



# **KANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI**

Opetusmateriaalia sisäisen laskentatoimen  
kurssille

Maija Koskinen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2013  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

KOSKINEN, MAIJA:

Kannattavuuden analysointi

Opetusmateriaalia sisäisen laskentatoimen kurssille

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 9 sivua

Toukokuu 2013

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia ammattikorkeakoulun sisäisen laskennan kurssille opetuksessa hyödynnettävää materiaalia. Ajatuksena opetusmateriaalin laati-  
misessa oli käyttää esimerkkiyrityksenä valmistavan teollisuusyrityksen sijaan pelkäs-  
tään palveluita tuottavaa yritystä. Esimerkkiyritykseksi valittiin tilitoimisto.

Opinnäytetyö koostuu casen lisäksi raporttiosuudesta, jossa käytiin läpi harjoituksessa  
vaadittavaa teoriaa. Raportin teoriaosuudessa käsiteltiin aluksi toimialaan liittyviä asioi-  
ta: taloushallinnon alan taloudellisesta tilanteesta ja markkinoista tilitoimiston hinnoitte-  
luun. Seuraavaksi käsiteltiin yrityksen kokonaiskannattavuuden tarkastelun ja suunnitte-  
lun kannalta olennaisia asioita: tunnuslukuanalyysiä, trendianalyysiä ja toimialavertai-  
lua sekä tulosbudjettia. Lopuksi käytiin läpi asiakaskannattavuuden näkökulmaa. Asia-  
kaskannattavuuden osuudessa pääpaino oli toimintolaskennassa.

Opetusmateriaalin luomisessa käytettiin apuna Voitto+ tietokannasta saatuja tilinpäätös-  
tietoja, Toimiala Onlinen tilinpäätöstilastoja, sisäisen laskennan kirjallisuutta ja luento-  
materiaaleja. Saatuja tilinpäätöstietoja muokattiin ja yksinkertaistettiin palvelemaan  
paremmin oppimistarkoitusta.

Lopputuotoksena syntyi sisäisen laskennan harjoitus ja Excel-tiedosto opiskelijalle las-  
kelmien teon tueksi. Lisäksi opettajalle tehtiin oma Excel, jossa on oikeat vastaukset ja  
hyödynnettävät laskukaavat. Vastauksia ei julkisteta tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Pohdintaosuudessa mietittiin, miten opetusmateriaalia voidaan jatkokehittää. Pohdittiin  
että harjoitusta voisi laajentaa tai varioida huomioiden eri vaativuustasot. Lisäksi Exce-  
lin käytön tehostamiseksi voitaisiin laatia opetusmateriaaliin sisältyvä ohjeistus.

---

Asiasanat: sisäinen laskenta, kannattavuus, asiakaskannattavuus, toimintolaskenta

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree programme in Business and Administration

**KOSKINEN MAIJA:**  
Analysing Profitability  
Teaching Material for a Course of Managerial Accounting

Bachelor's thesis 41 pages, appendices 9 pages  
May 2013

---

The goal of this bachelor's thesis was to create teaching material to be used in a managerial accounting course in a university of applied sciences. The idea behind this teaching material was to use a service providing company as an example instead of a manufacturing industrial company. The chosen example for this case was an accounting company.

In addition to the case study, this thesis consists of a report which reviews the theory that is needed to solve the problem presented in the case study. The theory part begins with subjects related to the financial management sector: from the market and economic situation in the target sector to pricing issues in an accounting company. Next, the company's profitability issues are dealt with, including key indicator analysis, trend analysis and industry comparison, as well as a profit budget. The final issue in the theory section is customer profitability. The main focus in this last part is on activity-based costing.

This teaching material was created with the help of financial statement information from a real accounting company from the Voitto+ database, financial statement statistics from Toimiala Online, literature and lecture material about managerial accounting. The financial statement information was modified and simplified to better serve the purpose of learning.

The outcome of this bachelor's thesis was a managerial accounting case study and an Excel file for students to help with the calculations. Another Excel file is provided for teachers, which shows the correct answers to the students' exercises. The correct answers will not be published with this bachelor's thesis.

The thesis ends with a discussion section, which includes reflection on how the case study could be developed. The case could be expanded or varied, keeping in mind different challenge levels. Also, instructions for using Excel more efficiently could be added to the teaching material.

---

Key words: managerial accounting, profitability, customer profitability, activity-based costing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMIALAAN LIITTYVÄ TEORIA .....	6
2.1	Taloushallinnon toimiala .....	6
2.1.1	Toimialan työtilanne .....	7
2.1.2	Taloudellinen tila .....	7
2.1.3	Markkinat .....	8
2.2	Hinnoittelu .....	9
2.2.1	Tilitoimiston hinnoittelu .....	10
3	YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI JA SUUNNITTELU .....	11
3.1	Tunnuslukuanalyysi .....	11
3.1.1	Kannattavuus.....	12
3.1.2	Maksuvalmius .....	13
3.1.3	Vakavaraisuus .....	15
3.1.4	Tuottavuus.....	16
3.2	Trendianalyysi .....	17
3.3	Toimialavertailu.....	17
3.4	Tulosbudjetti .....	18
4	ASIAKASKANNATTAVUUS.....	20
4.1	Asiakkuus ja kannattavuus.....	20
4.2	Asiakaskannattavuuden laskeminen .....	21
4.3	Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta.....	22
4.4	Toimintolaskenta .....	22
4.4.1	Toimintolaskennan ajatus.....	22
4.4.2	Kustannusten kohdistaminen .....	23
4.4.3	Toimintoanalyysi .....	23
4.4.4	Toimintolaskennan hyödyt.....	24
5	OPISKELUMATERIAALIN OPPIMISTARKOITUS VAIHEITTAIN.....	26
5.1	Yrityksen kannattavuuden analysointi .....	26
5.2	Yrityksen kannattavuuden suunnittelu.....	27
5.3	Asiakaskannattavuus.....	27
6	POHDINTA JA JATKOKEHITYS .....	29
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET .....	33
	Liite 1. CASE .....	33
	Liite 2. Vastaukset.....	37

## 1 JOHDANTO

Työn taustalla oli opinnäytetyöntekijän kiinnostus sisäiseen laskentaan ja case-työskentelyn kautta oppiminen. Case-työskentely on kokonaisvaltaisempaa kuin perinteinen luentotyypinen opiskelu. Case-työskentely on osa monimuotoista oppimista, jossa luennoilla opittujen asioiden soveltamista voidaan laajentaa käytännön avulla. Case-työskentely kehittää opiskelijan tiedonhaku-, analysointi- ja perustelukykyä.

Työn tavoitteena oli laatia ammattikorkeakoulun sisäisen laskennan kurssin opetuksessa hyödynnettävää materiaalia. Yleensä oppikirjoissa esimerkkinä toimii valmistava teollisuusyritys ja tarkoituksena olikin luoda opetusmateriaalia, jossa esimerkkiyrityksenä toimii pelkästään palveluita tuottava yritys. Tässä tapauksessa yritykseksi valittiin tilitoimisto. Opetusmateriaali laadittiin siten, että sitä on mahdollista käyttää sisäisen laskennan opetuksessa kokonaisuudessaan tai vain osia siitä. Lisäksi tarkoituksena oli luoda Excel-tiedosto, jossa annetaan harjoitukseen tarvittavaa laskennallista informaatiota.

Opetusmateriaalin laatimiseksi tutustuttiin sisäisen laskennan kirjallisuuteen ja luentomateriaaliin. Opetusmateriaalin luomisessa hyödynnettiin todellisen tilitoimistoyrityksen Voitto+ tietokannasta saatuja tilinpäätöstietoja. Osaa saaduista luvuista kuitenkin muokattiin hieman huonompaan suuntaan, jotta harjoituksesta saatiin opettavaisempi. Lisäksi apuna käytettiin Toimiala Onlinen tarjoamia tilinpäätöstilastoja.

Rajauksena tässä työssä oli sisäisen laskennan näkökulma. Näin ollen esimerkiksi tunnuslukuanalyysin osuus tehtiin kevyemmin ja suurempi huomio oli asiakaskannattavuuden laskennassa ja sen parantamishdotuksissa. Harjoitusta myös joiltain osin yksinkertaistettiin, jotta sitä voisi helpommin hyödyntää opetuksessa. Käytettiin esimerkiksi yksinkertaistettua hinnoittelumallia, työntekijöille keskiarvopalkkaa ja keskimääräistä osaamistasoa.

Työ on rakennettu siten, että alussa keskityttiin toimialaan liittyvään teoriaan, ja sen jälkeen harjoituksessa hyödynnettävään teoriaan. Tämän jälkeen käsiteltiin kussakin harjoituksen vaiheessa ajateltu oppimistarkoitus. Lopuksi pohdinta ja jatkokehitysosiossa pohdittiin, miten opetusmateriaalia voitaisiin kehittää jatkoa ajatellen sekä työn onnistumista ja omaa oppimista.

## 2 TOIMIALAAN LIITTYVÄ TEORIA

### 2.1 Taloushallinnon toimiala

Taloushallinnon toimiala koostuu neljästä alatoimialasta kirjanpidosta, laskentatoimesta, tilintarkastuksesta ja veroneuvonnasta. Karkeasti taloushallintoala voidaan kuitenkin jakaa kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin ja tilintarkastustoimistoihin. Koska opetusmateriaalin esimerkkiyrityksenä on tilitoimisto, keskitytään teoriaosuudessa pelkästään tilitoimistoihin. Tilitoimistojen perustehtäviin kuuluu kirjanpito ja laskentatoimi, mutta erityisesti suuremmat toimistot tarjoavat asiantuntijapalveluita nykyään entistä laajemmin: kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta sekä reskontrien ja maksuliikenteen hoito. Tietotekniikan kehityksen myötä kirjanpito on entistä automatisoidumpaa ja hoidetaan pääasiassa sähköisesti. Kun kirjanpidon rutiinityö on vähentynyt, tilitoimistot pyrkivät asiakasyrityksen kokonaisvaltaisempaan talouden hoitoon ja toimimaan johtamisen apuna tarjoten peruskirjanpidon lisäksi esimerkiksi neuvontaa, konsultointia ja analysointia. Asiakkaat odottavatkin tilitoimistoilta aitoa kumppanuutta. (Ahvenniemi 2013; Metsä-Tokila 2011.)

Jokaisella yrityksellä on kirjanpitovelvollisuus ja kirjanpidon järjestäminen on yrityksen johdon vastuulla. Kirjanpito on tarkasti laissa säänneltyä ja sen hoitaminen vaatii enenevässä määrin ammattitaitoa. Näin ollen taloushallinnon palvelut ostetaan mielellään ulkoa. Suuremmissa asiakasyrityksissä tyypillisesti osa taloushallinnosta on ulkoistettu ja osa hoidetaan itse. (Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallinnon ulkoistamisessa on nähtävissä trendi. Yritysten omat talousosastot ovat pieniä, noin 1-5 henkilön osastoja ja niiden pyörittäminen on rankkaa, kun tekijöitä on vähän ja sekä osaavia tekijöitä että tuuraajia on vaikea löytää. Oman talousosaston ylläpitäminen on haastavaa ja painetta helpotetaan ulkoistamalla taloushallinnon transaktiokeskeiset prosessit. Taloushallinnon tutkimus 2012 kertoo, että 89 prosenttia taloushallintonsa ulkoistaneista on tyytyväisiä ratkaisuuksiinsa, joten trendin uskotaan jatkuvan samankaltaisena. (Talousosastot etsivät uusia ratkaisuja 2012.)

### **2.1.1 Toimialan työtilanne**

Taloushallinnon alan töiden jatkuvuus on käytännössä taattu lakisääteisyysden vuoksi. Lakisääteisyys kuitenkin asettaa myös haasteita erityisesti työntekijöihin kohdistuvien osaamis- ja ammattitaitovaatimusten vuoksi. Lainsäädäntö uusiutuu ja tietotekniikka asettaa omat haasteensa, joten jatkuva oman osaamisen kehitys ja kouluttautuminen ovat avainasemassa. (Taloushallinto 2013.) Alan resurssipulan takia henkilöstö ei kuitenkaan pysty kouluttautumaan tietotekniikan ja järjestelmien kehityksen vaatimalla tavalla (Talousosastot etsivät uusia ratkaisuja 2012).

Taloushallinnon ammattilaisista on Suomessa nyt jo pulaa ja erityisesti lähivuosina työntekijöiden eläköityminen tulee pahentamaan tilannetta. Vuonna 2011 alalla työskenteli 12 303 henkilöä. (Avaintietoa 2013; Taloushallinto 2013.) Työvoimapulan lisäksi myös taloushallinnon alalla työskentelevien keski-ikä on melko korkea ja noin 38 % työntekijöistä on yli 45- vuotiaita (Metsä-Tokila 2011).

### **2.1.2 Taloudellinen tila**

Taloushallinnon alan liikevaihto vuonna 2011 oli 861 miljoonaa euroa. Liikevaihto kasvoi alalla kokonaisuudessaan 5,7 prosenttia. Liikevaihdon trendi on ollut yleisesti kasvava, joskin kehityksessä on ollut vaiheita, jolloin liikevaihto on pysynyt paikallaan tai hieman laskenut. Taantumet eivät varsinaisesti näy liikevaihdossa radikaalina pudotuksena vaan pysähtymisenä. Pysähdyksen jälkeen kasvu on jatkunut tasaisesti, muttei kuitenkaan voimakkaasti. Alan kausiluonteisuudesta johtuen liikevaihto on korkeimmillaan keväällä ja putoaa säännöllisesti keskikesällä. (Avaintietoa 2013; Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallinnon alan yritysten tunnusluvut ovat kehittyneet tasaisesti. Vakavaraisuutta kuvaava omavaraisuusaste on hyvällä tasolla ja noussut entisestään. Suhteellinen velkaantuneisuus taas on vähäistä ja sekin on laskenut viime vuosina. Maksuvalmiutta kuvaava quick ratio on sekin hyvällä tasolla. (Metsä-Tokila 2011.)

Tilitoimistojen, kuten muidenkin palveluyritysten, suurin kustannuserä on henkilöstön palkat. Palkat ja niiden sivukulut ovat nousseet viime vuosien aikana. Palkkoja nostaa erityisesti se, että ammattilaisista on todellista pulaa. Muita merkittäviä kustannuksia

ovat mm. investoinnit uusiin koneisiin ja laitteisiin sekä taloushallinnon ohjelmien uusiminen ja käyttölisenssien hankinnat. (Metsä-Tokila 2011.)

### 2.1.3 Markkinat

Taloushallinnon palvelujen markkinat ovat hyvin pitkälle kotimaassa ja keskittyneet paikallisesti. Asiakaspalvelun ja neuvonnan merkityksen kasvettua taloushallinnon alalla, on entistä tärkeämpää olla asiakasta lähellä. Tästä syystä tilitoimistot ovat jakautuneet maantieteellisesti suhteellisen tasaisesti. Tosin eroja nähdään palvelujen tarjonnassa eri alueilla. Pääkaupunkiseudulla ja suuremmissa kasvukeskuksissa on siirrytty peruskirjanpidosta yhä enemmän tarjoamaan monipuolisempia talouden palveluja, kun taas näiden ulkopuolella keskitytään pääasiassa vain lakisääteisten tehtävien hoitoon. Lisäksi tilitoimistojen koolla on merkitystä palvelujen tarjonnassa. Myös pienten tilitoimistojen on tulevaisuudessa monipuolistettava toimintaansa tai vaihtoehtoisesti erikoistuttava tarjoamaan tiettyjä palveluja tai toimimaan vain tiettyjen toimialojen asiakkaiden kanssa. (Metsä-Tokila 2011.)

Tilitoimistot ovat usein pieniä toimipaikkoja, pienimmät yhden henkilön yrityksiä. Suuremmatkin kirjanpitoyritykset ovat kooltaan suhteellisen pieniä, 20–70 henkilön toimipaikkoja. (Metsä-Tokila 2011.) Isoimmat alan toimijat ovat kansainvälisiä konserneja, jotka työllistävät tuhansia henkilöitä (Avaintietoa 2013).

Taloushallinnon ulkoistamisen tilitoimistoille uskotaan jatkuvan samankaltaisena pk-yritysten keskuudessa. Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistamisen uskotaan kasvavan merkittävästi lähivuosina. (Metsä-Tokila 2011.) Odotettavissa on myös, että julkisen sektorin taloushallintoa siirretään entistä enemmän tilitoimistojen hoidettavaksi (Taloushallinto 2013). Taloushallintonsa kokonaan ulkoistaneita kuntia ei ole vielä kovin paljon, mutta esimerkiksi Lapinlahden ja Nivalan kunnat ovat näin tehneet (Nivala ulkoisti koko taloushallintonsa 2011).

Kansainvälistyminen näkyy koko taloutta ajatellen, mutta tilitoimistoala on vielä varsin vähäisessä määrin kansainvälistynyt. Palvelujen vienti on vähäistä ja kansainvälistymistä näkyy lähinnä vain siinä, että tilitoimistojen asiakkaat kansainvälistyvät itse tai suomalaiset tilitoimistot hoitavat kansainvälisten yritysten tytäryhtiöiden kirjanpitoa Suo-



messä. Tilitoimistojen uskotaan kuitenkin olevan avainasemassa parantamaan asiakasyritystensä kilpailukykyä kansainvälistymisessä tarjoamalla niille strategisen suunnittelun palveluja. Syy siihen, miksi kansainvälistyminen ei tilitoimistoalalla kovin paljon näy, on lakisääteisyys tuomat haasteet. Joissain maissa kirjanpitolakia ei ole ollenkaan ja toisissa taas on erikseen tilitoimistojen toimintaa säätelevä erillinen laki. (Metsä-Tokila 2011; Tenhunen 2013.)

## 2.2 Hinnoittelu

Hinnoittelun lähtökohta on kattaa suoritteesta saatavalla hinnalla sen aiheuttamat kustannukset ja voittotavoite. Perinteinen laskentatoimi korostaa juuri kustannusperusteista hintaa, joka nähdään niin sanottuna minimihintana. Kustannuslaskennan kannalta hinnoittelumenetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi omakustannuslaskelmaperusteista tai toimintoperusteista hinnoittelumenetelmää. (Alhola & Lauslahti 2003, 221–225.) Kustannusten laskemiseen palataan tässä raportissa myöhemmin asiakaskannattavuuden laskemisen yhteydessä kappaleessa 4.2.

Hinnoittelulla on suora yhteys yrityksen kannattavuuteen ja omalle yritykselle sopivan hinnoittelun päättämiseen kannattaa käyttää aikaa. Hinnoitteluun vaikuttavat esimerkiksi markkinat, yrityksen tavoitteet, myytävä palvelu ja kustannukset. Liian korkea hinta karkottaa asiakkaita, jolloin tulos heikkenee, mutta toisaalta liian alhaisella hinnalla yrityksen kannattavuus laskee. (Hinnoittelun ABC 2005.)

Palvelujen hinnoittelu on hieman hankalampaa verrattuna tuotteeseen, koska kustannusten laskenta on hankalampaa. Yrityksen toiminta kuitenkin on kannattavaa vain silloin, kun myyntituotot ylittävät kustannukset. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 184.) Palvelujen tuottamisen kustannuksista suurin osa on henkilökustannuksia, joten niiden tarkka laskeminen on tärkeää palvelun oikean omakustannushinnan laskemisessa (Palveluiden hinnoittelu 2013).

Palveluja voidaan hinnoitella eri perustein esimerkiksi aikaperusteisesti tai resurssin käyttöön perustuvalla hinnoittelulla, urakka- ja suoriteperusteisella hinnoittelulla, palvelutasohinnoittelulla ja ominaisuus- tai liitännäishinnoittelulla. Aikaperusteinen hinnoittelu tarkoittaa yleensä tuntiperusteista hinnoittelua, jossa asiakkaalla on ennalta tiedos-

sa, kuinka paljon tunti palvelua maksaa. Urakka- ja suoriteperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu tiettyyn ennalta sovittuun lopputulokseen ja aikatauluun. Palvelutasohinnoittelussa asiakas maksaa vakiomuotoisesta palvelusta sen mukaisesti, miten räätälöidysti ja korkealaatuisesti palvelua hänelle tuotetaan. Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu perustuu siihen, että asiakas voi itse koota palvelun tarjottavista osasista, jotka on hinnoiteltu erikseen. (Kulmala 2013; Wasserman 2009.)

### **2.2.1 Tilitoimiston hinnoittelu**

Tilitoimistoilla on monenlaisia hinnoittelutapoja. Hinnoittelu voi perustua käytettyyn aikaan eli tuntiveloitukseen, kiinteään kuukausiveloitukseen, tapahtumien määrään eli tositemuotoiseen veloitukseen tai näiden erilaisiin yhdistelmiin. Tuntiveloituksessa asiakasta laskutetaan palveluun käytetyn ajan perusteella. Kiinteässä kuukausiveloituksessa asiakas valitsee itselleen sopivimmat palvelut sisältävän palvelupaketin ja maksaa sen kuukausimaksun. Tapahtumakohtaisessa hinnoittelussa asiakasta laskutetaan kirjanpidon tapahtumien eli tositemuotoisten lukumäärän mukaisesti. (Tilitoimistojen hinnoittelu 2013; Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu 2013.)

Hinnoittelun perustana on ensisijaisesti palvelun laatu ja laajuus. Peruskirjanpito on tietysti edullisempaa kuin erityispalveluita tai erityisosaamista vaativa työ esimerkiksi tilinpäätös. Henkilökunnan osaamisella on suuri merkitys sekä yrityksen palkkakustannuksiin että asiakkaalta veloitettavaan summaan. Esimerkiksi tilinpäätöstaitoisen kirjanpitäjän palkka on huomattavasti korkeampi kuin vaikkapa aloittelevan. (Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu 2013.)

### 3 YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI JA SUUNNITTELU

Opetusmateriaalin ensimmäisessä vaiheessa on tarkoitus analysoida yrityksen kannattavuutta. Yrityksen kannattavuutta, taloudellista tilaa ja rahoitustilannetta tarkastellaan hyödyntämällä tilinpäätöstietoja. Tilinpäätösasiakirjoja ovat tase-, tuloslaskelma ja toimintakertomus liitteineen. Tase kertoo yrityksen taloudellisesta asemasta ja tuloslaskelma yrityksen toiminnan taloudellisesta tehokkuudesta. Toimintakertomus taas kertoo yrityksen toiminnan kehittymisestä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 271.)

Casen toisessa vaiheessa tehtävänä on suunnitella yrityksen tulevaa toimintaa budjetoinnin avulla. Tulosbudjetin avulla ennustetaan tulevan kauden tulosta, pitäen mielessä aikaisempien tilikausien luvut.

#### 3.1 Tunnuslukuanalyysi

Tilinpäätöksen avulla voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja, joiden avulla yritysten eri toimikaudet saadaan vertailukelpoisiksi keskenään. Tunnuslukuja voidaan hyödyntää paitsi menneen toiminnan analysoimisessa myös tulevan toiminnan suunnittelussa. Tunnuslukujen käytön tärkein etu on vertailukelpoisuus, trendien hakeminen sekä toimialavertailu. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124; Niskanen & Niskanen 2003, 87, 96, 210.)

Tunnuslukuja tarkastellaan pääasiassa yrityksen terveystriangelin mukaisesti eli kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuilla. Lisäksi huomioidaan toiminnan tehokkuus tuottavuuden näkökulmasta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 271–273.)

Tunnuslukuanalyysi toteutetaan harjoituksessa niin, että aikaisempien tilikausien tunnusluvut annetaan opiskelijalle valmiina, mutta viimeisimmän vuoden 2011 tunnusluvut on laskettava itse. Teoriaosuudessa on huomioitu harjoituksen kannalta olennaisimmat tunnusluvut ja niiden laskukaavat. Laskukaavat ja ohjeavot on saatu Voitto+ tietokannan CD ROM Tunnusluvut osiosta. Pois on jätetty toimialalle soveltumattomat varasto-

ja ja ostoja huomioivat tunnusluvut kuten myyntikateprosentti, current ratio sekä varastojen ja nettokäyttöpääoman kiertoajat.

### 3.1.1 Kannattavuus

Kannattavuus tarkoittaa yrityksen taloudellista tehokkuutta. Kannattavuutta voidaan tarkastella lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin tunnuslukuja ovat mm. kateotto- ja liiketulosprosentti. Käyttökate kertoo yrityksen tuloksen ennen korkoja, veroja, poistoja ja velan lyhennyksiä. Liiketulos taas on tuloslaskelman ensimmäinen väli-tulos, joka kertoo yrityksen toiminnan tuloksen ennen rahoituseriä ja veroja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 124–125.)

Pitkän aikavälin tunnuslukuja ovat sijoitetun pääoman tuotto-prosentti ja kokonaispääoman tuotto-prosentti. Sijoitetun pääoman tuotto-prosentti suhteuttaa yrityksen tuloksen sijoitettuun pääomaan. Kokonaispääoman tuotto-prosentti kertoo, kuinka paljon yritys-toimintaan sitoutuneelle pääomalle on kertynyt tuottoa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 125–126.)

Kannattavuuden tunnusluvuista pois on jätetty muun muassa myyntikateprosentti, koska esimerkkiyritys ei valmista mitään ja näin ollen luku ei tuota juurikaan lisäarvoa.

#### ***Käyttökateprosentti***

Käyttökate = liiketoiminnan tuotot yhteensä – liiketoiminnan kaikki kulut paitsi poistot  
 $100 \times (\text{käyttökate} / \text{liikevaihto})$

Ohjearvoja eri toimialoille:

Kauppa 2 - 10 %

Palvelu 5 - 15 %

Teollisuus 10 - 25 %

***Liiketulosprosentti***

Liiketulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot – toimintakulut – poistot ja arvonalennukset

$100 \times (\text{liiketoiminnan tulos} / \text{liikevaihto})$

Ohjearvoja:

yli 10 % - hyvä

5 - 10 % - tyydyttävä

alle 5 % - heikko

***Sijoitetun pääoman tuotto prosentti***

$100 \times ((\text{tilikauden voitto} + \text{korkokulut} + \text{tuloverot}) / ((\text{oma pääoma tilikauden alussa} + \text{lopussa} + \text{korollinen vieras pääoma tilikauden alussa ja lopussa}) / 2))$

Ohjearvoja:

Yli 15 % - hyvä

9 – 15 % - tyydyttävä

***Kokonaispääoman tuotto prosentti***

$100 \times ((\text{tilikauden voitto} + \text{korkokulut} + \text{tuloverot}) / ((\text{taseen loppusumma tilikauden alussa} + \text{lopussa}) / 2))$

Ohjearvoja:

Yli 10 % – hyvä

5 - 10 % - tyydyttävä

alle 5 % - heikko

**3.1.2 Maksuvalmius**

Maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä selviytyä juoksevista menoistaan joka hetkellä. Maksuvalmiuden mittaamisen perustana ovat taseen lyhytvaikutteiset

erät eli käyttöpääoma. Käyttöpääomaan lukeutuu yrityksen vaihto-omaisuus eli varastot ja rahoitusomaisuus. (Niskanen & Niskanen 2003,117–118.)

Maksuvalmiuden tunnuslukuja ovat quick ratio ja current ratio. Current ratio on yrityksen lyhytaikaisten velkojen maksukyvyn mittari. Quick ratiosta on eliminoitu varastot, joten se mittaa yrityksen likviditeettiä ankarammin kuin current ratio. Current ja quick ratio eivät huomioi yrityksen likviditeetin vaihteluita tilikauden aikana. (Niskanen & Niskanen 2003,118–121.) Näitä tunnuslukuja onkin syytä täydentää muilla mittareilla, kuten käyttöpääomaerien kiertonopeuksia kuvaavilla myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajan tunnusluvuilla (Eskola & Mäntysaari 2006, 126–128).

Myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertoajat kertovat, kuinka nopeasti käyttöpääomaerät muuttuvat yrityksen kassavirroiksi. Myyntisaamisten kiertoaika kertoo, kuinka kauan keskimäärin kestää, että myyntituotot saadaan yrityksen kassaan. Ostovelkojen kiertoaika kertoo, kuinka pitkiä maksuaikoja yritys saa lyhytaikaisille veloilleen. Kiertoajat ovat hyvin toimialakohtaisia ja parasta onkin verrata lukuja yrityksen asettamiin omiin tavoitteisiin. Nyrkkisääntönä on kuitenkin, että ostovelkojen kiertoajan tulisi olla pidempi kuin myyntisaamisten, jotta asiakkailta saaduilla suorituksilla voidaan rahoittaa omien velkojen maksua. Maksuajoilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 127–128; Niskanen & Niskanen 2003, 122–126.)

Tilitoimistolla ei ole valmistusta tai varastoja, joten tästä syystä maksuvalmiuden osuudesta on jätetty pois current ratio sekä varastojen ja nettokäyttöpääomien kiertoajat. Kassavirtalaskelma on myös jätetty pois, koska se ei ole harjoituksen kannalta välttämätön.

### ***Quick ratio***

(rahat + pankkisaamiset + saamiset) / lyhytaikainen vieras pääoma

Ohjearvoja:

Yli 1 – hyvä

0,5 – 1 – tyydyttävä

alle 0,5 – heikko

***Myyntisaamisten kiertoaika***

365 x (myyntisaamiset / liikevaihto)

***Ostovelkojen kiertoaika***

365 x (ostovelat / (ostot tilikauden aikana + ulkopuoliset palvelut))

Ohjesääntö:

Ostovelkojen kiertoajan tulisi olla pidempi kuin myyntisaamisten

**3.1.3 Vakavaraisuus**

Vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä selviytyä menoistaan pitkällä aikavälillä. Käytännössä tunnusluvut kuvaavat yrityksen pääomarakennetta eli vieraan ja oman pääoman osuutta toisiinsa. Kun yrityksen vakavaraisuus on hyvällä mallilla, se selviää sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä lainojensa koroista ja takaisinmaksusta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 128.)

Vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat muun muassa omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja gearing-prosentti. Omavaraisuusaste suhteuttaa oman pääoman koko pääomaan. Suhteellinen velkaantuneisuus suhteuttaa yrityksen velat liikevaihtoon. Gearing-prosentti taas tarkastelee korollisen vieraan pääoman tasoa suhteessa omaan pääomaan. (Niskanen & Niskanen 2003, 130–133.)

***Omavaraisuusaste***

100 x (oma pääoma / (taseen loppusumma – saadut ennakot))

Ohjearvoja:

yli 40 % - hyvä

20 - 40 % - tyydyttävä

alle 20 % - heikko

***Suhteellinen velkaantuminen***

$100 \times ((\text{taseen vieras pääoma} - \text{saadut ennakot}) / \text{liikevaihto})$

Ohjearvoja:

alle 40 % - hyvä

40 - 80 % - tyydyttävä

yli 80 % - heikko

***Gearing-prosentti***

$100 \times ((\text{korollinen vieras pääoma} - \text{rahat ja rahoitusarvopaperit}) / \text{oma pääoma})$

Ohjearvo:

Alle 1 – hyvä

**3.1.4 Tuottavuus**

Tuottavuudella tarkoitetaan toiminnan tehokkuutta eli tuotoksien ja panoksien suhdetta toisiinsa. Mitä enemmän tai laadukkaampia tuotoksia saadaan aikaiseksi samalla panostuksella, sitä parempi on yrityksen tuottavuus. Panoksena voidaan käyttää sekä tuotannon tekijöitä että työntekijöitä. (Taloussanakirja: tuottavuus 2013; Tuottavuus 2012.)

Tilitoimiston tuottavuutta voidaan tarkastella esimerkiksi laskutusasteen avulla. Laskutusaste tarkoittaa asiakkaalta laskutettuja tunteja verrattuna työntekijöiden kokonaistuntimäärään. Laskutusastetta vähentää kaikki laskuttamaton työ, kuten työntekijöiden koulutukset ja palaverit, sairaus- ja vuosilomat. Laskutusasteen tarkastelu on olennaista projektityyppistä toimintaa harjoittavissa ja tuntiveloituksella toimivissa yrityksissä. (Johdon raportit 2013.)



### 3.2 Trendianalyysi

Opetusmateriaalissa yhtenä tehtävänä on laatia indeksityyppinen trendianalyysi yrityksen tilinpäätösluvuista. Trendianalyysissä kaikkia arvoja tarkastellaan prosenttimuotoisesti ja opiskelijan tulee muuttaa arvot tarvittavaan muotoon itse.

Trendianalyysiä käytetään yrityksen oman kehityksen seuraamiseen. Trendianalyysin ajatuksena on seurata tilinpäätöksen arvojen kehitystä suhteessa tarkastelujakson ensimmäiseen vuoteen. Ensimmäisen tarkasteluvuoden arvoksi annetaan sata prosenttia ja muiden vuosien arvoja verrataan suhteessa tähän. Koska trendianalyysi tehdään prosenttilukumuotoisesti, voidaan eri tilinpäätöserien suhteellista kehittymistä verrata keskenään. Trendianalyysi ei sovellu yritysten väliseen vertailuun vaan ainoastaan yhden yrityksen perättäisten tilikausien vertailuun. (Niskanen & Niskanen 2003, 20, 87, 96–103.)

### 3.3 Toimialavertailu

Toimialavertailussa yrityksen tunnuslukua verrataan saman toimialan saman vuoden keskiarvoon tai keskimääräiseen arvoon. Toimialavertailu perustuu oletukselle, että joidenkin tai kaikkien tunnuslukujen arvot vaihtelevat toimialoittain. Vertailun tarkoituksena on huomioida toimialalle yhteisten tekijöiden vaikutus ja erottaa ympäristötekijöiden vaikutus. Yksittäisen yrityksen tunnuslukuihin vaikuttaa kolme eri tekijää: yleistaloudelliset, toimialakohtaiset ja yritysکوhtaiset tekijät. Toimialan keskimääräiset tunnuslukuarvot kuitenkin huomioivat vain yleistaloudelliset ja toimialakohtaiset tekijät. Kun toimialan keskimääräisiä arvoja vertaillaan yritysکوhtaisiin arvoihin, saadaan selville yritysکوhtaisten tekijöiden vaikutus. (Niskanen & Niskanen 2003, 197, 210–211.)

Vertailukohteen tulisi olla toiminnaltaan mahdollisimman samanlainen kuin analysoitava yritys. Ensisijaisena valintakriteerinä on yrityksen tuotteiden ja prosessien samankaltaisuus. Toimialatilastot toimivat tällä periaatteella ja sen perusteella yritykset jaetaan luokkiin ensin karkeammalla tasolla ja sen jälkeen tarkennetaan pienempiin alaluokkiin tarpeen mukaan. Toimialavertailua voi siis tehdä eri tarkkuuksilla, mutta mitä lähemmäs yrityksen toimintaa luokittelulla päästään, sitä luotettavampana tuloksia voidaan pitää. (Niskanen & Niskanen 2003, 197, 210–211.) Koska esimerkkiyrityksenä on

tilitoimisto, joka tarjoaa myös konsultointipalveluja, käytetään toimialaluokituksessa pääluokkaa 692 Laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta.

Tunnuslukujen jakaumat eivät yleensä noudata normaalijakaumaa, joten toimialatilastoissa käytetään yleensä mediaaneja keskiarvon sijaan. Yrityksen tilanteesta tehdään johtopäätöksiä perustuen siihen, miten yritys sijoittuu toimialan mediaaniin, yläkvartiiliin ja alakvartiiliin verrattuna. Mediaani tarkoittaa suuruusjärjestykseen asetetun luku-sarjan keskimmäistä lukua. Yläkvartiililla tarkoitetaan lukua, jonka yläpuolelle jää 25 % tunnusluvun saamista arvoista ja alakvartiililla taas lukua, jonka alapuolelle jää 25 % tunnusluvun saamista arvoista. (Niskanen & Niskanen 2003, 197, 210–211.)

Tunnuslukujen vertailun lisäksi toimialavertailua voidaan tehdä myös taseen ja tuloslaskelman erien tarkastelulla. Toimialatilasto antaa nämä arvot vertikaalisesti prosenttimuotoisina eli tuloslaskelman arvot ovat suhteessa liikevaihtoon ja taseen arvot suhteessa taseen loppusummaan.

Tilastotietoja eri toimialoista tarjoaa esimerkiksi TEM Toimialapalvelu, joka on työ- ja elinkeinoministeriön ylläpitämä maksuton asiantuntijatoiminto. Maksullisia tilastotietoja tarjoaa muun muassa Balance Consulting, joka on Kauppalehden tarjoama palvelu.

### **3.4 Tulosbudjetti**

Opetusmateriaalin toisessa vaiheessa siirrytään kannattavuuden analysoinnista suunnitteluun. Tulevan toiminnan suunnittelua tehdään tulosbudjetoinnin avulla.

Tulosbudjettia käytetään ennustamaan tulevan kauden tulosta. Se voidaan laatia eri aikaväleille, esimerkiksi koko tilikaudelle tai neljännesvuositasolla. Hyvä tulosbudjetti perustuu yrityksen menneen kehityksen arviointiin, joten kuluvan vuoden tulosbudjetin rinnalle kannattaa asettaa edellisen tilikauden tiedot. (Manninen 2012.)

Tulosbudjetti laaditaan suoriteperusteisesti yksinkertaisen tuloslaskelman muotoon. Siinä on ennakoitu yrityksen tuotot ja kustannukset. Sen avulla nähdään nopealla silmäyksellä, onko esimerkiksi yrityksen tuotto- tai kustannusrakennetta syytä muuttaa. Tulosbudjetti ilmaisee yrityksen kannattavuustavoitteen eli budjetoidun tuloksen. Tulos-

budjetin avulla pystytään arvioimaan tarvittava tulos yrityksen pyörittämiseen omilla varoilla tai kasvutavoitteisiin tai tuleviin investointeihin nähden. (Eskola & Mäntysaari 2006, 88–91.)

#### TULOSBUDJETIN RAKENNE

**Liikevaihto**

-muuttuvat kustannukset

**Myyntikate**

-kiinteät kustannukset

**Käyttökate**

-Poistot

**Liikevoitto**

-rahoitustuotot ja -kulut

**Liiketulos**

-verot

**Tilikauden tulos**

## 4 ASIAKASKANNATTAVUUS

Kokonaiskannattavuuden tarkastelun jälkeen pureudutaan kannattavuuteen tarkemmalla tasolla. Opetusmateriaalin viimeisessä vaiheessa selvitetäänkin yrityksen asiakaskannattavuutta toimintolaskennan keinoin.

Asiakaskannattavuus on tärkeä kannattavuuden osa-alue erityisesti palveluyrityksissä. Palveluyrityksessä kannattavuuden laskenta on järkevää kohdistaa asiakkaisiin, koska asiakkaat ovat erilaisia ja palvelun lopputulos on asiakkaasta riippuvainen. Lisäksi yrityksen kehittämiseksi vaaditaan tarkempaa tarkastelua kuin vain kokonaiskannattavuuden tutkimista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40–41; Jackson 2002.)

### 4.1 Asiakkuus ja kannattavuus

Palveluyrityksissä asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskeminen korostuu, koska yrityksellä ei ole volyymiriippuvaisia kustannuksia, vaan asiakkaiden palveleminen aiheuttaa suurimman osan kustannuksista. Vaikka tarjottava palvelu olisi samanlainen, niin asiakkaat ovat erilaisia ja asiakkuuden hoitaminen vaatii eri määrän työtä. Sama asiakas voi toisella osa-alueella olla hyvinkin vähän työtä ja aikaa vaativa, kun taas toisella osa-alueella kuluttaa huomattavasti enemmän ja aiheuttaa paljon kustannuksia. Asiakas, jolle myydään parhaalla myyntikatteella, ei välttämättä ole kannattavin. Osa asiakkaista on yrityksen näkökulmasta kannattavampia siksi, että he eivät käytä paljon sellaista työaikaa, josta asiakasta ei voida laskuttaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68–73; Pellinen 2006, 225–229.)

Asiakaskannattavuuksien tunteminen vaikuttaa koko yrityksen kannattavuuteen. On tavallista, että pieni joukko asiakkaita tuo suurimman osan tuotoista. Asiakaskannattavuuksia tutkimalla saadaan tietoa kannattavista ja kannattamattomista asiakkaista. Yritys pyrkii tietysti keskittymään kannattavampiin asiakkaisiinsa ja vastaavasti pyrkii joko luopumaan kannattamattomista asiakkaista tai parantamaan niiden kannattavuutta. Asiakaskannattavuutta tulee kuitenkin tarkastella pidemmällä tähtäimellä, sillä asiakkuuden elinkaaren vaiheella on suuri vaikutus kannattavuuteen. Asiakkuuden alkuvaiheessa lähes kaikki asiakkaat ovat kannattamattomia, koska asiakkuuden hankintakustannukset ovat suuret. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68–73.)

Asiakaskannattavuusraportin avulla voidaan tehdä hinnoittelupäätöksiä, tunnistetaan kannattamattomat asiakkaat, saadaan tietoa segmentoinnin tueksi ja saadaan resurssit allokoitua oikeille asiakkaille. (Mäntyneva 2002, 14–26.)

## 4.2 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Asiakaskannattavuutta voidaan laskea eri tavoilla, mutta yksinkertaisuudessaan se saadaan laskemalla asiakkaan myyntituotot vähennettynä asiakkaalle kohdistettavilla välittömällä kustannuksilla. Välilliset kustannukset voidaan jättää kokonaan kohdistamatta tai ne voidaan kohdistaa käyttämällä esimerkiksi yk-lisää. Tällä tavalla saadaan suuntaantava tieto asiakkaan kannattavuudesta, mutta jos välillisiä kustannuksia on paljon ja ne syntyvät asiakkaan aiheuttaman lisätyön perusteella, voi näin suppea laskutapa johtaa harhaan. Toimintolaskennan avulla pystytään parhaiten ja tarkimmin selvittämään asiakkaan aiheuttamat välilliset kustannukset. (Alhola 2008, 20–23.)

Välittömät kustannukset ovat kuluja, jotka voidaan kohdistaa suoraan palvelulle/tuotteelle tai jotka aiheutuvat suoraan palvelusta/tuotteesta. (Välitön kustannus – Mitä tarkoittaa välitön kustannus 2013.) Palveluyrityksessä välittömien kulujen selvittäminen on haastavampaa. Tässä tapauksessa välittömiä kustannuksia ovat työntekijöiden palkat, niiltä osin, kun ne voidaan laskuttaa asiakkaalta. Tässä apuna on laskutusaste. Välilliset eli yleiskustannukset taas ovat palvelun/tuotteen tuottamisen tukirakenteista aiheutuvia kustannuksia. Välillisiä kustannuksia ovat muun muassa hallinto, sähkö, siivous ja työpaikkakoulutukset. Välillisiä kustannuksia voivat olla myös asiakkaan aiheuttamat kustannukset, joita ei voida kuitenkaan heiltä suoraan laskuttaa. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelun kustannukset, markkinointimateriaalit ja –kampanjat. Toimintolaskennan avulla välilliset kustannukset saadaan oikeudenmukaisemmin kohdistettua laskentakohteille. Välilliset kustannukset jaetaan esimerkiksi asiakkaan aiheuttaman lisätyön perusteella, jolloin vaativimmat asiakkaat aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin helpot asiakkaat. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40–44, 73–77; Pellinen 2006, 83–86.)

### 4.3 Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta

Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan laskentamallia, jossa käytetään seuraavia kolmea vaihetta: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Perinteinen kustannuslaskenta on hyvin kirjanpitopainotteista. Toimintolaskennassa resurssit kohdistetaan toiminnoille ja toiminnoilta edelleen laskentakohteille. Kohdistaminen tapahtuu käyttäen resurssi- ja toimintoajureita. Perinteisessä kustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan laskentakohteille (yleensä tuotteille), mutta ne jaetaan käyttäen volyymiperusteisia jakajia. Perinteisessä kustannuslaskennassa kustannukset jaotellaan selkeästi kiinteisiin ja muuttuviin, mutta toimintolaskennan mukaan pitkällä aikavälillä kaikki kustannukset ovat viime kädessä muuttuvia. Toiminnot synnyttävät kustannukset ja asiakkaat aiheuttavat toimintojen tarpeen. (Alhola 2008, 55–67; Pellinen 2006, 188–194.)

Perinteiseen laskentaan kohdistuva kritiikki perustuu siihen, että lisäys- ja jakolaskenta kohdistaa yleiskustannukset virheellisesti. Erityisesti asiakaskohtaisten välillisten kustannusten jakaminen on hankalaa perinteisiä laskentamenetelmiä käyttäen, koska niillä kustannuksia ei useinkaan pystytä kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Alhola 2008, 55–67.)

## 4.4 Toimintolaskenta

### 4.4.1 Toimintolaskennan ajatus

Toimintolaskenta (activity based costing, ABC) on peräisin 1980-luvun lopulta. Toimintolaskentaa käytettiin alun perin tuotelaskennassa, mutta sen käyttö on sittemmin laajentunut muuttuvien ja asiakkuutta korostavien markkinoiden yritysten tarpeisiin. Sen keskeinen tavoite on saada yrityksen yleiskustannukset kohdistettua mahdollisimman oikeudenmukaisesti aiheuttamisperiaatetta hyödyntäen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 85–88.) Toimintolaskennassa on oleellista nimenomaan kustannusten kohdistus eikä jakaminen, vyörytys tai jyvitys (Alhola 2008, 55).

Toimintolaskenta pyrkii korjaamaan systemaattista volyymivirhettä ja tuo esille ajatuksen kustannusten aiheutumisen yhteydestä toimintojen kuormitukseen, enemmän kuin

valmistusmäärään. Pienivolyyminen tuote saattaa kuluttaa yrityksen resursseja suhteellisesti enemmän kuin suurivolyyminen. Näin ollen tuotteen vaatimat tuotesidonnaiset toiminnot ovat todellisuudessa volyymista riippumattomia. Lisäksi toimintolaskenta huomioi asiakkaiden ja palveluiden väliset erot. Toimintolaskentaa käytetään pääasiassa rinnakkaislaskentana jonkin muun pääkustannuslaskentamenetelmän lisäksi. (Alhola 2008, 61–62.)

#### **4.4.2 Kustannusten kohdistaminen**

Toimintolaskennan ajatuksena on tuoda esille palvelujen, asiakkaiden ja projektien kokonaiskustannusten synty resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön perusteella. Toiminnon kustannus kohdistuu laskentakohteelle vain jos se käyttää mainittua toimintoa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 128–132.)

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan kahdessa vaiheessa laskentakohteille. Ensimmäisessä vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille, toisessa vaiheessa kustannukset kohdistetaan toiminnoilta laskentakohteelle sen perusteella, kuinka paljon ne kuormittavat toimintoa. Käytännössä toimintolaskentaa voidaan käyttää kahdella tapaa: 1) kaikki kustannukset jaetaan toiminnoille niiden käytön mukaisesti ja toiminnoilta eteenpäin laskentakohteelle. 2) Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteelle ja pelkästään välilliset kohdistetaan toimintojen kautta. (Alhola 2008, 41–53; Pellinen 2006, 189.)

#### **4.4.3 Toimintoanalyysi**

Toimintolaskennan käyttöönoton pohjana on toimintoanalyysin teko, jonka lopputuotoksena saadaan yrityksen toiminta jaettua toimintoihin ja määriteltyä niiden väliset suhteet. Toimintoanalyysin avulla selvitetään siis muun muassa, mitä toimintoja yrityksessä on, kuinka paljon toiminnot kuluttavat resursseja ja miksi sekä mitkä ovat eniten resursseja kuluttavat toiminnot. Toiminnolla tarkoitetaan tekemistä/suorittamista, jolla on suora yhteys organisaation prosesseihin. Toimintoja ovat esimerkiksi valmistus, varastointi ja lähetys. (Alhola 2008, 32, 93–95; Eskola & Mäntysaari 2006, 73–77.)

Toimintoanalyysin jälkeen selvitetään ja valitaan yrityksen resurssit (esim. henkilöstö, toimitilat). Henkilöstöä voidaan käyttää yhtenä resurssina jos kaikki tekevät samaa työtä tai kaikilla on suurin piirtein sama palkka. Samalla tavalla voidaan käsitellä myös yrityksen koneita ja kalustoa jos niiden arvot ovat suurin piirtein samat. (Toimintolaskenta 2013.)

Resurssien kustannukset jaetaan toiminnoille resurssiajurien avulla. Resurssiajurit kuvaavat sitä, miten toiminnot kuluttavat resursseja. Resurssiajureita ovat esimerkiksi toimintojen vaatima aika, toimitilan neliömäärä ja laskujen lukumäärä. Tämän jälkeen valitaan toimintoajurit eli selvitetään yrityksen laskentakohteet esimerkiksi palvelu tai asiakkaat ja valitaan periaate, jolla kustannukset niille lopulta kohdistetaan. Toimintoajurit kertovat, miten eri laskentakohteet käyttävät toimintoja. Onnistuneen toimintolaskennan käyttöönotossa avainasemassa ovat toimintojen määrittäminen ja ajurien valinta. Väärin valittu ajuri johtaa väärään lopputulokseen. (Alhola 2008, 32, 93–95; Eskola & Mäntysaari 2006, 73–77.)

#### **4.4.4 Toimintolaskennan hyödyt**

Toimintolaskentaa voidaan hyödyntää koko yrityksen tasolla tai tarkasteltaessa vain jotakin osa-aluetta. Toimintolaskennan avulla saadaan tietoa esimerkiksi palvelu- tai asiakaskohtaisista kustannuksista ja kannattavuuksista riippuen siitä, mikä on valittu laskentakohteeksi. Toimintolaskenta tarjoaakin apua esimerkiksi kannattavuuslaskentaan, hinnoitteluun, toimintojen tehokkuuteen ja nopeuteen sekä prosessien kehittämiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 77.)

Kaikki toiminnot eivät lisää arvoa. Tehokkaaseen ja tulokselliseen resurssien käyttöön kuuluu, että suoritteisiin luodaan lisäarvoa. Lisäarvoa tuottamattomia toimintoja tulisi pyrkiä vähentämään ja jos se ei ole mahdollista niin ainakin pyrittävä siihen, etteivät ne tuhoa arvoa. Toimintolaskennan avulla voidaan selvittää toimintojen todellinen hyöty. (Alhola 2008, 93–95, 103–105.)

Toimintolaskennan avulla laskennasta tulee järkevämpää, kun mitataan yrityksen toiminnan kannalta merkityksellisiä asioita helposti mitattavien tai tuttujen asioiden sijaan.



Sen avulla voidaan havaita ongelmat kannattavuudessa, löytää niiden syyt ja keinoja parantamiseen. (Alhola 2008, 77–78; Eskola & Mäntysaari 2006, 77.)

Toimintolaskennasta on apua yrityksille, joiden tuotteiden ja asiakkaiden resurssikulu- tus ei ole suorassa suhteessa niiden valmistus- tai myyntivolyymiin. Yritykset, joissa yleiskustannuksia on paljon ja suoraan palvelulle/tuotteelle kohdistettavia kustannuksia vähän tai vaikea kohdistaa oikeudenmukaisesti, hyötyvät myös toimintolaskennan käytöstä. (Alhola 2008, 77–78.)

## 5 OPISKELUMATERIAALIN OPPIMISTARKOITUS VAIHEITTAIN

Harjoituksen tarkoituksena on tarjota kokonaisvaltaisempaa oppimista, jossa teoria yhdistetään käytännössä tekemiseen. Kolbin oppimistyylin mukaan kokemuksellinen oppiminen on tehokkain oppimisen muoto ja onnistuakseen oppijan on käytävä läpi oppimissyklin kaikki vaiheet: osallistuminen, reflektointi, teoreettinen tarkastelu ja toteuttaminen. Kun harjoitusta käytetään luento-opetuksen ohella, saadaan nämä vaiheet käytyä läpi ja oppimista tehostettua. (SKILLS, 2007.)

Excel-työskentelyssä tarkoituksena on hyödyntää Excelin erilaisia ominaisuuksia funktioista taulukoihin helpottamaan laskelmien muodostamista. Tärkeässä osassa on myös tiedonhaku ja tarvittavan tiedon muodostaminen eri lähteitä hyödyntämällä.

Lisäksi opetusmateriaalin tarkoituksena on korostaa analysointia ja perustelukykyä. Sen lisäksi, että osaa laskea tunnuslukuja, täytyy myös tietää, mitä ne tilanteesta kertovat ja mistä saadut luvut johtuvat. Analysoinnin ohella tarkoituksena on tehdä myös kehitysehdotuksia.

Tuloslaskelma ja tase, tunnusluvut, trendianalyysin ja prosentimuotoisen tilinpäätöksen pohjat sekä asiakaskannattavuuden pohjatiedot annetaan opiskelijalle Excel-tiedostona. Lisäksi opettajan käyttöön annetaan eri Excel, jossa solujen välillä on linkityksiä ja näin ollen opetusmateriaalin pohjatietojen muokkaaminen eri tilanteisiin on helpompaa.

### 5.1 Yrityksen kannattavuuden analysointi

Opetusmateriaalin ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on tulkita yrityksen taloudellista tilannetta hyödyntämällä yrityksen tilinpäätöstietoja pääasiassa tuloslaskelmaa ja tasetta. Tarkoituksena on, että opiskelija osaa muodostaa ja tulkita tärkeimpiä tunnuslukuja, laatia trendianalyysin sekä toimialavertailun.

Tunnuslukuanalyysin tarkoituksena on, että opiskelija osaa laskea ja tulkita erilaisia tunnuslukuja, jotka parhaiten kuvaavat esimerkkiyrityksen toimintaa ja taloudellista tilannetta. Hän ymmärtää tunnuslukujen merkityksen yritykselle. Hän osaa muodostaa

päätelmiä yrityksen nykyisestä taloudellisesta tilanteesta laskettujen tunnuslukujen perusteella sekä vertailla tunnuslukujen kehitystä edellisiin tilikausiin.

Trendianalyysissa opiskelija osaa muodostaa annetuista tilinpäätöstiedoista horisontaalisesti prosenttilukumuotoisen version, jossa tarkasteluperiodin ensimmäinen vuosi on perusvuosi eli 100 %. Hän osaa analysoida yrityksen tuloslaskelman ja taseen erien kehitystä ja tehdä päätelmiä, mistä muutokset johtuvat.

Toimialavertailussa opiskelijan tulee hakea tietoa toimialan tilanteesta ja hyödyntää toimialatilastoja. Hän osaa vertailla laskemiaan tunnuslukuja toimialan vastaaviin tunnuslukuihin. Lisäksi hän osaa vertailla yrityksen tuloslaskelman ja taseen eriä toimialan arvoihin. Koska toimialatilasto antaa nämä arvot prosenttimuotoisena, vertailua varten opiskelijan tulee osata muodostaa annetuista tilinpäätöstiedoista prosenttilukumuotoinen tilinpäätös.

Tehtävän tässä vaiheessa on olennaista hyödyntää Excelin soluviittaus- ja funktio-ominaisuuksia helpottamaan laskelmien tekoa.

## **5.2 Yrityksen kannattavuuden suunnittelu**

Opetusmateriaalin toisessa vaiheessa tarkoituksena on laatia yritykselle tulosbudjetti tilinpäätöstietojen ja annettujen lisätietojen avulla.

Tämän tehtävän tarkoituksena on, että opiskelija ymmärtää tulosbudjetoinnin hyödyn yritykselle. Hän osaa hyödyntää yrityksen tilinpäätöstietoja apuna tulevan toiminnan suunnittelussa. Opiskelija osaa laatia tulosbudjetin oikeaoppisesti. Hän tietää mitkä tiedot kuuluvat tulosbudjettiin ja mitkä eivät.

## **5.3 Asiakaskannattavuus**

Harjoituksen kolmannessa vaiheessa tarkoituksena on laskea ja kehittää yrityksen asiakaskannattavuutta.

Tehtävän tavoitteena on, että opiskelija osaa laskea asiakaskohtaisen katteen yksinkertaisella tasolla perinteisen kustannuslaskennan avulla sekä toimintolaskennan avulla. Hän ymmärtää perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan erot.

Hän ymmärtää asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja osaa vertailla asiakaskannattavuutta. Laskemisen ja analysoinnin lisäksi hän osaa ehdottaa toimenpiteitä asiakaskannattavuuden parantamiseksi.

Tavoitteena on myös hyödyntää Excelin taulukko-ominaisuutta, jolla pystytään paremmin esimerkiksi lajittelemaan ja suodattamaan tietoa (asiakasryhmät asiakaskatteen mukaisesti suuruusjärjestykseen jne.) Taulukon avulla myös kaavat kopioituvat automaattisesti kaikille taulukon riveille, mikä näin helpottaa laskelmien tekoa. Lisäksi taulukon avulla kaavioiden teko käy helposti, ja yhtenä tehtävänä tässä osiossa onkin tuottaa kaavio asiakaskannattavuudesta.

## 6 POHDINTA JA JATKOKEHITYS

Työn tavoitteena oli laatia opetuksessa hyödynnettävää materiaalia, jota voidaan käyttää monipuolisesti hyödyksi sisäisen laskennan opetuksessa. Tavoitteessa onnistuttiin, koska opetusmateriaalia voidaan hyödyntää kokonaisuudessaan tai varioiden vain osia siitä. Riippuen halutusta vaativuustasosta osia voidaan jättää pois ja toisaalta kehittää harjoitusta vielä haastavammaksi lisäämällä uusia osioita.

Harjoituksen pohjatiedoissa, esimerkiksi tuntiveloituksen määrittelyssä hyödynnettiin eri tilitoimistojen hinnastoja ja omaa mielikuvitusta. Vaikka harjoituksesta saatiin itse keksityillä tiedoilla toimiva, olisi pohjatietojen todenmukaisuutta voitu vahvistaa asiantuntijahaastattelulla.

Harjoitusta voi helposti laajentaa, koska sen osat toimivat niin erikseen kuin kokonaisuutena. Osa-alue, jonka osuutta voisi kasvattaa, on budjetointi. Tulobudjetin lisäksi voitaisiin laatia esimerkiksi markkinointibudjetti tai kassabudjetti.

Lisähaastetta opetusmateriaaliin voisi luoda englannin kielen käytöllä. Yksi harjoituksen kysymys tai tehtävä voisi olla englanniksi. Esimerkiksi lyhyen raportin teko yrityksen tilanteesta englannin kielellä.

Opetusmateriaalin yritys myötäilee todellisen yrityksen tilannetta ja sillä menee kohtalaisen hyvin. Harjoituksesta saisi mahdollisesti haastavamman, mikäli tilanne olisi heikompi. Lisäksi erityisesti toimialavertailusta tulisi hedelmällisempi, mikäli esimerkiksi yrityksellä menisi huonommin. Harjoituksen lähtötilanteen muokkaaminen onnistuu kuitenkin helposti Exceliin tehtyjen kaavojen ansiosta.

Harjoituksen yhteyteen voisi yhdistää Excel-opetusta, jotta laskelmien teko helpottuisi ja Excelin ominaisuuksia tulisi paremmin hyödynnettyä. Lisäksi tehtävänantoihin voisi lisätä kaavioiden ja kuvaajien laatimista. Esimerkiksi trendianalyysiosioon sopisi hyvin kuvaajan muodostaminen saaduista arvoista.

Suurin osa opinnäytetyön tekoajasta kului Excelien ja opetusmateriaalin laatimiseen, koska halusin, että harjoituksesta saadaan tarpeeksi monipuolinen ja haastava, mutta että sen muokkaaminen eri tarkoituksiin ja eri kursseille olisi mahdollisimman helppoa.

Oman työkokemukseni ansiosta tiedän, kuinka tärkeää Excel-osaaminen on ja sen takia halusin korostaa sen käyttöä tässä harjoituksessa. Ainakin oma Excel-osaamiseni parani harjoitusta laatiessa, joten toivon, että se auttaa myös harjoituksen tekijää.

## LÄHTEET

Ahvenniemi J. 2013. Uuteen ulottuvuuteen konsultoinnilla ja kumppanuudella. Suunta 2013. Luettu 28.5.2013.

<http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2013?mode=window>

Alhola K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell Oy.

Alhola K. & Lauslahti S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Dark Oy

Avaintietoa. 2013. Suunta 2013. Luettu 28.5.2013

<http://issuu.com/mcipress/docs/suunta2013?mode=window>

Eskola A. & Mäntysaari A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Hinnoittelun ABC. 2005. Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Luettu 12.5.2013

<http://www.tieke.fi/download/attachments/3441972/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Jackson C. 2002. Customer profitability analysis. Faculty of Finance and Management. The Institute of Chartered Accountants in England & Wales. Good practice guideline. Luettu 10.5.2013.

<http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Business-and-financial-management/business-support-functions/Marketing/customer-profitability-analysis-gpg-37-march-02.pdf>

Johdon raportit. ValueFrame. Luettu 18.5.2013.

<http://docs.valueframe.com/raportit-3/johdon-raportit>

Järvenpää M., Lämsiluoto A., Partanen V. & Pellinen J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää M., Partanen V. & Tuomela T. 2001. Moderni taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Kulmala H. I. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? Luettu 12.5.2013

[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheheart.pdf)

Manninen M. 2012. Tilitoimiston blogi – Auria yrityslaskenta. Luettu 18.5.2013.

<http://blogi.auriayrityslaskenta.fi/bid/164656/Malli-yrityksen-tulosbudjetille>

Metsä-Tokila T. 2011. Toimialaraportti. Taloushallinnon palvelut. Luettu 10.5.2013

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon\\_palvelut\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf)

Mäntyneva M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: Dark Oy.

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

Niskanen J. & Niskanen M. 2003. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nivala ulkoisti koko taloushallintonsa. 2011. Tilisanomat. Luettu 28.5.2013.  
<http://www.tilisanomat.fi/node/1686>

Palveluiden hinnoittelu. Hoivapalvelut. Luettu 12.5.2013.  
[http://www.hoivahakemisto.fi/tarjousneuvo/tarjouksen\\_tekeminen/palveluiden\\_hinnoittelu](http://www.hoivahakemisto.fi/tarjousneuvo/tarjouksen_tekeminen/palveluiden_hinnoittelu)

Pellinen J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

SKILLS, Several Keys In Learning to Learn Skills. Analyysi oppimistyyleistä ja strategioista. 2007. Luettu 28.5.2013.  
[http://www.faea.es/G1\\_SKILLS/products/fi/Learning\\_Styles\\_and\\_strategies\\_FI.pdf](http://www.faea.es/G1_SKILLS/products/fi/Learning_Styles_and_strategies_FI.pdf)

Taloushallinto. Työ- ja elinkeinoministeriö, Avo-ohjelma. Luettu 18.5.2013  
<http://www.mol.fi/avo/alat/23.htm>

Talousosastot etsivät uusia ratkaisuja. 2012. Tilisanomat. Luettu 28.5.2013.  
<http://www.tilisanomat.fi/node/1868>

Taloussanakirja: tuottavuus. Taloussanomat. Luettu 18.5.2013.  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/tuottavuus/>

Tenhunen M-L. 2013. Tilitoimistot ohjaamassa Pk-yritykset nousuun. Suunta 2013. Luettu 28.5.2013.  
<http://issuu.com/mcypress/docs/suunta2013?mode=window>

Tilitoimistojen hinnoittelu. 2013. Tilitoimisto tieto. Luettu 12.5.2013  
<http://www.tilitoimistotieto.com/hinnoittelu>

Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu - hinta-laatusuhde tärkeintä. Taloushallintoliitto. Luettu 12.5.2013.  
[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus\\_kirjallisena/tilitoimistopalveluiden\\_hinnoitt/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimistopalveluiden_hinnoitt/)

Toimintolaskenta. Pk-yritysten johtamis- ja kehittämistyökalupakki. Luettu 18.5.2013.  
<http://www.oamk.fi/hankkeet/pkk/pakki/laskenta.htm>

Tunnusluvut. Voitto+ CD ROM. Asiakastieto.fi. Luettu 28.5.2013.  
<http://www.asiakastieto.fi/voitto/ohje/tunnusluvut.htm>

Tuottavuus. 2012. Kunnat.net. Luettu 18.5.2013  
<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/kuntatalous/tuottavuus/Sivut/default.aspx>

Välitön kustannus – Mitä tarkoittaa välitön kustannus? E-conomic. Luettu 18.5.2013.  
<http://www.e-economic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/valiton-kustannus>

Wasserman E. 2009. How to Price Business Services. Inc.com. Luettu 5.5.2013.  
<http://www.inc.com/guides/price-your-services.html>

Toimiala Online, Luettu 6.5.2013.  
<http://www2.toimialaonline.fi/>



## LIITTEET

Liite 1. CASE

1 (4)

### CASE

Tilitoimisto X on taloushallinnon palveluja tarjoava yritys. Yritys on toiminut jo 10 vuotta ja sen toiminta on kasvanut tasaisesti. Työntekijöitä tilitoimistossa on 31. Yritys onkin toimialallaan henkilöstömäärän ja liikevaihdon perusteella yksi suurimmista Pirkanmaalla. Yritys sijaitsee Tampereella. Sen asiakkaita ovat pk-yritykset ja suuret yritykset. Tilitoimiston markkinat ovat kotimaassa ja asiakkaat sijaitsevat pääasiassa Tampereella ja lähikunnissa.

Yrityksen tarjonta koostuu kirjanpidon palveluista ja konsultoinnista.

Yritys hinnoittelee palvelunsa käytetyn ajan perusteella. Tuntiveloitus on 60 €/ tunti ja hinta on sama kaikille asiakkaille.

### YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI

Tehtävänäsi on laatia annettujen tilinpäätöstietojen perusteella mahdollisimman kattava tulkinta yrityksen tämän hetkisestä taloudellisesta tilanteesta. Excel-tiedostossa on tilinpäätöstietojen lisäksi laskelmien teon avuksi valmiit pohjat.

- a) Tunnusluvut kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja vakavaraisuudesta.

Laske vähintään kaksi tunnuslukua kustakin osa-alueesta vuodelta 2011 ja analysoi niitä absoluuttisella tasolla. Lisäksi vertaa saatuja tunnuslukuja aikaisempien vuosien valmiiksi annettuihin tunnuslukuihin.

- b) Trendianalyysi

Laadi trendianalyysi yrityksen aikaisempien vuosien tilinpäätöstietoja hyödyntäen, niin että tilikausien arvot suhteutetaan tarkastelujakson ensimmäiseen vuoteen.

- c) Toimialavertailu

Vertaa yrityksen vuoden 2011 tunnuslukuja sekä taseen ja tuloslaskelman eriä toimialan lukuihin. Miten yritys pärjää verraten muihin toimialan yrityksiin? (mediaani, yläkvartiili, alakvartiili) Tilastotietoja eri toimialoista tarjoaa esimerkiksi TEM Toimialapalvelu.

## YRITYKSEN KANNATTAVUUDEN SUUNNITTELU

Yritys suunnittelee seuraavalle tilikaudelle investointeja ja on asettanut tavoitteeksi 8 %:n nettotuloksen. Tehtävänäsi on laatia yritykselle tulosbudjetti seuraavalle vuodelle käyttäen annettuja tietoja ja selvittää tarvittava liikevaihto

- a) nollatulokseen
  - b) 8 %:n nettotulokseen
- ulkopuolisten palvelujen osuus oli edellisellä tilikaudella 265 100 € ja sen uskotaan pysyvän samalla tasolla
  - edellisellä tilikaudella vuokrat olivat 12 000 €/kk, palkat sivukuluineen 1 598 100 €, muut kiinteät 492 000 €. Palkkojen odotetaan nousevan 2 % viime vuodesta
  - seuraavalla tilikaudella aiotaan tehdä investointeja, uusimalla tietokoneita ja ohjelmistoja 40 000 eurolla
  - suunnitelman mukaiset poistot ovat vanhasta kalustosta 5 000 € ja uudesta 25 % menojäännöspoisto
  - korkoja maksetaan yhteensä 200 € ja rahoitustuottoja saadaan 10 000 €
  - tuloveroja maksetaan 46 000 €

## ASIAKASKANNATTAVUUS

Asiakaskannattavuutta on tähän asti tutkittu laskemalla myyntituotot – välittömät kustannukset. Välittömät kustannukset ovat palkkakustannuksia kirjanpidosta ja konsultoinnista, jotka on kohdistettu asiakkaille myyntien perusteella. Yrityksen laskutusaste on 65 % eli asiakkaalta pystytään laskuttamaan 65 % kokonaistuntimäärästä.

Asiakkaat on jaoteltu 7 asiakasryhmään koon perusteella. Nykyisen tarkastelun mukaan kaikki asiakkaat ovat kannattavia, mutta on tiedossa, että toisiin asiakkaisiin käytetään huomattavasti enemmän aikaa ja markkinointiponnisteluja kuin toisiin, joten laskelma ei ole täysin pitävä. Yrityksellä on kirjanpidon ja konsultoinnin lisäksi paljon toimintoja, joita ei pystytä kohdistamaan asiakkaille lainkaan, kuten asiakasneuvonta, markkinointi, henkilöstön koulutus ja juoksevat asiat. Tähän yritys on päättänyt ottaa avuksi toimintolaskennan.

Toimintolaskennan avulla yritys pyrkii jakamaan kustannukset, erityisesti välilliset kustannukset oikeudenmukaisemmin asiakkaille ja näin myös tarkempaa tietoa asiakkaidensa kannattavuudesta.

Yritys on päätenyt käyttämään toimintolaskentaa niin, että välittömät kustannukset kohdistetaan edelleen suoraan asiakkaille myyntien suhteessa ja ainoastaan välilliset kustannukset eli loput 35 % palkkakustannuksista, poistot, tilakustannukset ja muut kustannukset kohdistetaan toimintojen kautta.

Välitöntä työtä asiakkaille tehdään vuodessa 42 417 h  
välillistä työtä (hallinto, oma koulutus) tehdään 22 840 h

Tuntikustannus asiakkaille on 60 €/tunti

Työntekijöitä: 31

Toimitilan suuruus: 300 m<sup>2</sup>

Palkat (henkilösivukustannuksineen):	1 598 100 €
Toimitilan vuokra:	12 000 €/kk
Poistot (ohjelmistot):	49 800 €
Muut kustannukset:	613 100 €
<hr/> välilliset kustannukset yhteensä	<hr/> 2 405 000 €

Toimintoanalyysin perusteella päädyttiin käyttämään toimintoina:  
kirjanpito, asiakasneuvonta, konsultointi, markkinointi & pr, henkilöstön koulutus ja juoksevat asiat

Resurssiajurit on valittu seuraavasti:

**Henkilökustannukset (käytetyn työajan suhteessa)**

Kirjanpito	60 %
Asiakasneuvonta	12 %
Konsultointi	5 %
Markkinointi & PR	6 %
Henkilöstön koulutus	4 %
Juoksevat asiat	13 %

**Toimitilakustannukset (käytetyn työajan suhteessa)**

Koska samat henkilöt tekevät monia toimintoja ja niillä ei ole omia eriteltyjä tiloja, jaetaan toimitilakustannukset niihin käytetyn työajan suhteessa)

Kirjanpito	60 %
Asiakasneuvonta	12 %
Konsultointi	5 %
Markkinointi & PR	6 %
Henkilöstön koulutus	4 %
Juoksevat asiat	13 %

**ATK-kustannukset (kuinka paljon kukin toiminto käyttää ATK-ohjelmistoja)**

Kirjanpito	66 %
Asiakasneuvonta	7 %
Konsultointi	7 %
Markkinointi & PR	12 %
Henkilöstön koulutus	5 %
Juoksevat asiat	3 %

**Muut kustannukset kohdistetaan tasan asiakasneuvonnan, markkinoinnin & PR:n, henkilöstön koulutuksen ja juoksevien asioiden kesken.**

Käytä laskelmien avuksi annetun Excel-tiedoston välilehteä asiakaskannattavuus

- Laske asiakaskannattavuus perinteisen laskennan avulla, yksinkertaistetusti myyntituotot – välittömät kustannukset.
- Sen jälkeen laske asiakaskannattavuus toimintolaskennan avulla.
- Ketkä asiakkaat ovat toimintolaskennan lukujen perusteella kannattavimpia ja ketkä kannattamattomimpia? Tee kuvaaja, joka osoittaa asiakasryhmien kannattavuuden
- Miten tilannetta voisi parantaa?