäkin resurssi aiheuttaa kustannuksia, ja kuinka paljon mikäkin toiminto kuluttaa resursseja. Näin saadaan laskettua jokaiselle toiminnolle kustannus. Toimintojen kustannukset voidaan sen jälkeen kohdistaa tuotteelle, asiakkaalle tai muulle laskentakohteelle sen mukaan, kuinka paljon laskentakohte on kuluttanut kyseistä toimintoa. (Suomala ym. 2011, 132-133.)

Resurssien ja toimintojen kohdistaminen tapahtuu toimintolaskennassa kustannusajureiden avulla. Kustannusajureita on kahdentyyppisiä. Ensimmäisen tason kustannusajurit eli resurssiajurit kohdistavat resurssit toiminnoille. Toisen tason ajurit eli toimintoajurit puolestaan kohdistavat toiminnot laskentakohteille. (Alhola 2016, 46.) Kuvio 5 havainnollistaa kustannusten kohdistamisprosessia sekä toimintolaskennan peruseriaatetta.



Kuvio 5 Kustannusten kohdistamisprosessi (mukaillen Suomala ym. 2016, 134.)

Resurssiajuri on mittari, joka kuvaa kyseisen resurssin kulutusta mahdollisimman tarkasti. Ajurin yksikkö on aina muotoa ”resurssin kustannus per mittayksikkö”, esimerkiksi €/m<sup>2</sup>, €/h tai €/kpl, riippuen kulun luonteesta. Resurssit kohdistetaan toiminnoille kertomalla ajuri kohdistettavan toiminnon kulutuksella. (Suomala ym. 2016, 135.)

**Esimerkki 1.** Yrityksen toimitilojen kustannus vuodessa on 10 000 € ja kokonaispinta-ala on 300 m<sup>2</sup>. Toimitilojen resurssiajuri on  $10\,000\text{ €} / 300\text{ m}^2 = 33,33\text{ €} / \text{m}^2$ . Toimitilojen pinta-alasta 100 m<sup>2</sup> liittyy toiminnon X toteuttamiseen, joten kyseisen toiminnon toimitilakustannus on  $100\text{ m}^2 \times 33,33\text{ €} / \text{m}^2 = 3\,333\text{ €}$  vuodessa. (mukaillen Alhola 2016, 46.)

**Esimerkki 2.** Yrityksen henkilöstökulut ovat 200 000 € vuodessa. Työtunteja vuodessa on 9 000. Henkilöstökulujen resurssiajuri on  $200\,000\text{ €} / 9\,000\text{ h} = 22,22\text{ €} / \text{h}$ . Toiminto X kuluttaa työtunteja 2 500 vuodessa, joten kyseisen toiminnon henkilöstökustannukset ovat  $2\,500\text{ h} \times 22,22\text{ €} / \text{h} = 55\,550\text{ €}$ . (mukaillen Alhola 2016, 46.)

Edellä kuvattujen esimerkkien lailla kohdistetaan kullekin toiminnolle kaikki sille kuuluvat kustannukset ja saadaan näin toiminnon kokonaiskustannus.

Resurssiajurien määrittelemisen jälkeen tulee määritellä toisen asteen ajurit, eli toimintoajurit, joiden avulla kustannukset kohdistetaan lopullisille laskentakohteille. Toimintoajuri on toiminnon yksikkökustannus, jota kohdistetaan laskentakohteelle sen mukaan, kuinka monta yksikköä kyseinen laskentakohte on kuluttanut toimintoa. Toimintoajureita valitessa tulee pohtia, mikä toiminnossa aiheuttaa työtä ja siten synnyttää sen kustannukset. Toimintoajureita on kolmenlaisia: määrä- eli transaktioajurit, kestoajurit sekä intensiteettiajurit. (Kaplan & Atkinson 2014, 108.)

Määräajurit mittaavat yksinkertaisesti, kuinka usein joku toiminto suoritetaan. Määräajureita voi käyttää silloin, kun toiminto kuluttaa aina suurin piirtein saman verran resursseja jokaisella suorituskerralla. Määräajurin yksikkö on €/kpl. Kestoajurit puolestaan mittaavat toimintoon kulutetun ajan. Kestoajureilla on mahdollista ottaa huomioon, että toiminnot eivät jokaisella suorituskerralla kuluta saman verran resursseja. Resurssien kulutus voi vaihdella esimerkiksi tuotteiden haastavuuden, materiaalien, asiakkaiden tai työntekijöiden mukaan. Kestoajurien yksikkö on €/h. (Kaplan & Atkinson 2014, 108-109.)

Intensiteettiajureita käytetään kaikista monimutkaisimpien laskentakohteiden kanssa. Intensiteettiajurit määrittävät toiminnot kustannukset erikseen jokaisella toiminnon suorituskerralla. Ajurilla voi olla useita eri yksiköitä. Intensiteettiajurit ovat kaikista tarkimpia ajureita, mutta myös kaikista kalleimpia ja työläimpiä implementoida. Tämän vuoksi niiden käyttö rajoitetaan yleensä vain sellaisiin tapauksiin, jolloin resurssit ovat erityisen kalliita ja vaihtelevat jokaisella toimintokerralla. (Kaplan & Atkinson 2014, 109.)

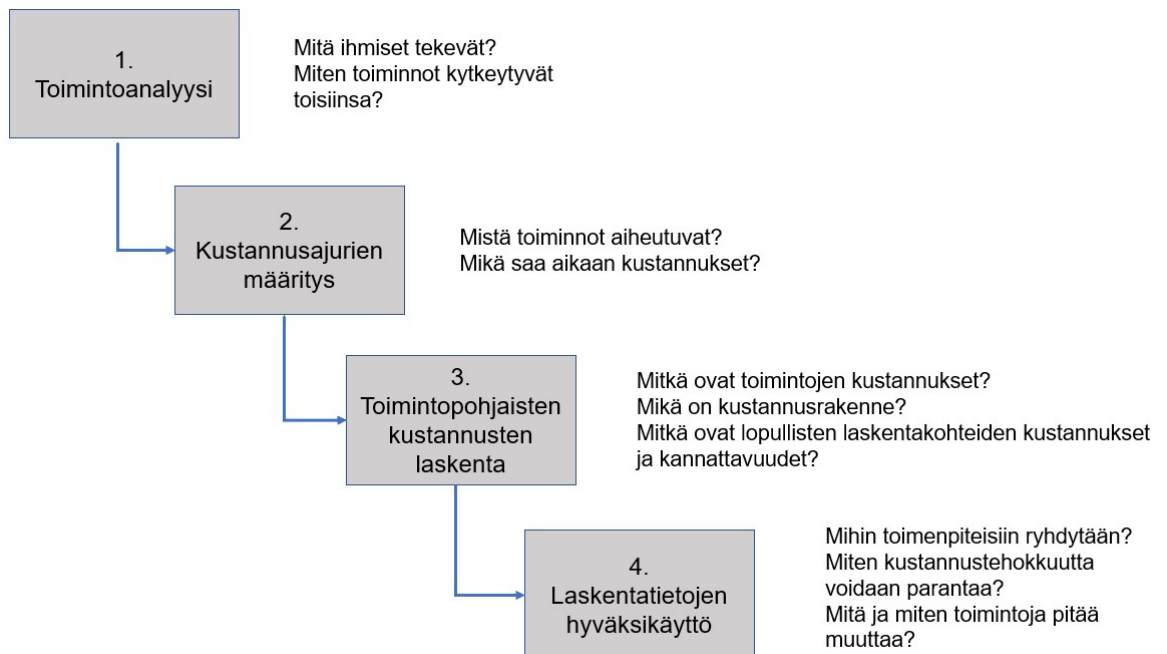
**Esimerkki 3.** Yritys on määritellyt yhdeksi toiminnokseen ostoreskontran hoidon. Toimintoajurityypiksi on valittu määräajuri ja yksiköksi € / ostolaskujen lukumäärä. Toiminnon kokonaiskustannukset ovat 41 000 € ja käsiteltyjen ostolaskujen määrä 1 800 kpl, joten toimintoajuri eli toiminnon yksikkökustannus on 22,78 € / kpl. (mukaillen Alhola 2016, 48.)

**Esimerkki 4.** Yritys on määritellyt yhdeksi toiminnokseen tuotteen valmistuksen. Toimintoajurityypiksi on valittu kestoajuri ja yksiköksi € / koneaika (h). Toiminnon kokonaiskustannus on 200 000 €, koneaikaa on käytetty 5 000 h, joten toimintoajuri eli toiminnon yksikkökustannus on 40 €/h. (mukaillen Alhola 2016, 48.)

### 3.2.3 Toteutuksen vaiheet

Toimintolaskennan toteutus on luonnollisesti jokaisessa yrityksessä erilainen riippuen yrityksen koosta, kustannusrakenteesta sekä laskennan tavoitteista. Ennen itse toteutusta onkin hyvä määritellä, mistä halutaan saada lisää tietoa, kuinka laajasti yrityksen toimintaa kartoitetaan ja mitkä tuotteet tai asiakkaat valitaan mukaan. (Lumijärvi ym. 1995, 24-25.)

Perusvaiheita toimintolaskennasta voidaan tämän jälkeen erottaa ainakin seuraavat neljä: toimintoanalyysi, kustannusajurien määrittäminen, toimintopohjaisten kustannusten laskenta sekä laskentatietojen hyväksikäyttö (kuvio 6). Viides vaihe voisi olla esimerkiksi toimintolaskentajärjestelmän integrointi yrityksen muihin laskenta- tai toiminnanohjausjärjestelmiin. (Lumijärvi ym. 1995, 23.)



Kuvio 6 Toimintolaskennan vaiheet (mukaillen Lumijärvi ym. 1995, 23.)

Toimintoanalyysin aikana on tarkoitus kartoittaa, mitä kaikkia toimintoja yrityksessä tehdään ja millä tasolla toimintoja aiotaan seurata. Toimintoanalyysin jälkeen määritellään oikeanlaiset resurssi- ja toimintoajurit, joiden avulla kustannukset kohdistetaan laskettaville kohteille. Lopuksi saadusta laskentatiedosta jalostetaan käyttökelpoista informaatiota johdon tarpeisiin. (Lumijärvi ym 1995, 31, 52, 88.)

### 3.2.4 Hyödyt

Toimintolaskennan tulosten avulla voidaan tunnistaa suorituskyvyn parannusmahdollisuudet ja kohdistaa tarvittavat kehitystoimenpiteet oikeisiin asioihin. Tuote- ja asiakaskohtaisien kannattavuuksista selviää, mitkä tuotteet ja asiakkaat vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulokseen. Tämä informaatio antaa tukea toiminnan kehittämiseen: päätöksiin tuotevalikoimasta, tuotannon tehokkuuden parantamiseen sekä asiakassuhteiden kehittämiseen. (Järvenpää ym. 2013, 182).

Laskennan tuloksia analysoidessa tulisi pyrkiä vastaamaan kysymyksiin esimerkiksi siitä, miksi toiset laskentakohteet ovat kannattavampia kuin toiset, ja kuinka kannattavuutta voitaisiin parantaa. Syynä heikkoon kannattavuuteen voivat olla esimerkiksi turhaan tehdyt toiminnot, toiminnon liiallinen kulutus, riittämätön tai vääränlainen resurssi tai kokonaan väärin suunniteltu toimintoketju. Laskennan tulosten tulisi aina herättää kysymyksiä toiminnan tehokkuudesta ja mielekkyydestä. Lumijärvi ym. (1995, 88-100) listaavat muun muassa seuraavia kysymyksiä, joita analysoinnin tukena voi käyttää:

- Mitkä toiminnot ovat välttämättömiä tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi?
- Tehdäänkö toiminto oikeassa paikassa?
- Miksi toiminto tehdään juuri tällä tavalla? Voisiko sen tehdä toisin?
- Voidaanko ketjuun osallistuvien tahojen määrää vähentää?
- Onko toimintojen lisäarvo riittävä?
- Onko toiminnot organisoitu oikein?

Kehitystoimenpiteissä olennaista on keskittyä niihin asioihin, joita pystyy muuttamaan. Usein esimerkiksi kustannusten pienentäminen onnistuu vain tiettyyn pisteeseen asti. Myöskään tappiollisten asiakkaiden karsinta ei usein ole mahdollista eikä edes fiksua. Tällöin ainoaksi vaihtoehdoksi jää miettiä, kuinka toimintaa voidaan muuttaa niin, että kannattavuus paranee. (Lumijärvi ym. 1995, 88-100.)

Toimintoajattelu voidaan laajentaa koskemaan myös koko yrityksen johtamista. Tällöin puhutaan toimintoperusteisesta johtamisesta (activity-based management, ABM), joka on filosofiana paljon laajempi käsite kuin toimintolaskenta. Toimintoperusteisessa johtamisessa keskitytään yrityksen toiminnan parantamiseen jatkuvan toiminto-, suorituskyky- ja kustannusanalyysin avulla. Toimintojohtaminen vaatii toimintolaskentajärjestelmän integroimista yrityksen päivittäiseen toimintaan. (Alhola 2016, 91-95.)

### 3.2.5 Haasteet

Toimintolaskentajärjestelmä vaatii yleensä enemmän vaivaa ja resursseja kuin tavallinen kustannuslaskentajärjestelmä. Tämä johtuu siitä, että kustannustietoutta kerätään ja tarkastellaan tarkemmalla tasolla. Ennen toimintoperusteisen laskentajärjestelmän käyttöönottoa tulee ymmärtää ja eliminoida siinä mahdollisesti syntyvät virheet.

Toimintoperusteisen laskennan virheet jaotellaan yleensä kolmeen kategoriaan: mittausvirheet, laajuusvirheet ja määrittelyvirheet. Mittausvirheet tarkoittavat sitä, että jonkun elementin mittaluku on virheellinen. Ajurin määrä voi olla virheellinen tai toiminnon kulutus ei vastaa todellisuutta. Kyseisenlaisten virheiden voidaan ajatella olevan teknisiä ongelmia muuten oikein määritellyssä laskentajärjestelmässä. (Suomala ym. 2016, 144.)

Mittausvirheitä voi esiintyä myös silloin, kun kustannustieto perustuu subjektiiviseen arvioon, kuten henkilöstön omaan arvioon työajan käytöstä. On mahdollista, että henkilöstö vääristelee käyttämänsä työaikaa peläten, että tietoa käytetään tarkkailemaan heidän henkilökohtaista ajankäyttöään tai tehokkuuttaan. (Kaplan & Anderson 2007, 6.)

Laajuusvirheet tarkoittavat sitä, että vääränlaisia resursseja tai toimintoja on niputettu yhteen ja kohdistettu lopulliselle laskentakohteelle yksittäisellä ajurilla, joka ei kohtelee kaikkia kustannuksia oikein (Suomala ym. 2016, 144).

Määrittelyvirheet puolestaan tarkoittavat laskentajärjestelmän älyllisiä puutteita, kuten väärän tyyppisten ajurien valintaa. Toimintojen ja ajureiden määrittäminen onkin yksi kriittisimmistä vaiheista toimintolaskennassa. Puolihuolimattomasti tai liian yleisellä tai tarkalla tasolla valitut toiminnot ja ajurit vääristävät laskentatuloksia eivätkä tuo yritykselle sen kaipaamaa hyötyä. (Suomala ym. 2016, 144.)

## 4 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on helsinkiläinen tilitoimisto, joka tarjoaa asiakasyrityksilleen ulkoistettuja taloushallinnon palveluita, kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa, tilinpäätöksiä sekä veroneuvontaa ja konsultointipalveluja. Yritys työllistää tällä hetkellä itse yrittäjän lisäksi kaksi kokoaikaista kirjanpitäjää. Yrityksen asiakaskunta koostuu noin 100 pienyrityksestä, joista suurin osa on yhtiömuodoltaan joko osakeyhtiöitä tai liikkeen- ja ammatinharjoittajia. Osa asiakkaista toimittaa kirjanpitoaineiston perinteisessä paperimuodossa ja osa sähköisesti. Kaikki kirjanpidot tehdään kuitenkin perinteisellä kirjanpito-ohjelmalla – täysin sähköinen taloushallinto ei ole käytössä yhdelläkään asiakasyrityksellä

Tärkein myytävä palvelu tilitoimistossa on kuukausittainen kirjanpitopalvelu, jota lähes kaikki asiakasyritykset käyttävät, ja josta suurin osa yrityksen liikevaihdosta tilinpäätösten ohella syntyy. Kuukausittaisen kirjanpidon hinta muodostuu kahdesta osasta: kiinteästä kuukausihinnasta sekä muuttuvasta vientiveloituksesta. Jokaisesta viennistä kirjanpitoon tulee tietty euromääräinen lisä kiinteän kuukausihinnan päälle. Näin ollen tilitoimisto soveltaa puolikiinteää hinnoittelua ja kuukausittaisen kirjanpidon hinta vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon asiakasyritys toimittaa tilitoimistoon tositteita kunakin kuukautena. Kirjanpidon hintaan sisältyy kohtuullinen määrä neuvontaa. Vaativimmat konsultaatiot, jotka edellyttävät esimerkiksi lakeihin tai ennakkopäätöksiin perehtymistä, laskutetaan tuntihinnalla. Samoin laskutetaan asiakkaan omasta toiminnasta aiheutuva ylimääräinen lisätyö esimerkiksi silloin, jos toimitettu kirjanpitoaineisto vaatii lajittelua ja selvityksiä. Muita laskulle tapauskohtaisesti lisättäviä veloituksia ovat pienasiakkaan laskutuslisä sekä kiireveloitus.

Tilitoimiston kannattavuus kokonaisuudessaan on hyvä, mutta tarkempaa analyysia eri toimintojen kustannuksista tai asiakaskohtaisista kannattavuuksista ei ole aikaisemmin tehty. Yritys on kasvanut voimakkaasti viime vuosina ja kasvun odotetaan jatkuvan, joten aika oli otollinen kustannuslaskentaprojektille. Tilitoimistossa haluttiin saada tutkimuksen tuloksena laskentatietoa, johon johto voi tukeutua esimerkiksi tulevaisuuden hinnoittelupäätöksissä. Valitsin kustannuslaskentamenetelmäksi toimintolaskennan, sillä henkilöstön ajankäyttö on tilitoimiston tärkein resurssi, ja sen mittaamiseen toimintoanalyysi ja ajankäytön seuranta ovat erityisen hyviä työkaluja. Lisäksi toimintolaskenta on osoittautunut perinteistä kustannuslaskentaa paremmaksi menetelmäksi asiakaskannattavuutta tutkiessa.



#### **4.1 Tavoite ja rajaukset**

Tutkimukseni päätavoite oli selvittää tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaista kannattavuutta. Alatavoitteena, sekä toimintolaskennan edellytyksenä, oli lisäksi selvittää tilitoimiston työntekijöiden työajan jakautumista eri työtehtävien kesken. Tutkimuskysymyksiä on kolme:

1. Miten työntekijöiden aika jakaantuu eri tehtävien kesken?
2. Mikä on yhden kuukausittaisen kirjanpidon tekemisen keskimääräinen kustannus ja kate?
3. Löytyykö kannattavuuksissa eroja asiakastasolla, ja mistä erot johtuvat?

Rajasin tutkimuksen koskemaan ainoastaan tavanomaisia, kuukausittaisia kirjanpitoja. Pois jätettiin esimerkiksi palkanlaskentapalvelut ja tilinpäätökset. Päädyin tähän rajaukseen, koska palkanlaskentapalvelu on käytössä vain harvalla asiakasyrityksellä ja se on näin ollen marginaalipalvelu, josta ei välttämättä saisi kerättyä tarpeeksi aineistoa luotettavaa vertailua varten. Tutkimuksen aikana ei myöskään ollut tilinpäätössesonki, joten suurin osa yrityksen myydyistä palveluista seurantajakson aikana oli kuukausittaisia kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluitä. Tutkimukseen osallistuivat kaikki yrityksessä tutkimuksen aikana työskennelleet henkilöt: molemmat vakituiset työntekijät, itse yrittäjä sekä heinäkuun aikana yrityksessä työskennellyt kesätyöntekijä. Kesälomien vuoksi käytännössä heinäkuussa työskenteli kolme työntekijää ja elokuussa kaksi. Tutkimuskohteena olivat kaikki asiakkaat, joille tehtiin töitä seurantajakson aikana.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu**

Opinnäytetyöni toteutettiin soveltavana tapaustutkimuksena. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007, 129-130) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimukseksi, jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta ja kuvaamaan käsiteltävänä olevaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useista eri lähteistä. Soveltava tutkimus on lisäksi suunnattu asiakkaalle ja se lähtee aina asiakkaan tarpeista. Soveltavalla tutkimusstrategialla pyritään ongelmien ratkaisuun, kun taas perustutkimus keskittyy vain tiedonhankintaan ja tilastollisten merkitysten mittaamiseen ja testaamiseen.

Koskisen, Alasuutarin & Peltosen (2005, 156) mukaan tapaustutkimus sopii erityisesti liiketaloustieteisiin, sillä se pakottaa ymmärtämään yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti

ja realistisesti kuvatussa ympäristössä. Tapaustutkimuksella voidaan ottaa voimakkaasti-kin kantaa yrityksen prosesseihin ja käytäntöihin.

Tutkimukseni tarkoitus oli ennen kaikkea kartoittaa ja perehtyä toimeksiantajana toimivan tilitoimiston toimintaan ja prosesseihin. Tapauksena käsiteltiin koko tilitoimiston toimintaa, mutta myös yksittäisiä asiakkaita ja tuotteita. Tarkoitukseni ei ollut löytää uusia, yleistettävissä olevia teorioita tai malleja, vaan tarjota tilitoimistolle yksityiskohtaista informaatiota, jota se voisi hyödyntää tulevaisuudessa päätöksenteon apuvälineenä. Tutkimus lähti tilitoimiston tarpeista ja yrittäjän kanssa yhdessä muotoilluista tutkimuskysymyksistä. Tarkoituksena oli lisäksi tunnistaa saatujen tuloksien perusteella mahdollisia kehityskohteita yrityksen toiminnassa, mikä voidaan nähdä soveltavalle tutkimusstrategialle tyypillisenä pyrkimyksenä ongelmanratkaisuun.

Tutkimusaineistoa kerättiin useista eri lähteistä (taulukko 2). Työaikatietojen keräämiseen käytin erillistä seurantalomaketta, johon työntekijät merkitsivät kahden kuukauden ajan itse päivittäisen työaikansa jakautumisen eri toimintojen ja asiakkaiden kesken (liite 1). Kustannustietojen lähteenä käytin yrittäjän laatimaa budjettia vuodelle 2017 sekä muita yrittäjän antamia selvityksiä. Tuottoraportteina käytin yrityksen myyntireskontrasta saatavia kuukausittaisia asiakas- ja tuotekohtaisia raportteja.

Taulukko 2 Tutkimusaineisto

<b>Tutkimusaineisto</b>	<b>Keräysmenetelmä</b>	<b>Laajuus</b>
Työaika	Työntekijöiden täyttämät lomakkeet	109 sivua
Budjetti	Yrittäjän laatima	1 sivu
Myyntiraportit	Haettu myyntireskontrasta	25 sivua

### **4.3 Aineiston analysointi**

Tutkimusotteeni oli pääasiassa laadullinen, mutta hyödynsin aineiston analysoinnissa myös määrällisiä menetelmiä. Kanasen (2008, 24-27) mukaan laadulliselle tutkimukselle ominaista on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullista tutkimusta, toisin kuin määrällistä, eivät säätele tarkat tulkintasäännöt: se on jous-

tava tutkimusote, jossa tutkimussuunnitelma muotoutuu lopulliseen muotoonsa vasta tutkimuksen edetessä. Hirsjärven ym. (2007, 133-136) mukaan laadullisia ja määrällisiä menetelmiä on syytä käyttää joskus rinnakkain ja ne tulisi nähdä toisiaan täydentävinä tutkimusotteina. Määrällisten eli kvantitatiivisten menetelmien tunnuspiirteinä ovat havaintoaineiston määrällinen sekä numeerinen mittaaminen ja saattaminen tilastolliseen muotoon. Tällaiset laskennalliset ja tilastolliset menetelmät saattavat edeltää tai seurata tutkimuksen kvalitatiivista vaihetta.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivisia menetelmiä erityisesti tutkimuksen lopussa laskemalla kerätystä aineistosta keskiarvolukuja sekä testaamalla riippuvuuksia kahden muuttujan välillä. Käytettyjä kvalitatiivisia menetelmiä puolestaan olivat oma havainnointini sekä yrittäjän haastattelut ja vapaamuotoiset kirjalliset selvitykset tutkimuksen edetessä. Erityisesti laskennan tulosten analysoinnissa suuri merkitys oli omilla, työn ohessa tekemilläni havainnoilla, joilla pystyin tarkastelemaan tarkemmin esimerkiksi asiakas-kohtaisissa kannattavuuksissa ilmenneitä eroja.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni alkoi vuoden keväällä 2017 suorittaessani työharjoittelua toimeksiantajana toimivassa tilitoimistossa. Opinnäytetyön tekeminen työn ohessa tuntui luontevalta ja mielekkäältä tavalta oppia lisää myös oman työn toimintaympäristöstä. Tutkimuksen valmistelu aloitettiin toukokuussa, jolloin laadin tutkimussuunnitelmani ja määritin tutkimuksen aikataulun. Tämän jälkeen etenin tutkimuksen toteutuksessa teorialuvun 3.2.3 (kuvio 6, s. 18) toimintolaskennan vaiheiden mukaan: ensimmäinen vaihe oli toimintoanalyysi, toinen kustannusajurien määrittely ja kolmas itse laskenta.

### 5.1 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysin avulla määrittelin seurantajakson aikana seurattavat toiminnot. Halusin pitää toimintojen määrän vähäisenä, jotta seuranta olisi mahdollisimman vaivatonta. Tarkoitukseni oli kuitenkin kattaa toiminnoilla kaikki, mitä työntekijät tekevät työpäivän aikana. Yhdistelin pienempiä toimintoja suuremmiksi kokonaisuuksiksi, sillä huomasin, että tietyt toiminnot seuraavat aina toisiaan. Joka ikisen toiminnon seuraamista erikseen en kokenut tarkoituksenomaisena.

Määrittelin seurattavia toimintoja loppujen lopuksi yhteensä kahdeksan:

1. yhteydenpito asiakkaisiin sähköpostitse ja puhelimitse, yksinkertaiset asiat
2. neuvonta ja selvitystyöt, vaativammat asiat
3. kirjanpidon / palkanlaskennan tekeminen alusta loppuun: tositteiden lajittelu, kirjaus ja numerointi, raportointi Verohallintoon ja asiakkaalle sekä työn laskutus
4. tilinpäätöstyö, mukaan lukien tasekirjojen laatiminen ja aineiston palautus asiakkaalle
5. uusien asiakkaiden tiedusteluihin vastaaminen ja tarjouksen laskeminen
6. uuden asiakkaan tapaaminen
7. odotusaika, jolloin työtä ei ole
8. muu yleinen toimistotyö, kuten palaverit, koulutukset, postin käsittely, toimistotarvikkeiden huolto jne.

Toimintojen määrittelyn jälkeen halusin vielä lajitella toimintoja teorialuvun 3.2.1 mukaisesti muutamalla eri tavalla seurannan ja analysoinnin helpottamiseksi. Teoriamateriaalista löytyneistä luokittelutavoista käytin ainoastaan luokittelua ydin- ja tukitoimintoihin, sillä en kokenut muita tapoja tarkoituksenomaisiksi. Sen sijaan määrittelin kaksi muuta omaa tapaa lajitella toimintoja. Ensinnäkin halusin lajitella toiminnot sen mukaan, voiko niitä kohdistaa asiakkaille suoraan. Toiminnot 1-4 lajitelin koskemaan jo olemassa olevia

asiakkaita, toiminnot 5-6 uusia asiakkaita ja toiminnot 6-7 puolestaan luokittelin kokonaan asiakkaaseen kohdistumattomaksi työksi. Halusin saada informaatiota siitä, kuinka paljon työntekijät käyttävät aikaa suhteessa uusiin ja vanhoihin asiakkaisiin sekä kokonaan asiakkaisiin kohdistumattomaan työhön.

Toisaalta lajittelin toiminnot myös laskutettaviin ja ei-laskutettaviin toimintoihin. Toiminnoista numerot 3 ja 4 olivat mielestäni selkeästi aina laskutettavaa työtä. Toiminto 1 kuului kuitenkin kohtuullisessa määrin asiakkaan kuukausiveloitukseen, samoin toiminto 2. Yrityksessä on tapana, että erikoisempiin neuvontatapauksiin kuluva aika sekä selkeä lisätyö, jota asiakas omalla toiminnallaan aiheuttaa, esimerkiksi lajittelemattoman ja epäselvän aineiston selvitys ja järjestely, laskutetaan tuntiveloituksena. Halusin saada tällä lajiteltavalla tietoa juuri asiakaskohtaisista eroista, sillä ennako-odotukseni oli, että suurimmat asiakaskohtaiset erot paljastuisivat juuri toimintoihin 1 ja 2 käytetyn ajan perusteella. Toiminnot 5-8 puolestaan olivat mielestäni selkeästi sellaisia, joita ei voi laskuttaa asiakkaalta. Jälleen kerran halusin saada tietoa myös siitä, kuinka paljon työajasta on niin sanotusti laskutettavaa aikaa ja kuinka paljon ei.

Ydintoiminnoiksi katsoin kaikki muut toiminnot lukuun ottamatta toimintoja 7 ja 8. Kohdan 7 luokittelin täysin ylimääräiseksi ja arvoa lisäämättömäksi toiminnoksi, kun taas toiminnon 8 luokittelin tukitoiminnoksi, joka tukee ja mahdollistaa ydintoimintojen tuottamisen. Tätä jaottelua hyödynsin tuote- ja asiakaskohtaisessa laskennassa siten, että jätin toiminnon 7 kustannukset kokonaan kohdistamatta, sillä tämä toiminto voidaan katsoa ylikapasiteetin aiheuttamaksi kustannukseksi, joka yleensä jätetään toimintolaskennan teorian mukaan kohdistamatta.

## **5.2 Ajureiden määrittäminen**

Toimintolaskennan teorian mukaisesti kustannusten kohdistus lopullisille suoritteille tapahtuu kahdessa vaiheessa: ensin tulee selvittää resurssien kustannukset (€) ja kohdistaa ne toiminnoille resurssiajuriin avulla. Tämän jälkeen tulee selvittää toiminnon kulutus (tuntia, kappaletta, asiakasta, tuotetta, neliometriä), minkä avulla kohdistetaan kustannukset lopullisille laskentakohteille. Kohdistusprosessi on kuvattu teoriaosuuden luvussa 3.2.2.

Tehtävänäni oli siis päättää, mitä kustannuseriä kohdeltaisiin välittöminä ja mitä välillisinä, ja minkälaisella ajurilla (kesto-, määrä-, vai intensiteettiajurilla) mikäkin kustannuserä kohdistettaisiin lopullisille laskentakohteille. Ryhmittelin budjetin kustannukset kolmeen kustannusryhmään: henkilöstökustannukset, muut liikekustannukset sekä rahoituskustannukset (taulukko 3).

### Välittöminä käsiteltävät kustannukset

Henkilöstökulut	Palkat ja palkkiot Eläkekulut Muut henkilövakuutukset
-----------------	---

### Välillisinä käsiteltävät kustannukset

Muut liikekulut:	Vuokrat Markkinointi Pienkalusto Postikulut Tietoliikenne Toimistotarvikkeet ATK-kulut Pankkikulut <b>Luottotappiot</b> Muut liikekulut
Rahoituskulut:	Korkokulut Muut rahoituskulut

---

Näistä eristä ainoastaan henkilöstökustannuksia päätettiin yhdessä yrittäjän kanssa käsitellä välittöminä kustannuksina. Kohdistusperiaatteeksi eli ajuriksi valittiin aika. Laskentaa varten tuli työntekijöiden työajan jakautumista eri toiminnoille ja asiakkaille seurata. Työajan seuranta toteutettiin jokaisen työntekijän itsearviona erillisen seurantalomakkeen avulla. Lomakkeeseen merkittiin joka päivä viiden minuutin tarkkuuksilla, kuinka monta minuuttia mikäkin toiminto oli työntekijän ajasta vienyt. Jos toiminto oli mahdollista kohdistaa asiakkaalle, myös asiakkaan nimi kirjattiin ylös. Laadin lomakkeen varta vasten tätä tukimusta varten ja se on nähtävissä liitteessä 1.

Lisäksi laskin välittömien kustannusten kohdistusta varten keskimääräisen kustannuksen yhdelle työtunnille: koko vuoden henkilöstökustannukset (sisältäen palkkojen lisäksi myös eläke- ja vakuutuskulut) jaettiin koko vuoden työtunneilla (taloushallintoalan TES:n kuukausipalkan jakaja 160 h kerrottiin 12 kuukaudella ja työntekijöiden keskimääräisellä lukumäärällä), jolloin saatiin yhden työtunnin keskimääräiseksi kustannukseksi 27,80 €. Kertomalla tämä keskimääräinen kustannus ensin jokaiseen toimintoon kulutetulla ajalla, saatiin toimintojen välittömät kustannukset. Tämän jälkeen kohdistettiin toimintojen kustannukset tuotteille ja asiakkaille sen mukaan, kuinka monta tuntia nämä olivat kuluttaneet kyseistä toimintoa.

Sekä muita liikekustannuksia että rahoituskustannuksia päätettiin käsitellä välillisinä ja ne kohdistettiin tuote- ja asiakaskohtaisessa laskennassa hieman eri tavalla. Alusta alkaen olin päättänyt, että laskisin mahdollisimman hyödyllisen ja realistisen kuvan saamiseksi tuotteille ja asiakkaille niin sanotut nettotulokset ennen veroja, eli kohdistaisin kaikki mahdolliset kustannukset. Jätin kohdistamatta vain ylikapasiteetin aiheuttamat kustannukset, sillä ne olisivat rasittaneet turhaan tuotekohtaista laskentaa eivätkä olisi antaneet myöskään oikeaa kuvaa asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. Asiakaskohtaisia kannattavuuksia laskiessa välillisistä kustannuksista karsittiin pois ylikapasiteetin lisäksi luottotappiot, sillä ne aiheutuvat vain tietyistä asiakkaista, ja niiden kohdistaminen kaikille asiakkaille olisi virheellisesti tehnyt asiakkaista kannattamattomampia kuin ne oikeasti olisivatkaan.

Välillisten kustannusten kohdistus toiminnoille luotettavasti osoittautui kuitenkin hankalaksi, ja olisi vaatinut paljon tarkempaa ja aikaa vievää selvitystä kustannusten syntymisestä. Tässä toimintolaskennan käytännön sovelluksessa päädyin siis kohdistamaan vain välittömät kustannukset toiminnoille, ja kohdistamaan välilliset kustannukset tuotteille ja asiakkaille hieman eri periaatteita käyttäen. Tässä mielessä toimintolaskennan hyödyt eivät tämän tutkimuksen kohdalla toteutuneet, sillä toimintolaskennan hyötyjä on raportoitu nimenomaan välillisten kustannusten kohdentamisessa. Suurin yksittäinen kustannuserä toimeksiantajayrityksellä olivat kuitenkin henkilöstökustannukset, joten työajan seurannalla ja työtuntien kohdentamisella asiakkaille ja tuotteille oli jo itsessään suuri merkitys. Lisäksi tilitoimistossa haluttiin selvittää, miten työntekijöiden aika jakautuu, joten toimintanalyysi ja työajan seuranta sopivat tähän tarkoitukseen erittäin hyvin. Toisaalta tuotekohtaisessa laskennassa olikin tarkoitus laskea ainoastaan keskimääräisiä lukuja, jolloin välillisten kustannusten tarkalla kohdistamisella ei ollut niin suurta merkitystä. Laskentaperiaatteet tuote- ja asiakaskohtaisten kannattavuuksien osalta on kuvattu erikseen seuraavissa alaluvuissa.

### **5.3 Laskenta ja tulokset**

Seuraavissa alaluvuissa esitellään saadut tutkimustulokset erikseen kaikkien kolmen tutkimuskysymyksen osalta sekä laskentaperiaatteet.

#### **5.3.1 Työajan jakautuminen toiminnoille**

Työntekijöiden työajan jakautuminen eri toimintojen kesken on kuvattu taulukossa 4. Eniten aikaa kului toimintoon 3: Kirjanpito- ja palkanlaskenta. Tämä toiminto vei työntekijöiden aikaa lähes 43 % verran. Toiseksi eniten aikaa, yli 30 %, kului muuhun yleiseen toi-

mistotyöhön, joka pitää sisällään esimerkiksi palaverit, sisäisen viestinnän, postin käsittelyn, työvälineiden huollon ja niin edelleen. Huomioitavaa on, että tämä työaika ei kohdistu erikseen kehenkään yksittäiseen asiakkaaseen, eikä sitä näin ollen voi laskuttaa suoraan.

Taulukko 4 Työajan jakautuminen tilitoimistossa 1.7.-31.8.2017

Toiminnon numero	Toiminnon kuvaus	Tuntia	Osuus kokonaistyöajasta
3.	Kirjanpito ja/tai palkanlaskenta	297,9	42,95 %
8.	Muu yleinen toimistotyö	211,1	30,44 %
2.	Neuvonta ja selvitystyöt	61,1	8,81 %
7.	Odotus/ei töitä	41,5	5,98 %
1.	Sähköpostin lähetys / puhelut	37,3	5,38 %
4.	Tilinpäätöstyö	23,5	3,39 %
5.	Tiedusteluihin vastaaminen, tarjoukset	18,9	2,72 %
6.	Esittelytapaaminen tms.	2,3	0,33 %
	Yhteensä	693,6	100,00 %

Käyttämätöntä kapasiteettia, eli työaika, jolloin työntekijöillä ei ollut muuta tekemistä kuin odottelua, raportoitiin kahden kuukauden aikana peräti 41,5 tuntia ja liki 6 % kokonaistyöajasta. Neuvonta ja selvitystyöt veivät työajasta noin 9 %, ja asiakkaisiin kohdistuvat sähköpostit ja puhelut hieman yli 5 %. Tutkimuksen ajankohta näkyi tuloksissa oletetulla tavalla, sillä tilinpäätöksiin kului aikaa ainoastaan hieman yli 3 %. Uusiin asiakkaisiin kohdistuviin toimintoihin 5 ja 6 kului niihinkin kokonaistyöajasta yhteensä vain noin 3 %.

Heinäkuussa työaikatietoja saatiin yrittäjältä, toiselta vakituiselta työntekijältä sekä kesätyöntekijältä. Elokuussa tietoja saatiin puolestaan ainoastaan kahdelta vakituiselta työntekijältä yrittäjän ollessa lomalla ja kesätyöntekijän työjakson päätyttyä. Yrittäjän ja vakituisen työntekijän keskimääräinen työaika vuorokaudessa on 7,5 tuntia (8-16, pois lukien puolen tunnin ruokatauko) ja kesätyöntekijän 5,5 tuntia (9-15, pois lukien puolen tunnin ruokatauko). Ruokatunneista sekä sellaisista tauoista, jolloin työpisteeltä poistuttiin, ei tallennettu työaikatietoja lomakkeelle - mukana on siis ainoastaan itse työhön kulunut aika.



### 5.3.2 Tuotekohtainen laskenta

Kuukausittaisen kirjanpidon kustannuksia ja katetta laskiessa täytyi kerätystä aineistosta (niin työaika- kuin laskutustiedoistakin) karsia ensin pois kaikki sellainen data, joka ei jostain syystä ollut vertailukelpoista. Tällaisia tapauksia olivat esimerkiksi kirjanpidot, joita oli tehty seurantajakson aikana, mutta jotka tulitaisiin laskuttamaan vasta myöhemmin. Samoin joukossa oli sellaisia kirjanpitoja, jotka oli laskutettu ennakoon, mutta joista ei löytynyt vielä työaikatietoja. Tällaisissa tapauksissa kustannusten kohdistusta tuotoille ei olisi voinut tehdä luotettavasti. Suodatin aineistosta pois siis kaikki sellaiset tapaukset, joista ei löytynyt molempia: sekä työaika- että laskutustietoja.

Lisäksi joitain epäselviä tapauksia, joissa esimerkiksi kirjanpitoa ja palkanlaskentaa oli tehty yhtä aikaa ja laskutettu samalla laskulla. Halusin valita tuotekohtaiseen katelaskentaan mahdollisimman yksinkertaiset tapaukset ja eliminoida virhearvioinnit mahdollisimman pitkälle, joten valitsin ainoastaan sellaisia tapauksia, jossa asiakkaalle oli tehty ja tältä oli laskutettu ainoastaan kuukausittainen kirjanpito (sisältäen kuitenkin mahdollisen lisätyön laskutuksen, kiirellisän ja laskutuslisän). Tuotekohtaiseen laskentaan valikoitui seurantajakson ajalta yhteensä 149 tehtyä kirjanpitokuukautta, mitä voidaan mielestäni pitää luotettavana otoksena.

Kun aineistossa oli jäljellä ainoastaan vertailukelpoiset laskutukset ja työaikatiedot, siirryin välittömien ja välillisten kustannusten laskentaan. Taulukko 5 havainnollistaa kirjanpitopalvelun katelaskennan vaiheita.

Taulukko 5 Kirjanpitopalvelun katelaskennan vaiheet

+ Tuotot:	Vertailukelpoisten kirjanpitojen laskutus (= X % lkv:sta)
- Välittömät kustannukset:	Toimintoihin 1 ja 3 käytetty aika (vain vertailukelpoisille töille kohdistuvat) * keskituntikustannus 27,40 €
- Välilliset kustannukset:	Muut liikekulut + rahoituskulut yhteensä jaksolta * X % (kohdistus liikevaihdon suhteessa) + Kohdistamaton työaika (pl. ylikapasiteetti) * keskituntikustannus * X %
= Kirjanpitojen nettotulos	

Välittömien kustannusten laskentaan hyödynsin keskituntikustannusta ja tallennettuja työaikatietoja. Työaikatiedoista otin tarkasteluun vain toiminnoille 1 (sähköpostit ja puhelut) ja

3 (kirjanpito) tallennetut työaikatiedot, sillä nämä toiminnot ovat sellaisia, jotka kuuluvat kuukausittaisen kirjanpitopalvelun hintaan.

Välilliset kustannukset jaettiin tasan kaikille tehdyille kirjanpitokuukausille. Välillisiin kustannuksiin lisättiin tässä tapauksessa myös kohdistamaton työaika lukuun ottamatta käytämättömän kapasiteetin (toiminto 7) kustannuksia. Halusin laskea kirjanpitopalvelulle teorialuvussa 2.4 kuvatun kaltaisen nettotuloksen ennen veroja, jossa otetaan kaikki kustannukset huomioon – yleisen toimistotyön voidaan myös katsoa olevan kirjanpitopalvelun tuottoiminto ja mahdollistaja, joka on jollain tavalla edellytys palvelun tuottamiselle. Ylikapasiteetti sen sijaan voidaan nähdä mielestäni selkeästi ylimääräisenä kustannuseränä eikä sitä ei mielestäni voi kohdistaa tuotteille oikeudenmukaisesti.

Kirjanpitopalvelun katelaskennan tulokset on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 6 Kirjanpitopalvelun katelaskennan yhteenveto

Kirjanpidon vertailukelpoinen laskutus	13 198,30
Vertailukelpoisista kirjanpidoista aiheutuneet kustannukset	11 120,24
Tulos €	2 078,06
Kirjanpitokuukausia tehty	149
<b>Keskimääräinen kk-laskutus €</b>	<b>88,58</b>
<b>Kustannus / kk-kirjanpito €</b>	<b>74,63</b>
<b>Kate € / kk-kirjanpito</b>	<b>13,95</b>
<b>Kokonaiskateprosentti</b>	<b>15,74 %</b>

Tehtyjen kirjanpitokuukausien kokonaiskate vaihteli -79,9 % ja 55 % välillä. Keskimäärin yhteen kirjanpitokuukauteen käytettiin aikaa 52 minuuttia. Tuloksista havaittiin myös lievää positiivista korrelaatiota vientien lukumäärän ja korkean nettotulosprosentin välillä: että mitä enemmän vientejä (= mitä isompi kirjanpitoaineisto), sitä kannattavampaa työn tekeminen oli.

### 5.3.3 Asiakaskohtaiset kannattavuudet

Tuotekohtainen katelaskenta antaa vain keskimääräisiä tunnuslukuja ja vain kirjanpitojen tekemisen osalta, eikä näin ollen sovellu suoraan asiakaskannattavuuden tarkasteluun.

Asiakaskohtaisia kannattavuuksia tarkastellessa ottaa huomioon kaikki asiakkaalle tehty työ, ja toisaalta kohdistamatonta työaika ei voi kohdistaa tasajakona kaikille asiakkaille, kuten tehtiin kirjanpitojen kohdalla. Tasajako ei kohtelisi asiakkaita tasapuolisesti, vaan vääristäisi tuloksia niin, että kaikkein pienimmät asiakkaat olisivat tällä tavalla tarkasteltuna poikkeuksetta kannattamattomia.

Myös asiakaskohtaisten kannattavuuksien kohdalla aloitin karsimalla aineistosta pois ensin kaikki ne asiakkaat, joista löytynyt työaikatietoja tai laskutustietoja, eli ne, jotka eivät olleet vertailukelpoisia. Tarkasteluun valikoitu 87 asiakasta. Aineiston esikäsittelyn jälkeen keräsin yhteen jokaisen asiakkaan kohdalla tiedot siitä, kuinka monta tuntia mihinkin toimintoon oli kulunut aikaa, ja laskin työaikatietojen pohjalta välittömät kustannukset. Lopuksi kohdistin vielä välilliset kustannukset (pl. luottotappiot) sekä kohdistamattoman työajan (pl. ylikapasiteetti) jokaiselle asiakkaalle liikevaihdon suhteessa. Laskin siis, kuinka paljon asiakkaan laskutus kahdessa kuukaudessa oli prosentuaalisesti koko kahden kuukauden liikevaihdosta, ja kerroin tuon luvun jo kirjanpitojen katelaskennassa selvitettyillä kahden kuukauden välillisillä kustannuksilla sekä kohdistamattoman työajan kustannuksilla. Taulukko 7 havainnollistaa asiakaskohtaista katelaskentaa.

Taulukko 7 Asiakaskohtainen katelaskenta

+ Tuotot:	Asiakkaalta laskutetut eurot jaksolta
- Välittömät kustannukset:	Asiakkaaseen käytetty kokonaisaika * keskimääräinen tuntikustannus
- Välilliset kustannukset:	Muut liikekulut ja rahoituskulut jaksolta (pl. luottotappiot) * asiakkaan laskutusosuus Y % koko lkv:sta + Kohdistamattoman työajan kustannukset jaksolta (pl. ylikapasiteetti) * asiakkaan laskutusosuus Y % koko lkv:sta
=	asiakaskohtainen kate

Tarkasteluun otetuista asiakkaista 47 oli kannattavia ja 40 kannattamattomia. Nettotulosprosentit vaihtelivat -115,0 % ja 38,6 % välillä. Tarkempaan tarkasteluun otettiin 20 kannattavinta ja 20 kannattamattominta asiakasta, joiden avulla huomattiin, että erot asiakaskannattavuuksissa selittyvät pitkälti eroissa työntekijöiden asiakkaisiin käyttämässä ajassa. Suurimmat yksittäiset kannattavuutta heikentävät tekijät olivat puutteellisena toimitettu kirjanpitoaineisto ja sen johdosta tehdyt selvitykset, laskuttamaton, aikaa vievä neuvonta sekä haastavat ja kuukaudesta toiseen vaihtelevat kirjaukset ja erikoistapaukset.

Kaikkein kannattavimmat asiakkaat olivat niitä, joilla oli pieni ja helppo kirjanpitoaineisto, ja jotka eivät vaatineet merkittävää yhteydenpitoa ja asiakaspalvelua. Kannattavuuteen huomattiin vaikuttavan positiivisesti myös se, jos asiakkaalle oli myyty jokin lisäpalvelu, esimerkiksi muutoshakemus Verohallinnolle, tai tehty useampi kirjanpito kuukausi kerralla.

## 6 Pohdinta

Tutkimukseni päätavoite oli selvittää tilitoimiston tuote- ja asiakaskohtaista kannattavuutta. Alatavoitteena oli lisäksi selvittää tilitoimiston työntekijöiden työajan jakautumista eri työtehtävien kesken.

### 6.1 Työajan jakautuminen

Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden aika kului suurimmaksi osaksi kirjanpito- ja palkanlaskentatyöhön. Tällainen tulos oli odotettavissa, sillä kyseessä on tilitoimiston ydinpalvelu ja suurin osa työajasta tulisikin kulua asiakastyön parissa. Huomattavan suuri osa ajasta kului kuitenkin kohdistamattomaan työhön, ja toisaalta uusiin asiakkaisiin kohdistuvaa työtä oli todella pieni osa kokonaisajasta.

Hieman yllättävää mielestäni oli, että toiseksi eniten aikaa kului toimintoon 8: Muu yleinen toimistotyö. Tämä toiminnon työ on niin sanottu tukitoiminto, eli sellaista työtä, jota ei voi kohdistaa asiakkaalle eikä näin ollen laskuttaa. Tietyssä määrin tällaiset kustannukset täytyy vain hyväksyä, sillä ne mahdollistavat yrityksen toiminnan ja ydintoimintojen tekemisen. Täytyy myös ottaa huomioon, että seurantajakson aikana aloitti uusia työntekijöitä, joiden perehdytykseen kului paljon aikaa. Uuden työntekijän perehdytys voidaan nähdä ”investointina” tulevaisuuteen, joka tuottaa pidemmällä aikavälillä hyötyä yritykselle. Tilitoimiston työntekijöillä on tapana lisäksi esimerkiksi kahvitella työn lomassa, jolloin voi olla, että tähän toimintoon on tallentunut myös ”luppoaikaa”.

Myös täysin käyttämätöntä kapasiteettia (toiminto 7: odotus/ei töitä) raportoitiin peräti 41,5 tuntia eli enemmän kuin yhden työntekijän täysi työviikko. Tämä on selkeä signaali, että uusia asiakkaita voi ottaa edelleen ja työntekijöiden kapasiteettia voisi hyödyntää enemmän myös esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin saralla. Toimintoon 6: esittelytapaaminen tai muu vastaanotto, käytettiin koko seurantajakson aikana vain 2,3 tuntia, mikä on mielestäni loppujen lopuksi todella vähän. Kenties työntekijät voisivat rohkeammin ehdottaa suoraa tapaamista palveluja tiedusteleville uusille asiakkaille, sillä asiantuntijapalvelun myynti vaatii mielestäni usein sen, että asiakas kokee pystyvänsä muodostamaan henkilökohtaisen siteen palveluntarjoajaan.

Selkeä ero toimitusjohtajan ja työntekijöiden raportoimassa työajassa näkyy toiminnon 2: neuvonta ja selvitystyöt, kohdalla. Toimitusjohtajalla kyseiseen toimintoon on kulunut yhden kuukauden aikana lähes 28 tuntia, kun kahdella työntekijällä siihen on kahden kuu-

kauden aikana kulunut yhteensä vain 33 tuntia. Yrityksen työntekijät ovat uusia alalla, joten vaativampia konsultaatioita ja tapauksia ei tule niin paljon kuin itse yrittäjälle. Tässä on ehdottomasti mielestäni potentiaalia kasvuun: kun työntekijöistä tulee kokeneempia, he pystyvät myymään vaativampia palveluita ja lisätä tätä kautta liikevaihtoa.

## **6.2 Kirjanpito palvelun kannattavuus**

Tuotekohtaisen laskennan tulokset noudattivat suurin piirtein omia ennako-odotuksiani. Tilitoimistolla on paljon pieniä asiakkaita, jolloin keskimääräiset laskutukset eivät ole kovin suuria. Nettotulosprosentti 15,74 % on mielestäni oikein hyvä prosentti ottaen huomioon, että lähes kaikki mahdolliset kustannukset on otettu huomioon laskennassa - myös yrittäjän palkka sekä kohdistamattoman työajan kustannukset.

Yllättävää oli kuitenkin se, kuinka paljon eri kirjanpitojen tulosprosentit vaihtelivat. Jossain määrin erot selittyivät kirjanpitoaineiston koolla, sillä kaikille kirjanpidoilla kohdistui sama kertaerä välillisiä kustannuksia, 48,09 euroa, joita voidaan pitää ikään kuin ”aloituskustannuksina” kirjanpidon tekemiselle. Näin ollen voidaan päätellä, että mitä suurempi kirjanpitoaineisto, sitä kannattavampaa sen tekeminen on. Tulosten perusteella voidaan siis vahvistaa, että tilitoimistossa käytössä oleva pienasiakkaan laskutuslisä on hyvä ja tarpeellinen käytäntö. Merkittäviä puutteita kirjanpito palvelun hinnoittelussa ei havaittu. Uusien asiakkaiden myötä kirjanpito palvelun kannattavuuden voidaan myös olettaa paranevan, sillä silloin yhdelle kirjanpito kuukaudelle kohdistettavien välillisten kustannusten summa pienenee.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi tilinpäätöspalvelun kannattavuus, sillä vuositasolla merkittävä osa yrityksen liikevaihdosta muodostuu tilinpäätökseen liittyvistä palveluista.

## **6.3 Asiakaskohtaiset kannattavuudet**

Tämän kohdan tulokset olivat kenties kaikkein yllättävimmät, niin itseni kuin toimeksiantajankin mielestäni. Asiakkaiden välillä havaittiin todella suuria eroja kannattavuudessa. Tulosten mukaan erittäin suuri osa, lähes puolet, asiakkaista oli tämän laskentatavan mukaan kannattamattomia ja nettotulosprosentit todella pieniä. Täytyy kuitenkin muistaa, että aivan kaikki asiakkaat eivät olleet tässä laskennassa mukana – voi siis olla, että kaikkein kannattavimmat asiakkaat jäivät tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi kustannustietona käytettiin budjettia, ei toteutuneita kustannuksia, jolloin esimerkiksi yrittäjän palkka saattaa hieman vääristää kustannuksia, sillä palkkaa nostetaan tuloksen mukaan.

Kaikkein kannattamattomimmat asiakkaat tulosten perusteella voisi kenties ottaa tarkempaan seurantaan: laskutetaanhan kaikki asiakkaalle tehty työ, ja huomautetaanhan asiakkaalle, jos aineistossa on toistuvia puutteita? Myös asiakaskohtaista hinnoittelua tai erilaisia hinnoittelumalleja voisi mielestäni harkita: hinnoittelun muuttamisella ”helppoja” asiakkaita palkitsevaksi tilitoimisto voisi pitää kiinni hyvistä asiakkaistaan ja lisäksi kannustaa kannattamattomia asiakkaita muuttamaan toimintaansa.

Täytyy muistaa, että kahden kuukauden jakso on kuitenkin melko lyhyt asiakaskannattavuuden tarkasteluun, ja asiakkaan ”hankaluus” saattaa vaihdella kuukaudesta toiseen. Myös uudet asiakkaat vaativat yleensä hieman enemmän huomiota, ennen kuin yhteistyö alkaa sujua. Todellisen asiakaskannattavuuden tarkastelu vaatisi pidempää seurantaa. Tämän laskennan tuloksien suurin anti olikin varmasti vertailu eri asiakkaiden kesken sekä yleisimmät kannattavuuteen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat tekijät.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys**

Tutkimuksen luotettavuutta tukee se, että tutkimusaineisto oli laaja, sillä kohteena olivat kaikki työntekijät ja asiakkaat. Aineistosta karsittiin ennen toimintolaskentavaihetta pois kaikki vertailukelvottomat tapaukset, jotta ne eivät vääristäisi laskennan tuloksia. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut pyrkiä yleistettävissä oleviin tuloksiin, vaan tuottaa mahdollisimman hyödyllistä tietoa toimeksiantajayrityksen prosesseista toimeksiantajan omaan käyttöön. Toimeksiantaja on kokenut tutkimuksen tulokset erittäin hyödyllisiksi, mikä kertoo tulosten hyödynnettävyyden olevan hyvä.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset johdettiin suoraan työntekijöiden täyttämästä työajan seurantalomakkeesta. Koska nämä työaikatiedot perustuivat kunkin työntekijän subjektiiviseen arvioon, on olemassa riski, että eri työntekijät ovat tallentaneet työaikaansa hieman eri perustein. Pyrin ehkäisemään tätä mittausvirhettä tekemällä seurantalomakkeesta mahdollisimman yksiselitteisen ja laatimalla sen täyttöön selkeät ohjeet. Kirjoitin todella yksityiskohtaisesti, mitä mihinkin toimintoon kuuluu. Korostin lisäksi, että kenenkään työaika ei tulisi tarkastelemaan yksin, jotta työntekijöille ei tulisi kiusausta ”kaunistella” omaa ajankäyttöään.

Vastaukset kahteen jälkimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin toimintolaskennan avulla hyödyntäen työaikatietoja, budjettia sekä toteutuneita myyntitietoja tutkimusjaksolta. Budjetti kustannustiedon lähteenä on aina hieman epävarma, mutta koin sen silti luotettavammaksi kuin esimerkiksi viime tilinpäätöstiedot. Tilitoimiston toiminta on kasvanut viime vuo-

desta, jolloin kustannuksetkin ovat muuttuneet. Koen, että yrittäjän oma ennuste on riittävän tarkkaa tähän tutkimukseen. Ainoastaan palkkabudjetti saattaa hieman vääristää laskentaa, sillä yrittäjä itse nostaa palkkaa aina tuloksen mukaan. Myyntitietoja puolestaan voidaan pitää erittäin luotettavana, sillä reskontrasta saatavissa raporteissa oli tuote- ja asiakaskohtainen erittely, josta kävi ilmi kaikkia asiakkaalle tietyllä jaksolla myydyt tuotteet, jonka ansiosta tietoja pystyttiin jalostamaan eri tarkoituksiin.

Sisäisessä laskentatoimessa tärkeintä ei ole se, että laskennan tulokset ovat absoluuttisesti tai sentilleen oikein. Sisäisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa johdolle informaatiota päätöksenteon tueksi, ei täyttää minkään normiston mukaisia vaatimuksia. Tärkeää sen sijaan on, että yrityksen johdolle on selvää, kuinka kyseiseen laskennan lopputulokseen on päästy. (Kaplan & Atkinson 2014, 1.)

Tässä tutkimuksessa kaikki aineisto sekä laskennan välivaiheet on dokumentoitu selkeästi ja asianmukaisesti, jotta niihin on voinut palata pitkin tutkimusta. Toimeksiantajalle olen laatinut erillisen raportin tutkimustuloksista, jossa olen selittänyt kaikki laskentaperiaatteet perusteluineen. Toimeksiantajan raportissa mukana on kaikki luvut, jotka on jätetty pois julkaistavasta raportista. Näin ollen toimeksiantajalle on tehty selväksi, mihin tutkimustulokset perustuvat, jolloin laskentaperiaatteet voi ottaa huomioon tulosten analysoinnissa ja hyödyntämisessä. Koska kyse on sisäisestä laskentatoimesta, ei ”oikeaa” vastausta tuloksiin ole – on toimeksiantajan itsensä päätettävissä, kuinka hyvin esimerkiksi tuotekohtainen katelaskenta näillä laskentaperiaatteilla vastaa todellisuutta, ja tuleeko, tai voiko, tulosten perusteella ryhtyä joihinkin toimiin.

## **6.5 Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessini on ollut erittäin opettavainen kokemus. Motivoiduin siitä, että sain itse suunnitella alusta loppuun omannäköiseni työn ja määritellä sen toteutustavat. Aiheena sisäinen laskentatoimi on minulle uusi, ja koen saaneeni siitä paljon lisää asiantuntemusta ja eväitä myös ulkoisen laskentatoimen tehtäviin, joissa toimin tällä hetkellä. Eri-tyisen palkitsevaa on ollut yhteistyö oman työnantajan kanssa. Tutkimustulokset ovat auttaneet minua ymmärtämään omaa työtäni ja työpanostani aivan uudella tavalla. Lisäksi vaivannäölleni tuo lisäarvoa se, että tutkimustulokset on otettu toimeksiantajan puolelta hyvin vastaan ja ne on koettu aidosti hyödyllisinä. Koen, että projektinhallinta- ja viestintätaitoni ovat kehittyneet erittäin paljon prosessin edetessä.



Kaikkein haastavinta työssä on ollut toimintolaskennan teorian soveltaminen toimeksiantajayrityksen toimintaan. Tutkimuksen edetessä kävi ilmi, että esimerkiksi välillisten kustannusten kustannusajurien määrittämiseen ei ollut saatavilla tarpeeksi tarkkaa informaatiota resurssien aiheutumisesta. Jouduin loppujen lopuksi soveltamaan ja poikkeamaan toimintolaskennan teoriasta aika paljonkin. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun käytin toimintolaskentaa, joten en osannut tutkimuksen aluksi perehtyä tarpeeksi sen vaatimuksiin. Onnistuin kuitenkin mielestäni muokkaamaan laskennasta tarkoituksiin sopivan sovelluksen ja tiedän nyt, mitä ottaa huomioon vastaisuudessa samankaltaisten projektien kanssa.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön toteutus sujui mielestäni hyvin ja pysyin määrittelemäkseni aikataulussa. Opinnäytetyön tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen, sillä tutkimuksen kaikkiin kolmeen tutkimuskysymykseen saatiin vastaukset, ja tuloksista pystyttiin johtamaan myös käytännön tulkintoja sekä kehitysehdotuksia. Koen nyt olevani valmiimpi toteuttamaan laajoja toimeksiantoja ja omaavani paljon enemmän tietoutta myös tutkimuksen toteutuksesta sekä raportoinnista ja menetelmistä.

## Lähteet

- Akselin, M. 2017. Taloushallintoalan työtä ravistelevat muutokset. Kolumni. Luettavissa: <http://tilisanomat.fi/kolumni/taloushallintoalan-tyota-ravistelevat-muutokset>. Luettu 4.11.2017.
- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY. Helsinki.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2017a. Tuotanto ja investoinnit. Luettavissa: <https://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>. Luettu 23.10.2017.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2017b. Talous. Luettavissa: <https://ek.fi/materiaalipankki/tietografiikka/talous/>. Luettu 24.10.2017.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016. Yrityksen laskentatoimi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kallunki, J. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Alma Talent Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kaplan, R. & Anderson, S. 2007. Time-Driven Activity-Based Costing: a simpler and more powerful path to higher profits. Harvard Business School.
- Kaplan, R. & Atkinson, A. 2014. Advanced Management Accounting. Pearson Education. Essex.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Gummerus Kirjanpaino Oy. Jyväskylä.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. WSOY. Helsinki.

Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Weiling + Göös Oy. Jyväskylä.

Mäkinen, V. 2015. Taloushallintoalan muutokset lähitulevaisuudessa. Haastattelu. Katsottavissa: <https://opinahjo.fi/taloushallintoalan-muutokset-lahitulevaisuudessa/>. Katsottu 1.10.2017.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy. Helsinki.

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

Suomen virallinen tilasto 2016. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Helsinki: Tilastokeskus. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/yrti/index.html>. Luettu 1.10.2017.

Taloushallintoliitto 2017. Tilitoimistoala Suomessa. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>. Luettu 5.10.2017.

Tilastokeskus 2017. Toimialaluokitus 2008. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>. Luettu 26.10.2017.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Verkkokirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Syksyn 2017 toimialojen näkymät. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80720/Liike-el%C3%A4m%C3%A4n\\_palvelut\\_n%C3%A4kym%C3%A4t\\_syksy\\_2017.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80720/Liike-el%C3%A4m%C3%A4n_palvelut_n%C3%A4kym%C3%A4t_syksy_2017.pdf). Luettu 1.10.2017

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntityö. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä.



