



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Tilitoimiston kustannuksien kohdistus toimintolaskennan avulla

Case: Tilitoimisto X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Mika Siltanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SILTANEN, MIKA:

Tilitoimiston kustannuksien kohdistus
toimintolaskennan avulla
Case: Tilitoimisto X

Taloushallinnon opinnäytetyö, 50 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Taloushallintoalalla vallitseva kova kilpailu ja rakenteelliset muutokset ovat ajaneet monet tilitoimistot ahtaalle. Tilitoimistojen on tunnettava ja hallittava kustannuksensa, sekä kyettävä tekemään vaikeita päätöksiä muutosten alla. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli toimintolaskentamallin avulla edesauttaa työn toimeksiantajaa ymmärtämään paremmin tilitoimiston kustannuksien muodostumista, sekä vertailemaan sen asiakas- ja tuotekohtaisia kustannuksia. Toimintolaskentamallin rakentamista varten tutkimuksessa selvitettiin, mistä tilitoimiston kustannukset muodostuvat, sekä miten ne tulisi kohdistaa sen asiakkaille ja tuotteille.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellään taloushallintoalaa, jotta tilitoimiston asemasta ja sen kustannuksien muodostumisesta saataisiin hyvä käsitys. Kustannuksien kohdistukselle on luotu perusta käsittelemällä toimintolaskennan teoriaa, jota on kirjallisuuden asettamien mahdollisuuksien rajoissa käsitelty tilitoimiston näkökulmasta. Lähdemateriaalina on käytetty suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä internetlähteitä.

Opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin analysoimalla tilitoimiston tietojärjestelmissä sijaitsevaa valmista aineistoa, sekä haastattelemalla yrityksen ydinhenkilöitä. Tilitoimiston merkittävimiksi kustannuksien aiheuttajiksi osoittautuivat henkilöstö sekä atk-ohjelmistot. Nämä kohdistettiin asiakkaille ja tuotteille käyttäen kussakin tapauksessa sopivinta kustannusajuria, joita olivat aika, laskujen määrä sekä tasajako. Tilitoimistolle tehdyn toimintolaskentamallin rakentamista on kuvattu mahdollisimman seikkaperäisesti, vaitiolovelvollisuuden puitteissa.

Tutkimustulosten pohjalta rakennetun toimintolaskentamallin avulla tilitoimisto kykenee vertailemaan asiakas- ja tuotekohtaisia kustannuksia. Tilitoimisto saa myös paremman käsityksen työntekijöiden ajankäytöstä, sekä toiminnan tehokkuudesta. Opinnäytetyön yhteydessä tilitoimistolle annettiin kehitysideoita toimintolaskentamallin käyttöön.

Avainsanat: toimintolaskenta, toimintolaskentamalli, tilitoimisto, kannattavuus,

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business studies

SILTANEN, MIKA:

The allocation of costs with activity
based costing in an accounting company
Case: Accounting Company X

Bachelor's Thesis in Financial Management, 50 pages, 0 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

Competition and structural changes in the financial management industry have driven many accounting companies into a dire situation. Accounting companies have to be aware of, and control their costs and be capable of making difficult decisions. The purpose of this thesis was to further its commissioner's understanding of its costs and to compare its customer and product costs by building an activity-based costing (ABC) model. For the modeling of the ABC, it was necessary to clarify what causes the costs of the accounting company and how they should be allocated.

The theoretical section of the thesis discusses the financial management industry in order to get a clear picture of the position of the accounting company and how its costs are formed. A basis for the allocation of costs is created by focusing on the theory of the ABC, which set by the limits of the theory, is assessed from the perspective of an accounting company. The sources in the thesis include both Finnish and English literature and internet sources.

The empirical material was gathered by analyzing the material already existing in the accounting company and by interviewing core personnel. The most significant costs of the accounting company turned out to be the staff and computer software. These were allocated to the customers and products by using the most accurate cost drivers in each case, which were time, the number of invoices and equal allocation. Finally the thesis describes the creation of the ABC model as thoroughly as possible within the limits of confidentiality.

With the ABC model, which was created using the results of the thesis, the accounting company is able to compare its customer and product costs. The accounting company also gets a better picture of the time use of its staff and how efficient it is in its activities. Finally the thesis presents development ideas for the use of the ABC model.

Keywords: Activity-Based costing, Activity-Based costing model, accounting company, profitability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja ongelmat	1
1.3	Tutkimusmenetelmät	2
1.4	Työn rakenne	4
2	TALOUSHALLINTO TOIMIALANA	6
2.1	Liike-elämän palvelut	6
2.2	Taloushallinnon toimialan rajaus ja määrittely	6
2.3	Tilitoimistot taloushallintoalalla	8
2.4	Tilitoimistoalan työvoimarakenne	11
2.5	Tilitoimistoalan taloudellinen tilanne	13
2.6	Tilitoimistoalan tulevaisuus	14
3	TOIMINTOLASKENTA	16
3.1	Kustannuslaskenta	16
3.2	Toimintolaskennan tausta	18
3.3	Toimintolaskennan perusteet	19
3.4	Toimintolaskennan käyttöönotto	23
3.4.1	Toimintolaskennan 6-portainen malli	23
3.4.2	Brimsonin toimintoanalyysi	27
3.5	Toimintojohtaminen	32
3.6	Toimintolaskennan ongelmat	34
4	CASE: TILITOIMISTO X	35
4.1	Taustatietoa tilitoimistosta	35
4.2	Toimintolaskentamallin valmistelu	35
4.3	Tilitoimiston resurssit	36
4.4	Tilitoimiston toiminnot	37
4.5	Tilitoimiston kustannusajurit ja kustannusten kohdistus	38
4.6	Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentajärjestelmään	42
4.7	Johtopäätökset	42
4.8	Tutkimuksen luotettavuus	44
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Taloushallintoalalla on paljon pieniä yrityksiä ja kilpailu asiakkaista on kovaa. 2000-luvulla alan yrityksistä etenkin tilitoimistot ovat olleet suurten rakenteellisten muutosten alla. Suuret tilitoimistot ketjuuntuvat ja ostavat aggressiivisesti pieniä toimistoja. Suuret yritykset ulkoistavat taloushallintoaan ja vaativat korkeatasoisia asiantuntijapalveluita sekä sähköistä taloushallintoa. Tämän takia myös kirjanpitäjien työnkuva on muuttunut. Vuosituhannen alkupuoliskolla riitti, että kirjanpitäjä hoiti viranomaisten vaatimat asiat yritysten puolesta. (Talouselämä 2010.) Nyt kirjanpidon painoarvo on siirtymässä laskentarutiineista konsultointiin, veroneuvontaan ja sisäiseen laskentaan, kuten toimintolaskentaan. Pienten ja keskisuurten tilitoimistojen mahdollisuudeksi jää erikoistua ja kehittää palveluitansa kustannustehokkaasti tai keskittyä pieniin ammatinharjoittajiin. (Metsä-Tokila 2011.)

Menestyäkseen taloushallintoalalla tilitoimistojen on tunnettava tarkasti sen palveluista aiheutuvat kustannukset. Perinteinen kustannuslaskenta ei tuota tarkkaa informaatiota taloushallintoalalla, missä kiinteät kustannukset ovat merkittävässä roolissa. Käyttämällä toimintolaskentaa kiinteät kustannukset pystytään ottamaan paremmin huomioon, saamaan tarkempaa tietoa yrityksen tuote- ja asiakaskohtaisista kustannuksista, sekä kyetään kehittämään yrityksen sisäistä toimintaa. (Horngren, Foster & Datar 1994, 118–119; Alhola 2008, 15–20.)

1.2 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja ongelmat

Opinnäytetyö tehtiin pieneen Päijät-Hämeessä sijaitsevaan tilitoimisto X:ään, josta työn luettavuuden takia käytetään jatkossa nimeä tilitoimisto. Yrityksen liikevaihto on noin 500 000 €, joka koostuu lähinnä kirjanpito-, palkanlaskenta- sekä tilinpäätös- ja veropalveluista. Tilitoimisto työllistää noin 10 henkilöä. Yrityksen sisäinen laskenta on aiemmin koostunut projektiseurannasta sekä katetuottolaskennan erilaisista variaatioista. Asiakaskohtaisista kustannuksista ei ole kuiten-

kaan saatu riittävän tarkkaa informaatiota. Myös tieto yrityksen tuottamien palveluiden kustannustehokkuudesta ja tuotoista on jäänyt epäselväksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa tilitoimistolle toimintolaskentamalli, jonka avulla yrityksen sisäinen laskenta kykenee tuottamaan johdon tarvitsemaa informaatiota. Tilitoimistolle rakennetun toimintolaskentamallin avulla yritys pystyy esimerkiksi vertailemaan palvelu- ja asiakaskohtaisia tuottoja. Työn tavoitteena oli toimintolaskentamallin avulla edesauttaa tilitoimistoa luomaan yhä paremmat edellytykset menestyä taloushallintoalan kovenevassa kilpailussa.

Laskentamallia ei integroitu yrityksen muuhun laskentajärjestelmään, vaan se tehtiin Excel-taulukkolaskentajärjestelmällä, joka myös mahdollisti sen kuukausittaisen käytön. Toimintolaskentamallia ei julkaistu työssä sen sisältämän arkaluontoisen materiaalin takia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmiksi muodostuivat:

- Mistä tilitoimiston kustannukset muodostuvat?
- Miten tilitoimiston kustannukset kohdistetaan sen toiminnoille, tuotteille ja asiakkaille?

Tilitoimiston pienen koon takia asiakaskohtainen kustannusten kohdistus päätettiin suorittaa lähes kaikkien asiakkaiden osalta. Harvemmin kuin kvartaaleittain työtä aiheuttavat asiakkaat käsiteltiin yksittäisenä ryhmänä 'muut asiakkaat'. Excel-pohjainen toimintolaskentamalli päätettiin rakentaa työkaluksi, jonka avulla muodostetaan yritykselle kuukausittainen raportti asiakas- ja tuotekohtaisista kustannuksista. Opinnäytetyössä ei ole käsitelty tilitoimiston toimintolaskentamallista saamien tietojen hyväksikäyttöä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena (engl. case study) ja siinä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen aineisto saatiin käyttämällä yrityksen tietokannoissa olevaa valmista aineistoa. Kvalitatiiv-

vinen aineisto kerättiin laadulliselle ja tapaustutkimukselle tyypillisellä menetelmällä, teemahaastattelulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130).

Tyypillisesti tutkimuksen aineiston kerää tutkija itse, jolloin sitä kutsutaan primaariaineistoksi. On kuitenkin mahdollista, että tutkimuksen alussa löydetään analysoimatonta, tutkimuksen kannalta oleellista materiaalia. Jälkimmäistä kutsutaan sekundaariaineistoksi. Tutkimuksen arvon kannalta on merkityksetöntä miten aineisto on hankittu. Valmiin aineiston käyttämisestä tulisi suosia sen ekonomisuuden ja saatavuuden takia. Valmista aineistoa käsiteltäessä on muistettava lähdekriittisyys ja pohdittava aineiston soveltuvuutta tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 181–185.)

Tässä työssä valmis aineisto koostui yrityksen vahvistetun tilinpäätöksen pääkirjasta ja työajanseurantajärjestelmästä. Näitä analysoimalla pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä kuva yrityksen kustannusrakenteesta ja yrityksen toiminnasta. Valmiin aineiston analysoinnilla haluttiin myös luoda pohja haastatteluja varten. Valmiin aineiston analysointi aloitettiin tammikuussa 2013 ja se jatkui aina työn valmistumiseen, maaliskuuhun 2013 asti.

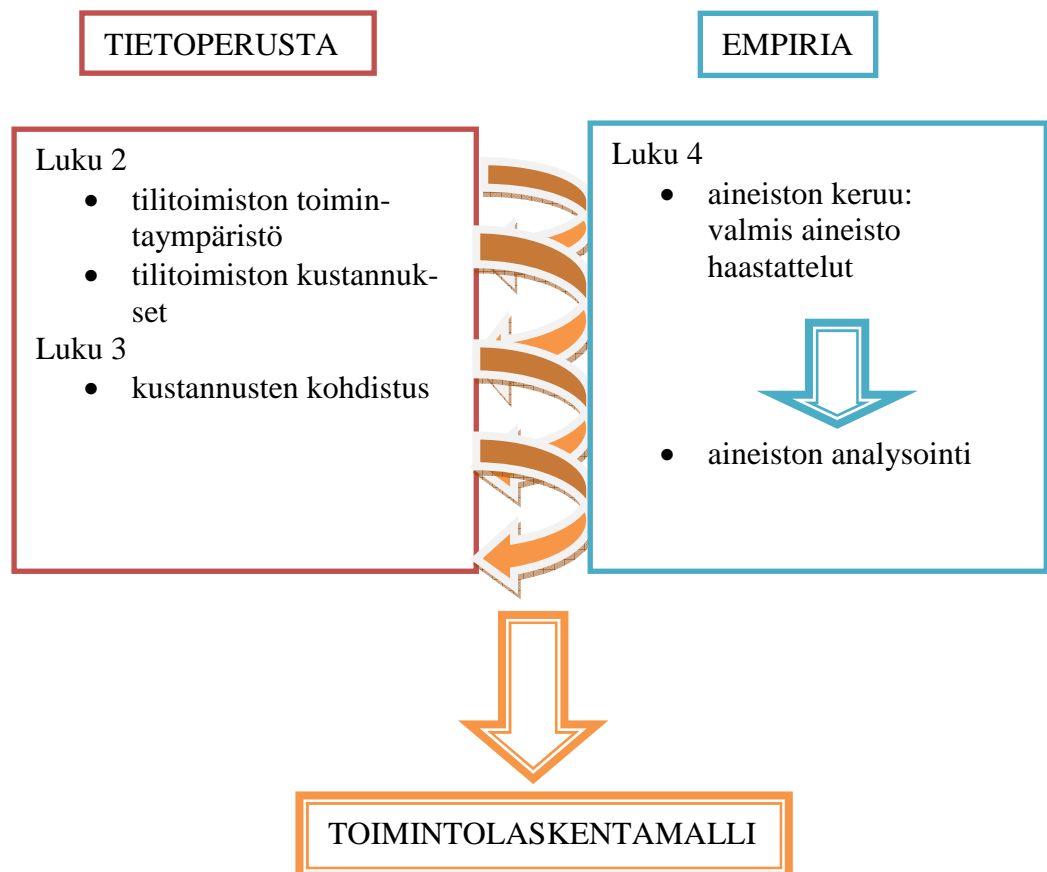
Haastattelu on perinteisesti ollut laadullisen tutkimuksen päämenetelmä sen joustavuuden takia. Menetelmää on pidetty hyvänä, koska haastateltava pystyy tuomaan itseänsä koskevat asiat esille. Haastattelussa pystytään myös tarkentamaan saatuja vastauksia, sekä saamaan haastattelijaa kiinnostavaa syventävää tietoa. Haastattelun tekeminen on kuitenkin usein laaja ja raskas prosessi. Se vie paljon aikaa ja on oleellisesti riippuvainen haastattelijan kyvyistä. Haastateltava saattaa usein myös antaa normien mukaisia vastauksia, sekä esiintyä itsellensä luonnottomasti haastattelutilanteessa. Tällöin lähdekriittisyys nousee erityisen tärkeäksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–202.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, jossa aihepiiri on tiedossa, mutta muuten haastattelu on varsin avoin (Hirsjärvi ym. 2007, 203). Haastattelun avulla pyrittiin syventämään tutkijan ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja kustannuksien muodostumisesta, etenkin ATK-ohjelmiston osalta. Haastateltaviksi valit-

tiin yrityksen kahden ohjelmistokokonaisuuden pääkäyttäjät. Haastattelu suoritettiin maaliskuussa 2013 ryhmähaastatteluna.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa tilitoimistolle toimintolaskentamalli (kuvio 1), jonka takia myös työn rakenne on luotu palvelemaan tätä tarkoitusta mahdollisimman hyvin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu viiteen päälukuun. Johdantoluvussa lukijalle esitellään tutkittava aihe, sen taustaa ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Toisessa luvussa on keskitytty tilitoimiston toimintaympäristöön, sekä kustannusten muodostumiseen.

Kolmannessa luvussa kuvataan, miten kustannusten kohdistus voidaan suorittaa niin, että tilitoimisto saa siitä mahdollisimman paljon hyötyä. Molempien teorialukujen sisältö on pyritty kuvaamaan tilitoimiston näkökulmasta. Neljännessä luvussa käsitellään aineiston keruuta ja analysointia, sekä toimintolaskentamallin rakentamista. Viimeinen, viides luku koostuu opinnäytetyön yhteenvedosta.

2 TALOUSHALLINTO TOIMIALANA

2.1 Liike-elämän palvelut

Palveluiden kasvu elinkeinoelämässä on ollut länsimaissa, kuten myös Suomessa, vallitseva trendi jo kolmatta vuosikymmentä. Liike-elämän palvelusektorin on arvioitu kasvavan 2,8 % vuosittain vuoteen 2015 asti. Työllisyyden keskimääräinen vuosikasvu on 0,7 %. (Metsä-Tokila 2011.)

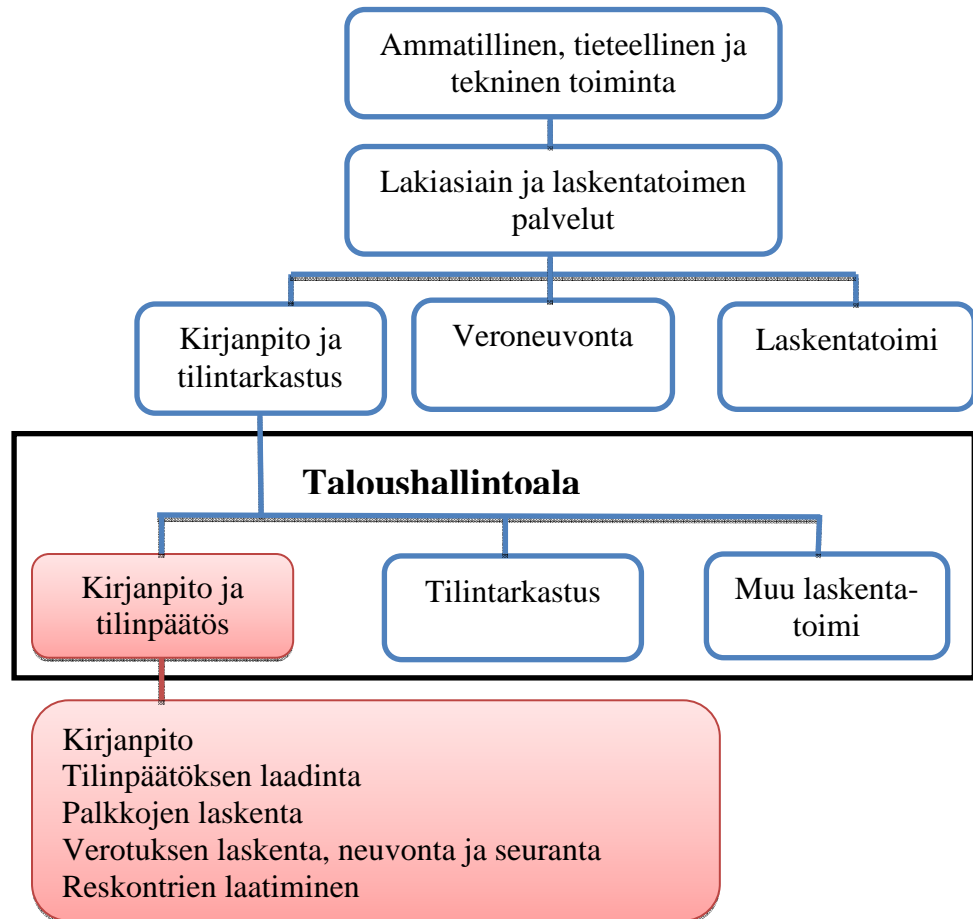
Liike-elämän palvelut on laaja käsite, johon kuuluu monia toimialoja, kuten osaamisintensiiviset alat, joille yhteistä on asiantuntijapalveluiden tarjoaminen julkiselle sektorille ja yrityksille. Osaamisintensiivisiin palveluihin sisältyvät taloushallintopalvelut, mainos- ja markkinointipalvelut, tekniset palvelut, konsultti- ja henkilöstöpalvelut, ohjelmistoala, tutkimus ja kehittäminen sekä lainopilliset palvelut. Nämä palvelut ovat kasvaneet voimakkaasti myös taloudellisesti heikkoina aikoina, koska ne ovat välttämättömiä, suhdanteista riippumatta. Voimakasta kasvua on selitetty yritysten osaamisintensiivisten palveluiden ulkoistamisella ja teknologian kehittymisellä, mutta myös alan ammattilaisten asiantuntemuksen kehityksellä. (Metsä-Tokila 2011.)

Osaamisintensiivisiä palveluja tarjoavien yritysten voidaan nähdä muodostaneen oman klusterin, koska niiden välillä vallitsee vuorovaikutus ja ne hyötyvät toisistaan. Yhteistä toimialan yrityksille on osaamisen korkeat vaatimukset ja korkea koulutus. Klusterin muodostumista on myös edesauttanut toimialan yritysten toiminnan rajojen hämärtyminen. Osaamisintensiiviset yritykset ovat kasvavassa määrin osa asiakasyritystensä strategiaa. (Metsä-Tokila 2011.)

2.2 Taloushallinnon toimialan rajausta ja määrittely

Taloushallinnon toimiala on rajattu käyttäen toimialaluokitusta, TOL 2008. Toimialaluokituksen mukaan taloushallintoalaan (6920) kuuluvat laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus, sekä veroneuvonta. Taloushallintoala on jaettu edelleen kolmeen alaluokkaan (kuvio 2 s. 7), jotka ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu

(69201), tilintarkastuspalvelu (69202) ja muu laskentatoimen palvelu (69203). Tässä kirjallisessa työssä tullaan keskittymään pääsääntöisesti taloushallintoalaan ja erityisesti alaluokkaan (69201) kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut, jotta luvussa 4 esiteltävän tilitoimiston tilanteesta ja asemasta toimialalla on mahdollista saada parempi käsitys. (Tilastokeskus 2008.) Tilintarkastuspalveluja sivutaan jonkin verran, vertailun vuoksi.



KUVIO 2. Tilitoimiston tarjoamat palvelut taloushallintoalalla (Tilastokeskus 2008)

Moniin muihin aloihin verrattuna taloushallinnon toimialan luokitus vastaa erinomaisesti käytännön jakautumista. Kuviossa 2 kuvatut kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut ovat tyypillisiä tilitoimistojen tarjoamia palveluja ja tilintarkastuspalvelut ovat perinteisesti keskittyneet tilintarkastustoimistoihin. Muu laskentatoimen palvelu, joka sisältää esimerkiksi tulo- ja varallisuusveroilmoitukset, on jakautunut tilitoimistojen ja tilintarkastustoimistojen lisäksi esimerkiksi asianajotoimistoihin.

Viime vuosina tilitoimistot ja tilintarkastustoimistot ovat laajentuneet yhä enemmän laskentatoimi- ja asiantuntijapalveluihin, kuten taloudelliseen neuvonantoon. Kehityksestä huolimatta edelleen suurin osa tilintarkastus- ja erityisesti tilitoimistoissa tarjotuista palveluista, sisältyy alatoimialojen kuvauksissa mainittuihin palveluihin. (Metsä-Tokila 2011.)

2.3 Tilitoimistot taloushallintoalalla

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavien yritysten osuus taloushallintoalasta on merkittävä (taulukko 1). Näiden yritysten osuus käsittää noin 88 % toimipaikoista, noin 80 % henkilöstöstä ja noin 69 % liikevaihdosta. Tilintarkastuspalveluita tarjoavien yritysten osuus toimialan liikevaihdosta on noin 31 %, mutta toimipaikkojen osuus vain noin 10 % ja henkilöstön alle 20 %. Tilintarkastuspalveluja tarjoavien yritysten keskimääräinen liikevaihto toimipaikoittain ja henkilöittäin on siis huomattavasti kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavia yrityksiä korkeampi. Käytännössä tämä siis tarkoittaa, että pienemmillä resursseilla on saatu aikaan suhteellisesti huomattavasti korkeampi liikevaihto. Muut laskentatoimen palvelut edustavat erittäin pientä osaa koko toimialasta. Harva yritys tarjoaa pelkästään esimerkiksi veroneuvontaa, vaan useimmiten se sisältyy tili- ja tilintarkastustoimistojen lisäpalveluihin. (Metsä-Tokila 2011.)

TAULUKKO 1. Toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon jakautuminen alatoimialoittain (mukaillen Metsä-Tokila 2011.)

2009	Toimi- paikat	%- osuus	Henki- löstö	%- osuus	Liike- vaihto €	%- osuus	LV/toimi- paikka (1000 €)	LV/henk- ilö (1000€)
Kirjanpito- ja tilinpää- töspalvelu	4429	88,2	11577	79,5	763 541	67,8	172	66
Tilintarkas- tuspalvelu	523	10,4	2829	19,4	349 041	31	667	123
Muu Lask.toime- n palvelu	68	1,4	148	1	13 170	1,2	194	89
Yhteensä	5020	100	14554	100	1125752	100		

Taloushallintoalaa hallitsevat pienet yritykset. Suurin osa (noin 90 %) kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavista yrityksistä työllistää alle viisi henkilöä. Yli 100 henkilöä työllistäviä toimipaikkoja vuonna 2012 oli vain kuusi (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavien toimipaikkojen henkilöstöjakauma (Tilastokeskus 9/ 2012)

0-4 henkeä	5-9 henkeä	10-19 henkeä	20-49 henkeä	50-99 henkeä	100-249 henkeä	Yhteensä
4626	379	119	62	14	6	5200
89	7,3	2,3	1,2	0,3	0,1	%

Tilintarkastuspalveluja tarjoavien yritysten henkilöstöjakauma toimipaikoittain on hieman erilainen. Pieniä, alle viiden henkilön toimipaikkoja on myös paljon, mutta niiden työllistämä henkilöstömäärä koko tilintarkastusalasta on erittäin pieni (taulukko 3). Neljä suurinta yritystä edustaa yli 50 % koko alan henkilöstöstä ja liikevaihdosta. (Metsä-Tokila 2011.)

TAULUKKO 3. Tilintarkastuspalveluja tarjoavien toimipaikkojen henkilöstöjakauma (Tilastokeskus 9/ 2012)

0-4 henkeä	5-9 henkeä	10-19 henkeä	20-49 henkeä	50-99 henkeä	100-249 henkeä	250-499 henkeä	500-999 henkeä	Yht.
518	24	11	15	1	0	3	1	573
90,4	4,2	1,9	2,6	0,2	0	0,5	0,2	100

Liike-elämän palvelut ja toimipaikat ovat tyypillisesti keskittyneet suuriin kaupunkeihin, joka taloushallintoalalla käytännössä tarkoittaa Uudenmaan aluetta. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita tarjoavat tilitoimistot ovat tästä poikkeus, sillä ne jakaantuvat jonkin verran tasaisemmin suhteutettuna esimerkiksi tilintarkastustoimistoihin. Asiakkaiden lähellä toimimista on perinteisesti pidetty tärkeänä.

Sähköisen taloushallinnon läpimurron myötä tämä tulee todennäköisesti kuitenkin muuttumaan. (Metsä-Tokila 2011.)

Kirjanpito ja tilinpäätös- sekä tilintarkastustoimistojen toimipaikkojen määrä ei prosentuaalisesti eroa toisistaan merkittävästi (taulukko 4). Näiden työllistämät henkilöstömäärät ovat kuitenkin varsin erilaiset (taulukko 5).

TAULUKKO 4. Toimipaikkojen jakautuminen maakunnittain (Tilastokeskus 9/2012)

2012	Kirjanpito ja tilinpäätös		Tilintarkastus	
KOKO MAA	5281	%	585	%
Uusimaa	1767	33,5	217	37,1
Varsinais-Suomi	496	9,4	48	8,2
Satakunta	203	3,8	19	3,2
Kanta-Häme	188	3,6	12	2,1
Pirkanmaa	437	8,3	55	9,4
Päijät-Häme	208	3,9	25	4,3
Kymenlaakso	147	2,8	20	3,4
Etelä-Karjala	99	1,9	16	2,7
Etelä-Savo	165	3,1	11	1,9
Pohjois-Savo	173	3,3	28	4,8
Pohjois-Karjala	141	2,7	14	2,4
Keski-Suomi	236	4,5	19	3,2
Etelä-Pohjanmaa	239	4,5	17	2,9
Pohjanmaa	206	3,9	26	4,4
Keski-Pohjanmaa	55	1	5	0,9
Pohjois-Pohjanmaa	252	4,8	28	4,8
Kainuu	53	1	5	0,9
Lappi	159	3	13	2,2
Ahvenanmaa	52	1	7	1,2

TAULUKKO 5. Uudenmaan prosentuaaliset osuudet koko maan kirjanpito ja tilinpäätös sekä tilintarkastuspalveluista (Metsä-Tokila 2011.)

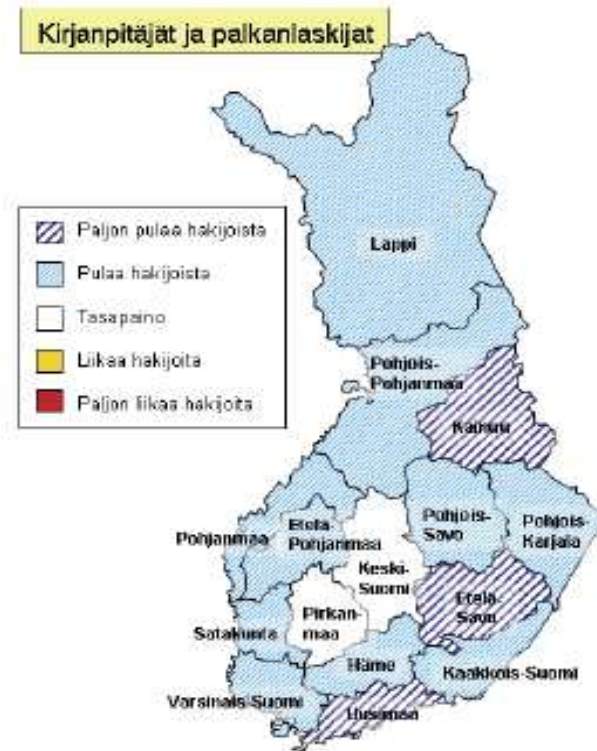
Uusimaa 2009	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto
Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelu	33,2	31,2	34,3
Tilintarkastuspalvelu	37,9	74,7	74,7

Vuonna 2009 Uudellamaalla oli tilintarkastuspalveluja tarjoavia toimipaikkoja noin 38 % kaikista Suomen toimipaikoista ja noin 75 % koko henkilöstöstä ja liikevaihdosta. Kirjanpito ja tilinpäätöspalveluiden osalta toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta vain noin kolmannes sijaitsee Uudellamaalla.

2.4 Tilitoimistoalan työvoimarakenne

Taloushallintoalan henkilöstö- ja toimipaikkamäärä on kehittynyt suotuisasti 2000-luvulla. Epävarmoinakin aikoina työpaikat ovat lisääntyneet, vaikka ne ovat jääneet vuosituhannen vaihteen korkeista luvuista. Vuosien 1993–2003 välisenä aikana henkilöstö kasvoi 69 %. Toimipaikkojen määrä on kasvanut huomattavasti maltillisemmin. Vuosien 2006–2009 välisenä aikana toimipaikkojen määrä on kasvanut 4 %. Alueellisesti 2000-luvulla kasvua on ollut koko Suomessa. Hitainta se on ollut Pohjanmaalla, Varsinais-Suomessa ja Satakunnassa sekä nopeinta Keski-Suomessa, Kaakkois-Suomessa ja Pirkanmaalla. (Metsä-Tokila 2011.)

Kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden työvoimatilanne on pysynyt suotuisana, vaikka atk-järjestelmien kehitys ja kirjanpidon sähköistyminen ovat nopeuttaneet työtä huomattavasti. Toimenkuvan laajentuminen asiantuntijapalveluihin ja veroneuvontaan on kompensoinut työn nopeutumista ja taannut työpaikkojen riittävyyden. (Metsä-Tokila 2011.) Taloushallintoliiton vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan tilitoimistoalalle rekrytoidaan 1000 uutta työntekijää kahden vuoden kuluessa. Suurin tarve on kirjanpitäjistä ja palkanlaskijoista (kuvio 3 s. 12), sekä muista taloushallinnon ammattilaisista, kuten konsulteista. Suuri rekrytointitarve johtuu eläköitymisestä ja alan kasvuodotuksista. (Taloushallintoliitto 2010.)



KUVIO 3. Kirjanpitäjien ja palkanlaskijoiden työvoimatilanne keväällä 2011 (Metsä-Tokila 2011.)

Työntekijöiden ikääntyminen on vakava työvoimapolitiittinen ongelma, joka koskee myös taloushallintoalaa. Taloushallintoalalla töissä olevista on yli 45-vuotiaita 38 %. Nuoria pyritään houkuttelemaan alalle, mikä on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi, koska alalle vaaditaan tietty peruskoulutus ja -ymmärrys alasta. Tilanne ei kuitenkaan ole yhtä huolestuttava verrattaessa muihin aloihin ja ongelmaksi on noussut pikemminkin ammattitaitoisen työvoiman löytäminen. (Metsä-Tokila 2011.)

Taloushallintoalalle valmistavan koulutuksen uudistaminen on myös vaikuttanut pätevien tilitoimistotyöntekijöiden tarjontaan. Uudistetussa koulutusjärjestelmässä tilitoimistoalan ammatillinen koulutus (merkonomi) muuttui ammattikorkeakoulutukseksi (tradenomi) ja samalla koulutuksen aineiden valinta muuttui varsin vapaaehtoiseksi. Opiskelijoiden kiinnostuksen kohteet eivät ole kohdanneet työelämän tarpeita. Vastavalmistuneiden pätevydessä on myös havaittu puutteita, jonka takia jotkin yritykset ovat alkaneet kouluttaa uusia työntekijöitensä itse. (Keränen 2011.)

2.5 Tilitoimistoalan taloudellinen tilanne

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluita tarjoavien yritysten taloudelliset tunnusluvut ovat kehittyneet suotuisasti vuosien 2006–2010 välillä. Taulukossa 6 on kuvattu kaikkien kirjanpito- ja tilinpäätösosalalla toimivien yritysten yleisimpien tunnuslukujen mediaaneja. (Metsä-Tokila 2011.)

TAULUKKO 6. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluja tarjoavien yritysten taloudellinen tilanne (mukaillen Metsä-Tokila 2011.)

Mediaani	Kaikki alan yritykset				
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu	2006	2007	2008	2009	2010
Liikevaihto/yritys 1000e	57,5	60,9	62,4	63	64,7
Liikevaihto/henkilö 1000e	43,3	45,4	47,8	47,7	
Jalostusarvo/henkilö 1000e	31,4	33	35,6	35,2	
Käyttökate- %	8,8	8,8	9	8,1	8,4
Rahoitustulos- %	4,9	5	4,5	4,2	4,8
Liiketulos- %	5,7	6	6,1	5,5	5,6
Nettotulos- %	1,7	2	1,8	1,7	2,4
Omavaraisuusaste- %	55,7	55,1	55,2	57,6	56,5
Quick ratio	1,9	1,9	1,9	1,9	

Suurimpana yksittäisenä kustannuksena taloushallintoalalla ovat palkat, joiden suhteellinen osuus kaikista kustannuksista on noussut edelleen lievän työvoimapolan takia. Toinen merkittävä yksittäinen kustannus on atk-järjestelmät. Taloushallintoalan fyysiset investoinnit ovat perinteisesti olleet vähäisiä. Tyypilliset hankinnat koostuvat atk-laitteistosta ja -ohjelmistosta. (Metsä-Tokila 2011.) Uusien lainojen ottaminen on harvoin tarpeellista, jonka takia vakavaraisuusmittari, omavaraisuusaste, on pysynyt erinomaisena (yli 50 %). Samasta syystä myös suhteellinen velkaantuneisuus on laskenut myönteisesti. Maksuvalmiudesta kertova

Quick Ratio on myös hyvällä tasolla, yli yhden. Yritysten päivittäisen rahavirran voidaan siis sanoa kulkevan sujuvasti. (Rajala 2011)

2.6 Tilitoimistoalan tulevaisuus

Tilitoimistoalalla voidaan nähdä kolme selkeää kehityssuuntaa, jotka ovat kirjanpidon sähköistyminen, asiantuntijapalveluiden kehitys, sekä suurten yritysten taloushallinnon ulkoistaminen. Näiden kolmen välillä toimii vuorovaikutus. Ne asettavat vaatimuksia ja edellytyksiä toisilleen, kehittyen näin edelleen. (Metsä-Tokila 2011.)

Teknologian ja atk-järjestelmien kehitys on mahdollistanut kannattavan sähköisen taloushallinnon. Paineita yhä nopeampaan kehitykseen luovat suuret yritykset, jotka tarvitsevat ajantasaista talousinformaatiota, eivätkä halua paperilaskuja pienemmiltä toimittajiltakaan. Myös kirjanpitäjät odottavat atk-ohjelmistoilta yhä enemmän. Taloushallintoliiton tekemän tutkimuksen mukaan tilitoimistojen atk-ratkaisuissa on kuitenkin paljon parantamisen varaa (Ahvenniemi 2013). Laskutuksen, kirjanpidon ja tilinpäätöksen lisäksi myös esimerkiksi arkistointi on sähköistetty kokonaan. Tällöin laskut ja kuitit säilytetään sähköisessä muodossa, mikä mahdollistaa esimerkiksi hakutoimintojen käytön. Tilitoimistoalan sähköistyminen on luonut siltoja myös muille toimialoille. Arkistointipalveluja tilitoimistojen lisäksi tarjoavat myös tietotekniikka-alan yritykset ja pankit. Tilitoimistot ovat näin saaneet uusia kilpailijoita, mutta myös yhteistyökumppaneita. (Metsä-Tokila 2011.)

Sähköistyminen on nopeuttanut kirjanpitäjien työtä ja samalla tuonut huomattavan määrän uusia mahdollisuuksia. Kirjanpito-ohjelmistoilla kyetään tuottamaan asiakkaita palvelevia raportteja, jotka säilyvät ajankohtaisina nopean tiedonvälityksen ansiosta. Kirjanpidon tuottamat yksityiskohtaiset ja tuoreet raportit pystyvät tukemaan johdon päätöksentekoa aivan uudella tavalla. (Metsä-Tokila 2011.)

Suurten yritysten taloushallinnon ulkoistaminen vaikuttaa merkittävästi alan tulevaisuuden näkymiin. Sähköistymisen ja entistä laajempien palveluiden tarjoami-

nen on jo nyt ajanut monet suuret yritykset ulkoistamaan palvelunsa osittain tai kokonaan. Toisaalta, suurten yritysten ulkoistaminen on aiheuttanut paineita sähköistymiselle ja laajempien palveluiden tarjoamiselle. Näiden kolmen vuorovaikutus on ajanut pienet tilitoimistot ahtaalle, etenkin yksityisyrittäjät. Ero pelkän kirjanpidon ja monipuolisten palveluiden tarjoamisen välillä kärjistyy ja vaikuttaa koko taloushallintoalan rakenteeseen. (Metsä-Tokila 2011.)

Procountor Internationalin toimitusjohtaja Raimo Vaalasranta totesi vuonna 2006: ”Muutaman vuoden kuluttua yritykset eivät tyydy tilitoimistojen perinteiseen palveluun. Mukaan tulee liiketoiminnan analysointiin liittyviä palveluita, esimerkiksi tuote tai projektikohtaista kannattavuuden seurantaa.” (Talouselämä 2010.)

Tilitoimistojen on alan rakenteellisten muutosten alla sopeuduttava ja laajennettava palvelutarjontaansa omien strategisten tavoitteidensa mukaisesti. Alalla vallitsevan kovan kilpailun takia muutoksen on tapahduttava kustannustehokkaasti. Strategisten päätösten tueksi tilitoimistojen on tiedettävä mitkä tuotteet, palvelut ja asiakkaat ovat kannattavia. Seuraavassa luvussa esiteltävä toimintolaskenta voi tilitoimiston näkökulmasta olla erinomainen työkalu käytettäväksi sen omassa sisäisessä laskennassa, mutta myös asiakkaille myytävä tuote.

3 TOIMINTOLASKENTA

3.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan ensisijaisena tehtävänä voidaan pitää hyödyllisen tiedon tuottamista johdon päätöksenteon tueksi. Yrityksissä joudutaan tekemään lukuisia päätöksiä, joiden tekeminen helpottuu kustannuslaskennan avulla. Esimerkiksi yrityksen hinnoittellessa tuotteitansa, sen on tärkeätä tietää kuinka paljon yksittäinen tuote aiheuttaa kustannuksia. Näiden kustannusten määrittämiseen on luotu monia erilaisia tapoja, kuten jako-, lisäys- ja toimintolaskenta. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 25–26, 139, 149.)

Perinteisesti kustannuslaskennassa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömien kustannusten, kuten raaka-aineiden, kohdistaminen tuottaa harvoin suuria ongelmia. Esimerkiksi tuotteen x kuluttamat raaka-aineet on helppo havaita ja laskea. Vaikeammaksi muodostuu määrittää, kuinka paljon yksittäisestä tuotteesta on aiheutunut esimerkiksi atk-kustannuksia. (Pellinen 2006, 67, 83.) Perinteisessä kustannuslaskennassa tämä ongelma ratkaistaan jakamalla välilliset kustannukset tuotteille, käyttäen erilaisia kohdistamisperiaatteita, kuten jako- ja lisäyslaskentaa (Alhola 2008, 11). Näiden taustalla on ajatus, että tuotteiden välilliset kustannukset eli yleiskustannukset aiheutuvat samassa suhteessa välittömien kanssa. Todellisuudessa tilanne saattaa kuitenkin olla varsin erilainen. (Tomperi 2001, 156.)

Perinteinen kustannuslaskenta tyypillisesti yliarvostaa suurivolyymisten tuotteiden kustannukset ja aliarvostaa pienivolyymisten. Tämä johtuu siitä, että pienivolyymiset tuotteet aiheuttavat usein suhteellisesti suuremmat yleiskustannukset. Esimerkiksi kalliimman tuotteen myymiseen saatetaan tarvita enemmän markkinoitiresursseja, jotka perinteisessä kustannuslaskennassa kohdistetaan kaikille tuotteille volyymipohjaisesti. Tällöin osalle tuotteista kohdistetaan kustannuksia, jotka eivät varsinaisesti johdu niistä. Pahimmassa tapauksessa tämä aiheuttaa vääristyneen hinnoittelun tai vaikuttaa strategiaan valintoihin. (Alhola 2008, 63, 77.)

Alholan (2008, 77.) mukaan kustannuslaskennan oikeellisuutta on epäiltävä seuraavissa tapauksissa:

- Johtajat eivät enää käytä laskentatuloksia tai luota niihin.
- Tarjouskilpailutulokset yllättävät tai voittomarginaaleja on hankala selittää.
- Pienkilpailijat polkevat jatkuvasti suurivolyymisten ydintuotteidemme hintoja alas.
- Monimutkaiset, pienivolyymiset tuotteemme vaikuttavat kannattavimmilta tai myyntikatteiltaan (katetuottolaskennan mukaan) parhailla tuotteillamme ei ole kilpailua.
- Suuritoisimpien monimutkaisten räätälöintituotteidemme myynti kasvaa nopeimmin tai suurivolyymisten ydintuotteidemme myynti lamautuu.
- Johtajat kehittävät omat seurantajärjestelmänsä tai yrityksessä laaditaan paljon erillislaskelmia.

Yleiskustannusten jakautuminen tuotteille pohjautuu harvoin volyyymiin, kuten perinteisessä kustannuslaskennassa oletetaan. Toimintolaskenta tarjoaa vaihtoehdoisen tavan kohdistaa kustannukset tuotteille. Siinä korostetaan yleiskustannusten käyttäytymisen parempaa ja syvällisempää ymmärrystä. Ratkaisuna toimintolaskenta tarjoaa toimintoihin pohjautuvaa kustannusten kohdistamista, jolloin yleiskustannusten kohdistuksessa ei huomioida tuotteen volyyymia, vaan kustannuksen varsinainen aiheuttaja. (Alhola 2008, 57, 61.)

Toimintolaskentaan soveltuvat erityisen hyvin yritykset, joilla on heterogeeninen ja leveä asiakas-, tuote- tai liiketoimintaprosessien valikoima. Mikäli yrityksen välittömät kustannukset käyttäytyvät liian homogeenisesti yleiskustannusten kanssa, on toimintolaskennasta saatava hyöty suhteessa perinteiseen kustannuslaskentaan vähäinen ja laskennasta aiheutuvat kustannukset saattavat ylittää siitä saatavan hyödyn. Perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan eroja, hyötyjä ja haittoja vertaillaan tulee myös muistaa, että kokonaiskustannukset pysyvät aina samoina ja että kustannukset eivät laskemalla vähene. On siis oleellista pitää mielessä, kuinka paljon uudesta informaatiosta on hyötyä tai päinvastoin, kuinka paljon haittaa on lievästi vääristyneestä informaatiosta. (Alhola 2008, 15, 77–78.)

3.2 Toimintolaskennan tausta

Ensimmäisiä toimintolaskentaan viittaavia ajatuksia esiteltiin 1900-luvun alkupuolella Yhdysvaltain autoteollisuudessa ja Suomeen se rantautui 1970-luvulla. Varsinainen käännekohta ja nykyisen toimintolaskennan alku voidaan kohdistaa kuitenkin vasta 1980-luvun lopulle, niin ikään Yhdysvaltoihin. (Alhola 2008, 15.) Tuolloin Cooper, Kaplan ja Johnson mullistivat sisäisen laskennan maailmaa uusilla ajatuksillaan ja vanhojen teorioiden kritisoinnilla. He esittivät, että perinteinen kustannuslaskenta ei anna enää tarpeeksi tarkkaa informaatiota tuotteiden kustannuksista, muuttuneen liiketoimintaympäristön ja tuotantorakenteen takia (taulukko 7). (Laitinen 1998, 218–219.)

TAULUKKO 7. Liiketoimintaympäristön ja tuotantorakenteen muutos (Lumijärvi 1993, 16)

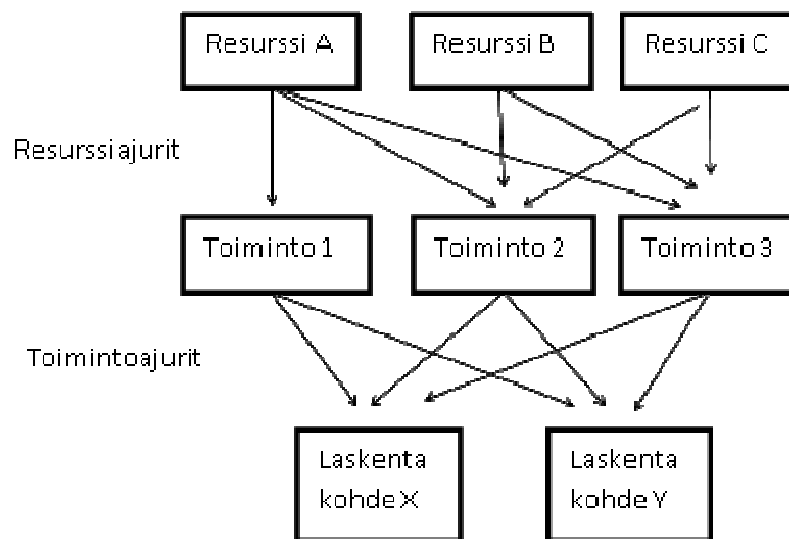
	1960-luku	1990-luku
Toiminnan ohjaus	Tuotantotyöntöinen	Markkinavetoinen
Valmistus	Yksinkertaista	Monimutkaista
Kustannukset	Alhaiset yleiskustannukset Alhaiset teknologiakustannukset Korkeat työvoimakustannukset Alhaiset materiaalikustannukset	Korkeat yleiskustannukset Korkeat teknologiakustannukset Alhaiset työvoimakustannukset Korkeat materiaalikustannukset
Hinnoittelu	Katetuotto Omakustannus	Markkinahinta Tavoitehinta
Elinkaaret	Pitkät	Lyhyet
Kilpailu	Tunnettu Kotimainen Monopolistinen	Tuntematon Kansainvälinen Oligopolistinen
Asiakkaat	Uskollisia Yksikkökustannustietoisia	Vaativia Hinta-laatu -suhdetietoisia

Globaali kilpailu, vaativammat asiakkaat ja yhä erikoisemmat tuotteet asettavat paineita yritysten kustannusten minimointiin. Tuotantorakenne on mutkistunut ja yleiskustannukset ovat nousseet merkittävään rooliin. Vielä muutama vuosikymmen sitten välittömät kustannukset olivat hallitsevia ja yritykset tuottivat vain muutamia tuotteita. Informaatiojärjestelmät olivat hintavia ja koska perinteinen

kustannuslaskenta tuotti kustannusrakenteen takia huomattavasti luotettavampaa informaatiota kuin nykypäivänä, ei toimintolaskennan käyttöönotto olisi edes ollut mielekästä. Yleiskustannusten nousu, informaatiojärjestelmien kehitys ja koko kustannusrakenteen muutos ovat muuttaneet myös kustannuslaskentaa pysyvästi. (Alhola 2008, 15–20.)

3.3 Toimintolaskennan perusteet

Toimintolaskennan lähtökohtana on, että yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet, eli laskentakohteet, kuluttavat toimintoja, jotka edelleen kuluttavat yrityksen resursseja. Laskentakohteiden tuottamisesta aiheutuneiden kustannusten kohdistuksessa käytetään kahdentyyppisiä ajureita, resurssi- ja toimintoajureita. (Lumijärvi 1993, 22, 27.) Kuviossa 4 on havainnollistettu toimintolaskennan perusidea.



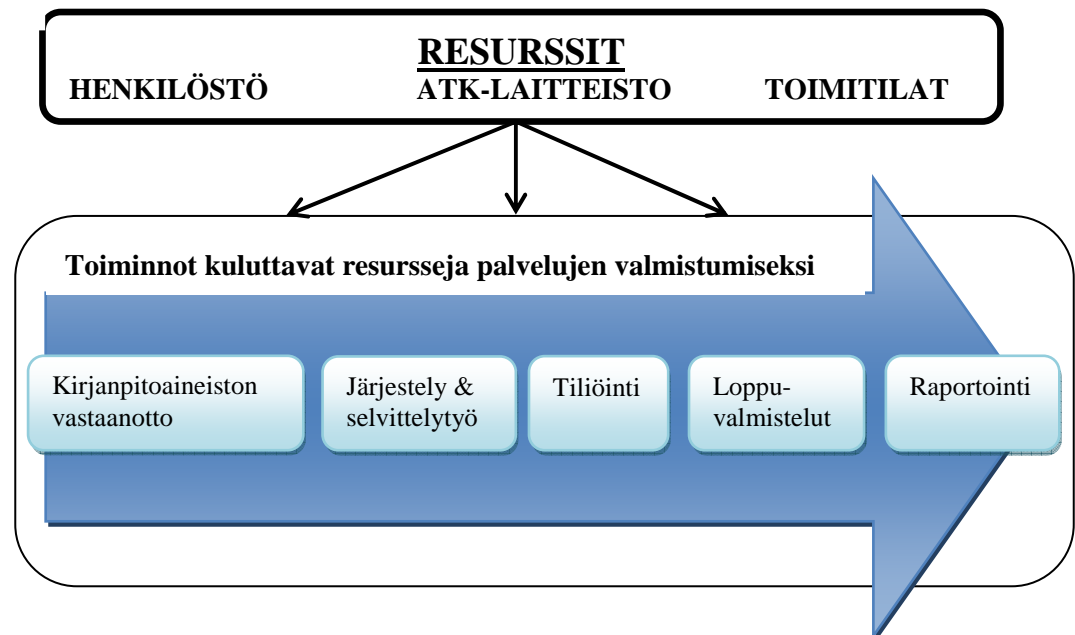
KUVIO 4. Toimintolaskennan perusidea (mukaillen Alhola 2008, 45)

Resurssit ovat yrityksen voimavaroja eli tuotantotekijöitä, joilla tuotetaan ja ylläpidetään toimintoja (Alhola 2008, 43). Yritykset ovat yksilöllisiä ja tarvitsevat erilaisia resursseja toimiakseen. Tuotantoyrityksen tyypillisiin resursseihin kuuluvat esimerkiksi välitön työvoima, materiaalit ja hallinnolliset kustannukset, kun

taas toisaalta palveluyrityksen resurssit muodostuvat suurimmilta osin henkilöstö- ja tietojärjestelmäkustannuksista. (Turney 2002, 111.)

Resurssit ovat toimintolaskennan perusta, koska laskennan kustannusinformaatio perustuu resursseista saataviin tietoihin. Resurssien tietopohja on ensisijaisesti kirjanpidon pääkirja, jonka takia resurssien määrittäminen tuottaa harvoin ongelmia. Resursseilta kustannukset kohdistetaan toiminnoille. (Turney 2002, 113.)

Toiminnot, eli mitä yrityksessä tehdään, käsittävät koko yrityksen toiminnan. Tyypillisiä toimintoja tilitoimistossa ovat kirjanpito ja palkanlaskenta, sekä esimerkiksi laskutus. Yksittäisinä toiminnot vaikuttavat irrallisilta, mutta yhdessä ne muodostavat toimintoketjun, josta muodostuu yrityksen koko liiketoiminta. (Lumijärvi 1993, 22.). Kuviossa 5 on esimerkki toimintoketjusta ja sen kuluttamista voimavaroista, eli resursseista.



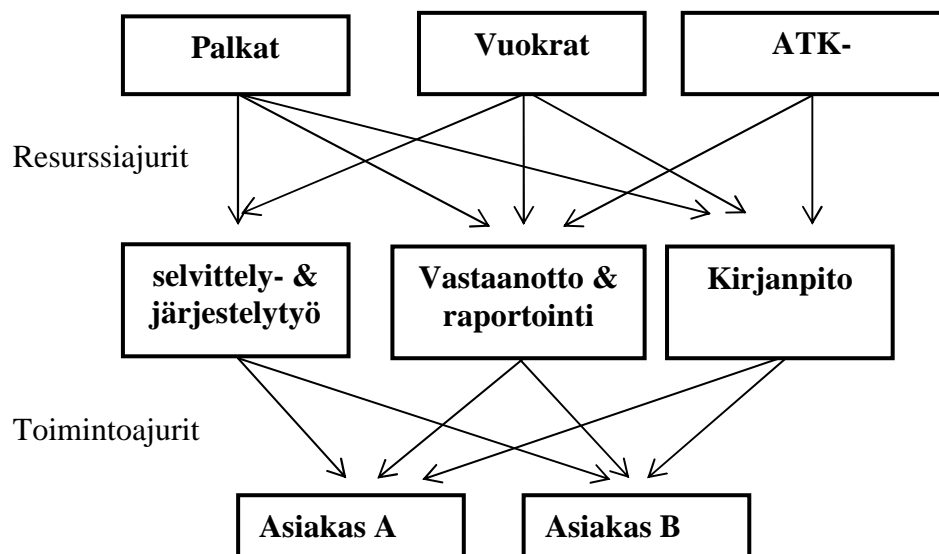
KUVIO 5. Resurssit ja toimintoketju (mukaillen Lumijärvi 1993, 23; Alhola 2008, 70)

Tuote kulkee toimintoketjua pitkin yrityksessä muodostaen aina vaatimuksen seuraavalla toiminnolle (Alhola 2008, 26). On syytä huomioida, että toimintoketju ei aina noudata organisaation rajoja, vaan se voi jatkua sen ulkopuolelle esimerkiksi

perimisen muodossa. Toimintojen määrittäminen on koko laskennan kannalta erittäin kriittinen vaihe, koska väärän tai virheellisen toiminnon valitseminen voi tuhota koko laskennasta saatavan hyödyn. (Lumijärvi 1993, 22, 27.) Toimintojen määrittämiseen keskitytään paremmin luvussa 3.4 s. 22

Kustannusten kohdistukseen resurssien ja toimintojen sekä toimintojen ja laskentakohteiden välillä käytetään kustannusajureita. Ajurit ovat tekijöitä, joilla kustannukset kohdistetaan toiminnolle ja laskentakohteille käyttäen määrettä, joka olennaisesti vaikuttaa toiminnon suoritusasteeseen. Esimerkiksi tilitoimiston ATK-ohjelmiston kustannukset voidaan kohdistaa kirjanpitoon käytettyjen rivien määrällä ja kirjanpidosta asiakkaalle tehtyjen tuntien mukaan. Kustannusajureina ovat siis käytetyt rivit ja tehdyt työtunnit. Ensimmäisen tason kustannusajureita kutsutaan resurssiajureiksi ja toisen tason ajureita toimintoajureiksi. (Alhola 2008, 45, 47.) Kuten toimintojen, myös ajureiden määrittämisessä tulee olla erittäin huolellinen (Lumijärvi 1993, 27).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) kuvataan tilitoimiston näkökulmasta toimintolaskennan perusideaa, hyödyntäen aiemmin (kuvio 4, s. 19) esiteltyä Alholan (2008) mallia.



KUVIO 6. Toimintolaskennan perusidean käytännön esimerkki

Resursseina ovat tilitoimistolle tyypilliset ja perinteisesti ajateltuna kiinteiksi luokiteltavat kustannukset kuten palkat, vuokrat ja atk-laitteisto. Nämä on kohdistettu toiminnoille käyttäen resurssiajureja, joita voivat olla esimerkiksi palkkojen ja vuokrien osalta käytetty aika ja atk-laitteiston osalta rivimäärä. Toiminnoilta kustannukset on kohdistettu edelleen asiakkaille, eli laskentakohteille käyttäen toimintoajureja. Tässä esimerkissä toiminto- ja resurssiajurit voivat olla samat, eli kirjanpidon osalta kustannukset kohdistetaan käytettyjen rivien suhteessa ja selvity- & järjestelytyön ja vastaanoton & raportoinnin osalta käytetään määreenä aikaa. Oleellista esimerkistä on havaita, että mikäli vaihtoehtoisesti perinteistä kustannuslaskentaa käyttäen välilliset kustannukset jaettaisiin laskentakohteille välittömien kustannusten (käytettyjen rivimäärien) suhteessa, olisi laskennan lopputulos varmasti varsin erilainen.

Toimintolaskennan peruseriaatteiden ja hyötyjen ymmärtämiseksi on oleellista nähdä kustannusten muuttuva hierarkia. Perinteistä kustannusjakoa kiinteisiin ja muuttuviin on kyseenalaistettu jo kauan. Useat perinteiset kiinteät kustannukset käyttäytyvät muuttuvien tapaan ja viime kädessä kaikkien kustannuksien voidaan nähdä olevan muuttuvia. (Lumijärvi 1993, 29.) Kun kaikki kustannukset ovat muuttuvia, tulee niitä myös kohdella samalla tavalla. Välillisiä kustannuksia ei tule vyöryttää, vaan kohdistaa välittömien kustannusten tapaan aiheutumisperusteisesti. Lähtökohtaisesti kaikki kustannukset kohdistetaan tuotesuunnittelua ja ylikapasiteettia lukuun ottamatta. Tuotekehitys kohdistuu vasta tulevaisuuteen ja ylikapasiteetin kohdistaminen oikeudenmukaisesti on hankalaa. (Alhola 2008, 41.)

Turney (2002) on kiteyttänyt toimintolaskennan perusajatuksen seuraavalla tavalla.

”Tiedonsaanti on yrityksen jatkuvan kehityksen edellytys. Yritys tarvitsee tarkkaa ja ajankohtaista tietoa tehtävästä työstä (toiminnoista) ja työn kohteista (tuotteista ja asiakkaista). Tämä tiivistettynä on toimintolaskennan perusajatus.” (Turney 2002, 155.)

3.4 Toimintolaskennan käyttöönotto

Toimintolaskentaa on kehitetty käytännön toimijoiden, kuten konsulttien kanssa, minkä takia sitä on alusta alkaen myös tuotteistettu voimakkaasti. Tämä on johtanut myös siihen, että laskennan käytäntöön soveltamisesta on tarjolla monia yksityiskohtaisia, vaiheittain esitettyjä malleja. (Pellinen 2006, 188–189.)

3.4.1 Toimintolaskennan 6-portainen malli

Toimintolaskenta voidaan jakaa kuuteen päävaiheeseen:

1. Valmisteluvaihe
2. Toimintoanalyysi
3. Kustannusajurien määrittäminen
4. Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen
5. Laskentatietojen hyväksikäyttö
6. Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan ja tietojärjestelmiin.
(Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti 1995, 23.)

Valmisteluvaihe

Toimintolaskennan käyttöönotto lähtee valmistelusta ja suunnittelusta. Kuten projekteissa tavallisestikin on syytä määritellä tavoite, laajuus, projektin päävaiheet, aikataulut ja vastuunjako. Laskentakohteen ja tavoitteiden valinta vaikuttavat oleellisesti koko toimintolaskentaprojektiin. Niiden pohjalta määrittyy toimintolaskentamalli ja minkälaista tietoa laskennasta lopulta saadaan. Valmisteluvaiheessa on syytä myös pohtia toimintolaskennan käyttöönoton ja ylläpidon aiheuttamia kustannuksia. Kustannuslaskennalla ei koskaan saada aikaan absoluuttisia totuuksia, joten on pohdittava, kuinka tarkkaa laskennan tuottaman tiedon on oltava. Tarkempi tieto aiheuttaa aina lisäkustannuksia, mutta toisaalta laskentaa on turha suorittaa ollenkaan, mikäli se ei anna oikeata kuvaa kustannuksista. Kustannus-hyöty-suhde on tärkeää pitää mielessä koko projektin ajan. (Lumijärvi ym. 1995, 25.) Lisäksi valmisteluvaiheessa on syytä pohtia, mitä tietoa saadaan van-

hoista laskentajärjestelmistä ja tietokannoista sekä mihin on tarpeellista hankkia lisätietoa (Pellinen 2006, 190–191).

Toimintoanalyysi ja kustannusajurien määrittäminen

Vaiheet kaksi ja kolme, toimintoanalyysi ja kustannusajurien määrittäminen ovat koko laskennan kannalta erittäin kriittisiä vaiheita (Lumijärvi 1993, 27). Kuten liiketoiminnassa yleensäkin, mitä suurempi riski, sitä suurempi on myös tuotto-odotus. Vaikka koko toimintolaskentaa ei vietäisi loppuun asti, toimintoanalyysistä ja kustannuskohdistimien määrittämisestä voi olla hyötyä itsenäisinä työkaluina. (Pellinen 2006, 189–190.)

Toimintoanalyysin ensisijaisena tarkoituksena on kartoittaa toiminnot, joka edellyttää tuotantoprosessin perinpohjaista tuntemista (Pellinen 2006, 191). Tuotantoprosessista tunnistetaan mitä ihmiset tekevät (toiminnot), miten tekeminen liittyy toisiinsa (toimintoketju) ja miten toiminnot liittyvät yrityksen arvomuodostukseen (Lumijärvi ym. 1995, 32, 40).

Toimintoanalyysin käyttötarkoitus vaikuttaa oleellisesti sen laajuuteen. Mikäli sen avulla pyritään toimintojen virtaviivaistamiseen ja töiden uudelleen organisointiin, on hienojakoinen toimintojen määrittäminen tärkeää. Toisaalta, jos tarkoituksena on mitata tuotekannattavuutta, syntyy liian hienojakoisista määrittämisistä vain ylimääräisiä kustannuksia, etenkin suhteessa niistä saatuihin hyötyihin. Oleellista on siis pitää mukana suhteellisuuden taju ja ymmärtää minkä asteinen sovellus sopii parhaiten juuri omaan tilanteeseen. (Lumijärvi 1993, 28.)

Kustannusten kohdistukseen resurssien ja toimintojen sekä toimintojen ja laskentakohteiden välillä käytetään kustannusajureita, joiden määrittäminen käytetään usein haastatteluja. Henkilöt, jotka suorittavat tai valvovat toimintoja, pystyvät parhaiten vastaamaan, kuinka usein toimintoa käytetään, mikä sen kuormituksen aiheuttaa tai mihin toimintoa ylipäättensä tarvitaan. Ajurien tulee kuvata riittävän tarkasti resurssien ja toimintojen kulutusta, sekä vaikutusta yrityksen toimintaan. (Pellinen 2006, 191.)

Kustannusajurien määrittäminen on usein koko toimintolaskennan hankalin vaihe, vaikka osa ajureista määräytyy lähes automaattisesti. Esimerkiksi palkat kohdistetaan lähes poikkeuksetta ajan käytön perusteella. Hankalampia kohdistettavia voivat olla esimerkiksi markkinoinnin ja toimitilojen kustannukset. (Lumijärvi ym. 1995, 52–53, 57–58.)

Ajureita voidaan kartoittaa kysymyksillä kuten:

- Kuinka usein toimintoa suoritetaan?
- Mikä aiheuttaa toiminnon suorittamisen?
- Mistä tekijöistä toiminnon suorittaminen riippuu?
- Mihin toiminnon suorittaminen kohdistuu? (Lumijärvi ym. 1995, 58).

Toimintoperusteisten kustannusten laskeminen

Toimintoperusteisten kustannusten kohdistaminen lähtee toimintojen resurssikulutuksen kartoituksesta. Työntekijät ovat ehdottomasti yrityksen tärkein ja eniten kustannuksia aiheuttava resurssi, joten niiden selvittämisestä on hyvä aloittaa. Tyypillisesti tämä tapahtuu työntekijöiden ajankäyttöselvityksen avulla. Kaikille työntekijöille lähetetään toimintolista, johon he täyttävät ajankäyttönsä vuositasolla, toiminnoittain. Aina tämä ei ole kuitenkaan tarpeellista, sillä esimerkiksi tietointensiivisissä yrityksissä, kuten tilitoimistoissa ja tilintarkastusyhteisöissä usein seurataan toimintokohtaista ajankäyttöä hyvinkin tarkasti. (Lumijärvi ym. 1995, 32, 40.)

Yrityksen muut kustannukset kohdistetaan samalla periaatteella, aiheutumisen mukaan. Kohdistus on työlästä, sillä on tarpeellista käydä läpi kaikki yrityksen kustannukset ja pohtia, mistä toiminnosta kyseiset kustannukset aiheutuvat. Hyviä lähteitä kustannusten selvittämiseen ovat yrityksen pääkirja ja erilaiset kustannuspaikkaraportit. Ensimmäisen kohdistuksen jälkeen yrityksestä on saatu paljon tärkeää tietoa, monet yritykset eivät vie toimintolaskentaa tämän pidemmälle. (Lumijärvi ym. 1995, 32, 70.)

Vaikka toimintolaskenta haluttaisiin viedä loppuun asti, tässä vaiheessa kannattaa hyödyntää jo kerättyä informaatiota. Toimintojen kartoituksen jälkeen voidaan arvioida:

- Toimintojen tarpeellisuutta ja päällekkäisyyksiä
- Toimintojen kuluttamia resursseja
- Työntekijöiden kuluttamaa aikaa toiminnoittain

Voidaan myös vertailla esimerkiksi yrityksen vision ja eniten kustannuksia aiheuttavien resurssien suhdetta (Alhola 2008, 93). Toimintojen luokittelusta voidaan myös saada hyödyllistä tietoa. Toiminnot voidaan luokitella esimerkiksi ydin- ja tukitoimintoihin, toistuviin ja kertaluontoisiin sekä lisäarvoa tuottaviin, tuottamattomiin ja hävittäviin. (Lumijärvi ym. 1995, 42, 45, 47, 49.)

Toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille kustannusajurien avulla. Jos yrityksen toimintona on esimerkiksi kirjanpito, voidaan sen kustannukset kohdistaa laskentakohteelle, eli asiakkaille tehtyjen työtuntien mukaan. Laskentakohteiden määrään on syytä kiinnittää huomiota, sillä ylimääräiset tai puuttuvat laskentakohteet vaikuttavat kaikkien laskentakohteiden lopullisiin kustannuksiin. Kustannuksien kohdistuksen jälkeen on yrityksestä saatu kaikki mahdollinen tieto, mitä toimintolaskenta kykenee tuottamaan. Tähän asti toimintolaskenta on aiheuttanut yritykselle vain lisäkustannuksia, minkä takia laskentatietojen hyödyntäminen on erittäin tärkeää. (Lumijärvi ym. 1995, 80–81)

Laskentatietojen hyväksikäyttö

Toimintolaskennan avulla saadaan selkeämpi käsitys yrityksen kustannuksien muodostumisesta, jonka ansiosta kyetään vaikuttamaan oikeisiin asioihin. Laskennasta saatavaa tietoa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi yrityksen strategisisa päätöksissä, kuten tuotteita ja palveluita koskevissa päätöksentekotilanteissa sekä yrityksen operatiivisen toiminnan virtaviivaistamisessa. (Lumijärvi ym. 1995, 88–89.)

Laskennan tuottamat tulokset herättävät paljon kysymyksiä, kuten miksi jokin tuote tai asiakassuhde on kannattamaton. Todennäköisesti paras vaihtoehto ei ole

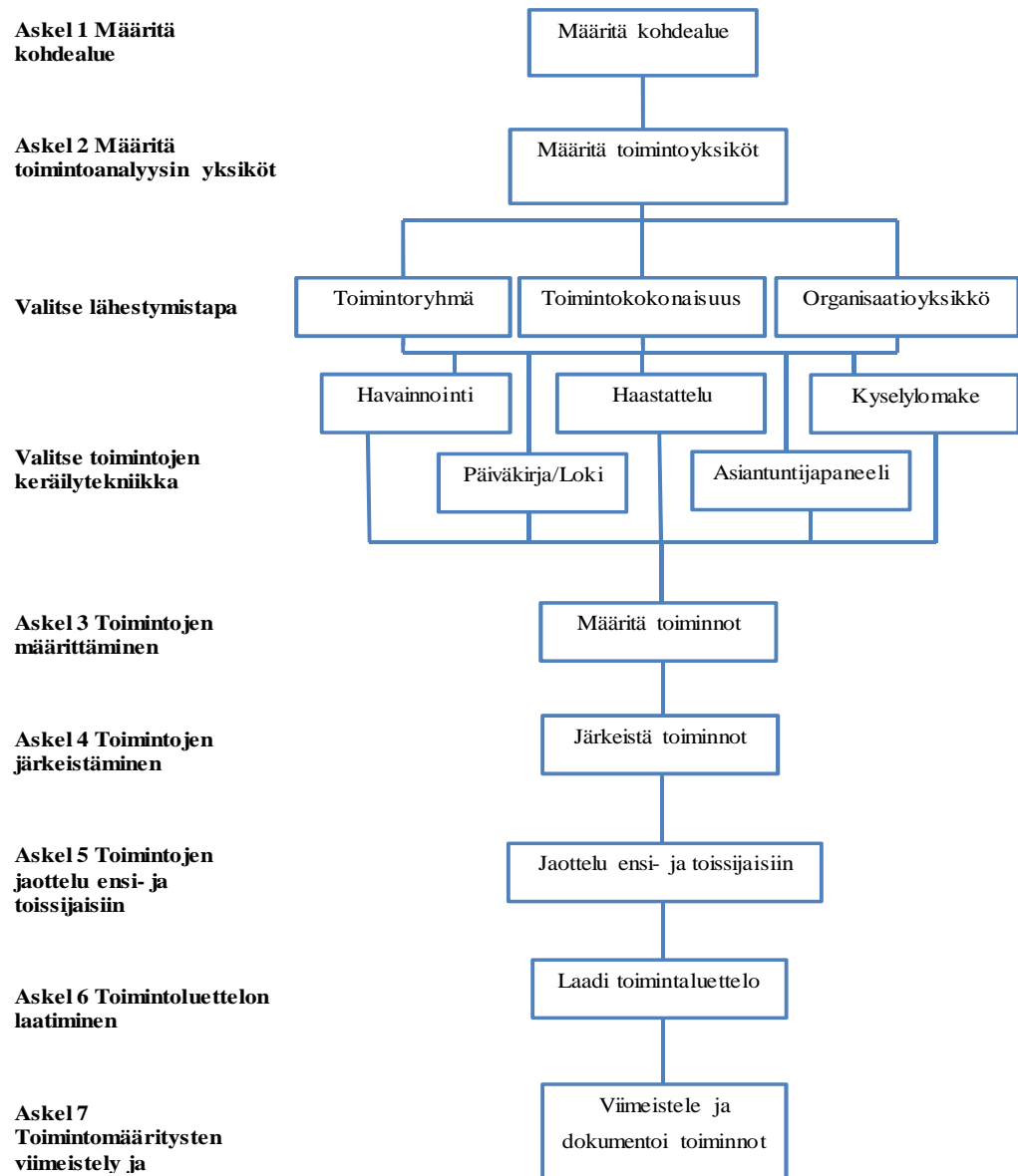
tuotteen tai asiakassuhteen lopettaminen. Toimintolaskennan avulla voidaan analysoida, mikä siitä tekee kannattamattoman. Hyvä tapa on lähteä ylhäältä alas, eli toiminnoista kustannusajureihin, jolloin yritykselle ja asiakkaalle selviää, minkä takia asiakassuhde on kannattamaton ja voidaan yhdessä pohtia, miten sitä voisi parantaa. (Lumijärvi ym. 1995, 89.)

Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan ja tietojärjestelmiin

Nykyään monissa taloushallinnon ohjelmistoissa on mahdollisuus toimintolaskentaan, joten kysymykseen ei tule niinkään kustannusten laskennan vaikeus tai haasteellisuus vaan sen työläys. Mikäli laskentaa ei tehdä yksittäisenä kertalaskentana, on aiheellista automatisoida tietojen syöttö toimintolaskentamalliin. Monissa yrityksissä on päädytty toteuttamaan laskenta muusta ohjelmistosta erillisenä, aika ajoin tehtävänä kertalaskentana. (Pellinen 2006, 192.)

3.4.2 Brimsonin toimintoanalyysi

Kuten aiemmin mainittiin, toimintoanalyysin tekeminen on koko laskennan kannalta erittäin kriittinen vaihe. Tämän takia seuraavaksi on esitelty James Brimsonin luoma, askelittain tehtävä toimintoanalyysi (kuvio 7 s. 28). Mallissa on eritelty yksityiskohtaisesti, miten eri aineistonkeruumenetelmillä voidaan määritellä toiminnot.



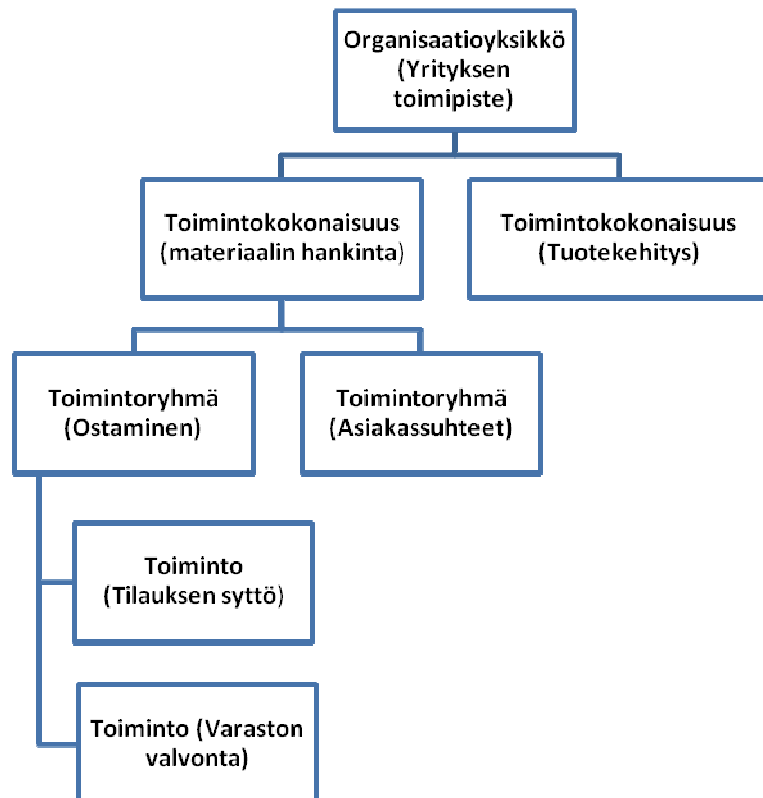
KUVIO 7. Brimsonin askelittainen toimintoanalyysi (Brimson 1992, 122)

Askeleessa yksi määritellään kohdealue. On tarpeellista määrittää selkeästi, mitä analysoidaan ennen analysoinnin aloittamista. Mahdollista on esimerkiksi tutkia vain tiettyä osaa yrityksestä. (Brimson 1992, 123.)

Kohdealueen selkiytyttyä tulee valita toimintoyksiköt, joita analysoidaan. Toimintoyksiköt ovat joukko toimintoja, jotka vaikuttavat oleellisesti toisiinsa. Toimintoryhmä, toimintokokonaisuus ja organisaatioyksikkö ovat toimintoyksiköitä.

Näiden käyttäminen toimintojen määrittämisessä on yrityskohtaista. Voi tulla kysymykseen käyttää yhtä tai useampaa toimintoyksikköä. (Brimson 1992, 123.)

Toimintoryhmä koostuu toiminnoista, joilla on sama ennalta määrätty tarkoitus, kuten osto. Toimintoryhmät muodostavat toimintokokonaisuuksia, joilla on yhteinen tavoite, kuten materiaalin hankinta. Organisaatioyksikkö on kahta aikaisempaa vaihtoehtoa laajempi ja se voi samaistua toimintoanalyysin kohteeseen, kuten yrityksen toimipisteeseen. Laajuutensa takia organisaatioyksikköä analysoidessa, se kannattaa jakaa esimerkiksi ryhmiin tai osastoihin, joilla kaikilla on oma tarkoituksensa. Kuviossa 8 havainnollistetaan organisaatioyksikön, toimintokokonaisuuden, toimintoryhmän ja toimintojen suhdetta. (Brimson 1992, 123–124.)



KUVIO 8 Organisaatioyksikön, toimintokokonaisuuden, toimintoryhmän ja toimintojen suhde (Brimson 1992, 123–124)

Toimintojen keräämiseen toimintoyksiköistä käytetään erilaisia tekniikoita, joita ovat havainnointi, haastattelu, kyselylomake, päiväkirja/loki ja asiantuntijapaneele. Toimintoyksikön valinta rajoittaa usein keräilytekniikan/tekniikoiden valintaa. (Brimson 1992, 123–124.)

Kolmannessa vaiheessa määritetään kaikki toiminnot, jotka kuuluvat toiminto-analyysiin kohdealueeseen. Tähän on olemassa erilaisia työkaluja, kuten:

- tiedostojen analyysi
- organisaatioyksiköiden analyysi
- toimintoryhmien analyysi
- toimintokokonaisuuksien analyysi
- tuotantotekniset tutkimukset (Brimson 1992, 124).

Juuri omalle yritykselle ominaisinta työkalua tai tekniikkaa valittaessa kaksi tärkeätä kriteeriä tulee nostaa esille, joita ovat tarkkuuden taso ja kustannukset (Brimson 1992, 124).

Tiedostojen analyysissä tieto kerätään jonkin ajanjakson tilastoista, kuten tuotantotilastoista. Joissain yrityksissä tiedostojen analysoinnilla voidaan saada erittäin selkeä kuva yrityksen toiminnasta ja miten kustannukset muodostuvat. Toimintoja on aiheellista etsiä myös muista omaan käyttöön tuotettavista raporteista, kuten työvoimaraporteista. (Brimson 1992, 126.)

Toimintoryhmän analyysillä tutkitaan organisaation rajat ylittäviä toimintoryhmiä. Toiminnot määritetään havainnoimalla tuotteen muuttumista ja sen fyysistä kulua. Analyysissä toiminnot muodostavat ketjun, jossa edellisen toiminnon tuotoksesta tulee seuraavan panos. Ketjun valmistuessa saadaan aikaan toimintoryhmän kuvaus. Menetelmän etuna on toimintoryhmän ja toimintoketjun graafinen havainnollistaminen, mikä mahdollistaa esimerkiksi turhien tai päällekkäisten toimintojen näkemisen. Toimintoryhmän analyysin huono puoli on, että se usein jättää yleisluontoiset ja avustavat toiminnot tarkastelun ulkopuolelle. (Brimson 1992, 132–133.)

Toimintokokonaisuuden analyysissä hajotetaan päätoiminnot toimintoihin, esimerkiksi taloushallinto kirjanpitoon, palkanlaskentaan ja laskutukseen. Toimintojen määrittämisessä tulisi vastata mahdollisimman tarkasti kysymykseen, mitä se

tekee? Menetelmän etuna on koko liiketoiminnan, myös yleisluontoisten ja avustavien tehtävien, huomioiminen analyysissä. (Brimson 1992, 134.)

Organisaatioyksikön analyysissä selvitetään miten yksikkö saavuttaa tavoitteensa. Menetelmä on olennaisesti riippuvainen operatiivisen johdon tietämyksestä, jota haastatteleamalla selvitetään toiminnot, niihin käytetyn ajan jakautuminen ja resurssien allokointi. Organisaatioyksiköiden analyysissä käytetään yleisesti Delphi-menetelmää, jonka voi esimerkiksi toteuttaa seitsemällä seuraavalla perusaskelilla:

- työlajien analyysi
- atk-rekisterien tarkastelu
- avainhenkilöiden haastattelut
- toimintoja koskeva havainnointi
- asiantuntijapaneelit
- päiväkirjojen ja vastaavien lukeminen
- seuranta lomakkeiden läpikäynti. (Brimson 1992, 126–127).

Organisaatioyksikön analyysi on iteratiivinen menetelmä, ja perustuu johdon tietämykseen, jonka takia se saattaa muodostua aikaa ja kustannuksia kuluttavaksi (Brimson 1992, 126).

Tuotantoteknisissä tutkimuksissa toiminnot määritetään havainnoimalla työntekijöiden jokapäiväisiä työrutiineja. Jotta menetelmää voidaan käyttää, töiden tulee kulkea selkeästi havaittavassa rytmissä, sillä toimittoja on vaikea kartoittaa, mikäli työ on epäsäännöllistä. Tuotantoteknisellä tutkimuksella kyetään määrittämään toiminnot varsin tarkasti ja sitä käytetään laajalti. Huonona puolena menetelmässä on sen toteuttamisesta aiheutuvat korkeat kustannukset. (Brimson 1992, 136.)

Toimintojen määrittystä varten on monia erilaisia menetelmiä toimintoyksikön analyysistä tiedostojen analyysin. Kaikki menetelmät kuitenkin pyrkivät määrittämään samat toiminnot, joten luonnollisesti niiden yhteensovittaminen on mahdollista. Menetelmän/ menetelmien valinta on täysin yksilöllistä ja yrityksestä

riippuvaista. On kuitenkin suositeltavaa aloittaa toimintoanalyysi organisaation tarkastelusta, jonka jälkeen muodostetaan toimintoryhmä- tai toimintokohtainen analyysi. (Brimson 1992, 136–137.)

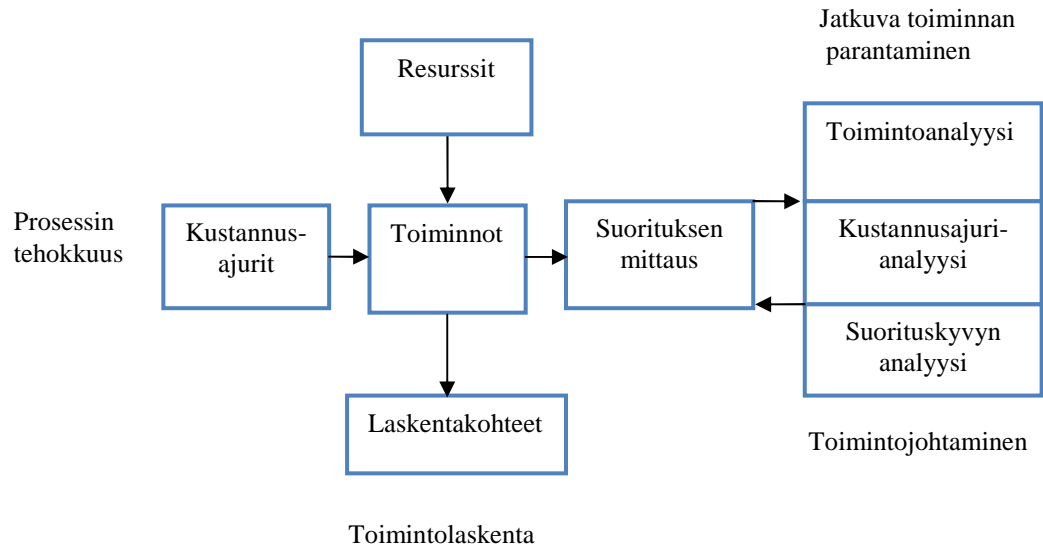
Neljännessä askeleessa määritetyt toiminnot järjeistetään. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintojen läpikäyntiä ja niiden hienosäätöä. Joitain toimintoja voi olla aiheellista jakaa vielä useammaksi toiminnoksi ja toisia yhdistellä. Tällöin kriittiseksi tekijäksi nousee tarkkuuden ja hyödyn suhde. Liian yksityiskohtainen toimintoluettelo tekee toimintojen hallinnasta hankalaa ja laskennasta kallista ja tehotonta. Toisaalta liian yksinkertainen järjestelmä tuhoaa koko toimintolaskennasta saatavan hyödyn. Jälleen kerran oleelliseksi nousee siis yrityksen yksilölliset tekijät, kuten liiketoiminnan monimutkaisuus, toimiala, asiakaskunta ja laskennan tarkoitus. (Brimson 1992, 137–139.)

Kuvion viidennessä askeleessa toiminnot jaetaan ensi- ja toissijaisiin toimintoihin. Tämä on tarpeellista, jotta toissijaisten toimintojen kustannukset voidaan kohdistaa ensisijaisille ja säädellä näiden kahden välistä suhdetta. Toissijaiset toiminnot tukevat ja avustavat ensisijaisia ja ovat yrityksen sisäisiä toimintoja. Ensisijaiset toiminnot toimivat organisaatioyksikön ulkopuolella. (Brimson 1992, 140.)

Askeleessa kuusi muodostetaan toimintokartta, josta voi havaita toimintokokonaisuuksien, toimintoryhmien ja toimintojen välisen suhteen. Viimeisessä, seitsemännessä askeleessa toimintomääritykset viimeistellään ja dokumentoidaan yhdistelmäluetteloon (Brimson 1992, 142.)

3.5 Toimintojohtaminen

Toimintolaskennan hyväksikäyttämistä yritystoiminnan johtamisessa ja kehittämässä kutsutaan toimintojohtamiseksi (Turney 1992, 157). Kuten seuraavasta kuvista 9 (s. 33) voi havaita, toiminnot ovat sekä toimintolaskennan että toimintojohtamisen perusta. Kustannusten kohdistamiskäytännön kuvaava toimintolaskenta ja prosessinäkemys toimintojohtamista.



KUVIO 9. Toimintolaskennan ja -johtamisen suhde (Lumijärvi 1993, 37)

Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen perusteet ovat samat, painoarvo on vain kohdistettu eri osa-alueeseen. Laskennan sijaan toimintojohtamisessa keskitytään toiminnan jatkuvaan kehitykseen käyttämällä tuttuja menetelmiä, kuten toiminto- ja kustannusajuri-analyysiä. Laskentakohteiden sijaan toimintoihin keskittymällä kyetään tehostamaan yrityksen toimintaa ja säästämään kustannuksissa. Prosessin tehokkuuteen keskittymällä voidaan havaita missä tulosta ja tappiota syntyy. (Lumijärvi 1993, 38)

Toimintolaskenta ei saa jäädä pelkäksi lukuja tuottavaksi laskentajärjestelmäksi, vaan sen tuottamaa tietoa tulee hyödyntää yrityksen päätöksenteossa. Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen avulla pitää aktiivisesti vaikuttaa yrityksen strategiaan valintoihin ja näihin pääsemiseen käytännössä. (Lumijärvi 1993, 38) Parhaan mahdollisen hyödyn saa molemmista näiden kahden hyvän vuorovaikutuksen avulla. (Laitinen 1998, 219).

3.6 Toimintolaskennan ongelmat

Toimintolaskenta nousi suosioon 1980-luvulla, koska monet olivat tyytymättömiä perinteisen kustannuslaskennan tuottamaan tietoon. 1990-luvulla innostus toimintolaskentaa kohtaan kuitenkin laski, koska yritykset kokivat toimintolaskennan raskaan teorian tuomisen käytäntöön hankalaksi. Myös toimintolaskennan isänä pidetty Kaplan myönsi toimintolaskennan kehityksen pysähtyneen. (The Economist 2009.)

Yrityksen sisäisen laskennan järjestäminen toimintoihin perustuvaksi on pitkä ja vaativa prosessi. Toimintolaskenta on kohdannut paljon kritiikkiä juuri sen työläyden ja korkeiden kustannusten takia. Tietojen keräys ja syöttö toimintolaskentamalliin vie aikaa ja työvoimaa, jonka takia se tulisikin ehdottomasti automatisoida. Monissa yrityksissä toimintolaskenta on jäänyt ainoastaan kokeiluasteelle, eikä laskennasta saatavia tuloksia ole juuri hyödynnetty. Yritykset ovat maininneet toimintolaskennan poistamisen syiksi esimerkiksi. (Pellinen 2006, 192–193.)

- Heikko yhteensopivuus muiden sähköisten järjestelmien kanssa.
- Epäily laskennasta saatavien tuloksien luotettavuuteen.
- Korkeat aloitus- ja ylläpitokustannukset. (Pellinen 2006, 193)

Toimintolaskentamalleista tehdään usein liian monimutkaisia, jolloin niiden käytännön sovellettavuus kärsii. Vuonna 2007 Kaplan kirjoitti uuden kirjan toimintolaskentaan liittyen. Kirjassaan Kaplan esittelee TDABC:n, eli time-driven-activity-based-costing, jonka merkittävin ero perinteiseen toimintolaskentaan on, että kustannuskohdistimina käytetään aina aikaa. (The Economist 2009.)

Seuraavassa luvussa esitellyn tilitoimiston, toimintolaskennan käyttöönotossa on pyritty pohtimaan mahdollisimman tarkasti toimintolaskentamallin aiheuttamia kustannuksia tilitoimistolle tulevaisuudessa, sekä minimoimaan ne, riskeeraamatta laskennan tuloksia.

4 CASE: TILITOIMISTO X

4.1 Taustatietoa tilitoimistosta

Tilitoimisto on 1990-luvun alkupuoliskolla perustettu, Päijät-Hämeen talousalueella toimiva taloushallintoalan yritys. Tilitoimiston asiakkaat muodostuvat pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Tilitoimiston liikevaihto, joka on noin 500 000 €, koostuu pääsääntöisesti kirjanpito- ja palkanlaskentapalveluista. Kirjanpito on asiakkaasta riippuen toteutettu paperilla, sähköisenä tai näiden yhdistelmänä. Tilitoimisto tarjoaa perinteisten palveluiden lisäksi myös asiantuntijapalveluita, kuten veroneuvontaa ja sisäistä laskentaa.

4.2 Toimintolaskentamallin valmistelu

Toimintolaskentamalli luotiin tuottamaan tilitoimistolle kuukausittainen kustannusraportti ulkoisen laskennan tueksi. Koska tarkoituksena oli mallin jatkuva käyttö, sen automatisointi nousi erittäin tärkeäksi. Käsien syötettävän datan määrä haluttiin minimoida, jotta mallin käytöstä aiheutuvat kustannukset eivät nousisi hyötyjä suuremmiksi. Laskentakohteiksi valittiin tilitoimiston asiakkaat ja sen tarjoamat palvelut. Tilitoimiston palveluiksi, eli tuotteiksi, valikoituivat sähköinen kirjanpito, perinteinen kirjanpito, palkanlaskenta sekä verotus ja tilinpäätös. Toimintolaskentamallin rakentamiseen käytettyä aineistoa ei voida tässä opinnäytetyössä julkaista, sen sisältämän arkaluontoisen materiaalin takia. Myöskään toimintolaskentamallin avulla saatuja tuloksia ja johtopäätöksiä ei voida yksityiskohtaisesti julkaista.

Opinnäytetyön empirian kerääminen suoritettiin toimintoanalyysin avulla. Toimintoanalyysi on toimintolaskennan käyttöönotossa yleisesti käytetty työkalu, jonka avulla saadaan kriittisesti tärkeää informaatiota yrityksestä. Toimintoanalyysillä kerätty aineisto muodostui yrityksen tietojärjestelmissä sijaitsevasta valmiista aineistosta sekä henkilöstön ryhmähaastattelusta. Valmiin aineiston analysointi aloitettiin vuoden 2013 tammikuussa ja ryhmähaastattelut toteutettiin helmikuussa.

4.3 Tilitoimiston resurssit

Empirian kokoaminen aloitettiin tutkimalla vahvistetun tilinpäätöksen pääkirjaa, jotta kustannusten muodostumisesta saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys. Tilinpäätös oli tehty opinnäytetyön kannalta optimaalisena aikana ja analysoitava aineisto oli kuranttia.

Pääkirjasta havaittiin, että resursseista ehdottomasti eniten yritykselle kustannuksia aiheutti henkilöstö. Palkat sivukustannuksineen sekä henkilökunnan virkistystoiminta ja koulutus käsittivät noin 60 % kaikista yrityksen kustannuksista. Toiseksi eniten kustannuksia aiheutti atk-laitteisto, joka oli noin 21 % yrityksen kokonaiskustannuksista. Atk-laitteiston kustannukset koostuivat pääsääntöisesti ohjelmiston vuokrauksista, mutta myös esimerkiksi laitteiston vuokrista. Kolmas merkittävä yksittäinen kustannusryhmä oli toimitilakustannukset. Nämä käsittivät toimitilavuokran, sähkön, lämmityksen ja siivouksen, jotka yhteensä olivat noin kymmenesosa (8 %) yrityksen kokonaiskustannuksista. Muita kustannuksia olivat esimerkiksi ostetut asiantuntijapalvelut, markkinointi ja sähköinen tietoliikenne. Näiden kustannukset olivat kuitenkin kokonaistoiminnan kannalta vähäisiä ja merkityksettömiä.

4.4 Tilitoimiston toiminnot

Toimintojen kartoitus aloitettiin analysoimalla yrityksen työajanseurantajärjestelmää. Työntekijät kirjaavat järjestelmään päivittäin, keille asiakkaille he ovat palveluja tuottaneet, kuinka kauan siihen on kulunut aikaa ja mitä työtehtäviä he ovat tehneet. Järjestelmä on Excel-pohjainen ja siihen syötetyt arvot ovat numeerisia. Toiminnot muokkaantuivat työntekijöille määriteltyjen työtehtävien pohjalta. Toiminnoiksi määritettiin seuraavat:

- kirjanpito
- sähköinen kirjanpito
- skannaus
- palkanlaskenta
- verotus ja tilinpäätös
- perehdytys
- hallinnolliset työt

Kirjanpitotoimintoon sisällytettiin työtehtävistä kirjanpito, kirjanpitoasiakirjojen hoito sekä muu laskutustyö. Sähköinen kirjanpito käsitti sähköisen tiliöinnin sekä maksuliikenteen. Skannaustoimintoon kuului yrityksessä sijaitsevan skannauspisteen työt. Palkanlaskenta käsitti asiakasyritysten palkanlaskennan sekä palkka-asiakirjojen hoidon. Verotus ja tilinpäätös muodostuivat veroneuvonnasta, veroilmoituksista sekä tilinpäätösten tekemisestä, jotka sisältyivät työajanseurantajärjestelmässä yhdeksi työtehtäväksi. Perehdytykseen sisältyi työntekijöiden perehtyminen sekä perehdyttäminen. Hallinnollisiin töihin kuuluivat työtehtävät, jotka eivät johtuneet suoranaisesti kenestäkään asiakkaasta, kuten viikkopalaverit.

Muu laskutustyö koostui pääsääntöisesti kirjanpidon työtehtävistä, jonka takia sen seuraamista omana toimintona ei nähty oleelliseksi. Sen kohdistaminen aiheutumisperusteisesti eri tuotteille osoittautui hankalaksi ja kokonaiskustannuksien kannalta merkityksettömäksi, etenkin suhteutettuna siitä aiheutuviin kustannuksiin.

4.5 Tilitoimiston kustannusajurit ja kustannusten kohdistus

Kustannukset kohdistettiin toimintolaskennalle tyypillisesti resursseilta toiminoille, joilta edelleen tuotteille. Asiakaskohtaiset kustannukset kohdistettiin kuitenkin suoraan resursseilta, samanaikaisesti toimintojen kanssa. Asiakkaiden nähtiin siis kuluttavan tilitoimiston resursseja, ei toimintoja tai tuotteita. Näin toimintolaskentamalli pysyi yksinkertaisempänä, säästettiin aikaa kuukausitasolla tehtävässä kohdistuksessa, sekä varmistettiin asiakaskohtaisten kustannusten tarkkuus.

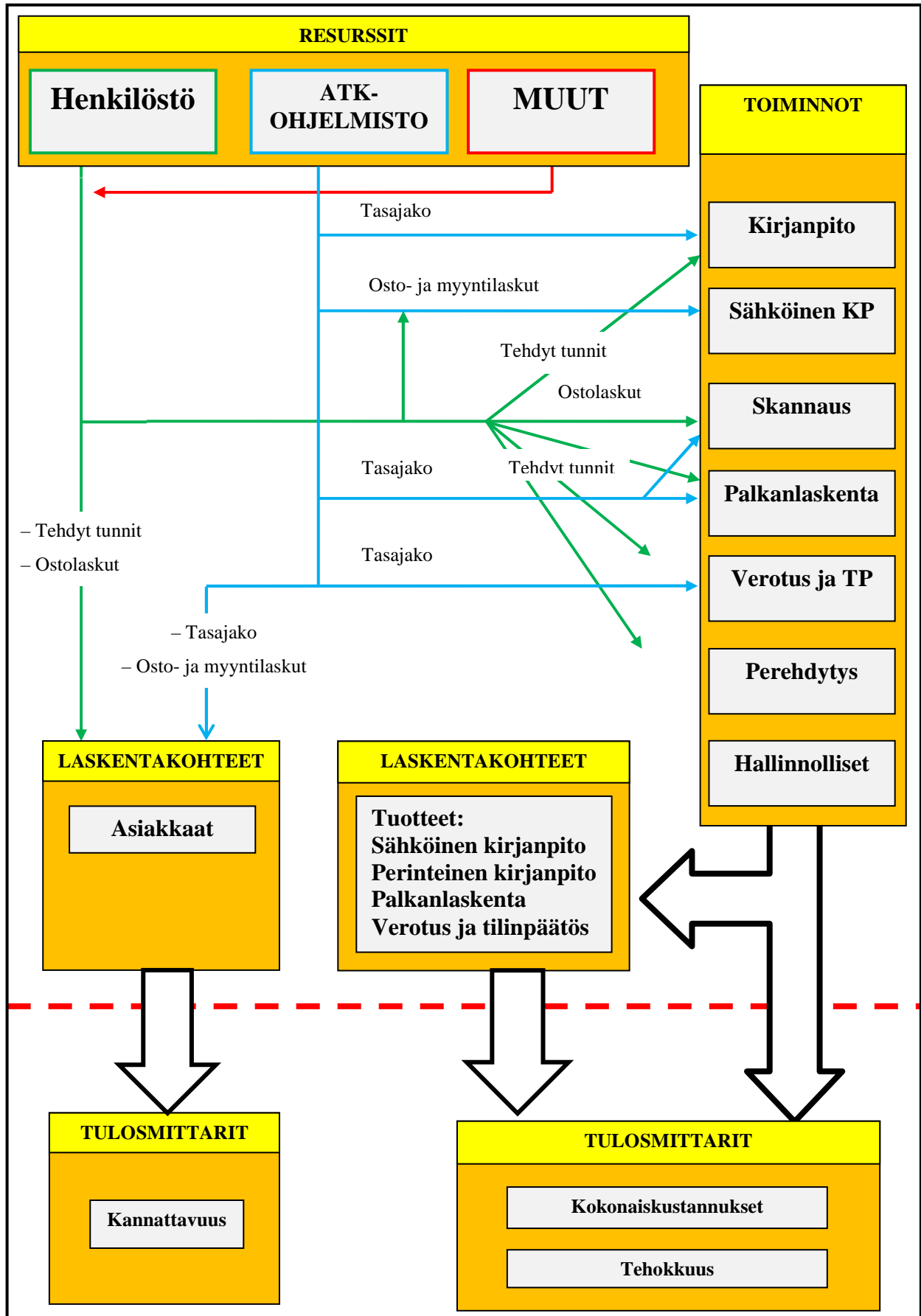
Pohdittaessa resurssien kohdistusta kustannusajurien avulla, resurssin osuus kokonaiskustannuksista ja sen merkitsevyys yrityksen toiminnalle nousi tärkeäksi kriteeriksi. Yrityksen merkittävin resurssi, henkilöstökustannukset, päätettiin kohdistaa tehtyjen työtuntien perusteella, lukuun ottamatta skannausta ja sähköisten ostolaskujen tiliöintiä. Skannaajan työtunnit kohdistettiin saapuneiden paperisten ostolaskujen mukaisesti, joiden lukumäärän nähtiin parhaiten kuvaavan skannaajan ajankäyttöä. Sähköisten ostolaskujen tiliöintiin käytetty aika kohdistettiin paperisten ostolaskujen ja verkkolaskujen mukaisesti. Tiliöinnin kannalta oli merkityksetöntä, oliko lasku saapunut tilitoimistoon sähköisesti vai paperisena. Henkilöstökustannusten kohdistuksessa ei otettu huomioon työntekijöiden palkkaeroja, skannaajaa lukuun ottamatta. Työntekijöiden palkkaerot eivät olleet laskennan kannalta merkittäviä, eikä siten palkkojen kohdistusta nähty järkeväksi tehdä työntekijöittäin. Skannaajan palkka oli kuitenkin selvästi muiden työntekijöiden palkkoja matalampi, jonka takia se kohdistettiin asiakkaille ja tuotteille erikseen. Henkilöstökustannuksien kohdistuksessa käytettiin työajanseurantajärjestelmää, josta saatiin helposti selville, kuinka paljon kullekin toiminnolle ja asiakkaalle on käytetty aikaa kuukausittain.

Atk-laitteisto ja -ohjelmistokustannukset edustavat merkittävää osaa yrityksen kokonaiskustannuksista ja ne vaihtelevat paljon asiakkaittain ja tuotteittain. Tämän takia nähtiin tarpeelliseksi haastatella tilitoimiston kahden ohjelmistokokonaisuuden pääkäyttäjiä. Osa atk-ohjelmiston kustannuksista aiheutui tasaisesti kaikista asiakkaista ja tuotteista, kuten kirjanpito-ohjelmiston vuokrat ja käyttäjäveloitukset. Osa ohjelmistokustannuksista aiheutui vain tietyistä asiakkaista ja

tuotteista. Tällaisia olivat esimerkiksi kirjanpidon ohjelmistovuokrat asiakkaille, raportointityökalut ja sähköisen kirjanpidon kustannukset. Edelleen vuokratut ohjelmistot kohdistettiin euromääräisinä asiakkaille ja tuotteille, omien ostolaskujen mukaisesti. Raportointityökalujen kustannukset kohdistettiin tasajaolla asiakkaille ja tuotteille (perinteiselle ja sähköiselle kirjanpidolle) ja sähköisen taloushallinto-ohjelmiston kustannukset kohdistettiin osto ja myyntilaskujen mukaisesti.

Yrityksen muut kustannukset edustavat kokonaiskustannuksista alle viidennestä (n. 20 %) ja ne kohdistettiin asiakkaille ja tuotteille niihin käytettyjen kokonaistyötuntien suhteessa. Merkittävän osan muista kustannuksista nähtiin aiheutuvan yritykseen käytetyn ajan mukaisesti, kuten sähkön, lämmityksen, puhelimien ja toimitilakustannusten. Laskennan käytännöllisyyden takia näille ei laskettu omia kustannusajureja, kuten esimerkiksi toimitilakustannuksille toimintojen kuluttamaa pinta-alaa.

Tilitoimistolle rakennettuun toimintolaskentamalliin on luotu kannattavuutta ja tehokkuutta mittaavia tunnuslukuja, mallin tulevaa hyödyntämistä varten. Kannattavuutta on mitattu asiakas- ja tuotekohtaisesti voittomarginaaleilla. Tilitoimiston tuottamien palveluiden tehokkuutta on mitattu työtunneittain myynnin, kustannuksien sekä tuottojen osalta. Näiden analysointi ja hyväksikäyttö eivät kuitenkaan sisälly opinnäytetyön rajaukseen, jonka takia niitä ei käsitellä enempää. Kuviossa 10 (s. 40) on havainnollistettu kustannusten kohdistusta resurssien, toimintojen ja laskentakohteiden välillä.



KUVIO 10 Kustannusten kohdistus; Case Tilitoimisto X

Seuraavassa esimerkissä vertaillaan kahden erilaisen asiakkaan kustannusten kohdistusta edellä kuvatun mallin mukaisesti.

Asiakas A ostaa

– perinteistä kirjanpitoa

Asiakas B ostaa

– sähköistä kirjanpitoa

– palkanlaskentaa

Asiakkaan A kirjanpitoon on kulunut kolme tuntia kuukauden aikana. Asiakkaalle kohdistetaan tällöin kaikista henkilöstökustannuksista kolmen tunnin prosentuaalinen osuus. ATK-ohjelmiston kustannuksista asiakkaalle kohdistetaan tasajaolla kirjanpito-ohjelmiston, raportointityökalujen, sekä vuokralaitteiston kuukausiveloitukset. Kuukauden aikana tilitoimistolle aiheutuneet muut kustannukset kohdistetaan asiakkaalle tehdyn kolmen tunnin perusteella.

Asiakkaalle B on tullut kuukauden aikana 30 paperista laskua ja 50 verkkolaskua. Asiakkaan kirjanpitoon on kulunut aikaa kaksi tuntia ja palkanlaskentaan yksi tunti. Asiakas on myynyt kuukauden aikana marginaaliveromenettelyn mukaisesti kalustoa, jonka perehtymiseen kirjanpitäjällä on kulunut aikaa puoli tuntia. Asiakkaalle kohdistetaan skannaajan työtunneista 30 paperilaskun prosentuaalinen osuus ja sähköisen kirjanpidon työtunneista kaikkien ostolaskujen (80) osuus. Kirjanpidon, palkanlaskennan ja perehdytyksen työtunnit kohdistetaan vastaavalla tavalla tehtyjen työtuntien mukaisesti. Kun asiakkaan aiheuttamat kokonaistyötunnit on laskettu, kohdistetaan sille henkilöstökustannukset kokonaistyötuntien mukaisesti.

Asiakkaalle B, ATK-ohjelmiston kustannukset kohdistetaan tasajaolla kirjanpidon, raportointityökalujen, vuokralaitteiston ja maksuliikenneohjelmistojen osalta kuukausiveloitusten mukaisesti. Sähköisen kirjanpidon ohjelmistokustannukset kohdistetaan osto- ja myyntilaskujen mukaan. Edelleen vuokrattujen ohjelmistojen kustannukset kohdistetaan omien ostolaskujen mukaisesti, aiheutumisen perusteella. Tilitoimiston muut kustannukset kohdistetaan samalla tavalla kuin asiakkaalla A, eli yritykseen käytettyjen kokonaistyötuntien perusteella.

Asiakkaiden aiheuttamia kustannuksia ei siis kohdisteta ensin toiminnoille, vaan kohdistus suoritetaan samanaikaisesti, asiakkaille ja toiminnoille. Asiakkaiden aiheuttamia toimintoperusteisia kustannuksia seurataan itsenäisinä. Kun kaikkien asiakkaiden kustannukset on kohdistettu, saadaan samalla toimintojen aiheuttamat kokonaiskustannukset. Näin vältetään turhalta kustannusten kohdistamiselta ja malli pysyy helpompana ja yksinkertaisempaan.

4.6 Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentajärjestelmään

Yrityksen suhteellisen pienen koon takia ei noussut aiheelliseksi hankkia erillistä toimintolaskentajärjestelmää, vaan toimintolaskentamalli päätettiin rakentaa Excel-taulukkolaskentajärjestelmällä. Erillisen toimintolaskentajärjestelmän synnyttämät kustannukset olisivat projektin pienen koon takia nousseet merkittävästi hyötyjä suuremmiksi. Valintaa puolsi myös Excelin laaja käyttö yrityksessä. Toimintolaskentaa ei näin ollen ollut mahdollista integroida ulkoiseen laskentaan, jolloin toimintolaskennan tulokset olisi saatu automaattisesti. Koska informaatiota oli tarpeellista syöttää ohjelmistojen välillä, siitä haluttiin tehdä mahdollisimman jouhevaa ja helppoa. Toimintolaskentamalliin rakennettiin mahdollisuus syöttää tiedot työajanseurantajärjestelmästä nopeasti. Koska suurin osa kustannuksista kohdistettiin työntekijöiden tekemien tuntien mukaan, saatiin tällöin merkittävä osa kustannuksista kohdistettua lähes automaattisesti.

Atk-kustannusten syöttäminen toimintolaskentamalliin muodostui hieman työläemmäksi. Kustannukset vaihtelivat merkittävästi kuukausittain, jonka takia kohdistuksen pakolliseksi osaksi muodostui tilitoimiston muutaman oman ostolaskun tutkiminen. Tämänkin tekeminen osoittautui kuitenkin melko nopeaksi.

4.7 Johtopäätökset

Toimintolaskentamallin rakentaminen tilitoimistolle kesti noin viisi kuukautta. Ensimmäiset neljä kuukautta opinnäytetyöntekijä perehtyi taloushallintoalaan, sekä toimintolaskentamallin rakentamiseen. Työ aloitettiin marraskuussa 2012 ja

se valmistui maaliskuussa 2013, jolloin toimintolaskentamalli esiteltiin yritykselle, sekä keskusteltiin sen onnistumisesta. Työn aikana tilitoimistolle ehdittiin tuottaa kaksi kuukausiraporttia. Näiden jälkeen tilitoimisto on sitoutunut käyttämään toimintolaskentamallia sisäisessä laskennassaan itsenäisesti. Työhön sisältyi myös henkilöstön perehdyttäminen mallin käyttöön.

Tilitoimistolle rakennetulla toimintolaskentamallilla yritys sai merkittävän määrän uutta tietoa asiakas- ja tuotekohtaisista kannattavuuksista, sekä lisää ymmärrystä omasta toiminnastaan. Toimintolaskentamallin avulla asiakkuuksia kyetään jatkossa vertailemaan kustannuksien, myynnin, sekä voiton perusteella. Tilitoimisto pystyy myös vertailemaan asiakkuuksia erilaisten luokittelujen avulla, kuten asiakaskoon ja tyyppin (sähköinen kirjanpito/ perinteinen kirjanpito) mukaisesti. Luokittelun tekeminen asiakaskohtaisten tulosten tueksi nähtiin tärkeäksi. Sen avulla kyetään vähentämään asiakkaiden yksilöllisyyttä, sekä poistamaan mahdollisia yksittäisiä virheitä. Luokitellut tulokset ovat myös erittäin hyödyllisiä työkaluja yrityksen strategisen päätöksenteon, kuten asiakashankinnan tueksi.

Tilitoimistojen tuotteita, kuten asiakkuuksia, vertailtiin kustannusten, myynnin ja voiton perusteella. Tilitoimisto käyttää hinnoittelussaan tuntiperusteista veloitusta, minkä takia nousi aiheelliseksi vertailla myös tuotteiden aiheuttamia kustannuksia tuntitasolla. Näin saatiin hyödyllistä informaatiota hinnoittelua varten.

Toimintolaskentamalliin kuului myös toimintojen vertailu. Sen avulla yritys sai selvän kuvan, mihin yksittäisen työntekijän sekä koko henkilöstön aika on kulunut. Vertailu suoritettiin myös asiakaskohtaisesti, jolloin on mahdollista havaita, kuinka paljon yksittäinen asiakas kuluttaa kutakin toimintoa sekä resurssia.

Tilitoimisto sai asiakkuuksien ja tuotteiden vertailusta sekä odotettua, että yllättävää informaatiota. Asiakkuuksien luokitellut kannattavuudet, sekä tuotteiden kustannukset ja tuotot olivat odotetulla tasolla. Osa asiakkuuksista oli huomattavasti kannattavampia ja osa kannattamattomampia kuin oli alun perin odotettu. Opin näytetyötä tehtäessä havaittiin yksittäisen kuukauden olevan joidenkin asiakkuuksien kohdalla harhaanjohtava, jonka takia malliin rakennettiin mahdollisuus seurata kaikkea edellä mainittua myös kumulatiivisella tasolla.

4.8 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Toimintolaskennan onnistunut käyttöönotto perustuu oleellisesti sen implementoijan teoreettiseen ymmärrykseen toimintolaskennasta, sekä käytännön ymmärrykseen sovellettavasta yrityksestä ja toimialasta. Opinnäytetyöntekijä perehtyi ensin toimintolaskentaan mahdollisimman perinpohjaisesti, jotta taloushallintoalasta, sekä tilitoimistosta saatu ymmärrys onnistuttaisiin asettamaan toimintolaskentamallin kannalta oikeaan kontekstiin. Opinnäytetyöntekijä on myös erikoistunut liiketalouden tradenomin tutkinnossaan taloushallintoon.

Toimintolaskentamallia ei voida salassapitovelvollisuuden takia julkaista työssä, joka vähentää lukijan mahdollisuutta kriittiseen arviointiin ja näin ollen heikentää työn luotettavuutta. Tämän takia toimintolaskentamallin rakentaminen on pyritty kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli sen kykyä mitata haluttua asiaa (Hirsjärvi ym. 2007, 130). Tämän opinnäytetyön validiuteen liittyy joitakin riskejä. Tilitoimiston ulkoisessa laskennassa tekemät jaksotukset vaikuttavat kuukausitason kustannuksiin, mikä vaikuttaa myös asiakaskohtaisiin kustannuksiin. On kuitenkin huomioitavaa, että opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut etsiä absoluuttisia totuuksia, vaan päästä mahdollisimman tarkkaan lopputulokseen aiheuttamatta liiallisia kustannuksia tilitoimistolle, sen käyttäessä toimintolaskentamallia. Tämän takia ei nähty tarpeelliseksi tehdä muutoksia tilitoimiston kustannusten jaksotukseen.

Tilitoimiston työajanseurantajärjestelmään liittyy myös mahdollisia riskejä. Työntekijät täyttävät itse työajanseurantajärjestelmänsä, jonka takia on mahdollista, että yksittäinen tai useampi työntekijä on ymmärtänyt ohjeistuksen väärin tai vahingossa syöttää järjestelmään väärän arvon. Tätä on pyritty ehkäisemään työntekijöiden perehdyttämisellä, sekä huolellisuuden painottamisella.

Tilitoimiston toiminnot määriteltiin työajanseurantajärjestelmästä saatujen työtehtävien pohjalta. Tämä nopeutti ja helpotti työn tekemistä huomattavasti, mikä oli suuri etu tilitoimistolle, koska ei jouduttu selvittämään työntekijöiden ajankäyttöä. Työtehtävät eivät kuitenkaan olleet täysin yhteneviä tilitoimiston tarjoamien tuotteiden kanssa. Yksi työtehtävä saattoi aiheuttaa kustannuksia usealle tuotteelle, jonka takia kustannusten kohdistusta toiminnoille ja edelleen tilitoimiston tarjoamille tuotteille ei ollut mahdollista tehdä täysin aiheutumisen mukaisesti. Nämä olivat kuitenkin kokonaiskustannusten kannalta vähäisiä, minkä takia tässä opinnäytetyössä ei nähty oleelliseksi selvittää työntekijöiden ajankäyttöä perusteellisemmin. Työtehtävien uudelleenjakoa olisi myös aiheuttanut tilitoimistolle ylimääräisiä kustannuksia. Opinnäytetyön validiteetin kannalta olisi kuitenkin ollut suotavampaa, että opinnäytetyön tekijä olisi luonut toiminnot, ilman pakollisia rajoituksia ja yhdistelyjä, jonka jälkeen toimintokohtainen ajankäyttö olisi selvitetty. Toimintolaskentamallin luovutuksen yhteydessä yritykselle on annettu palautetta ja kehitysideoita työajanseurantajärjestelmää varten, jotta toimintolaskentamallilla saataisiin aikaisiksi yhä tarkempaa ja luotettavampaa informaatiota.

Toimintolaskennalle on tyypillistä kohdistaa kustannukset resursseilta toiminnoille, joilta edelleen laskentakohteille. Tässä opinnäytetyössä kustannukset kohdistettiin resursseilta toiminnoille, joilta edelleen tuotteille ja samanaikaisesti, resursseilta suoraan asiakkaille (vrt. kuvio 4 s. 19 ja kuvio 10 s. 40). Samanaikaisella, mutta erillisellä kohdistuksella toimintolaskentamallista saatiin yksinkertaisempi, sekä vältettiin toiminto- ja tuotekohtaisten kustannusten kohdistuksessa tehtyjen valintojen aiheuttamaa kustannusten epätarkkuuden siirtymistä asiakkaille.

5 YHTEENVETO

Taloustieteiden perusteiden mukaisesti kysyntä ja tarjonta määrittävät tuotteen hinnan. Taloushallintoalan kova kilpailu ja rakenteelliset muutokset tilitoimistojen tarjoamissa palveluissa ovat ajaneet monet yritykset ahtaalle. Tilitoimistojen on tunnettava, ymmärrettävä ja kyettävä hallitsemaan sen kustannukset. Tässä opinäytetyössä tilitoimistolle rakennetun toimintolaskentamallin avulla on mahdollista tuottaa kuukausittainen raportti asiakas- ja tuotekohtaisista kustannuksista sekä toiminnan tehokkuudesta.

Toimintolaskennan kirjallisuus on kohdistettu pääsääntöisesti isoja, esimerkiksi valmistustoimintaa harjoittavia yrityksiä varten. Toimintolaskennan onnistumisen voidaan nähdä olevan kuitenkin oleellisesti riippuvainen kohteena olevasta yrityksestä. Sitoutuminen toimintolaskennan käyttöönottoon ja halu ymmärtää laskentaa on merkittävästi tärkeämpää kuin yrityksen tekniset tiedot, kuten sen koko tai tyyppi.

Toimintolaskennan avulla yrityksen kustannukset jaetaan sen toiminnoille, tuotteille ja asiakkaille aiheutumisen mukaisesti. Näin saadaan monipuolista informaatiota yrityksen toiminnasta ja sen synnyttämistä kustannuksista. Toimintolaskenta sopii erinomaisesti toimialoille, kuten taloushallintoalalle, missä kiinteät kustannukset ovat merkittävässä roolissa.

Tilitoimiston kustannuksista erittäin merkittävä osa, jopa 60 %, on henkilöstön aiheuttamia. Tämän takia sen on tärkeätä tietää, miten nämä henkilöstökustannukset muodostuvat, eli mitä työntekijät todella tekevät. Kustannuksien kohdistaminen aina tuntitasolle saakka osoittaa erinomaisesti toiminnan tehokkuuden ja sen aiheuttamat kustannukset. Toimintolaskennan avulla työntekijöiden ajankäyttöön saadaan myös selkeyttä, sekä sitä kyetään suhteellistamaan erinomaisesti. Voidaan esimerkiksi pohtia tilitoimiston yksittäiseen toimintoon käytettyä aikaa suhteessa sen synnyttämään lisäarvoon tai työntekijöiden ajankäyttöön kokonaisuudessaan. Näin saadaan hyvä ymmärrys tilitoimiston toiminnasta ja kyetään vaikuttamaan toiminnan kannalta oleellisiin asioihin.

Tilitoimiston on myös tunnettava yksittäisen asiakkaan aiheuttamat kustannukset ja tuotot, jotta tiedetään mihin asiakkuuksiin kannattaa keskittyä, sekä mitä pitäisi parantaa ja tehostaa. Toimintolaskennan avulla asiakkuuksia voidaan myös luokitella esimerkiksi koon ja tyyppin mukaisesti. Tämä on hyödyllistä strategisten suunnitelmien ja varsinaisen toiminnan vertailussa sekä uusien päämäärien tavoittelussa. Luokittelun avulla saadaan hyödyllistä tietoa esimerkiksi asiakashankintaa ja hinnoittelua varten.

Toimintolaskentaa on kritisoitu sen aiheuttamien korkeiden kustannusten takia ja sen avulla saatuja tuloksia on epäilty (vrt. s.34). Toimintolaskentamallit ovat muodostuneet monissa yrityksissä sekaviksi ja jääneet pelkästään kokeiluasteelle. Toimintolaskentaa ei tulisikaan nähdä pelkkänä kustannuslaskentatyökaluna, koska se supistaa merkittävästi sen avulla saatuja hyötyjä. Jotta toimintolaskennan koko potentiaalia saataisiin käytettyä, on yrityksen johdon ymmärrettävä toimintolaskennan perusteiden lisäksi myös laskennan mallinnus, jotta se luottaa mallin avulla saatuihin tuloksiin ja uskaltaa tehdä päätöksiä sen pohjalta.

Toimintolaskennan onnistuminen ei ole riippuvainen pelkästään laskennan tekniisestä toteuttamisesta tai sen käyttäjän ymmärryksestä ja sitoutumisesta, vaan imperatiivista on myös mitä tehdään laskennasta saaduilla tuloksilla. Laskennan tuloksien jäädessä hyödyntämättömiksi, on sen tekeminen ollut täysin turhaa, ainoastaan lisäkustannuksia aiheuttavaa. Toimintolaskentamallin tuottamien tunnuslukujen hyödyntäminen tilitoimiston strategisessa päätöksenteossa sekä operatiivisessa toiminnassa ja tilitoimissa käytetyn työajanseurantajärjestelmän optimointi toimintolaskentamallia varten olisi erinomainen jatkotutkimuksen aihe.

LÄHTEET

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Juva: WSOY.

Brimson, J. 1992. Toimintolaskenta: Activity-based accounting. Suom. Riistama, V. & Lydman, K. Espoo: Weilin+Göös.

Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Horngren C., Foster G. & Datar S. 1994. Cost Accounting. A Managerial emphasis. 8 edition. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall International.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Yrityksen tietokirjat.

Lumijärvi, O-P. 1993. Toimintojohtaminen. Activity Based Managementin suomalaisia sovellutuksia. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Toimintolaskenta johdon apuvälineenä. Espoo: WSOY.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tomperi, S. 2001. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Turney, B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uudistettu painos. Suom. Lehmusvirta, M. & Malmi, T. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Internet lähteet

Ahvenniemi, J. 2013. Taloushallinnon ICT –strategia? Tilisanomat 1/2013. [viitattu 31.1.2013] Saatavissa Taloushallintoliiton tietokannassa: <http://www.tilisanomat.fi/content/taloushallinnon-ict-strategia>.

Keränen, M. 2011. Kirjanpitäjille riittäisi töitä. [viitattu 2.2.2013]. Saatavissa YLE uutisten tietokannassa: http://yle.fi/uutiset/kirjanpitajille_riittaisi_toita/2284769.

Metsä-Tokila, T. 2011. Toimialaraportit. Taloushallinnon palvelut. [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa Taloushallinnon tietokannassa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf.

Rajala, A. 2011. Tunnuslukuoppaan pääsivu. Kauppalehti Balance. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa Kauppalehden tietokannassa: <http://www.kauppalehti.fi/balance/ohjeet/tunnuslukuoppaan+paasivu/20110262447>.

Talouselämä 2010. [viitattu 29.1.2013] Saatavissa <http://www.talouselama.fi/uutiset/tilitoimistot+ketjuuntuvat+vahin+aanin/a2052625>.

Taloushallintoliitto, 2010. Tilitoimistoala rekrytoi tuhat uutta työntekijää kahden vuoden kuluessa. [viitattu 29.1.2013]. Saatavissa Taloushallintoliiton tietokannassa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/?x1745=464547>.

The Economist. 2009. Idea. Activity based costing. [viitattu 2.12.2012] Saatavissa The Economistin tietokannassa: <http://www.economist.com/node/13933812>.

Tilastokeskus, 2008. Toimialaluokitus 2008. [viitattu 29.2.2012] Saatavissa Tilastokeskuksen tietokannassa: <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/index.html>.

Tilastokeskus 9/ 2012. Toimialaonline [viitattu 29.2.2012] Saatavissa Tilastokeskuksen tietokannasta <http://pxweb2.stat.fi/Dialog/SaveShow.asp>.

