

Annukka Kääriäinen

TOIMINTOLASKENTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Case Pro-Kaks kotityöpalvelut

Toimintolaskentamallin kehittäminen

Case Pro-Kaks kotityöpalvelut

Annikka Kääriäinen
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Tradenomi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, tradenomi

Tekijä: Annukka Kääriäinen

Opinnäytetyön nimi: Toimintolaskentamallin kehittäminen – case kotityöpalvelut

Työn ohjaaja: Arja Itkonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016

Sivumäärä: sivut + liitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa kustannuslaskentamalli kohdeyritykselle. Kustannuslaskentamalli vastaa kysymykseen, mistä asiakkaan palvelusta maksama tuntihinta koostuu. Kustannuslaskentamalli toteutettiin toimintolaskentana. Toimintolaskenta valikoitui työmuodoksi sen vuoksi, koska se soveltuu kustannuslaskennan muodoista parhaiten palveluorganisaatioiden kustannuslaskentaan. Kohdeyrityksellä ei ole ollut aiemmin käytössään varsinaista kustannuslaskentamallia. Tähän epäkohtaan haluttiin puuttua, koska yrityksen myynnin kasvu on ollut huomattavaa viimeisen vuoden ajan.

Opinnäytetyö on toiminnallinen case-tutkimus. Työ muodostuu teoriaosuudesta ja sen lopputuloksena syntyvästä laskentamallista. Teoreettinen tietopohja muodostui alan kirjallisuudesta ja kirjoittajan kokemuksesta alan yritystoiminnasta.

Alussa kartoitettiin kohdeyrityksen toiminnot läpikotaisin. Näihin tietoihin perustuu se, että lopputuloksena syntyvä kustannuslaskennan malli vastaa kohde yrityksen tarpeita.

Työn teoriaosuudessa käsitellään tiivistäen perinteistä kustannuslaskentaa. Koska työn lopputuloksena on asiakaskohtainen tuntihinta, asiakaskannattavuutta käsitellään oman lukunsa verran. Toimintolaskentaa käsiteltiin perusteellisemmin omissa luvuissaan. Liikkeelle lähdettiin toimintojen, resurssien ja kustannusten kartoittamisesta. Sitten kulut kohdistettiin ensin resursseille, sen jälkeen resursseilta toiminnoille. Lopuksi kulut kohdistettiin toiminnoilta laskentakohteelle.

Lopputuloksena kohdeyritykselle syntyy helppokäyttöinen Excel-pohjainen kustannuslaskennan malli. Tämän mallin avulla asiakashinnoittelun kannattavuutta on helpompi seurata. Työn ohessa huomattiin muitakin kehittämiskohteita kustannuslaskennan tulevaisuutta silmällä pitäen.

Opinnäytetyö on merkityksellinen case – yritykselle, mutta lopputulos on monistettavissa alan muihin yrityksiin. Alalle on ominaista, että yritykset ovat pieniä ja omistajat työskentelevät operatiivisissa tehtävissä. Kustannuslaskenta nähdään alalla haastavana.

Asiasanat: Kustannuslaskenta, asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, kustannusajuri

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Financial Administration

Author : Annukka Kääriäinen

Title of thesis: Development of activity-based costing – case Household Services

Supervisor : Arja Itkonen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015 Number of pages:

The objective of this thesis work is to implement a costing model for the target company. Cost accounting model is used to find out what are the elements the hourly rate of the service consists of. The cost accounting model was implemented as an activity based costing. Activity based costing was selected because it is most suitable cost accounting model to be used for needs of a service organization. Currently the target company does not have any cost accounting model. Since the company's sales growth has been significant in the last few years it is apparent that there would be a need for a cost account model.

The thesis is a functional case study. The thesis consists of a theoretical part and a calculation model. Theoretical knowledge base consisted of the literature and the author's experience in the field of business.

At the beginning of the thesis work the target company's operations were identified. This information was then used to define the cost accounting model for the target company.

The theoretical part of this thesis consists of the traditional cost accounting models. Customer profitability is handled in separate chapters, as well as activity based costing.

The starting point was to identify target company's activities, resources and expenses.

As a result of this thesis work an easy-to-use Excel-based cost accounting model is implemented for the needs of the target company. With this model, the profitability of the target company's operations are easier to follow.

During the thesis work also other areas for improvement in the target company's operations were identified. This thesis work is valuable for the target company, but it can be useful also for other companies in the same business area, as cost accounting is often seen as challenging task in small companies.

Keywords: a costing model, an activity based costing, customer profitability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA	7
	2.1 Kustannuslajilaskenta	8
	2.2 Kustannuspaikkalaskenta	9
	2.3 Tuotekohtaisten kustannusten laskenta.....	10
3	ASIAKASKANNATTAVUUS.....	12
	3.1 Kannattavuus.....	12
	3.2 Asiakkuuden arvo	13
	3.3 Asiakaskannattavuuden laskenta	13
	3.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen.....	14
	3.5 Asiakaskannattavuuden laskennan edut	15
	3.6. Haasteet asiakaskannattavuuden laskennassa	15
4	TOIMINTOAJATTELU	17
	4.1 Toimintoanalyysi.....	17
	4.2 Toimintojen hierarkia	19
5	TOIMINTOLASKENTA.....	20
	5.1 Toimintolaskennan kuvaus	20
	5.2. Toimintolaskennan perusta.....	20
	5.3. Toimintolaskenta käytännössä.....	23
	5.4. Toimintolaskennan käyttöönotto	23
6	KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN JA TOIMINTOLASKENTA.....	25
	6.1 Kustannusten kohdistamisen periaate	25
	6.2. Resurssit.....	26
7	TOIMINTOLASKENTA CASE-YRITYKSESSÄ.....	27
	7.1 Tutkimustapa	27
	7.2. Toimintojen kartoittaminen.....	27
	7.3 Resurssien kartoittaminen	28
	7.4 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille	29
	7.5 Kustannusten kohdistaminen asiakkaille	31
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
	LÄHTEET.....	37

1 JOHDANTO

Tärkein asia ei ole laskentamenetelmä vaan se, että saadaan riittävästi oikeaa informaatiota päätöksen teon perustaksi. Kustannuslaskennan tärkein tehtävä on johdon päätöksenteon tukeminen.

Kustannuslaskenta on avain menestyvään liiketoimintaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää case-yritykselle kustannuslaskentatapa, jolla tarjottavat palvelut voidaan hinnoittaa oikein loppukuluttajalle. Case-yritys on osa vuonna 2006 perustettua perheyritystä. Perheyritys on osakeyhtiö. Case-yritys on yrityksen itsenäinen osa, joka toimii aputoiminimellä. Case-yritys tarjoaa yksityisille kuluttajille suunnattuja kotityöpalveluita, joista saa tehdä kotitalousvähennyksen. Kotitalousvähennykseen oikeuttavat kaikki kodeissa tehtävä kodin tavanomainen työ. Yritys ei tarjoa sairaanhoidollisia palveluita. Yritys työllistää yrittäjän lisäksi viisi kokopäiväistä työntekijää. Kustannuslaskennan muodoksi valikoitui toimintolaskenta. Toimintolaskentaan päädyin siksi, koska silloin yleiskustannukset saadaan kohdistettua oikeille kohteille muita kustannuslaskentamenetelmiä tarkemmin. Toimintolaskenta antaa lisäksi yksityiskohtaista tietoa tiettyyn palvelukokonaisuuteen kohdistuvista kustannuksista. Sen vuoksi toimintolaskennasta koettiin olevan suurin hyöty, kun mietin kohdeyrityksen tarpeita.

Opinnäytetyössä tutkitaan ja tunnistetaan osatekijät, joista palvelu koostuu. Kuinka paljon osatekijät vievät aikaa verrattuna palvelun toteuttamiseen ja laskutettavaan aikaan. Tähän asti hinnoittelu on perustunut kilpailijahintoihin. Yrityksen taloushallinto on aina ollut ulkoistettu. Tilitoimistoyhteistyö tuottaa raporteja kuukausittain, mutta niiden tuomaa informaatiota ei ole osattu hyödyntää täysimääräisesti.

Toimintolaskennan laatimiseksi olen seurannut yrityksen toimintaa, haastatellut työntekijöitä ja yrityksen asiakkaita. Näillä toimilla on pyritty siihen, että osaan muodostaa kokonaiskuvan siitä, mitä asiakas haluaa ostaa ja mitä kaikkea se yritykseltä vaatii.

Tässä opinnäytetyössä sivutaan perinteisiä kustannuslaskumenetelmiä sen verran, että voidaan muodostaa kuva, miten toimintolaskenta eroaa muista kustannuslaskennan tavoista.

Opinnäytetyö on toiminnallinen case - tutkimus.

2 PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA

Kustannuslaskenta on vanha käsite. Jo tuhansien vuosien ajan liikemiehet ovat seuranneet omien liiketoimiensa menestymistä kehittämillään laskentajärjestelmillä. Venetsialainen munkki Fra Pacioli kirjasi ylös kahdenkertaisen kirjanpidon periaatteet 1500-luvulla. Teollisen vallankumouksen myötä 1700- ja 1800-luvun myötä kehittyivät yritysten toimintaa ohjaavat sisäisen laskennan periaatteet. (Alhola 2008, 11.)

Kahden, kolmen viimeisen vuosikymmenen aikana liiketoimintaympäristöt ovat kokeneet suuria muutoksia. Samalla asiakkaiden vaatimukset ostettavaa tuotetta/palvelua kohtaan ovat kasvaneet. Tietotekniikan käyttö niin asiakkailla kuin yrityksissä on kasvanut hurjaa vauhtia. Nämä muutokset vaikuttavat yrityksen tiedon tarpeeseen. Kustannuslaskentajärjestelmät ovat osa yrityksen informaatiojärjestelmää. Siksi myös sen pitää kehittyä ajassa. (Alhola 2008, 17.)

Kustannuslaskentaan on olemassa useita eri vaihtoehtoja, koska laskentatilanteet vaihtelevat hyvin paljon yrityksittäin. Parhaan menetelmän valinta riippuu muun muassa yrityksen tuotantotyyppistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 126.)

Kustannuslaskennan tehtävä on yksinkertaistaa todellisuus hallittavaksi. Kustannus määrittellään kulutettujen voimavarojen rahamääräksi. (Pellinen 2006, 69 - 70.)

Yritysten menestyvä johtaminen perustuu osaltaan laskentaan, joka osoittaa kustannukset oikein toiminnan tuottamista ja ohjaamista varten. Tätä kutsutaan kustannuslaskennaksi (cost accounting). Yksi sisäisen kustannuslaskennan keskeisimpiä tavoitteita on saada esiin tiedot eri kokonaisuuksien kannattavuudesta. Tätä kautta saadaan apua päätöksentekotilanteisiin. Johdon on sitä helpompi tehdä päätöksiä ja valintoja, mitä tarkemmin kustannuslaskenta voidaan toteuttaa. (Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005, 135 – 136 ; Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997, 85.)

Kustannuslaskennassa pään vaivaa aiheuttavat yleensä välilliset tai yhteis- ja yleiskustannukset. Miten nämä kulut kohdistetaan tuotteelle tai palvelulle? Tähän on olemassa monia vaihtoehtoisia tapoja. Yleiskustannuksiin tarvitaan aina kohdistamistekijä, jonka mukaan yleiskustannus kohdistetaan laskentakohteille. Kohdistamistekijänä pyritään käyttämään aiheuttamisperiaatetta.

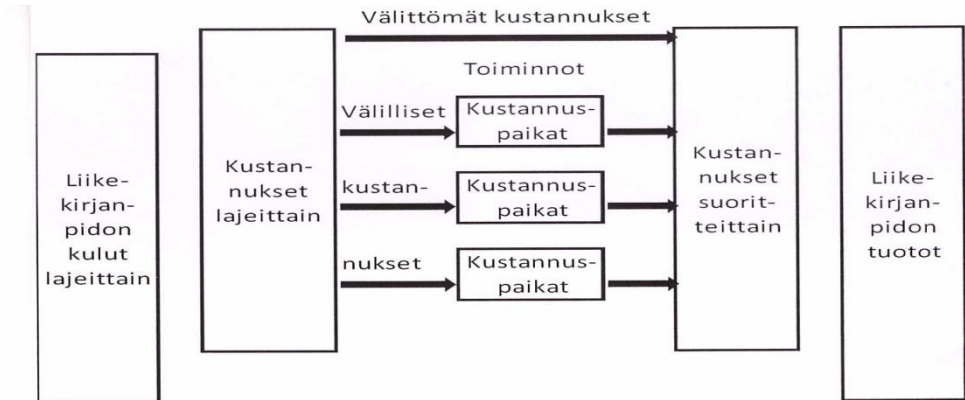
(Lehtonen, R. 2007,88.)

Perinteisesti kustannuslaskenta voidaan jaotella seuraavasti:

- 1)Kustannuslajilaskennan avulla selvitetään yrityksen kokonaiskustannukset lajeittain.
- 2)Kustannuspaikkalaskennassa selvitetään välilliset kustannukset ja ne kohdistetaan toimintoihin kustannuspaikoittain.

3) Suoritekohtaisessa laskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteeseen. Välilliset kustannukset kohdistetaan erilaisten kohdistamisperusteiden avulla. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 72.)

Kuviossa yksi selvennetään kustannuslaskennan yleistä kulkua.



KUVIO 1. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000, 62)

2.1 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskennassa tuotannontekijät ryhmitellään työsuorituksiin, aineisiin sekä lyhyt- ja pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Työkustannuslaskennassa selvitetään työstä aiheutuneet kustannukset ja kohdistetaan ne joko valmistetuille suoritteille tai yleiskustannusten tileille tai vastuualueille. Työkustannuslaskenta hyödyntää palkanlaskentajärjestelmää. Työkustannukset koostuvat bruttopalkasta ja välillisistä työvoimakustannuksista. Tuotantoprosessista aiheutuvat kustannukset selvitetään ja lasketaan ensin kustannuslajeittain ja sitten vasta tuotetasolla. Tuotantoyrityksissä ainekustannukset ovat suurin kuluerä, kun taas palvelualoilla niiden rooli on vähäisempi. Ainekustannusten määrittämisessä käytetään hyväksi inventointiarvoa. Ainekustannusten laskentamenetelmiä on useita. Laskentamenetelmä vaikuttaa laskennan lopputulokseen sekä ainekustannusten että loppuvaraston arvon osalta. Käytetyimpiä laskentamenetelmiä ovat FIFO (First in first out) ja LIFO (last in first out) menetelmät. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 73.)

Muita lyhytvaikutteisia kustannuksia ovat tuotannontekijöihin liittyvät kustannukset. Näitä ovat esimerkiksi energia- ja tietolookennekulut sekä koneiden ja tilojen vuokrat. Näiden lyhytvaikutteisten kustannusten hinnat ovat helppo arvottaa, koska ne maksetaan hankittaessa ko. tavaraa/palvelua. Pääomakustannukset aiheutuvat pitkällä aikavälillä. Niihin kuuluu hankintaa, hallintaa ja huoltoa. Hankinnoista johtuvia hankintamenon aiheuttamia kustannuksia ovat poistot ja korot. Myös varastoihin sidotusta pääomasta syntyy kustannuksia. Samoin edellä mainittujen

varastoinnista. Poistoja voidaan jaksottaa joko lyhyelle tai pitkälle aikavälille. Poistojen jaksottaminen ja niiden käsittely tarvitsisivat kokonaan oman päättötyönsä, joten ne sivutaan tässä vain lyhyesti. (Haverila, M.J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A.2005, 172.)

Kuviossa 2 esitetään tärkeimmät kustannuslajit. Työsuoritteiden, aineiden ja lyhytvaikutteisten tuotantovälineiden osalta on haastavaa kerätä ja käsitellä kustannustietoja.

Tuotantokelijaryhmät	Vastaavat kustannusryhmät
Työsuoritukset	Palkat Lakisääteiset henkilösivukustannukset Vapaaehtoiset henkilösivukustannukset
Ainekset	Aineskustannukset
Lyhytvaikutteiset tuotantovälineet	Tarvikekustannukset Vuokrat Valaistus- ja energiakustannukset Kuljetus- ym. Palvelukustannukset
Pitkävaikutteiset tuotantovälineet	Poistot Korot Vakuutus-kustannukset

KUVIO 2. Kustannusten ryhmittely lajeittain (Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000, 95)

2.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on yrityksen pienin toimintayksikkö, jonka aiheuttamia kustannuksia seurataan erikseen. Kustannuspaikkalaskennan tehtävänä on myös toimia suoritekustannuslaskennan väli-vaiheelle jaettaessa yleiskustannuksia. Tämän vuoksi yrityksen kustannuspaikkojen tulisi olla keskenään vertailukelpoisia. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 90.) Kustannuspaikat määritellään yleensä yrityksen vastuujakojen mukaisesti. Eli yhdellä kustannuspaikalla on yksi vastuuhenkilö. Sama kustannuspaikka ei voi kuulua useampaan vastuualueeseen, mutta joihinkin vastuualueisiin voi kuulua useita kustannuspaikkoja. Kustannuspaikan aikaansaannokset tulisi olla mitattavissa yhdellä mittayksiköllä, koska siten saadaan vertailukelpoista tietoa koko vastuualueen kustannuksista. Toisaalta tämä helpottaa suoritekohtaista kustannuslaskentaa, koska yhteinen suoritusmittayksikkö voi olla yleiskustannuslisän laskuperusteenä. (Jyrkkiö, E. & Riistama, V. ym. 2000, 119.)

Kustannuspaikat ryhmitellään joko yrityksen tuotantoprosessin toimintojen mukaisesti tai miten kustannuspaikan toiminta liittyy lopullisten suoritteiden aikaansaamiseksi. Kustannuspaikat voi-

daan jakaa pää- ja apukustannuspaikkoihin. Pääkustannuspaikan toimet kohdistuvat suoraan lopullisten suoritteiden aikaansaamiseen ja niiden kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille. Apukustannuspaikat, nimensä mukaisesti, avustavat pääkustannuspaikkoja. Ne huolehtivat yleensä yrityksen toiminnan yleisistä edellytyksistä. Apukustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan pääkustannuspaikoille joko vyörytys- tai kiinteiden laskentahintojen menetelmällä. Yhteisiä kustannuspaikkoja koko yritykselle voivat olla mm. lämpökeskus tai vartiointipalvelut. Valmistuksen apukustannuspaikat palvelevat valmistuksen pääkustannuspaikkoja. Apukustannuspaikat eivät itse osallistu lopputuotteen valmistukseen. Valmistuksen apukustannuspaikka on esimerkiksi kunnossapito-osasto. Valmistuksen pääkustannuspaikat ovat selviä vastuualueita. Niiden toiminta kohdistuu suoraan suoritteiden aikaansaannoksiin. Esimerkiksi hitsausosasto on valmistuksen pääkustannuspaikka. Ainekustannuspaikat vastaavat aineiden ja materiaalien hankinnasta ja varastoinnista. Hallinnon kustannuspaikkoja ovat mm. talousjohto sekä yleisjohto. Markkinointi ja myynti kuuluvat markkinoinnin kustannuspaikalle. Tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan kustannuspaikat muodostuvat nimensä mukaisista toiminnoista. Vyörytysmenetelmässä yhteisten kustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen kaikki kustannukset jaetaan laskentakausittain muille osastoille sovittujen jakoperusteiden mukaisesti. Kiinteiden hintojen menetelmässä yhteisten kustannuspaikkojen ja apukustannuspaikkojen välille määritellään laskutushinnat. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J.2010, 90.)

2.3 Tuotekohtaisten kustannusten laskenta

Tuotekohtainen kustannuslaskenta auttaa hinnoittelun lisäksi tuotekohtaisen kannattavuuden seurannassa. Tuotekohtaisten kustannusten laskennan edellytyksenä on koko yrityksen kustannusrakenteen tuntemus. Inventaarioarvojen laskemiseen tuotekohtaisten kustannusten tieto on perusedellytys. Ongelman tuotekohtaisen laskentaan tuovat kohdistamiset ja jaksotukset. Välillisillä kustannuksilla (esim. yleiskustannukset) ei ole suoraa yhteyttä valmistettuihin loppusuoritteisiin. Tuotantotyyppi vaikuttaa laskentatavan valintaan. Kuvio kolme havainnollistaa erilaisia tuotantotyyppisiä sekä peruslaskentamenetelmiä. (Pellinen, J.2006, 128.)

Tuotelajien luku ja tuotantotapa	Tuotantotyyppi	Esimerkki	Laskenta-menetelmä
Yksi tuotelaji	YHTENÄIS- TUOTANTO - jatkuva - panos- tuotanto	puuhiomo rautatehdas	JAKO- LASKENTA sovellutuk- sineen
Useita tuotteita teknisistä syistä	RINNAKKAIS- TUOTANTO	öljynjalostamo	
Useita tuotelajeja taloudellisista syistä	YHTEIS- TUOTANTO - vaihtuva joukko- tuotanto - sarja- ja erätuotanto -yksittäis- tuotanto	paperitehdas huonekalu- tehdas rakennus- liike	LISÄYS- LASKENTA

KUVIO 3. Tuotekohtainen laskenta eri tuotantotyypeissä (Haverila, M.J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005, 179).

Jakolaskennassa kokonaiskustannukset jaetaan suoritteiden määrällä. Jaksolaskennan perusajatuksena on, että jokainen suorite aiheuttaa saman verran kustannuksia. Samoin myös ajatellaan, että koko tuotanto on yhdenmukaistettu. Jakolaskennan sovelluksia ovat ekvivalenssilaskenta ja sivutuotemenetelmä. Ekvivalenssilaskennassa jakoperusteena voidaan käyttää esimerkiksi kiloja, jos tuotteisiin sitoutuu erimäärä raaka-ainetta. Sivutuotemenetelmää voidaan käyttää rinnakkaistuotannossa. Siinä päätuotteen lisäksi syntyy toista tuotetta tai jätettä. Kaikkia sivutuotteita ei ole mahdollista myydä eteenpäin. Kuitenkin niistä syntyy kustannuksia. Sivutuotemenetelmässä siis vähennetään sivutuotteesta saatava voitto. Täytyy huomioida, että sivutuotteiden myynnistä saaduilla varoilla voidaan kattaa päätuotteen valmistuskustannuksia. Tätä kautta sivutuote lisää päätuotteen kilpailukykyä. Tämän vuoksi kaikki nämä tiedot ovat merkityksellisiä yrityksen kokonaistalouden kannalta. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 112.)

Lisäyslaskentaa käytetään, kun valmistetaan usean tyyppisiä tuotteita ja välilliset kustannukset ovat suuret. Oleellista lisäyslaskentaa käytettäessä on miettiä perusteet, joilla välilliset kokonaiskustannukset kohdistetaan suoritteisiin. Kun välillisiä kustannuksia on paljon, on järkevämpää käyttää toimintolaskentaa. (Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2000, 142.)

3 ASIAKASKANNATTAVUUS

Tämä luku käsittelee asiakkaan arvoa. Asiakkaan arvo voidaan määritellä evaluatiivisesta ja faktuaalisesta näkökulmasta. Evaluaatioon perustuvalla arvolla tarkoitetaan arvoa, jota ei varsinaisesti voida dokumentoida. Esimerkiksi referenssi- ja kontaktiarvo vaikuttavat asiakkaan arvoon, mutta niitä ei voida mitata. Faktuaalinen näkökulma taas tarkastelee asiakkaan arvoa volyymin ja asiakkuuden kannattavuuden kautta. (Lehtinen 2004, 123.)

3.1 Kannattavuus

Jotta yritys menestyy, sen täytyy olla taloudellisesti kannattava. Eli tuottojen ja tuottojen aikaansaamiseksi tarvittujen kustannusten erotus täytyy olla positiivinen. Tuottojen mittaamiseen käytetään sekä absoluuttisia että suhteellisia mittareita. Absoluuttiset mittarit ovat rahamääräisiä, kuten esimerkiksi nettotulos. Suhteellisia mittareita ovat prosentuaaliset tulokset, kuten esimerkiksi myyntikateprosentti. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J.2010, 65.)

Perinteisesti sisäisen laskentatoimen tuottamia suhteellisia kannattavuusmittareita ovat olleet myynti- ja käyttökateprosentit. Myyntikatteessa lasketaan tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksen suhdetta tuottoihin ja käyttökatteessa tuotoista on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset ja vasta sitten verrattu tuottoihin. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J.2010, 52.)

Suhteelliset kannattavuuden tunnusluvut ottavat toiminnan mittasuhteet paremmin huomioon kuin absoluuttiset tunnusluvut. Näin ollen niitä käyttäen on helpompi verrata esimerkiksi eri ajanjaksojen kannattavuutta tai eri yritysten kannattavuutta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Näkökulmasta riippumatta yrityksen kannattavuus on aina sama. Lopullinen tilikauden tulos ei muutu vaikka se laskettaisiinkin tuote- tai asiakasperspektiivistä. Lähtökohta kannattavuuslaskelmien tekemiseen on laskentatilanteen määrittäminen ja ymmärtäminen. Ymmärtämisen kautta voidaan tietää, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmaan otetaan mukaan, miten ne arvostetaan ja miten laskelmia tehdään. Kannattavuuslaskelmat voivat olla joko ennakko- tai jälkilaskelmia. Ennakkolaskelmia tehdään esimerkiksi tarjousten jättötilanteessa. Yleisimmin ne ovat kuitenkin jälkilaskelmia, jolloin selvitetään jo tuotettujen suoritteiden kustannuksia. (Jyrkkiö & Riiistama 2000, 60.)

3.2 Asiakkuuden arvo

Nykyään asiakkuuksia käsitellään yhä enemmän immateriaalisena pääomana. Yleisesti tästä käytetään nimitystä asiakasportfolio. Asiakkuuksien arvoa voidaan määrittää esimerkiksi asiakas-kannattavuuden, asiakkuuden elinkaaren arvon tai asiakaskannan arvon kautta. (Ryals 2008, 15.) Asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen vaativat kustannuksia. Näitä kustannuksia voidaan pitää investointeina, koska voi mennä monta vuotta ennen kuin yksittäinen asiakkuus muuttuu kannattavaksi. Kannattavuuteen vaikuttavat kaikki asiakkaan hankkimiseksi tehdyt asiakashan-kinnan kulut. Asiakaskustannuslaskennan yksi tehtävä on tuottaa tietoa, mihin asiakkaisiin kan-nattaa sijoittaa ja millä tavoin. Tämä tieto kertoo mistä asiakaspääoman arvo muodostuu ja kuin-ka asiakasta tulee kohdella. (Ryals 2008, 26).

Asiakassuhteista pyritään tekemään pitkäikäisiä. Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa tuleekin ottaa huomioon asiakkuuden elinkaari. Asiakassuhteissa kannattavuuteen vaikuttavat muutokset tapahtuvat hitaasti. Asiakkuuden alussa syntyy hankintakustannuksia, jotka laskevat asiakkuuden tuottoa. Uusien asiakkaiden kohdalla pitää muistaa, että aikaa kuluu ennen kuin uusi asiakas on kannattava asiakas. Yritysassiakkuuksissa kannattavuutta mitattaessa on huomioitava yrityksen tulevaisuudenkehitys. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Asiakkaiden kannattavuutta voidaan määritellä kolmella eri tavalla.

- 1) Asiakassuhteen kannattavuutena. Tämä on eniten käytetty osa-alue. Tässä näkökulmassa on asiakkaan yritykselle tuottamat tuotot ja niistä vähennetyt asiakaskohtaiset kustannukset.
- 2) Asiakkaan oma kannattavuus. Tämä näkökulma toimii yritykseltä yritykselle markkinoilla. Täl-löin seurataan asiakkaan kannattavuutta ja toimialan kehitystä. Nämä asiat saattavat vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen.
- 3) Asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Tämä mittaa asiakkuuden elinkaaren arvoa. (Hellman & Värilä 2009, 124.)

3.3 Asiakaskannattavuuden laskenta

Jotta asiakasinformaatio olisi helposti tulkittavaa, sen tulisi olla rahamääräistä. Silloin informaatio muistuttaisi taloushallinnosta tuttuja raportteja. Asiakasinformaation käyttö on silloin helpompaa ja ymmärrettävämpää. Asiakasinformaation tuottamien lukujen tulee olla helposti jäljitettävissä. Tärkeää on, että informaatiosta huomataan yksittäiset muutokset, jotta niihin pystytään reagoi-maan nopeasti. (Hellman & Värilä 2009, 105.)

Kustannusrakenteiden huomioon ottaminen on tärkeää asiakaskannattavuutta mitattaessa. Jos tarkastellaan pelkkiä myyntikatteita, saadaan vääristynyt kuva asiakaskannattavuudesta. Suuret asiakkaat ovat kaikkein kannattavimpia ja pienet kannattamattomimpia. Kun tuotteiden tai palveluiden valmistuskustannuksien lisäksi huomioidaan asiakassuhteen ylläpitoon kuluvat kustannukset, voi kannattavuus muuttua paljon suuntaan jos toiseen. (Ryals 2008, 10.)

Asiakaskannattavuuden laskeminen ei ole vielä yleistä. Tämä tuo haasteensa vaadittavien kustannusten määrittämisiin. Kustannustietoa tarvitaan monista lähteistä. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia elementtejä ovat esimerkiksi asiakaskäynnit, mainoskampanjat, reklamaatiot ja maksuhäiriöt. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Vaikka kaikkia kustannuksia ei pystyttäisikään selvittämään aiheutumisperiaatteen mukaisesti, on suuntaa antava laskelmakin hyvä työkalu. Sen avulla jo voidaan vertailla asiakkaita ja löytää keinoja kannattavuuksien parantamiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

Asiakaskannattavuuslaskentaa suoritettaessa on osattava määritellä laskennan kannalta olennainen informaatio. Ensimmäisenä asiakaskannattavuutta laskiessa täytyy päättää laskennan tarkkuus, käsitelläänkö yksittäisiä asiakkaita vai asiakasryhmiä. Sitten täytyy määrittää ne kustannukset, jotka vaikuttavat asiakassuhteen kannattavuuteen. Kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Niiden kohdistamisessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä, joista tässä työssä käsitellään toimintolaskentaa. Nämä seikat helpottavat ja yksinkertaistavat laskentamallia. Silloin myös sen tulkinta on helpompaa. (Hellman & Värilä 2009, 130.)

3.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kolmella tavalla.

1) Kasvatetaan asiakkaan tuomia tuloja. Asiakastuloihin vaikuttavat volyyymi ja hinta. Volyymia voidaan kasvattaa sitouttamalla asiakasta enemmän omiin palveluihin tai tuotteisiin. Tällöin on tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet, että häntä osataan palvella paremmin.

2) Pienennetään asiakkaan tuottamia kustannuksia. Tässä tapauksessa täytyy tuntea, mistä kustannukset syntyvät. Jokainen asiakas vaatii yritykseltä eri resursseja. Yritys voi esimerkiksi etsiä halvempia keinoja toteuttaa toiminnot.

3) Pidennetään asiakkuuden elinkaarta. Asiakkuuden kannattavuus paranee usein itsestään ajan myötä. Pitkäaikaisasiakkaisiin ei kohdistu enää hankintakustannuksia. Pitkä asiakkuus on myös merkki asiakastyytyväisyydestä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 71.)

3.5 Asiakaskannattavuuden laskennan edut

Perinteinen kustannuslaskenta ei kykene antamaan vastausta asiakkaiden kannattavuuteen. Jos pitäydytään perinteisessä tuotteisiin kohdistuvassa kannattavuuslaskennassa, voidaan helposti käyttää liikaa kustannuksia asiakkaisiin. Asiakkaisiin ei saa kohdistaa liikaa resursseja, vaikka heiltä tulisikin paljon liikevaihtoa. Liika resurssien kohdistus voi syödä kannattavuutta. Kannattavuudesta puhuttaessa mainitaan usein Pareton periaate, jonka mukaan 20 % asiakkaista aiheuttaa 80 % tuotoista. Näin ollen on tärkeää tunnistaa asiakkaiden aiheuttamat kustannukset ja löytää ratkaisu siihen, että 80 % asiakkaista synnyttää vain 20 % osuuden yrityksen tuotoista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kaikki asiakaskohtaiset toiminnot, esimerkiksi palvelun räätälöinti. Asiakaskohtaisen liikevaihdon lisäksi on tunnistettava asiakkaasta syntyvät kustannukset. Asiakaskannattavuuslaskelmista saatujen tuloksien on oltava sellaisia, että yritysjohto voi käyttää niitä hyväkseen. Yrityksen on ymmärrettävä syyt miksi jokin tietty asiakas on kannattamaton tai miksi kannattavuudessa on tapahtunut muutoksia. Useimmiten tekijät kannattamattomuuden taustalla johtuvat yrityksestä itsestään. Tuotteet on voitu hinnoiteltu väärin, asiakkaan kanssa on tehty huono sopimus tai asiakkaaseen käytetään liikaa resursseja. Kun nämä tekijät tiedetään, yritys voi vaikuttaa kannattavuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

3.6. Haasteet asiakaskannattavuuden laskennassa

Asiakaskannattavuuslaskennan käyttöön liittyy haasteita. Kannattavuuslaskenta perustuu aina historiatietoon. Tämän vuoksi se ei anna luotettavaa kuvaa asiakassuhteen kehityksestä tulevaisuudessa. Jos asiakaskannattavuuslaskennassa todetaan joku asiakas kannattamattomaksi, yrityksen tulee harkita tarkasti jatkotoimenpiteitä. Asiakkaasta ei aina kannata pyrkiä eroon, vaan tehdä asiakassuhteesta kannattavampi. (Ryals 2008, 43.)

Asiakaskohtaisten välillisten kustannusten kohdistaminen on yksi asiakaskannattavuuden laskennan haasteista. Välilliset kustannukset on syytä kohdistaa tarkasti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, johon perinteiset laskentamenetelmät, kuten katetuottolaskenta tai kustannuspaikkalaskenta, eivät kykene. Tällöin onkin syytä luoda yritykselle toimintolaskenta malli, jolla kustannusten kohdistaminen onnistuu riittäväällä tarkkuudella. (Eskola & Mänty-saari 2006, 73.)

4 TOIMINTOAJATTELU

Yritys elää loppujen lopuksi suoritemarkkinoilta saamallaan tulorahoituksella. Suoritteiden aikaansaaminen toisaalta edellyttää ja toisaalta aiheuttaa erilaisia toimintoja (activity). Kaikki yrityksen erilaiset tuotteet, palvelut, asiakkaat yms. kuluttavat toimintoja. Toimintoajattelussa huomioidaan kaikki nämä erilaiset tekijät. (Alhola, 2008. 25.)

Teoria toimintolaskennan taustalla on helppo ymmärtää. Samalla se määrittää myös toiminnon. Toiminto kertoo miten yrityksen henkilöstö käyttää aikaansa, mitä henkilöstö tekee ja mitä saa aikaan. Samalla se kertoo toiminnon tuloksen. Toiminnon tulee olla itsenäinen kokonaisuus, joka käyttää yrityksen voimavaroja ja jolle voidaan mitata selvä kesto aika. Toiminto ei ole yksittäinen tehtävä. Toiminto tuottaa selvästi mitattavan tuloksen ja se voidaan rajata selkeästi muista toiminnoista. Toiminto on tekemistä ja asioiden suorittamista, jotka liittyvät organisaation prosesseihin. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 133.)

Edellinen toiminto muodostaa vaatimuksen seuraavalle toiminnolle. Tästä muodostuu toimintoketju. Toimintoketjuilla tarkoitetaan toimintojen muodostamaa kokonaisuutta. Toimintoketjussa pitää pystyä tunnistamaan ne toiminnot, jotka tuovat lisäarvoa tuotteeseen / palveluun. Samalla sieltä pystytään karsimaan tuottamattomat toiminnot pois, jotka vain syövät resursseja. Toimintoketjujen kartoitus on usein se tekijä, joka paljastaa, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu. Tästä johdettujen toimintoketjujen kuvaus antaa aloituspotkun organisaation hierarkkisyyden ja funktionaalisuuden purkamiseen. (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.1995, 34.)

4.1 Toimintoanalyysi

Toimintolaskentaprojektin ensimmäinen vaihe on toimintoanalyysi. Toimintoanalyysi on työkalu, minkä avulla selvitetään mitä yrityksessä tehdään, miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä tekeminen maksaa. Toimintoanalyysi on sekä toimintolaskennan että toimintojohtamisen pohja. Sen pohjalta on hyvä parantaa ja virtaviivaistaa liiketoimintaa. Toimintoanalyysi kertoo, minne yrityksen resurssit kuluvat, tehdäänkö oikeita asioita ja nähdäänkö siitä liiketoiminnan kannalta tärkeimmät toiminnot. Yksinkertaistettuna toimintoanalyysissä kerätään tietoa, mitä yrityksessä tehdään. (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.1995, 32.)

Toimintoanalyysin ensimmäinen vaihe onkin kartoittaa yrityksen toiminnot. Palveluyrityksissä, jossa korostetaan asiakaskeskeisyyttä, on hyvä selvittää kuinka paljon eniten resursseja kuluttavista toiminnoista liittyy suoraan asiakkaaseen. Lopputuloksena voi olla karvas totuus, että suurin osa resursseista kuluu oman organisaation sisäisten asioiden hoitamiseen. Kun toimintoanalyysi on tehty loppuun, lopputuloksena ovat dokumentit, joissa toiminnot on luokiteltu siten, että niitä on helppo analysoida (toimintohakemisto). Toimintohakemisto kannattaa luokitella toimintoketjujen mukaisiksi ryhmiiksi. Hakemistosta saa helposti kokonaiskuvan, miten yrityksen resursseja kulutetaan. (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.1995, 40.)

Toiminnot voidaan luokitella myös ydin- ja tukitoimintoihin. Hyödyllinen tapa on myös luokitella toiminnot lisäarvonsa mukaisesti tuottaviin, tuottamattomiin tai tuhoaviin. Muitakin luokitteluja voidaan käyttää. Oleellisinta on, että käytetään aina tarkoituksen mukaisempaa luokittelua. Kun käytetään enemmän kuin yhtä luokittelutapaa, saadaan toiminnoista ja niiden sitomista resursseista laajempi näkemys. Kuviossa neljä on kuvattu toimintojen erilaisia luokittelutapoja. (Lehtonen, R 2007, 119.)



KUVIO 4. Toimintojen luokittelutapoja (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.1995, 51)

4.2 Toimintojen hierarkia

Kun toiminnot on selvitetty, ne pitää ryhmittää. Kaikista toiminnoista täytyy tunnistaa niiden hierarkia tasot. Tämä siksi, että pystytään valitsemaan samantasoinen toimintoajuri. Ajurit eli kohdistimet ovat tekijöitä, jotka määrittävät toimintoon tarvittavan resurssin, esimerkiksi työmäärän. Ne kertovat, mikä aiheuttaa toiminnon tekemisen ja kuinka paljon toimenpiteitä työn suorittaminen vaatii. Aiheuttamisperiaate on tärkeä kustannusten ajuria eli kohdistinta valittaessa Tämä johtuu siitä, että kustannukset käyttäytyvät eri hierarkiatasoilla erilalla.(Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 134.)

Kustannusajureita on kahden lasia: ensimmäisen tason kustannus- eli resurssiajureita ja toisen tason kustannus- eli toimintoajureita. Resurssiajureilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajureilla taas toiminnoilta laskentakohteille. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 138.)

Toimintoja voidaan luokitella monin tavoin. Yksi esimerkki on jakaa toiminnot ylläpito-, tuote-, erä- ja yksikkötason toimintoihin. **Ylläpitotoiminnot** mahdollistavat yrityksen toiminnan. Ylläpito-toimintojen kustannukset eivät ole riippuvaisia yksittäisten tuotteiden/ palveluiden määrästä. **Tuotetason toimintojen** kustannukset taas voivat riippua tuotettavista lukumääristä. Eli kustannukset aiheutuvat yksittäisen tuotteen tai palvelun valmistamiseksi suoritettavista toiminnoista. **Erätoimintojen** kustannukset riippuvat erienlukumäärästä, eivätkä yksittäisten tuotteiden valmistusmäärästä. Jos tietty erä jää tekemättä, myös nämä kustannukset jäävät pois. **Yksikkötason toimintojen** kustannukset muuttuvat suoraan tuotantovolyymien mukaisesti. Nämä kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteelle. **Muita luokittelumalleja** on mm. arvoa lisäävät, lisäämättömät ja arvoa tuhoavat toiminnot, ydin- ja tukitoiminnot sekä tärkeysjärjestyksen mukaiset toiminnot. Tapauskohtaisesti tulee miettiä oikea luokittelumalli toiminnoille. (Alhola 2008, 39).

Kun ajurit on määritelty, lopputuloksena on toiminto- ja laskenta-ajurit toiminnoittain. Lisäksi tiedetään laskenta-ajureiden kokonaismäärä per toiminto tai laskentakohde. (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T.1995, 57.)

5 TOIMINTOLASKENTA

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta tarkoittaa kustannusten selvittämistä toiminnoittain. On tärkeää tietää tekemisen, tekemättömyydestä tai tarpeettomasta tekemisestä aiheutuvat kustannukset sekä odotus- että seisona-ajat. Kuitenkin monet välillisesti arvoa lisäävät toiminnot ovat välttämättömiä. Toimintolaskenta avaa kustannusrakenteen toiminto kerrallaan ja onnistuu välttämään yleiskustannusten liiallisen kertaantumisen tuotteelle. (Lehtonen, R. 2007, 112.)

Toimintolaskennan avulla yritys pystyy seuraamaan työn tekemisen aiheuttamia kustannuksia. Tämän kautta mahdollisuudet toimia tehokkaasti ja kannattavasti kasvavat. (Vilkkumaa, M. 2005, 199.)

Toimintolaskennan pääideana on jakaa välilliset, eli kiinteät kustannukset laskentakohteille sen mukaan, miten paljon kukin laskentakohte on mitäkin toimintoa käyttänyt. (Alhola & Lauslahti 2003,213.)

5.1 Toimintolaskennan kuvaus

Toimintopohjaisessa kustannuslaskennassa eli toimintolaskennassa seurataan voimavarojen käyttöä eri toimintoihin rahaksi muutettuna. Toimintolaskennassa korostetaan, että yleiskustannusten käyttäytyminen on ymmärrettävä laajemmin kuin perinteisessä kustannuslaskennassa. (Alhola 2008, 55.)

Toimintolaskennassa on oleellista, että yrityksessä on selkeä käsitys kriittisistä menestystekijöistään. Näiden kriittisten menestystekijöiden tulee olla johtamistyökalujen rakentamisen perustana. Toimintolaskenta pyrkii välttämään toistuvat volyyimirheet, joita voi syntyä helposti, kun yleiskustannusten kohdentamiseen käytetään perinteisiä laskentamenetelmiä. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J.2010, 128.)

5.2. Toimintolaskennan perusta

Toimintolaskentaan (Activity-Based Costing eli ABC) viittaavia ajatuksia esitettiin jo 1900-luvun alussa yhdysvaltalaisessa autoteollisuudessa. Perusajatuksen lanseerasivat Robin Cooper, Ro-

bert S. Kaplan ja H. T. Johnson uutena tuotekustannusten laskentamenetelmänä. Eräs syy tähän oli tuotantoympäristöjen nopeat muutokset. Ongelmaksi syntyivät tuotteiden yksikkökustannusten vääristymät perinteisiä laskentatapoja käyttäen. Suomessa toimintolaskennan ajatukset nousivat esiin 1970 – luvulla. Käytännössä suomalaiset yritykset ovat soveltaneet toimintolaskentaa 1990-luvulta alkaen. (Alhola 2008, 15 ; Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.1995, 7.)

Toimintolaskennassa kustannuksia tarkastellaan toimintokohtaisesti tai -perusteisesti. Eli tarkastellaan niitä asioita joita yrityksessä tehdään esim. tavaroiden hankinta, asiakkaan luokse siirtyminen, välinehuolto. Kun tehtävät toiminnot ”tehdään näkyviksi” ja kaikkien näiden yhteys saadaan selville, lopputulokseksi muodostuu kokonaiskuva palveluketjusta. Saaduilla tiedoilla voidaan kehittää yrityksen prosesseja. Toimintolaskentaa käytetään useasti selvittämään palvelun tai asiakkuuden kustannuksia. Toimintolaskentaa käytetään strategisen johtamisen apuna. Se siis nähdään ja tunnustetaan johtamisen apuvälineenä. Erityistä apua on saatu kannattavuuden ohjauksessa ja tarkkailussa. Toimintolaskentajärjestelmään kerätyt toimintojen mallinnustiedot ja läpimenoajat auttavat parantamaan tuottavuutta. Käytännössä on kiinnostuttu kustannuksia aiheuttavista tekijöistä eikä niiden kohdistamisesta. Toimintolaskennan hyödyt ovat suurimmillaan silloin, kun organisaatiot kokevat tarpeelliseksi kehittää toimintaansa. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J.2010, 129.)

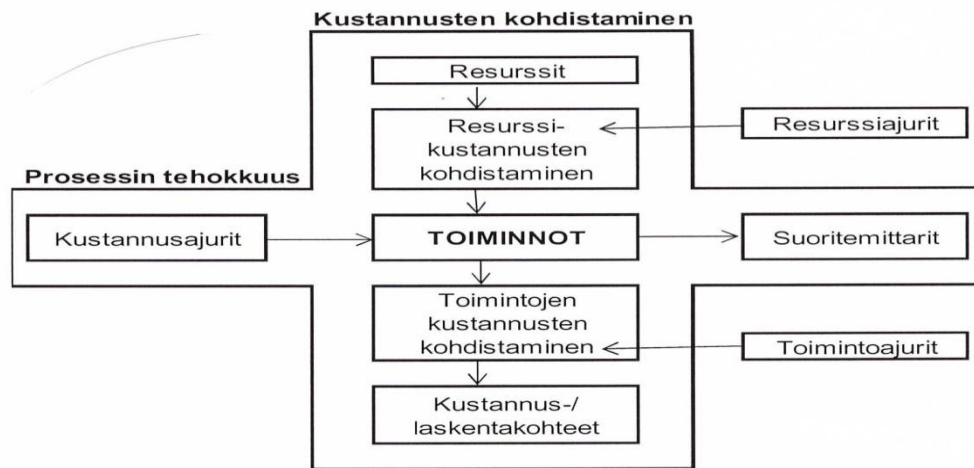
Toimintolaskennan perusidea voidaan esittää seuraavasti: voimavarojen käyttö aiheuttaa kustannuksia, toiminnot käyttävät voimavaroja, toiminnot saavat voimavarojen käyttöä vastaavan määrän kustannuksia, tuotteet käyttävät toimintoja, tuotteet saavat toimintojen käyttöä vastaavan määrän kustannuksia. (Pellinen 2006, 188.)

Voidaan siis todeta, että välittömät aine- ja työkustannukset jäljitetään tuotteen tai palvelun kustannukseen. Tähän lisätään merkittävimmät yleiskustannukset. Yleiskustannukset tunnustetaan eriteltynä ja ne kohdistetaan tuotteelle/palvelulle käyttäen esimerkiksi työtuntien määrää. Tällä pyritään eliminoimaan systemaattinen volyyminvirhe, joka voi helposti syntyä, kun yleiskustannusten kohdistamiseen käytetään perinteisiä laskentamenetelmiä. Lyhyesti todettuna toimintolaskennan keskeinen tavoite on kustannusten käyttäytymisen aiheutumisyhteyden kattava ja johdonmukainen ymmärtäminen ja analysoiminen. (Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 129.)

Asiakaskannattavuuden selvittäminen on lähes mahdotonta perinteisellä kustannuslaskennalla. Toimintolaskenta antaa vastauksen myös tähän ongelmaan. Toimintolaskennalla voidaan selvittää asiakaskohtainen nettovoitto. Tähän lopputulokseen päästään, kun asiakastuotoista vähennetään ensin asiakaskohtaiset toimintokustannukset. Sitten vähennetään asiakkaalle myytyjen tuot-

teiden toimintokustannukset ja lopuksi vielä asiakkaan tuotekohtaiset kustannukset. Samalla tavalla voidaan seurata asiakasryhmien, myyntipiirien ja jakelukanavien kannattavuutta.

Yritystä voidaan tarkastella kokonaisuutena sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Pystysuora tarkastelutapa lähestyy asiaa kustannusten kohdistamisen näkökulmasta. Vaakasuora tarkastelutapa taas lähestyy asiaa prosessinäkökulmasta. (Alhola 2008, 34,167.)



KUVIO 5. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa CAM I risti (Alhola, 2008. 34)

Kuviosta viisi nähdään, että resurssien käytöstä aiheutuneet kustannukset kohdistetaan toiminoille resurssi-ajureilla. Toimintojen kustannukset kohdistetaan tuotteille toimintoajureita käyttäen. Toimintolaskennan perusajatus on tämän CAM I ristin (Consortium for Advanced Manufacturing-International) pystyosiossa, eli kustannusten kohdistamisen näkökulmassa. Siitä löytyy tieto yrityksen resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Tässä näkyy koko kustannusten ketju alkaen materiaaliostoista, päättyen valmiiseen tuotteeseen. (Alhola 2008, 36.)

Vaakasuora, prosessin tehokkuutta kuvaava näkökulma, antaa taas tietoa siitä miten jokin tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja miten se linkittyy toisiin toimintoihin. Lähtökohtana on ajatus siitä, että tuotteen tai palvelun aikaansaamiseen tarvitaan toimintoketju, jossa seuraava toiminto vaatii aina edellisen toiminnon taustalleen. (Alhola 2008, 36.)

5.3. Toimintolaskenta käytännössä

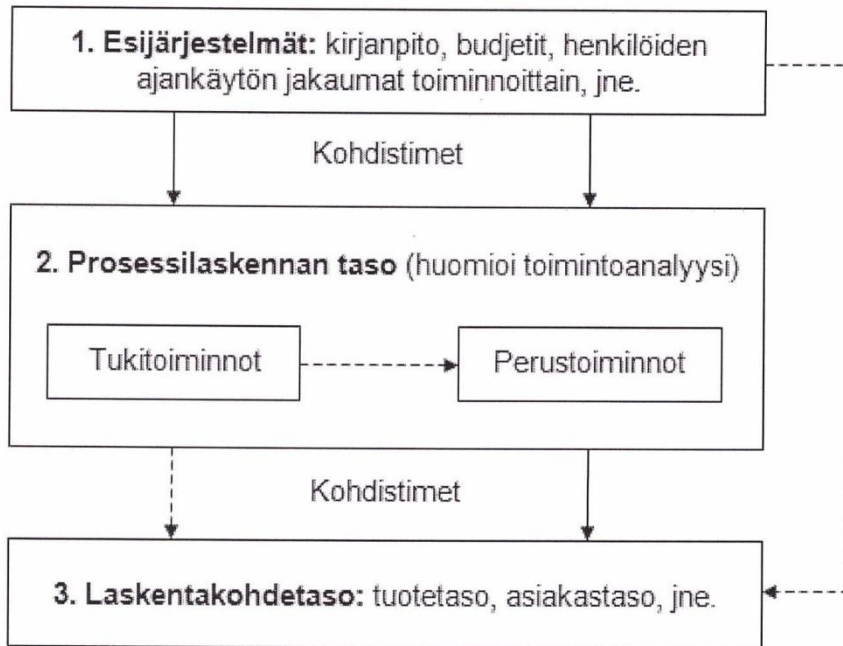
Toimintalaskennon kautta yritys saa kahdenlaista tietoa, joilla voidaan muokata yritysstrategiaa. Tuotekustannustieto parantuu ja vaikuttaa sekä tuotteiden hinnoitteluun että tuotevalikoimiin. Vaikutus markkinointiin ja asiakaskohtaisiin strategioihin tulee esille, koska toimintolaskenta mahdollistaa asiakassegmenttien ja jakelukanavakohtaisten kannattavuuslaskelmien tekemisen. Tämän tiedon pohjalta pystytään keskittymään tuottavimpiin asiakkaisiin tai asiakassuhteita voidaan kehittää kannattavampaan suuntaan. Toimintolaskennan tärkeys tulee esille, kun pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 90.)

Monet perinteiset kustannuslaskennan muodot lisäävät kiinteät kustannukset suhteessa tehtyyn työhön. Toimintolaskenta ei vain allokoiki kiinteitä kuluja tarkemmin, se myös osoittaa turhat osat alueet hyvinkin tarkasti. Toimintolaskennassa kulut jäljitetään tuotekohtaisesti, sen mukaisesti mitä toimintoja tuottamiseen on tarvittu. Tuloksena on tarkempi kustannustietous pienimmillä vääristymillä. Lopputuloksena tästä on keskittynyt tuotantostrategia, paremmin asiakkaiden tarpeita palvelevat tuotteet ja jatkuva toimintojen kehittäminen läpi organisaation. (Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010, 129.)

Toimintolaskenta ei kuitenkaan sovellu joka tilanteeseen. Esimerkiksi, jos yrityksen johto ei pysty hyödyntämään toimintolaskennan tuottamaa tietoa tai jos toimintolaskenta ei pysty tuotteen/palvelun luonteen vuoksi tuottamaan lisäarvoa yrityksen johtamiselle. Näissä tilanteissa ei ole järkevää käyttää resursseja sitovaa toimintolaskentaa. (Vilkkumaa 2005, 204.)

5.4. Toimintolaskennan käyttöönotto

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan useassa eri vaiheessa. Kuviosta kuusi nähdään kuinka aluksi kustannukset poimitaan yrityksen muusta järjestelmästä, yleisesti käytetään kirjanpidon tietoja. Nämä kerätyt kustannukset ohjataan resursseille ja siitä edelleen kustannusajureiden avulla toiminnoille. Lopuksi kustannukset kohdistetaan laskentakohdetasolle, eli tuotteille tai palveluille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 152.)



KUVIO 6. Toimintolaskennan eteneminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 152.)

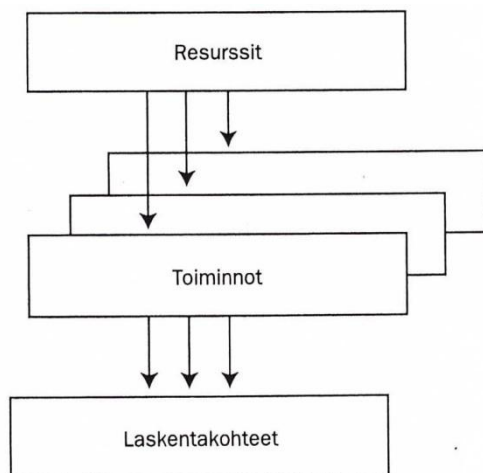
6 KUSTANNUSTEN KOHDISTAMINEN JA TOIMINTOLASKENTA

Kustannusten kohdistamisessa ensimmäinen työvaihe on määrittää tarkasteltavat kustannukset. Yleensä päädytään käyttämään jo toteutuneita kustannuksia, esimerkiksi edellisen tilikauden kustannuksia. Jos organisaation toiminta on muuttunut oleellisesti edellisen vuoden aikana, budjetoitiluvut ovat käyttökelpoisempia kustannuksia. Kustannukset voidaan kohdistaa suoraan toiminnoille. Mainoskulut ovat tällainen kustannuserä. Henkilösidonnaisten kustannusten kohdalla selvitetään aiheuttamisperusteinen resurssikulutus erillisanalyysillä. (Alhola 2008, 42.)

6.1 Kustannusten kohdistamisen periaate

Toimintoanalyysin tuloksena on muodostettu koko organisaation käsittävä toimintomatriisi. Proessin tässä vaiheessa määritellään tarkasteltavat kustannukset. Kustannusten kohdistamisessa huomioidaan aiheuttamisperuste sekä tarkasteltava ajanjakso. Oleellista on, että kustannukset nimenomaisesti kohdistetaan eikä jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskentakohteille. (Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T.1995, 66.)

Tarkastellessa palvelutuotannon kustannusten kohdistamista, suurin kuluerä on henkilösidonnaiset kustannukset. Palkkojen ja sivukulujen lisäksi niissä huomioidaan luontaisetujen-, koulutus-, ruokailu- ja työskentelytilan kustannuksia. Useimmiten nämä kustannukset kohdistetaan toiminnoille työajan perusteella. Kuvio seitsemän selvittää kulujen kohdistamista.(Pellinen 2006, 191.)

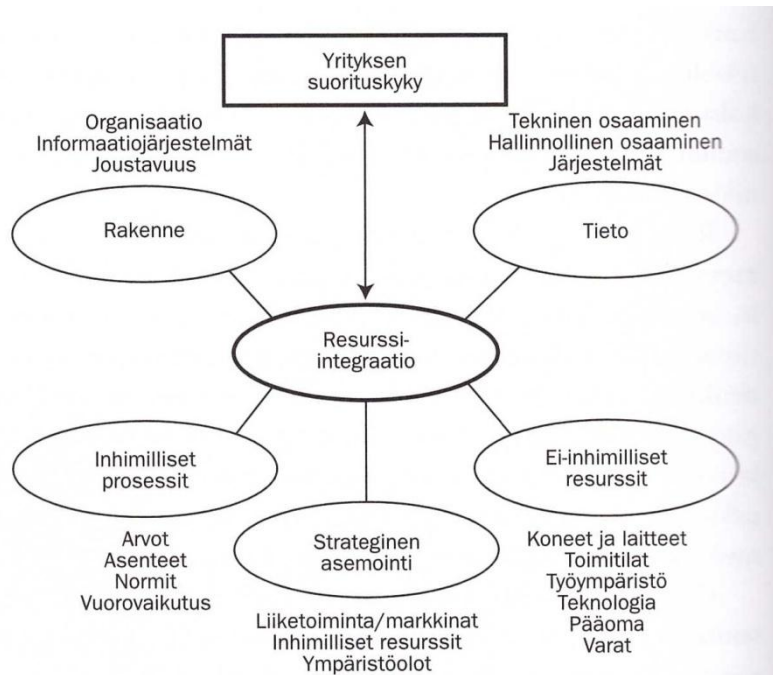


KUVIO 7. Kustannusten kohdistamisprosessi (Alhola, 2008. 42)

6.2. Resurssit

Eri yritykset tarvitsevat erilaisia resursseja eli voimavaroja. Resurssit voidaan jakaa fyysisiin (toimitilat), taloudellisiin (pääomat) ja henkisiin (osaaminen) resursseihin. Näitä kutsutaan tavannomaisiksi resursseiksi. (Alhola, 2008, 99.)

Resursseja on kuvattu kuviossa kahdeksan tarkemmin.



KUVIO 8. Yrityksen resurssit (Alhola, 2008. 100)

Toiminnot käyttävät resursseja, jotta liiketoiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Resurssit ovat siis tuotannontekijöitä joiden avulla ylläpidetään olemassa olevia ja luodaan uusia toimintoja.

Resurssit ilmentävät sen, kuinka paljon rahaa on käytetty. Euromääräisiä lukuja resurssien käytöstä saadaan pääkirjanpidon tileiltä. Vaikka raha on useasti tärkein resurssi, niin myös aika on yhtä tärkeä. Ajalla on ominaisuuksia, joita ei voi varastoida ja kuitenkin kaikki vie aikaa. Sen vuoksi ajankäytön on oltava organisoitua ja yrityksen ajantaju ja – käyttö on oltavaa terävää. Varsinkin palveluita koskevassa toimintolaskennassa on tärkeää ymmärtää aika resurssina. (Alhola 2008, 101.)

7 TOIMINTOLASKENTA CASE-YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa sovellan alkuosan teoriaa käytäntöön. Tutkimustapana työssäni on toiminnallinen case - tutkimus. Koska yritys on pieni ja aiemmin ei ole ollut käytössä varsinaista kustannuslaskennan ohjelmaa, emme voi verrata saatuja tuloksia aiempaan. Tämä lähtökohta viitoittaa tietä uuden kustannuslaskenta mallin rakentamista ajatellen. Kartoitan yrityksen toiminnot, resurssit ja kustannukset. Jotta laskentakaava pysyisi mahdollisemman yksinkertaisena, toiminnot jaetaan vain perus- ja tukitoimintoihin. Tämän jälkeen ohjaan kustannukset ensin resursseille, sieltä edelleen toiminnoille ja lopulta laskentakohteelle. Tässä tutkimuksessa laskentakohte on asiakasveloituksen omakustannustuntihinta.

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärryksen lisääminen ja ratkaisun löytäminen hinnoittelussa. Aineistonkerääminen tapahtuu oman työn ohessa yrityksessä. Aineistoa saadaan valmiina olevasta laatuksikirjasta, työn tuntemisesta, tilitoimiston sekä palkkahallinnon raporteista. Lisäksi tein aikajakaumakaavion, johon on mitattu henkilöstöresurssien jakauma yhtä palvelutapahtumaa kohden.

7.1 Tutkimustapa

Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin lähestymistapa tai näkökulma todellisuuden tutkimiseen. Tapaus voi olla vaikkapa tuote, prosessi tai projekti. Case - tutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä aineistoja ja analyysitapoja.

Työhön sisältyy myös toimintatutkimusta. Toimintatutkimus korostaa pitkälle vietyä suunnitelmalisuutta. Yksi tutkimuksen peruskysymyksistä on, millaista aineistoa kerätään ja syntyy tutkimuksen tuloksena. (Oja, S. 2013.)

7.2. Toimintojen kartoittaminen

Toimintokartoitusta tehdessä huomioitiin kotityöpalvelun palvelukokonaisuuden vaatimat toiminnot. Toimintokartasta halusin mahdollisimman ytimekkään, jotta sitä olisi helppo käyttää. En liitä toimintokarttaa tähän työhön, koska se sisältää case – yrityksen salassa pidettäviä tietoja.

Palvelun suorittamisen lisäksi perustoiminnot koostuvat käyntikohteiden välisistä siirtymäajoista, varastotyöistä sekä työpäivään kuuluvista tauoista. Varastotyöt pitävät sisällään työpäivän mahdollistavat valmistelutyöt. Case – yrityksen tukitoimintoihin kuuluu viisi päänimikettä. Nämä ovat työvuorojen suunnittelu, käyntilukujärjestysten viikkosuunnittelu, työn ohjaaminen ja – johtaminen sekä työn laskuttamiseen tarvittava aika. Taulukossa 1 esittelen perus- ja tukitoiminnot.

Perustoiminnot
Palvelun suorittaminen
Siirtymät käyntikohteiden välillä
Varastotyöt
Tauot

Tukitoiminnot
Työvuorojen suunnittelu
Käyntilukujärjestyksen suunnittelu
Työn ohjaaminen
Työn johtaminen
Laskuttaminen

TAULUKKO 1. Case – yrityksen toiminnot.

7.3 Resurssien kartoittaminen

Case – yrityksen tuottamat kotityöpalvelut vaativat monenlaisia resursseja. Jotta kaikki resurssit tulisivat mukaan laskentakaavaan, tehtiin aluksi neljä pääresurssiryhmää. Ensimmäinen resurssiryhmä on yrityksen tärkein resurssi eli henkilöstö. Henkilöstö jaettiin palvelu- ja toimihenkilöihin. Palveluhenkilöstö suorittaa palvelutyöskentelyä ja toimihenkilö lisäksi vielä tukitoimintoja. Palvelu- ja toimihenkilöt työskentelevät päivävuorossa. Palkkahallinnon aineistoin perusteella laskettiin keskihinta työtunnille. Työntekijöiden palkkakulut (palkat sivukuluineen) ajalta 1.11.2013-31.10.2014 summattiin ja jaettiin ensin 12:lla, jotta saatiin summa per kuukausi. Sen jälkeen summa jaettiin keskimääräisellä kuukauden tuntimäärällä. Näin saatiin selville todellinen keskiarvotyötuntihinta.

Seuraava pääryhmä on työautot. Työautot ovat välttämättömiä palvelun suorituksen kannalta. Ryhmään ei tule muita kuluja kuin autoista johtuvat vuosipoistot. Autot ovat case – yrityksen kaltein hankinta. Tästä syystä ne halutaan nähdä kokonaan omana ryhmänä.

Kolmanneksi pääryhmäksi muodostuivat yleiskustannukset. Alaotsikot tähän ryhmään on poimittu yrityksen kirjanpidosta liiketoiminnan muut kulut. Lisäksi tähän ryhmään kuuluvat muut kuin autoista tehtävät vuosipoistot. Ensimmäinen alaotsikko vuokrat sisältää toimitilan vuokratulot ja satunnaisesti käytössä oleva vuokrakalusto esim. lattianhoitokone. Kiinteistökustannuksissa

huomioidaan jäte-, sähkö- ja vesimaksut. Mainokset sisältävät lehtimainonnan, asiakasjoulukortit, sähköisen mainonnan kulut sekä erinäiset kannatusmaksut järjestöjen julkaisuihin. Sekalaisiin kuluihin kuuluvat suojavaatetus, koulutuskustannukset sekä edustuskulut. Hallinnollisiin kuluihin kuuluvat tilitoimiston ja palkkahallinnon kulut. Muut otsakkeet ovat autojen käyttökulut, vakuutukset ja muut poistot, pois lukien autojen vuosipoistot.

Viimeisenä pääryhmänä ovat materiaalit. Alaotsikkoina ovat työvälineet, pesuaineet ja atk-ohjelmistot. Työvälineet ovat pitkäkestoisia ammattivälineitä. Hinnaltaan tämä ryhmä kuluu kerta poistettavien välineiden ryhmään. Koska pesuainekulut ovat muuttuvia kuluja, ja niitä ei yleensä huomioida toimintolaskennassa. Tässä opinnäytetyössä ne kuitenkin huomioidaan, koska on tiedossa, että pesuainekulut ovat olleet vertailukelpoiset koko toiminnan ajan. Atk-ohjelmistoon kuuluvat laskutusohjelmiston lisenssimaksut, rahaliikenteen kulut sekä ajanhallintajärjestelmän käyttökorvaukset.

Taulukko kaksi esittää resurssien pääryhmät alaotsakkeineen.

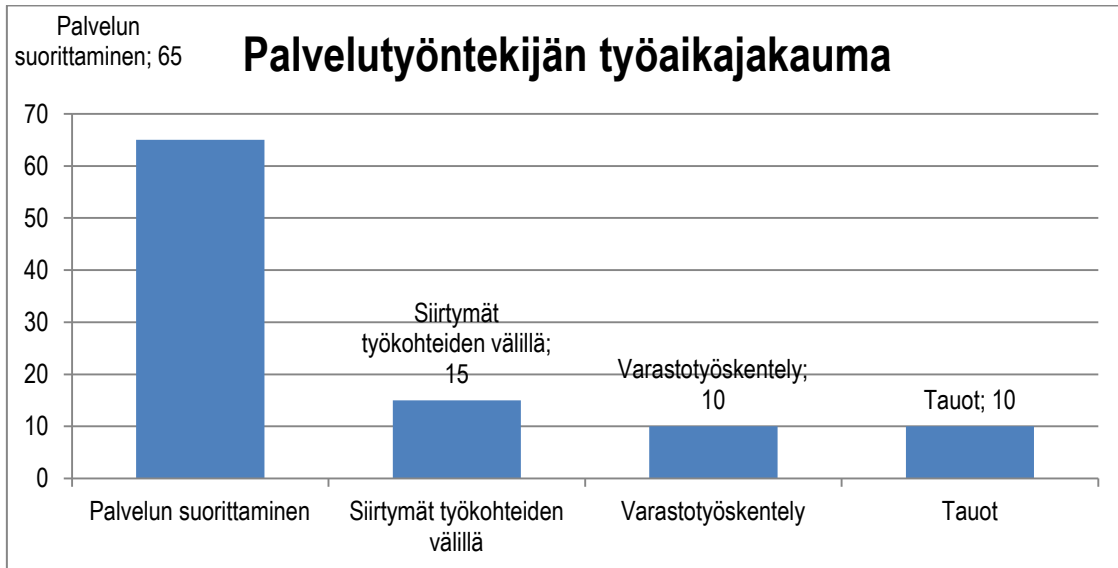
HENKILÖSTÖ	TYÖAUTOT	YLEISKUSTANNUKSET	MATERIAALIT
Palvelutyöntekijät Toimihenkilö	Autojen vuosipoistot	Vuokrat Kiinteistökustannukset Mainokset Sekalaiset Hallinnolliset kulut Autojen käyttökulut Vakuutukset Muut poistot	Työvälineet Pesuaineet ATK-ohjelmistot

TAULUKKO 2. Case – yrityksen resurssit.

7.4 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille

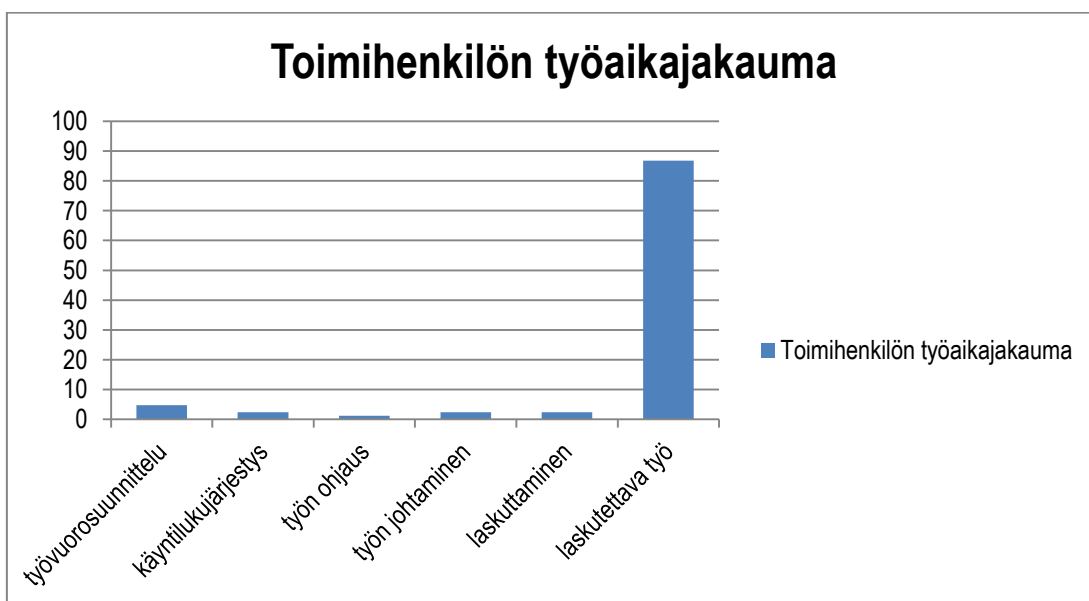
Case – yritystä kiinnostaa selvittää, miten resurssit jakautuvat ajankäytöllisesti eri perus- ja tuki-toiminnoille prosentuaalisesti suhteessa laskutettavaan työaikaan. Näin ollen resurssiajuriksi muodostui toimintoihin kuluva aika. Aikajakauman selvittämiseksi työpäivän toimia kellotettiin 1.-31.10.2014. Kellottamisen perusteella saatiin selville, että perustoiminnoista palvelun suorittami-

seen kului 65% palvelutyöntekijän ajasta. Siirtymiin työkohteiden välillä menee 15%, varastotyöskentelyyn 10% ja taukoihin 10% työajasta. Tämä 100%:n koostumus kuvaa palvelutyöntekijän työpäivän jakautumisen. Kuviosta yhdeksän nähdään työajan jakaantuminen työpäivälle.



KUVIO 9. Palvelutyöntekijän työaikajakauma.

Tukitoimintoihin kuluva aika suhteutettiin palvelutyöhön. Tukitoiminnot kelloitettiin 1.-31.10.2014. Työvuorosunnitteluun kului 4,8 %, käyntilukujärjestysten suunnitteluun 2,4 %, työn ohjaukseen 1,2%, työn johtamiseen 2,4% ja laskuttamiseen 2,4% toimihenkilön suhteutetusta työajasta. Tuottavalle työlle jäi 86,8 % työajasta. Tässä täytyy huomioida, että tuottava työaika jakautuu palvelutyöntekijän työaikajakauman mukaisesti. Kuvio 10 selventää tätä jakaumaa.



KUVIO 10. Toimihenkilön työaikajakauma.

Työaikajakaumien prosentuaalisia tuloksia käytetään suoraan valmiissa kustannuslaskentamallissa kohdistettaessa henkilöstökuja toiminnoille. Toimihenkilön tuottamat tukipalvelut ovat 13,2% hänen työajastaan. Eli 13,2% työajasta on tuottamatonta työaikaa. Break even –tuntihintaa laskeuttaessa kustannuksiin on lisättävä 13,2% toimihenkilön palkkaan. Autojen kuluja ja yleiskustannuksia kohdistettaessa lasketaan toteutunut kulu yhtä työtuntia kohden. Nämä laskutoimitukset avaavat, kuinka paljon mikäkin toiminto kuluttaa mitäkin resurssia yhden kotityöpalvelutunnin suorittamisessa.

7.5 Kustannusten kohdistaminen asiakkaille

Jo tarjoustä tehdessä tulisi pystyä arvioimaan, kuinka monta työtuntia kotityöpalvelun toteuttaminen vaatii. Näin ollen hinta-arvio voidaan laskea keskiarvotyötuntihintaa (esitelty luvussa 6.3.) käyttäen. Suurin tekijä palvelua hinnoitettaessa on juuri henkilöstökulut. Laskentamallissa tiedossa oleva työtuntimäärä kerrotaan keskiarvotyötuntihinnalla. Laskentamalli myös lisää automaattisesti osuuden toimihenkilön tukipalveluiden työtunneista. Toimintoajurina toimii yksi kotityöpalvelutunti.

Auto-, yleis- ja materiaalikustannusten kulujen kohdalla käytetään eri toimintoajuria. Auton poistokulut jaettiin tehtyjen vuosityötuntien perusteella. Yleiskustannukset haluttiin jakaa kahdeksaan eri kohteeseen. Kohteet on esitelty taulukossa 2 s. 25. Yleiskustannuksille laskettiin kuitenkin tuntihinta, jotta laskentamalli pysyisi selkeänä. Erittely helpottaa jatkossa eri kuluerien summien muuttamista, jos kuluerä muuttuu oleellisesti.

Materiaalien laskenta toteutettiin kuten yleiskustannustenkin. Niistäkin laskettiin tunti hinta. Erittely löytyy laskentamallista, jos kuluerät muuttuvat oleellisesti, niin niitä on helppo muuttaa.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työskentelen perheyriyksessä ja vastaan työssäni kotityöpalveluiden yksiköstä. Työn aiheena ollut kululaskentamallin koostuminen ja sen ymmärtäminen on ollut mielenkiintoni kohteena jo opintoihin hakeutuessani. Itse työn toteutus ja laskentamallin hakeminen työhön on selkiintynyt vasta aivan opintojen loppuvaiheessa. Toimintolaskentaan päättymiseen edesauttoi vahvasti päätötyön ohjaajani Arja Itkosen ammattitaito ja tietämys palveluista laskennan kohteena.

Koska kotityöpalvelut tuotetaan tekijöidensä fyysisellä resurssilla, on tärkeää tunnistaa osa-alueet mistä palvelun hinta koostuu. Kotityöpalveluala on nuori ja vasta hakee toimintamalliaan. Tutkimusta hinnan määräytymisestä yksityisen puolen kotityöpalvelussa ei ole tehty aiemmin, ainakaan julkiseen levitykseen. Ala, jolla toimimme, on korkeasti kilpailtu. Monesti tuntuu, että ainoa kilpailukeino on halvempi hinta. Kuitenkin on lukuisia esimerkkejä epäonnistuneesta yritystoiminnasta tältä toimialalta, juuri liian alhaisen kuluttajahinnan vuoksi. Kynnys kotityöpalveluyrittäjäksi alkamiselle on pieni. Lähtökohtaisesti aloittamiskustannukset ovat pienet. Alkuun pääsee jo 500 €lla. Tunnetusti on totuttu, että siivous- ja keittiöpuolelle ei tarvitse kouluttautua kovinkaan korkeasti, koska jokainenhan niitä töitä osaa ja pystyy tekemään. Julkiselta puolelta on huomattu, että näistä töistä ollaan myös valmiita ensimmäisenä nipistämään, jos säästämisen tarve tulee.

Opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa case-yrityksen kannattavuutta. Kannattavuuden parantamisessa piti selvittää oheistoiminnot, jotka huomioidaan palvelua hinnoiteltaessa. Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, niin hinnoittamisen kokonaisvaikutus ja kokonaiskattavuus tulee tuntea perinpohjaisesti. Tutkimushankkeessa määriteltiin ne osatekijät, mistä palvelu koostuu. Tutkimuksessa mitattiin ajallisesti, kuinka paljon aikaa osatekijät tarvitsevat verrattuna palvelun kestoon. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää sitä, miten edellä mainitut asiat saadaan mukaan palvelun asiakashinnoitteluun. Työstä rajattiin ulkopuolelle laadullinen kehittäminen. Työntekijäkukurakenne haluttiin pitää yksinkertaisena ja sille laskettiin keskihinta yhdelle työtunnille käyttäen apuna palkanlaskennan tuottamia raportteja.

Tutkimuksen ja mittaamisen tuloksena saatiin selville break even- hinta yhdelle asiakkaan maksamalle kotityöpalvelun tunnille. Tutkimuksen antama tulos vahvisti jo aiempaa omaa näkemystäni hinnoittelun rakenteesta. Toisaalta se loi varmuutta hinnoittelun oikeaoppiseen perusteluun. Tutkimus paljasti myös suuria epäkohtia hinnoittelun rakenteesta. Työajan mittaamisvaiheessa todettiin suuri vääristymä todellisen laskutettavan työajan ja oheistoimintojen suhteessa. Tämä vääristymä oli niin hurja, että päätimme puuttua siihen välittömästi. Kun mittaustulos työajalta oli

julkistettu, aloitimme heti sähköisen ajanhallintajärjestelmän kilpailuttamisen. Ostimme käyttöömmme järjestelmän, joka mittaa siirtymät, laskutettavan työajan ja kokonaistyöajan. Sama järjestelmä tuottaa myös palkanlaskennan tarvitsemat tiedot. Uusi järjestelmä on vielä käyttöönotto vaiheessa. Kuitenkin, jo yhden kuukauden käyttökokemuksella voin todeta, että siirtymäajat ja varastotyöaika on laskenut yli 70%. Samalla on tehostunut se, että osaamme siirtää asiakkaan maksettavaksi oikean, toteutuneen siirtymäajan. Kun opinnäytetyön tavoitteena oli parantaa asiakasyrityksen kannattavuutta, niin jo pelkästään tämä parannus tekee sen.

Tuloksen merkittävydestä kertoo se, että alan muut yrittäjät ja kouluttavat organisaatiot ovat olleet hyvin kiinnostuneita tutkimuksesta ja sen lopputuloksesta. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tuottaa tulosta. Olkoon se tulos joko toiminimiyrittäjän nostamia suurempia yksityisottoja tai osakeyhtiön maksamia osinkoja, jokaisella pienyrittäjällä se hyödyttää omaa yritystä ja yrittäjän hyvinvointia.

Oikeaoppinen hinnoittelu ja sen perusta korostuvat entisestään silloin, jos yritys on jonkun kaupungin tai kuntayhtymän palvelutuottajana. Kunnilla palvelutuottaja kilpailuttaa tuntihintansa 12-18 kuukaudeksi kerrallaan. Jos annettu tuntihinta on väärä, yrittäjän on silti tuotettava palvelut kunnan kerran hyväksymällä hinnalla sen määräämän ajan. Kotityöpalveluissa työpäivä voi koostua monesta pienestä yksittäisestä käynnistä. Näiden tiheästi vaihtuvien kohteiden hinnoittelu ja laskutus on työlästä juuri näiden siirtymäaikojen vuoksi. Tämä totuus kertoo siitä, että on hallittava se työaika, jota ei käytetä asiakaskohteessa. Kuinka tärkeää on saada laskuttaa oheistoimintoihin käytetty aika maksajalta.

Opinnäytetyönaikana opin ymmärtämään tuntihinnoittelun rakennetta entistä paremmin. Suurin silmien aukaisu tapahtui siinä, kuinka poistojen euromäärä vaikuttaa tuntihinnan muodostumiseen. Poistot voivat tuntua merkityksettömiltä tilinpäätöstä luettaessa. Kuitenkin niiden huomioimattomuus laskee yrityksen vuotuista tuottoastetta melkoisesti. Poistot palveluyrittämisessä on niin laaja kokonaisuus, että näkisin siinä jatkotutkimusaiheen uuteen opinnäytetyöhön. Vuosipoistojen huomioiminen palvelua hinnoitettaessa nostaa myös yrityksen tuottoastetta, joka oli opinnäytetyön tavoitteena.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana jouduin miettimään ja opiskelemaan asiakaskannattavuutta yksityiskohtaisemmin kuin aiemmin. Tämän vuoksi päätin ottaa siitä myös yhden suppean luvun laskentapainotteiseen opinnäytetyöhöni. Asiakaskannattavuus ja asiakasuskollisuus palvelujen ostamisessa ovat myös aiheita, joista kannattaisi tehdä jatkotutkimusta uusissa opinnäytetöissä. Palvelujen ostaminen on huimassa kasvussa. Isoille organisaatioille löytyy kyllä oppia siitä, miten

asiakkaat sitoutetaan ostamaan palveluita myös jatkossa. Pienyrittäjän mittakaavasta en näitä tutkimuksia ole löytänyt. Kuitenkin tiedetään, että uusasiakashankinta on monin verroin kalliimpaa kuin lisäpalvelunmyynti vanhalle asiakkaalle.

Jos tekisin opinnäytetyöni nyt uudelleen, tekisin joitain asioita toisin. Painottaisin enemmän itse yrityksen sisäistä toimintojen mittaamista. Teoriaosuus ei nytkään ole laaja, mutta voisin harkita vielä enemmän sen supistamista. Tämän perustan siihen, että jos kollegayrittäjä lukee opinnäytetyöni, hän kiinnittää huomionsa vain mittaustuloksiin ja siihen kuinka niihin on puututtu. Samoin hän katsoo sen, kuinka oheistoimintoihin käytetty aika saadaan laskutettua asiakkaalta. Toisinpäin ajateltaessa teoriaosuuden määrää voisi kasvattaa ja tutkimusta supistaa. Tällöin opinnäytetyön tuoma asiantuntijuus voisi korostua omassa työgenressä.

Tuntijakaja								
henkilö 1								
keskimääräinen työaika				40 h/vk				
Kuussa				160				
vuodessa				1760				
henkilö 2								
keskimääräinen työaika				40 h/vk				
Kuussa				160				
vuodessa				1760				
henkilö 3								
keskimääräinen työaika				40 h/vk				
Kuussa				160				
vuodessa				1760				
henkilö 4								
keskimääräinen työaika				40 h/vk				
Kuussa				160				
vuodessa				1760				
Yhteensä				7040				

tuntijakaja		7040	
Autopoistot		yhteensä	€/h
Kokonaispoistomäärä		13357,5	1,90
Yleiskustannukset		yhteensä	
Vuokrat		10800	1,53
Kiinteistökuustannukset		2250	0,32
Mainokset		11400	1,62
Sekalaiset		3150	0,45
Hallinnolliset kulut		5400	0,77
Autojen käyttökulut		17700	2,51
Vakuutukset		4500	0,64
Muut poistot		2550	0,36
Yhteensä		57750	8,20
Materiaalit		yhteensä	€/h
Työvälineet		2400	0,34
Pesuaineet		540	0,08
ATK-ohjelmistot		2550	0,36
Yhteensä		5490	0,78

LÄHTEET

- Ahola, K. 2008. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: Dark Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava Oy.
- Haverila, M.J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. , 2005. Teollisuustalous. Tampere: Infacs Oy.
- Hellman K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. , E. & Riistama, V. 2000. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 13. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, 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.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lehtonen, R 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki: Talentum Media oy.
- Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilähti, T.1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WEI-LIN+GÖÖS.
- Neilimo K & Uusi-Rauva E.2014. Johdon laskentatoimi .Helsinki: Edita.
- Pellinen, J.2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Ryals, L. 2008. *Managing Customers Profitably*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WSOY
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: Ekonomia Wsoy.
- Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Oja, S. 2013. Opintomateriaali Tutkimuksellinen kehittäminen, OAMK .

