

TILITOIMISTON HINNOITTELUN UUDISTAMINEN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalous

Syksy, 2018

Jani Nurmi

Liiketalous
Visamäki

Tekijä	Jani Nurmi	Vuosi 2018
Työn nimi	Tilitoimiston hinnoittelun uudistaminen	
Työn ohjaaja/t	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tilitoimiston kustannuksia ja hinnoittelun eri vaihtoehtoja. Tavoitteena oli selvittää palvelun tuottamisesta johtuvat kustannukset, jotta voitiin kehittää kannattava sekä tuotteistettu uudistus hinnoittelulle. Toimeksiantajana oli yritystoiminnaltaan kasvava tilitoimisto, joka tarjosi kokonaisvaltaiset talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut kahdella eri paikkakunnalla. Yrityksen nimeä ei julkaistu toimeksiantajan pyynnöstä.

Työn teoreettinen viitekehys koostui suurimalta osin kustannuslaskennasta, kannattavuudesta sekä hinnoittelusta. Näiden lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin toimialakohtaisia erityispiirteitä, jotka vaikuttivat hinnoittelun muodostumiseen. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa analysoitiin avoimen haastattelun sekä tehtyjen kustannuslaskelmien tietoja. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena syksyn 2018 aikana.

Eri toimipisteiden kustannuksia vertailtaessa huomattiin, että tuotettavan palvelun kokonaiskustannus on toimipisteiden välillä lähes sama. Tutkimuksessa saatiin selville, että hinnoittelussa kannattaa pyrkiä siirtymään nykyisestä aikaveloitettavasta laskutustavasta kohti kiinteää kuukausittain tapahtuvaa suoritusta.

Hinnoittelun uudistamiseksi toimeksiantajalle tehtiin koottu ehdotus uudesta pakettihinnoittelusta. Siinä esitellään eri yritysten tarpeisiin tuotteistettuja palvelupaketteja, joidenka hinnoittelemiseksi on otettu huomioon tuotettavan palvelun todelliset kustannukset, katetuotto sekä laskutusaste. Työn tuloksena syntyi hinnoitteluehdotus ja se on luovutettu suoraan tilaajalle eikä sitä käsitellä tässä työssä.

Avainsanat Hinnoittelu, kustannuslaskenta, taloushallinto, tilitoimistopalvelu

Sivut 35 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Degree Programme in Business Administration
Visamäki

Author	Jani Nurmi	Year 2018
Subject	Pricing development for an accounting firm	
Supervisors	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study an accounting firm's expenses and service pricing. The end goal was to investigate the costs of providing the service in order to develop a profitable and productized pricing renewal. The commissioner of the study was an accounting agency that provided comprehensive financial and human resources management services in two different offices. It was notable that the firm had grown significantly during the last year therefore changes for the pricing were considered. Following the commissioner's request, the name of the company was not published.

The theoretical framework in this thesis was mainly based on studying cost accounting, profitability and pricing. In addition to these the theoretical framework focused on field specific accounting characteristics having an effect on pricing. The analysis utilized data from an interview and financial statements. The qualitative research was carried out in the autumn of 2018.

When comparing costs between the two offices observation was made that the total cost of service is about the same. The research revealed that the commissioner should start to plan pricing towards fixed monthly billing. To improve pricing, a proposal was made for the accounting firm in the form of productized package pricing. The new proposed pricing model takes the actual cost of producing the service, the profit margin and the billing rate into account. The pricing model was created only for the accounting firm's use and it was not presented in this thesis.

Keywords Pricing, cost accounting, financial management, accounting firm

Pages 35 pages including appendices 1 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoite ja aiheen rajaaminen.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	1
1.3	Toimeksiantaja	3
1.4	Työn rakenne.....	3
2	KUSTANNUSLASKENTA, KANNATTAVUUS JA HINNOITTELU	5
2.1	Kustannuslaskenta	5
2.2	Toimintolaskenta.....	8
2.3	Taloudellisen menestyksen mittaaminen	10
2.4	Hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmät.....	12
3	TILITOIMISTOALA.....	19
3.1	Taloushallinto	19
3.2	Tilitoimistopalvelut.....	22
3.3	Tilitoimistopalveluiden hinta-arvio	23
3.4	Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu	23
4	TUTKIMUKSELLINEN OSUUS	26
4.1	Hinnoittelun nykytilanne.....	26
4.2	Yrittäjän toiveet hinnoittelumallin uudistamiseksi	27
4.3	Työn todelliset kustannukset ja hinnoittelun perusta	28
4.4	Uuden hinnoittelumallin kehittäminen.....	30
4.5	Ehdotus uudelle hinnoittelulle	31
4.6	Johtopäätökset.....	32
	LÄHTEET.....	33

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tilitoimistoalalla on tapahtunut merkittäviä muutoksia digitalisaation vaikutuksesta. Rutiininomaiset työtehtävät ovat vähentyneet paljon, koska sähköiset taloushallinnon työkalut on jo omaksuttu asiakkaiden ja tilitoimistojen keskuudessa. Kirjanpitäjän työkuvaan on tullut mukaan paljon uutta muun muassa asiantuntijakeskeisempien ja neuvovien palveluiden muodossa. Tämä asettaa tilitoimistoille vaatimuksia siirtymään perinteisestä suorite- tai tuntiveloitteisesta hinnoittelusta kohti palvelukokoisuuksien tarjoamista.

Toimeksiantajayrityksessä on halukkuutta vaihtaa nykyistä hinnoittelua vastaamaan muuttuneen tilanteen asettamia haasteita. Uudella hinnoittelulla halutaan selkeyttää tilitoimiston tarjoamaa palvelukokonaisuutta asiakkaan suuntaan sekä yksinkertaistaa nykyiseen hinnoitteluun perustuvaa laskutuskäytäntöä. Tarve muutokselle syntyy myös kahden eri toimipisteen hinnoittelun yhtenäistämistä, koska nykyisessä tilanteessa hinnoittelu on ollut hyvinkin erilaista eri toimistojen asiakkaiden välillä.

1.1 Työn tavoite ja aiheen rajaaminen

Työ on laskentatoimeen liittyvä lopputyö, jossa tutkimuksellisten menetelmien avulla selvitetään käytännön ongelmaa. Työssä käsitellään tilitoimiston laskuttamista ja hinnoittelua ja näiden uudistamista. Työn tavoite on se, että tilitoimistoyrittäjä saa ehdotuksen siitä, mihin suuntaan laskutusta ja hinnoittelua kannattaa lähteä muuttamaan nykyisestä käytännöstä. Tarkoituksena on myös selvittää kustannuslaskennan avulla tuotettavan palvelun todelliset kustannukset, jotta hinnoittelulle saadaan perusta.

Olen tällä hetkellä työsuhteessa toimeksiantajayrityksessä kirjanpitäjänä. Minun työtehtäviini ovat kuitenkin kuuluneet myös tilitoimiston myyntilaskutuksen avustavat työtehtävät, joten nykyisestä käytännöstä on kertynyt omakohtaista kokemusta. Myyntilaskutuksen hoitaminen tapahtuu sähköisesti taloushallinnon ohjelmiston avulla. Tavoitteena on kuitenkin pyrkiä antamaan objektiivinen näkemys yrityksen laskutuksen ja hinnoittelun nykytilasta ja ehdotus uudesta käytännöstä.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellinen kehittämistyön tekemisen tarve voi syntyä erilaista asetelmista, kuten yrityksen kehittämistarpeista tai halukkuudesta saada aikaan muutosta nykyiseen tilanteeseen. Siihen oleellisesti kuuluvana osuutena voidaan pitää käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen tai palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Huomioitavaa kehitystyössä on se, että siinä halutaan tuottaa parempia vaihtoehtoja ja

kehittää nykyistä tilannetta konkreettisesti, eikä vain kuvailla ja selitetä jo tiedossa olevia asioita yrityksen tilanteesta. Vaikka tavoitteena on usein käytännön kehittämistehtävän valmiiksi saattaminen, on silti hyvä tuottaa samalla uutta tietoa käytännöstä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu merkittävällä tavalla uuden ammatillisen tiedon tuottamisen tärkeys, joka voi toimii perustana tuleville kehittämishankkeille. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2009, s. 19–20)

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, koska siinä haetaan yrityksen kannalta muutosta nykyiseen tilanteeseen. Työn kannalta oleelliseksi seikaksi nousee kysymys siitä, miten tästä voidaan lähteä kehittämään uutta. Tutkimusongelman kannalta onkin keskeistä selvittää tutkimuskysymysten kautta seuraavat asiat:

- Mitkä ovat tuotettujen palveluluiden todelliset kustannukset?
- Kuinka hinnoittelua voisi lähteä kehittämään nykyisestä käytännöstä?
- Mitä tekijöitä pitäisi ottaa huomioon tilitoimistopalveluita hinnoiteltaessa?

Tutkimusongelmaa voidaan täten selvittää erilaisin tieteellisissä tutkimuksessa käytetyin menetelmin. Työ toteutetaan itsenäisenä tutkimuksena yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohdaksi halutaan ottaa usein todellisen tilanteen kuvaaminen. Tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraisesti näyttää otoksen sijaan, koska kohteeksi halutaan ottaa harkittu kohde, josta tarvitsee saada lisää tietoa. On yleistä, että tutkija on lähellä tutkittavia ja jopa osallistuu toimintaan omalla tekemisellään. Hän tekee havainnoinneistaan tulkintoja, jotka ovat hänen itsensä perustelemiaan. On tärkeää, että tulkinnat ovat perusteltuja, koska tutkimuksen tarkastelija tekee usein näiden seikkojen perustella arvion luotettavuudesta. (Ojasalo ym., 2009, s. 94)

Haastattelun avulla saadaan kerättyä nopeasti syvällistä tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelu valittiin tiedonkeruumenetelmäksi, koska yrittäjän omaa näkemystä ja häntä koskevia asioita haluttiin korostaa tiedonkeruuvaiheessa. Haastattelumenetelmäksi valikoitui avoin haastattelu, koska sen kautta koettiin saatavan eniten informaatiota tulevaisuuden kehittämistarpeita koskevasta aiheesta ja tutkijaa kiinnostavista taustatiedoista. Haastattelun haluttiin olevan keskustelunomaista ja ennalta määrättyjen kysymysten tarkoituksena oli ohjata haastattelua siten, että aihepiirin aiheet käytäisiin läpi. (Ojasalo ym., 2009, s. 95–98)

Opinnäytetyön toteuttamiseksi käytetään kvalitatiivisen eli laadullista tutkimuksen menetelmiä, koska ne sopiva työn luonteeseen parhaiten. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että saadaan parempi ymmärrys yrityksen nykyisestä tilasta, siksi tilanteen kartoittamiseksi tarvitaan laadullisia menetelmiä. Tutkimusta toteutetaan avoimen haastattelun lisäksi kustannuslaskennan laskelmien analysoinnin avulla. Laskelmien analysoinnin kautta saadaan parhaiten tietoa taloudellisesta suoriutumiskyvystä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi yrityksen taloudelliset luvut, ja näistä tehdyt laskelmat. Tässä työssä tarkoituksena on perehtyä kustannusrakenteeseen ja sitä kautta antaa pohja palveluiden hinnoitteluun. Yrityksen taloustiedot perustuvat viimeisimmän tilinpäätöksen lukuihin ajalta 1.10.2017-30.9.2018. Yrityksen tuotot ja kulut ovat eritelty eri kustannuspaikkojen välille, joten analysointi on mahdollista toimipisteiden välillä.

1.3 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii Tilitoimisto X, jolla on toimipisteet Pirkanmaalla ja Uudenmaalla. Yritys tarjoaa yrittäjälle monipuoliset taloushallinnon palvelut kirjanpidon peruspalveluista kokonaisvaltaiseen liikekirjanpidon tekemiseen sisältäen mahdolliset palkanlaskennan ja muut hallinnon palvelut. Asiakkaan on mahdollista valita palvelu oman tottumuksen mukaisesti perinteisen paperisen tai sähköisen kirjanpitoajan väliltä. Yrittäjä on aikaisemmin toiminut suuressa ketjussa franchising-yrittäjänä, mutta vuoden 2017 loppupuolella eronnut ketjusta ja perustanut itsenäisen tilitoimiston.

Yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä yhdeksän työntekijää yrittäjän lisäksi. Työntekijämäärä jakautuu tasaisesti kahden eri toimipisteen välillä. Työntekijöiden työtehtävät sisältävät palkanlaskennan ja kirjanpidon työtehtävien lisäksi myös erilaisia hallinnollisia työtehtäviä, jotka vaihtelevat asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Työtehtävät on pyritty jakamaan siten, että palkkahallinnon asiantuntijat voivat keskittyä palkanlaskennan työtehtäviin ja kirjanpidon asiantuntijat kirjanpitojen tekemiseen.

Yrityksessä on tapahtunut viime aikoina paljon muutoksia muun muassa liiketoiminnan laajentumisen vuoksi Uudenmaan toimipisteellä. Uusien asiakkaiden osalta on käytetty toistaiseksi edellisen omistajan käyttämiä hintoja. Muutosten vuoksi tilitoimiston hinnoittelu ei ole perustunut todellisiin kustannuksiin, koska yrittäjällä ei ole ollut resursseja järjestää perusteellista kustannuslaskentaa yritykselle. Siksi tavoitteena on laskea toimipisteille työn todelliset kustannukset ja tehdä sen pohjalta ehdotus hinnoittelulle. Toimeksiantajan nimeä ei paljasteta yrityksen pyynnöstä.

1.4 Työn rakenne

Työn rakenteen osalta aluksi tutustutaan kustannuslaskentaan, kannattavuuteen sekä hinnoitteluun. Seuraavassa luvussa käsitteellään tarkemmin yrityksen toimintaa taloushallinnon toimialalla. Työn teoriaosuudessa on haluttu ottaa mukaan erilaisia kustannuksien laskemiseen ja hinnoittelun määrittämiseen käytettäviä menetelmiä esille. On huomioitava, että kohdeyrityksen tapauksessa on tehty selvä rajausta käytettävien menetelmien osalta, koska niiden käyttö on koettu tämän tutkimuksen kannalta

oleelliseksi. Lopussa otetaan katsaus tutkimukselliseen osuuteen, jossa kuvataan nykytilanne hinnoittelun osalta. Lisäksi määritellään yrityksen palveluluiden todelliset kustannukset, muodostetaan omakustannusarvo tuotettavalle palvelulle, käsitellään uutta hinnoittelumallia sekä tehdään ehdotus uudesta hinnoittelun menetelmästä.

2 KUSTANNUSLASKENTA, KANNATTAVUUS JA HINNOITTELU

Tässä luvussa käsitellään teoretietoa kustannuslaskennasta, kannattavuudesta sekä hinnoittelusta. Kustannuslaskennan osalta esitellään perinteinen kustannuslaskenta sekä toimintolaskenta. Kannattavuuden teoriaa käsitellään taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Lopuksi viimeisissä alaluvuissa esitellään hinnoittelua yleisesti ja kuvataan hinnoittelumentelmät.

2.1 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskennan kautta saadaan tuotettua rahamääräistä tietoa, jota voidaan käyttää apuna yrityksen päämäärien tavoitteita koskevassa päätöksenteossa. Kustannuslaskennan lähtökohdiksi otetaan yleisesti tuotanto, päätöksenteko, organisaatio ja laskentatoimi. Edellä mainittujen asioiden nykyisestä tilasta pitäisi tehdä alustavaa kartoitusta ennen kuin voidaan aloittaa varsinainen kustannuslaskenta. (Pellinen, 2003, s. 19)

Yrityksen liikevaihto muodostuu pääosin tuotteiden ja palveluiden myyntituotoista, joista on vähennetty mahdolliset alennukset sekä arvonsävero ja muut myynnin määrän perustuvat välittömät verot. Varsinaisen liikevaihdon lisäksi yrityksellä voi olla muita tuottoja, joita ovat esimerkiksi vuokratuotot, saadut provisiot sekä muilta yrityksiltä perityt hallinto-, ja tietojenkäsittely- yms. korvaukset. Nämä katsotaan yrityksen muiksi tuotoiksi, jos sen toimialana ei ole vuokraustoiminta tai edellä mainittujen palveluiden tuottaminen. Viralliseen tuloslaskelmaan muiksi tuotoiksi kirjaetaan myös yrityksen varsinaiseen toimintaan saadut avustukset, kaikki myyntivoitot sekä keskeytysvakuutuksesta saadut korvaukset. (Yritystutkimus, 2017, s. 18–19)



Kuva 1. Liiketoiminnan tuotot. (Yritystutkimus, 2017, s. 18–19).

Kustannusten määrittelyminen voi olla joissain tapauksissa hyvin yksinkertaista. Esimerkiksi välittömien kustannuksien kohdistaminen ei yleensä ole vaikeaa, jos raaka-aine muodostaa suurimman osan valmiin tuotteen kustannuksista. Se voi olla sama kuin rahamaksu, jolloin kustannus määritellään pagotoriseksi kustannukseksi. Sillä tarkoitetaan kustannukseen liittyvää investointia, jonka kautta pyritään hankkimaan tuottoja tai muita hyötyjä tulevaisuudessa. Tilanne ei ole aina kuitenkaan näin yksinkertainen, vaan kustannusten selvittämiseksi joudutaan tekemään syvällisempää selvitystyötä. (Pellinen, 2003, s. 63)

Toiminnasta syntyvät kustannukset voidaan jakaa eri kustannuskäsitteisiin. Ero kirjanpidon ja johdonlaskentatoimen välillä tulee siinä, että kirjanpidossa käsitellään menoja ja kuluja, kun taas vastaavasti johdon laskennan puolella kyse on kustannuksista. Meno voi olla esimerkiksi useamman tilikauden ajan käytössä olevien pitkävaikutteisten tuotannon tekijöiden, kuten koneen tai kiinteistön hankintakustannus. Kululla tarkoitetaan vastaavasti sitä osaa menosta, joka on jaksotettu tuotannon tekijän käyttöajalle. Kulu voi olla koneesta tai kiinteistöstä tehtävä poisto. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen, 2014, s. 54)

Tuotannon tekijän käyttöä tai kulutusta rahamääräisesti voidaan mitata kustannusten avulla. Kustannuksien tapauksessa voidaan tehdä jaottelua muuttuvien ja kiinteiden, välittömien ja välillisten, yhteis- ja yleiskustannusten sekä erillis- ja kokonaiskustannusten avulla. (Järvenpää ym., 2015, s. 54)

Kustannuksia voidaan jakaa sen perusteella, että miten ne muuttuvat tuotantomäärän mukaan. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotantomäärästä, kun vastaavasti kiinteät kustannukset eivät muutu, vaikka tuotantomäärät kasvavat tai vähenevät. Muuttuviksi kustannuksiksi voidaan ottaa esimerkiksi materiaali- ja tuotettavan työn palkkakustannukset. Kiinteistä kustannuksista pääomakustannukset pysyvät samana, vaikka tuotantomäärät muuttuisivatkin. Näitä pääomakustannuksia ovat muun muassa käyttöomaisuudesta tehtävät poistokustannukset ja rahoituksen hankinnasta johtuvat rahoituskustannukset eli korot. (Järvenpää ym., 2015, s. 55)

Muuttuvien ja kiinteiden kustannuksien lisäksi on olemassa myös puoli-muuttuvia kustannuksia. Niissä kustannuksissa osa muuttuu tuotantomäärän muuttuessa ja toinen osa pysyy kiinteänä tuotantomäärän vaihtelusta huolimatta. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi sähkö- ja vesikustannukset. Yhteistä näillä edellä mainituilla on se, että niihin sisältyy yleensä kiinteä kuukausimaksu mutta osa kustannuksesta muuttuu käytön perusteella. (Järvenpää ym., 2015, s. 55–58)

Kustannuksista välittömät ja välilliset jaetaan sen mukaan, että miten kustannus voidaan kohdistaa tietylle laskentakohteelle. Välittömät kustannukset ovat helposti kohdistettavia, kuten raaka-ainekustannukset tai tuotantohenkilöstön palkkakustannukset. Vastaavasti välillisten kustannusten tapauksessa kohdistaminen johonkin tiettyyn tuotteeseen tai palveluun on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Välillisten kustannusten kohdistaminen on erityisen haastavaa silloin, kun samoilla tuotantovälineillä valmistetaan eri tuotteita. Lisäksi tuotantotilojen vuokrauskustannukset, yleismarkkinoinnin kustannukset sekä toimitusjohtajan palkka ovat haastavasti kohdistettavia kustannuksia. (Järvenpää ym., 2015, s. 58–59)

Kun kustannuksia jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, on huomattava se, että välittömiä kustannuksia saadaan eriteltyä huomattavasti vähemmän kuin välillisiä kustannusluokkia. Välillisiä kustannuksia on myös rahamääräisesti enemmän. Tämä vaikuttaa siihen, että kustannuslaskennassa täytyy tehdä oletuksia ja ratkaisuja, jotta välilliset kustannukset voidaan jakaa eri tuotteille ja palveluille niiden oikeassa suhteessa. (Järvenpää ym., 2015, s. 59)

Yrityksen toiminnasta johtuvien kustannuksien luokittelua voidaan tehdä niin, että kustannukset jaetaan eri kustannuslajeihin. Kustannuslajin avulla voidaan kertoa, minkä luontoisesta kustannuksesta on kyse. Kirjanpidossa käytettävät tilit perustuvat määriteltyihin kustannuslajeihin. Edellä mainittua erittelyä voidaan tehdä työ-, materiaali- ja pääomakustannuksiin. (Kotro, 2007, s. 24)

Yrityksen kulurakennetta tarkasteltaessa huomataan usein, että tehty työ on usein suurin kuluera. Nämä työhön liittyvät henkilöstökustannukset voivat olla kiinteitä tai muuttuvia kustannuksia riippuen siitä, että ovatko työntekijät tunti- tai kuukausipalkkalaisia. Työkustannuksia varsinaisen palkan lisäksi ovat työntekijöiden sosiaaliturvan kattamiseksi maksettavat maksut, koska suurin osa näistä maksuista tulee työnantajan maksettaviksi. Henkilöstökustannuksien osalta on myös budjetoitava loma-ajan palkkoihin ja lomarahoihin tarvittava rahamäärä. (Kotro, 2007, s. 24)

Yrityksen toiminnan kannalta merkittävässä osassa ovat materiaalikustannukset, jotka ovat usein luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Nämä kustannukset ovat yhteydessä myynnin määrään, kustannukset kasvavat myynnin lisääntyessä ja laskevat myynnin vähentyessä. Kustannuksia ovat muun muassa raaka-aineet (esimerkiksi puu, teräs), puolivalmisteet (esimerkiksi ohjelmistot, einekset), lisäaineet (esimerkiksi liimat, mausteet) ja käyttötarvikkeet (esimerkiksi poltto- ja voiteluaineet). (Kotro, 2007, s. 26–27)

Kun yrityksen kustannuslaskennassa ja budjetoinnissa pitää selvittää nykyinen materiaalien arvo, kohdataan arvostusongelma. Pitää selvittää, että käytetäänkö alkuperäistä hankintahintaa, standardihintaa tai markkinahintaa. Alkuperäinen hankintahinta kertoo todellisen kustannuksen, joka yritykselle on syntynyt tuotteen hankinnasta. Huonoa siinä on se, että sille hinnalla tehdyt laskelmat eivät reagoi markkinahinnoilla tapahtuviin hinnamuutoksiin. Riskinä on se, että yritys myy tuotetta liian kalliilla hinnalla kilpailijoihin nähden. (Kotro, 2007, s. 26–27)

Standardihinta on edellisestä poiketen vakiohinta, jota voidaan käyttää apuna esimerkiksi tuotteen hinnoittelussa. Sen arvoon ei vaikuta, vaikka yksittäinen erä raaka-ainetta olisi ostettu halvemmalla tai kalliimmalla hinnalla, vaan hinta on aina vakio. Kyseinen hinta on helppo ottaa käyttöön yksittäisissä laskentatilanteissa mutta hintaa tulee kuitenkin päivittää aika-ajoin, että se vastaa todellista markkinahintaa. Viimeisenä

mahdollisuutena on käyttää reaaliaikaista markkinahinta, joka vaatii jatkuvaa hintojen päivittämistä laskelmissa. (Kotro, 2007, s. 27)

Materiaalikustannuksiin liittyvä toinen laskentaongelma on hävikki. Taivotteena hävikin suhteen on se, että se olisi mahdollisimman pientä. Sitä voidaan vähentää muun muassa optimoimalla materiaalikäyttö esimerkiksi työnsuunnittelun kautta. Hävikkiä ei voida kuitenkaan välttää kokonaan, se tulisi kuitenkin sisällyttää yrityksen toiminnan kustannuksiin sekä tuotteiden omakustannusarvoihin ja myyntihintoihin. Jos hävikkiä ei oteta huomioon laskelmissa, on riskinä piilotappioiden syntyminen. (Kotro, 2007, s. 28)

Yrityksen pääomakustannukset katsotaan kiinteiksi kustannuksiksi ja ne aiheutuvat yrityksen toimintaan sitoutuneesta pääomasta. Pääomaa yritykselle ovat omaksi ostettu käyttöomaisuus (esimerkiksi koneet, kalusto ja rakennukset) ja käyttöpääomaa (esimerkiksi varasto, keskeneräinen tuotanto ja myyntisaamiset). Pääomakustannukset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: poistoihin ja korkoihin. (Kotro, 2007, s. 28)

Korkokustannukset voidaan jakaa todellisiin ja laskennallisiin kustannuksiin. Todellista korkokustannusta syntyy, kun nostetaan vierasta pääomaa rahoitustarpeeseen. Vierasta pääomaa yleensä saadaan yrityksen käyttöön rahoituslaitoksilta lainan muodossa. Vastaavasti laskennallinen korkokustannus liittyy investoinnin rahoittamiseen omalla rahalla. Silloin omalle rahalle halutaan laskea tuottovaatimus, koska halutaan selvittää, että onko investointi kannattavaa rahoittaa omalla rahoituksella vai vieraalla pääomalla. Laskennallista korkoa käytetään myös investointilaskennan lisäksi hinnoittelun yhteydessä. (Kotro, 2007 s. 28)

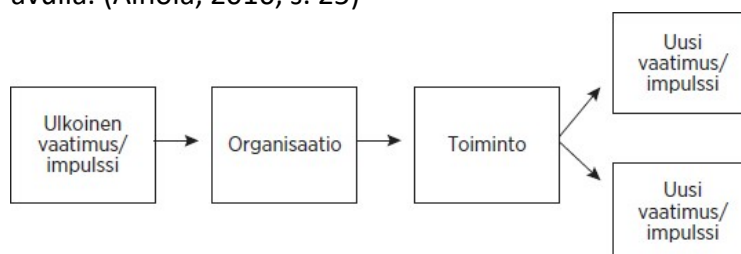
Poistoilla tarkoitetaan laskennallisia kulukirjauksia käyttöomaisuuden ja muiden pitkävaikutteisten menojen eli investointien perushankintamenoista. Poiston avulla investoinnista aiheutuva kustannus voidaan jaksottaa niille vuosille, joilta on odotettavissa tuottoa. Huomioitava on se, että taloudellinen pitoaika investoinnille on yleensä lyhyempi kuin tekninen toimintaikä. Poistomenetelmänä voidaan käyttää tasapoistoa tai menojäännöspoistoa. Näistä menetelmistä menojäännöspoisto on yleisemmin käytetty, koska verottaja hyväksyy sillä hetkellä jäljellä olevasta kaluston hankintamenosta enintään 25 prosenttia. (Kotro, 2007, s. 29–30)

2.2 Toimintolaskenta

Yrityksen taloudellisen vakauden saavuttamiseksi tarvitaan suoritemarkkinoilta saatavaa tulorahaa eli rahaa, joka saadaan suoritteiden myynnistä. Suoritteiden myyminen vaatii ja aiheuttaa erilaisia toimintoja yrityksen sisäisessä toiminnassa. Toiminnot ovat usein ainutlaatuisia eri yrityksissä, koska asiat toteutetaan hyvinkin vaihtelevalla tavalla tilanteesta riippuen. Ne kuluttavat yrityksen resursseja eli voimavaroja, joiden avulla yritys toimii. Erityisen tärkeää on seurata sitä, että mihin toimintoihin yritys käyttää

resursseja, jotta niiden tehokkuutta voidaan tarkastella. (Alhola, 2016, s. 25)

Toiminnon muodostumiseen vaikuttaa yleensä organisaation ulkopuolelta tuleva vaatimus, jota kutsutaan impulssiksi. On huomattava, että monissa tapauksissa ulkoinen impulssi ei johda vain yhteen toimintoon vaan useisiin perättäisiin toimintoihin. Prosessia voidaan kuvata toimintoketjun avulla. (Alhola, 2016, s. 25)



Kuva 2. Impulssit toiminnan käynnistäjinä (Alhola, 2016, s. 25).

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää tietää, mistä toiminnoista sen kustannukset johtuvat. Tilanne tulee oleelliseksi kokonaisvaltaisista säästöjä tavoiteltaessa, kun halutaan tietää tarkasti, mistä kustannustekijöitä toiminnot muodostuvat. Prosessia tehostettaessa tulisi yrityksen karsia pois sellaisia kustannuksia, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle. Joissain tapauksissa on kuitenkin huomattava, että kaikki toiminnot eivät lisää arvoa suoraan asiakkaalle. Esimerkkinä tästä voidaan ottaa laaduntarkkailu, jossa asiakas haluaa ehjää tasalaatuista tavaraa jo oletusarvoisesti, eikä halua maksaa sen varmistamisesta tuottajalle. (Alhola, 2016, s. 29)

Muodostuviin kustannuksiin voidaan vaikuttaa parhaiten suoritettavien toimintojen kautta. Toiminnoilla määritellään se, että mitä tehdään ja millä tavoin. Tärkeää on ottaa lähtökohdaksi toimintojen ja toimintoketjujen tarkastelu, jotta tilanne voidaan käsittää kokonaisvaltaisesti. Lisäksi yrityksen tulee arvioida toimintoja sitä kautta, että tuottavatko ne riittävää lisäarvoa asiakkaalle. Useat toiminnot muodostavat yhdessä liiketoimintaketjun, jossa kuvataan koko prosessi esimerkiksi tilauksesta maksutapahtumaan. Toimintojen tehostaminen liittyykin usein koko liiketoimintaketjun uudistamiseen esimerkiksi virtaviivaistamisen avulla. (Alhola, 2016, s. 31)

Toimintolaskennassa lähdetään siitä periaatteesta liikkeelle, että kaikki yrityksen kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Eri-tyispiirteitä aiheuttaa se, että kustannukset kohdistetaan, eikä niitä jaeta, vyörytetä tai jyvitetä laskentakohteille kuten perinteisessä kustannuslaskennassa. Kohdistamisen ulkopuolelle ei jätetä yleensä muuta kuin ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset. Ylikapasiteetin kohdistamisessa voisi aiheutua esimerkiksi epäoikeudenmukaista rasietta tuotteen kokonaiskustannuksille, joka aiheuttaisi hintoihin aiheettomia korotuspaineita. Vastaavasti tuotekehityskustannuksien katsotaan hyödyttävän vasta uusia tuotteita, joten niiden kohdistaminen nykyisille tuotteille olisi vääristävää tällä hetkellä myytävien tuotteiden kannalta. (Alhola, 2016, s. 43)

Yritystoiminnassa tarvitaan monenlaisia resursseja eli voimavaroja. Näitä ovat muun muassa henkilöstö, toimitilat, koneet ja laitteet. Resursseilla tarkoitetaan tuotannontekijöitä, jotka ylläpitävät ja synnyttävät toimintoja. Resurssien avulla voidaan kertoa, että kuinka paljon rahaa on käytetty mihinkin osa-alueeseen. Resurssien osalta voidaan tehdä myös tarkempaa erittelyä resurssien kustannusaltaisiin, joissa selvitetään tarkemmin, mihin kustannuslajeihin yrityksen resurssit ovat sitoutuneet. (Alhola, 2016, s. 44)

Kustannusajuri on tärkeässä asemassa toimintolaskennassa. Se auttaa kustannuksien kohdistamisessa ja sen avulla voidaan selvittää, miksi tarkasteltava toiminto tarvitsee tiettyjä resursseja. Kustannusajurit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: ensimmäisen tason kustannusajureihin eli resursiajureihin sekä toisen tason kustannusajureihin eli toimintoajureihin. Resurssiajurit keskittyvät resurssien kohdistamiseen. Niiden avulla kustannukset saadaan kohdistettua tietyille toiminnolle. (Alhola, 2016, s. 46–47)

Vastaavasti toimintoajurien avulla saadaan kustannukset kohdistettua toiminnoilta laskentakohteille. Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen ja koko toiminnon suorittamiseen. Esimerkiksi kohdistettaessa koneen asetuskustannuksia, voidaan toimintoajurina käyttää valmistuserien lukumäärää. Yksikköajurien avulla voidaan tarkastella vielä tarkemmin yksittäisen toiminnon kustannuksia ja toiminnon suoritustapaa. Koneen asennusesimerkissä yksikköajuri voisi olla esimerkiksi työntekijöiden tuottavuus. (Alhola, 2016, s. 49)

Toimintokohtaisesta laskentajärjestelmää rakentaessa on huomioita, että prosessi on täysin yrityskohtainen. Oleellista on huomata, että usein toimintoja on niin paljon, että ei ole kannattavaa määritellä erikseen jokaista toiminnon kustannusta, vaan on helpompi yhdistellä samanlaisia toimintoja. Riskinä yhdistelyssä on se, että laskentatarkkuus voi kärsiä. Pitää kuitenkin muistaa, että kyseinen haitta on usein pienempi kuin menetelmällä saavutettu hyöty. (Alhola, 2016, s. 51–52)

2.3 Taloudellisen menestyksen mittaaminen

Kannattavuus on todella tärkeässä asemassa, kun arvioidaan yrityksen mahdollisuutta menestyä nyt ja tulevaisuudessa. Sillä tarkoitetaan yksinkertaistetusti tuottojen ja kustannusten erotusta. Mittaamisessa tärkeäksi tekijäksi nousee se, että kustannuslaskennan on tarjottava oikeellisia lukuja. Haastetta tuottaa muun muassa se, jos yritys tuottaa useita erilaisia tuotteita. Lisäksi suuri välillisten kustannuksien osuus kokonaiskustannuksista vaikuttaa heikentävästi kustannuslaskelmien oikeellisuuteen, koska kustannukset pitäisi saada kohdistettua mahdollisimman tarkasti tietyille tuotteella tai palvelulle. (Järvenpää ym., 2015, s. 65)

Kannattavuuden mittaaminen voi tapahtua absoluuttisesti tai suhteellisesti. Absoluuttinen mittaustapa keskittyy rahamääräisiin mittareihin,

kuten myyntikatteeseen, liikevoittoon tai nettotulokseen. Ongelmaksi näiden mittareiden osalta tulee se, että niiden avulla on vaikea vertailla erikokoisten yritysten menestymistä. (Järvenpää ym., 2015, s. 65)

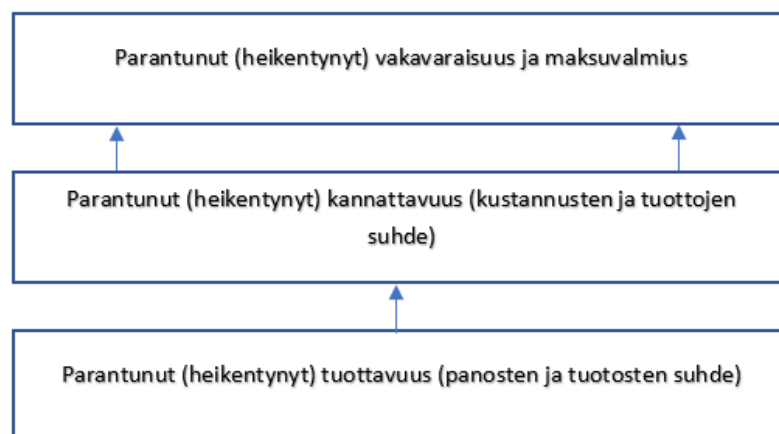
Jotta kannattavuuden mittarit olisivat vertailukelpoisempia, yleisesti käytetään suhteellisia kannattavuuden mittareita. Kannattavuutta voidaan tarkastella suhteessa myyntiin tai sijoitettuun pääomaan. Käytettäviä mittareita ovat muun muassa myyntikateprosentti, liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. Lukujen tulkinnassa pitää olla kuitenkin tarkkana, koska esimerkiksi korkea myyntikateprosentti ei takaa välttämättä yrityksen menestymistä. Yrityksen on kuitenkin katettava tällä myyntikatteella vielä liiketoimintaan liittyvät kiinteät kustannukset. (Järvenpää ym., 2015, s. 65–66)

Yrityksen taloudellisen tilan arviointiin käytetään kannattavuuden lisäksi maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmia. Yrityksen toiminnan kannalta on tietysti tärkeää, että yrityksen toiminta on kannattavaa myös pitkällä aikavälillä. Lähes yhtä tärkeää lyhyellä aikavälillä katsottuna on myös se, että maksuvalmius pysyy hyvänä. Maksuvalmiutta voidaan mitata current- tai quick ration tunnuslukujen avulla. Nämä molemmat tunnusluvut kuvaavat yrityksen helposti rahaksi muutettavan omaisuuden riittävyyttä lyhytaikaiseen vieraaseen pääomaan verrattuna. (Järvenpää ym., 2015, s. 66–67)

Vakavaraisuutta selvittäessä keskitytään tutkimaan yrityksen rahoitusrakennetta eli oman ja vieraan pääoman välistä suhdetta rahoituksessa. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan ulkopuolisen rahoittajan velaksi antamaa rahaa, jonka käytöstä maksetaan korkoa. Oma pääoma vastaavasti koostuu omistajien sijoituksista tai tulorahoituksesta. Vakavaraisuutta voidaan tarkastella omavaraisuusasteen tai nettovelkaantumisasteella avulla. (Järvenpää ym., 2015, s. 66–67)

Tuottavuudella voidaan kuvata yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuutta. Sillä voidaan havainnoida tuotantomäärän (esimerkiksi valmistettujen tuotteiden lukumäärä) ja tuotantopanosten (esimerkiksi henkilöstömäärä) välistä suhdetta. Tätä kautta voidaan siis tarkastella, kuinka paljon panoksia vaaditaan tuotosten aikaansaamiseksi. Mittareina voidaan käyttää muun muassa tuotannon määrää suhteutettuna työntekijöiden lukumäärään, maksettuihin palkkoihin tai ostettuihin raaka-aineisiin. Tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi, jos pysytään lisäämään tuotosten määrää jo olemassa olevilla panoksilla. (Järvenpää ym., 2015, s. 67)

Tuottavuutta tulisi tarkastella ja kehittää aktiivisesti varsinkin valmistus- ja palvelutoimintaa harjoittavissa yrityksissä. Parantuneen tuottavuuden kautta yritys pystyy lisäämään kilpailukykyänsä kilpailijoihin nähden. Tuottavuuden, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden suhdetta voidaan kuvata alla olevan kaavion mukaisesti. (Järvenpää ym., 2015, s. 66–67)



Kuva 3. Tuottavuuden ja talouden näkökulmien suhde (Järvenpää ym., 2014, s. 67).

2.4 Hinnoittelu ja hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelu on yrityksen taloudellisen toiminnan kannalta hyvin tärkeässä roolissa, koska sillä on suora vaikutus tuotteen tai palvelun kysyntään ja siitä saatavaan myyntikatteeseen. On selvää, että mitä suuremmaksi tuotteen hinta nostetaan, sitä vähemmän sitä saadaan kaupaksi. Jos tuotteen hintaa alennetaan, sitä enemmän tuotetta saadaan myydyksi. Tapauksessa, jossa tuotteen hinnan nostaminen tai laskeminen vaikuttaa merkittävästi kysyntään, on kysyntä joustava hinnan suhteen. Päinvastaisessa tilanteessa hinnan muutos ei vaikuta merkittävästi kysyntään ja yritys voi nostaa hintaa halutessaan korkeaksi. Kysyntä on siis tässä tapauksessa joustamaton hinnan suhteen. (Kinnunen ym., 2007, s. 123)

Onnistunut hinnoittelu saadaan aikaiseksi siten, että kyetään karkeasti arvioimaan tuotteen kysynnän hintajousto. Kysynnän hintajousto vaikuttaa riippuvuus kilpailutilanteesta ja tuotteen tärkeys asiakkaalle. Jos asiakkaan on saatava tuote, eikä varsinaisia kilpailijoita ole, kysyntä on hinnan suhteen joustamaton. Vastaavasti jos kilpailijoita on paljon ja ne kaikki tarjoavan samanlaista tuotetta, kysyntä voi olla joustava hinnan nostamiselle mutta joustamaton sen laskemiselle. (Kinnunen ym., 2007, s. 124)

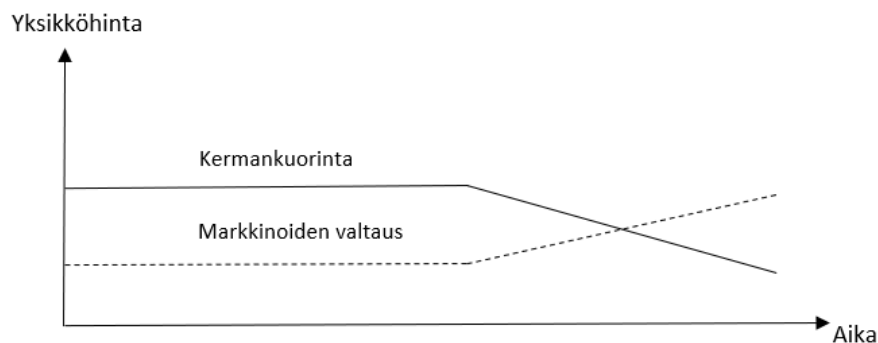
Useissa tapauksissa on kuitenkin se tilanne, että yritys ei pysty itse vaikuttamaan tuotteen hintaan, vaan se muotoutuu markkinatilanteen mukaisesti. Tässä tilanteessa on mahdollista, että yritys ottaa hinnoittelun pohjaksi nykyisen markkinahinnan ja pyrkii sopeuttamaan omat kustannukset lopulliseen asiakkailta veloittettavaan hintaan. Yksinkertaistettuna hinnoittelussa pyritään selvittämään tuotteen tai palvelun hinta ja sen tuottamiseen tarvittavat kustannukset. (Kinnunen ym., 2007, s. 124)

Tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää apuna kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista hinnoittelua. Kustannusperusteinen hinnoittelu tapahtuu niin, että palvelun tai tuotteen kustannukset antavat perustan hinnoitteluun. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinnan määrittäminen tapahtuu markkinahinnan perusteella. (Järvenpää ym., 2015, s. 212–213)

Tavoiteperusteisessa hinnoittelussa tärkeäksi koetaan yrityksen strategiset tavoitteet, joten hinnoittelua pyritään muuttamaan, että asetetut tavoitteet saadaan saavutettua. Tämä hinnoittelun tapa voi olla hyvin ristiriitainen muun muassa taloudellisen kannattavuuden kanssa, koska esimerkiksi suuren markkinaosuuden tavoittelemiseksi voidaan tinkiä hyvästä kannattavuudesta. Tämä voi toteutua esimerkiksi tilanteessa, jossa tuotetta myydään jopa tappiollisella hinnalla markkinaosuuden kasvattamiseksi. Vastaavasti yritys voi pyrkiä liiketoiminnassaan kannattavuuden tavoitteluun siten, että osasta myyntiä voidaan luopua, jos myyntituotot eivät kata syntyneitä kustannuksia. (Järvenpää ym., 2015, s. 213)

Uutta tuotetta hinnoiteltaessa tilanne on usein haastava, koska aikaisempaa kokemusta hintojen vaikutuksesta kysyntään ei ole. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on yleensä käytettävä erilaista lähestymistapaa kuin jo markkinoilla olevan tuotteen hinnoittelussa. Yleisesti käytettyjä menetelmiä on kaksi: kermankuorintahinnoittelu sekä markkinoiden valtaushinnoittelu. Näistä ensimmäinen pyrkii siihen, että hinnat pidetään aluksi korkeina, koska markkinoilla ei ole vastaavaa kilpailevaa tuotetta. Tässä ainutlaatuisessa tilanteessa halutaan hyödyntää tuotteen tai palvelun innovatiivisuutta ja uutuuden viehätystä. Kun markkinoille alkaa myöhemmin tulla kilpailevia tuotteita, voidaan hintaa alentaa markkinahintaa vastaavaksi. (Järvenpää ym., 2015, s. 214)

Toinen vaihtoehto uuden tuotteen hinnoittelulle on markkinoiden valtaushinnoittelu, jossa halutaan mahdollisimman suuri myyntimäärä houkuttelevan pienellä hinnalla. Tällä strategialla saadaan tuotteelle suuri markkinaosuus, kun tuotetta tai palvelua saadaan suhteessa myytyä suuria määriä heti alkuvaiheessa. Kyseisessä hinnoittelustrategiassa voidaan halutessaan lähteä nostamaan hintaa, kun riittävä markkinaosuus on saavutettu. (Järvenpää ym., 2015, s. 214)



Kuva 4. Erot kermankuorintahinnoittelun ja markkinoidenvaltaushinnoittelun välillä (Järvenpää ym., 2015, s. 214).

Kun hinnoitellaan tuotetta tai palvelua, voidaan prosessi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: perusanalyysivaiheeseen, strategian yhteensovittamisvaiheeseen ja hinnan asetusvaiheeseen. Perusanalyysivaiheessa tarkastelun alla ovat kilpailuun, kustannuksiin ja kysyntään liittyvät asiat. Hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun suhde muihin vastaaviin tuotteisiin eli substituutteihin tulisi selvittää. Tuotteen hinnoittelussa tulee ottaa huomioon, että pitkällä aikavälillä muodostuvat kokonaiskustannukset pystytään kattamaan. Lisäksi tuotettavan palvelun ostamiseen liittyviä tekijöitä, kuten saataavuutta, laatua tai paikallisuutta tulisi pohtia tässä vaiheessa. (Järvenpää ym., 2015, s. 226–227)

Strategian yhteensovittamisvaiheessa yrityksen tulisi miettiä strategian ja yrityksen yleisien tavoitteiden vaikutusta kehitettävään hinnoitteluun. Hinnoittelun tulisi noudattaa yrityksen tavoitteita esimerkiksi, jos halutaan parantaa kannattavuutta, on hinnoittelu merkittävästi erilaista kuin kasvua tavoiteltaessa. Hinnoittelua tulee siis muokata aina tavoiteltavan tilanteen mukaisesti (Järvenpää ym., 2015, s. 227)

Viimeisessä hinnanasetusvaiheessa päätetään lopullinen hinta. Tässä vaiheessa pohditaan, että onko olemassa niin sanottua psykologista hintaa. Kannattaako esimerkiksi tuote hinnoitella 99 euroa maksavaksi sadan euron sijaan. Lisäksi on jo hyvä tässä vaiheessa pohtia, että voidaanko asiakkaalle antaa alennuksia. Mahdollisuutena on, että hinnoittelu on rakennettu niin, että tuote tai palvelu hinnoitellaan arvioidun alennuksen kaltaiseksi. (Järvenpää ym., 2015, s. 227)

Palvelutuotetta myydessä on huomattava, että palvelun luonne vaikuttaa hinnoittelun mahdollisuuksiin ja rajoituksiin, kun pohditaan palvelun hintatasoa tai hinnoittelumenetelmää. Jotta hinnoittelussa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin, on usein ymmärrettävä palvelupiirteiden erityspiirteitä. Palvelua tarjottaessa asiakkaan tunnistaminen hyvin tärkeää. Halutaan tietää, että kenelle palvelua tuotetaan ja kuka maksaa palvelusta. On oltava tietoinen myös siitä, että millä hintaa asiakas on tottunut saamaan vastaavaa palvelua. Palvelun tilausvaiheessa tärkeäksi asiaksi nousee se, että pysyvä asiakas itse määrittelemään palvelutarpeensa.

Palvelutarve voi olla kertaluontoinen, toistuva tai jatkuva, mikä vaikuttaa hinnoittelun suunnitteluun merkittävästi. (Sipilä, 2003, s. 135–136)

Palveluprosessin ja palvelutuotteen luonteen tarkastelussa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: Tuotteen ainutlaatuisuus ja räätälöitävyys ovat asioita, joita tulee tarkastella tuotettavan palvelun kannalta. Merkittävää on huomata, että onko palvelu välttämätön esimerkiksi, vaatiiko lainsäädäntö palvelun ostamista. Palveluprosessin näkyvyyttä asiakkaalle tulee pohtia, koska usein he kokevat tärkeäksi mahdollisuuden saada informaatiota palveluntuottajalta. Prosessiin vaikuttaa merkittävästi se, että voiko asiakas itse osallistua palvelutuottamiseen muun muassa rutiinimaisiin tehtäviin. Lisäksi palvelun tuottamisessa kysymykset luottamuksesta ja riskeistä nousevat usein esille. (Sipilä, 2003, s. 136)

Palvelua tarjoavan yrityksen on kartoitettava tuottamisen edellytyksiä. Osaamisen suhteen on punnittava, että kuinka ainutlaatuista sen tulee olla. Pohdittava on, että minkälaisia uhrauksia, sitoutumista tai kutsusta palvelun tuottajalta vaaditaan. Tuottamisen edellytyksiä mietittäessä tila-, järjestelmä- ja väli-investointien tarvetta on syytä tarkastella. Palvelujen tuottamiseen liittyy usein lupa-asiat ja vaatimukset tiettyjen normien täyttämisestä. Nämä ovat asioita, joita yrityksessä tulee pohtia kokonaisvaltaisesti ennen kuin lähdetään pohtimaan palvelun hinnoittelua. (Sipilä, 2003, s. 136–137)

Tieto- ja viestintäteknologian kehitys on muuttanut palveluiden tuottamisen tapaa ja samalla on syntynyt paljon uusia palveluja. Näitä palveluja ovat muun muassa ohjelmistot, verkkopalvelut, tietokantapalvelut ja verkkoon perustuvat tutkimus- ja konsultointipalvelut. On huomattava kuitenkin, että nämä uudet palvelut ovat usein vain osana asiakkaan saamaa palvelukokonaisuutta. Asiakaan saama palvelu koostuu järjestelmä-, henkilöstö- ja aineosiosta. Järjestelmäosiolla tarkoitetaan palvelun tuottamiseen tarvittavan palvelujärjestelmän ylläpitoon käytettävää osuutta hinnasta. Henkilöstöpalveluosio kuvaa vastaavasti määrää, jonka asiakas saa suoraan palveluna. Viimeisenä osiona on aineosio, jolla tarkoitetaan asiakkaan saaman aineen tai tavaran osuutta kokonaishinnassa. (Sipilä, 2003, s. 137–138)

Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluita, joissa ratkotaan monimutkaisia ongelmia ja kehitetään uutta. Ne ovat usein hinnaltaan huomattavasti korkeampia kuin peruspalvelut mutta niistä saatava hyöty on myös erinomaisen suuri. Näiden palvelujen osalta myös riskit asiakkaille voivat olla hyvinkin merkittäviä, jos työ on tehty väärällä tavalla esimerkiksi lainsäädännön kannalta. Erityislaatuista kyseissä palvelussa on se, että asiakas ei usein pysty tekemään diagnoosia palvelutarpeestaan ennen kuin palvelutarve ja mahdollisuudet on selvitetty. Asiantuntijapalvelun tapauksessa asiakkaan tarvitsema palvelu on ammattitaidon kannalta vaativaa ja usein räätälöinnille on tarvetta. (Sipilä, 2003, s. 142)

Henkilösidonnaisuus on asiantuntijapalveluissa tärkeää, koska asiakkaalta vaaditaan huomattavaa luottamusta palvelun suorittajaa kohtaan. Palvelun hinnoittelussa voidaan antaa asiakkaalle selvempiä palvelutarjouksia esimerkiksi kiinteän hinnan avulla tai antamalla hintahaarukka tuotettavalle työlle. Uusien asiakassuhteiden luomiseen liittyvät kustannukset ovat yleensä hyvin suuret. Työn suorittamisen laatuun ja sujuvuuteen vaikuttaa muun muassa asiakkaan valistuneisuus ja toimintapa. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi olisikin hyvä keskittyä pitkiin asiakassuhteisiin, kun tarjotaan asiantuntijapalveluja. (Sipilä, 2003, s. 143–144)

Asiantuntijayritys voi saavuttaa omalla toiminnallaan sen, että imagosta tulee vahva verrattuna muihin kilpailijoihin. Tämä mahdollistaa asiakkaiden valitsemisen ja hinnoittelussa käytettävän korkean hinnan. Asiantuntijayrityksen tapauksessa tämä on oikeudenmukaista, koska taustalla on usein suuret omat osaamisen kehityskustannukset. Alan yrityksillä henkilöstön motivoiminen on elintärkeää, koska organisaation toimintaa ei voi rakentaa pelkästään asiakkaiden ehdoilla. Motivoimiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi asiakaskohtaisella hinnoittelulla ja laskutuksella. Tätä kautta asiantuntijalle voidaan maksaa hyvästä työpanoksesta, kun pystytään kohdistamaan tuottavasta työstä kohdistuneet tuotot suoraan työn suorittajalle. (Sipilä, 2003, s. 144)

Laskun saajan näkökulmasta katsottuna huomio kiinnittyy usein laskun kokonaisuuteen. Usein kuitenkin asiakas haluaa tietää tarkasti, että mihin maksu perustuu tai miten se on laskutettu. Kun yrityksen johto pohtii hinnoittelumenetelmän kehittämistä, on kuitenkin aluksi luotettava omaan järkeen ja asiakkaiden kuunteluun kuin toimialalla käytettäviin perinteisiin ratkaisuihin. Perinteisiä näkökulmia ei kannata ottaa alkuvaiheessa hinnoittelun suodattimiksi, koska ne tulevat mukaan asian käsittelyyn mukaan myöhäisemmässä vaiheessa, kun hinnoittelumallia lähdetään jatkojalostamaan. On huomattava, että hinnoittelumallien kehittäminen on luovaa toimintaa ja hyvin toteutettuna yritys saa siitä selkeän kilpailuedun. (Sipilä, 2003, s. 177)

Asiakkaan veloitus voi perustua palvelusuoritukseen varatusta tai käytetystä ajasta tai muusta kapasiteetista, palvelusuorituksen aiheuttamista tuotantokustannuksista, aikaansaaduista tuotoksista tai enakkoon sovitusta palvelukokonaisuuksista, jonkun asian käyttöoikeudesta tai käytön määrästä, tuotoksen tai asian käytöstä saamastaan hyödystä. (Sipilä, 2003, s. 177–178)

Maksun määrittämiseen liittyy yleisesti ongelma, jossa käytännön syiden vuoksi määrittäminen tehdään toisella tavalla kuin asiakas haluaa maksaa tai myyjä myydä. Useissa tapauksissa epäselvää voi olla, että mitä todellisuudessa ostetaan tai myydään. Esimerkkinä voidaan käyttää rahastonhoitopalvelua, koska siinä usein asiakas haluaisi maksaa palvelusta vain, kun rahastoa on hoidettu hyvin ja on tapahtunut arvonnousua. Tilanteessa usein pankki ansaitsee rahaa pelkillä muutosten tekemisillä, jotka liittyvät

rahaston hallinnointiin. Tilanteessa asiakas voi hämmentyä, koska pankki tekee tuottoa hallintopalveluilla mutta asiakas voi menettää rahaa, vaikka tarkoituksena olisi tehdä yhdessä tulosta. Pankin näkökulmasta katsottuna tulokseen sidottu rahastopalvelu olisi kuitenkin aivan eri tuote. (Sipilä, 2003, s. 178)

Hinnoittelumallit voidaan jakaa niiden keskeisimmän hinnoitteluperusteen ja hintakantajan mukaan. Tuottoperusteisessa hinnassa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuloksesta. Näitä voivat olla muun muassa yksikkö- tai pientoimenpide- tai palvelutapahtumahinnat. Tähän hinnoittelumalliin sisältyy myös ne palvelutuotehinnat ja tarjousperusteiset urakkahinnat, joissa hinnan perusteena on tuotos ei asiakashyöty. (Sipilä, 2003, s. 178)

Resurssipohjaiset hinnat voivat perustua tehtyyn työhön ja käytettyyn kapasiteettiin tai aiheutuneisiin kustannuksiin, tai hinnat perustuvat varattuun resurssiin, henkilö-, tila- tai laitekapasiteettiin. Tästä hinnoittelun menetelmästä on esimerkkinä OKA eli omakustannusarvoon perustuva hinnoittelu, jossa lasketaan palvelun tuottamisesta syntyvät kokonaiskustannukset ja niiden päälle lasketaan voittolisä. On huomattava, että kapasiteettia pidetään asiakkaalle varattuna, vaikka sitä ei mahdollisesti käytetäkään. Käyttökapasiteetista voidaan ottaa esimerkiksi autoleasing, jossa auton käyttökapasiteetti vuokrataan. (Sipilä, 2003, s. 178, 181)

Käyttöoikeus- ja käyttöperusteisissa hinnoissa maksetaan oikeudesta käyttää yritys- tai tuotenimeä, tuotetta tai tuotekonseptia. Lisenssimaksut tai mahdolliset franchising-maksut muodostavat hinnoittelun tässä hinnoittelumallissa. Hinnoittelussa voidaan käyttää kiinteää perusosaa ja sen lisäksi voidaan veloittaa erikseen käytön määrään mukaan tapauskohtaisesti. Käyttöoikeusmaksut eroavat kapasiteettivarausmaksuihin siinä, että palvelun tuottajan ei tarvitse pitää kapasiteettiaan asiakkaalle varattuna. (Sipilä, 2003, s. 178–179)

Hyöty- ja arvoperusteisissa hinnoittelussa lähdetään siitä, että asiakas maksaa saamastaan hyödystä. Tähän hinnoittelumalliin liittyy vahvasti käsitteet palkkioista tai onnistumisbonuksista, joita maksetaan valmiista työstä. Usein palvelun tuottaja antaa takuun asiakashyödystä palvelutuotteen tai urakkatarjouksen lupauksessa. Luvattu hyöty voi liittyä esimerkiksi tuottavuuden nousuun, markkina-aseman parantumiseen tai etenemiseen uralla. (Sipilä, 2003, s. 179)

On kuitenkin mahdollista rakentaa edellä mainituista hinnoittelumalleista yhdistelmämalleja, jotka voivat sisältää usean veloitustavan yhdistelmiä. Esimerkiksi minimihintamalli ja kattohintamalli ovat tunnetusti käytettäviä yhdistelmämalleja. Asiakkaalta laskutettava hinta tehdystä työstä ilmoitetaan kiinteänä summana, yksikköhintana tai prosenttina jostain summasta. (Sipilä, 2003, s. 179–180)

Hinnoittelun kehityssuuntana on ollut se, että resurssi- ja kustannusperusteiden mukaisesta hinnoittelusta ollaan siirtymässä yhä vahvemmin markkinapohjaiseen kattohinnoitteluun, urakka- tai tuotehintoihin. Hinnoittelumalleissa halutaan korostaa yhä enemmän asiakashyötyä sekä asiakasarvoa. Hinnoittelumallien hallinta voi parhaassa tapauksessa olla yritykselle kilpailukeino. Asiakasneuvotteluissa voidaan käyttää apuna hinnoittelumallin räätälöintiä asiakaskohtaisesti, koska usein sama hinnoittelumalli ei sovi kaikille asiakkaille sellaisenaan. (Sipilä, 2003, s. 180)

Toimialalla käytettäviä tottumuksia ja perinteitä olisi kuitenkin hyvä noudattaa, kun mietitään hinnoittelun uudistamista. Hinnoittelua uudistaessa pitää kuitenkin ottaa huomioon, että asiakkaat ovat tottuneet yleisesti alalla käytettyyn hinnoitteluun, joka luo selkeyttä ja luotettavuutta. Tottumusten merkittävä muuttaminen hinnoittelun osalta voi aiheuttaa riskin yksittäiselle yritykselle. Näihin tottumuksiin vaikuttaminen tulisi tapahtua alan yhteisillä toimenpiteillä, koska silloin tyytymättömyys ei kohdistu yhteen yritykseen eikä markkina-asetelmat muutu merkittävästi. (Sipilä, 2003, s. 180–181)

Palvelutuotteen eli palvelukokonaisuuden hinnoittelua voidaan käyttää hyödyksi, jos tuote on onnistuttu tuotteistamaan. Tuotteistamisen avulla palvelulle voidaan antaa vaivattomammin niin sanottu listahinta. Hyötyä sen käyttämisestä on siinä, että asiakkaalle on helpompi kuvata palvelun lopputulos, osapalvelut ja menetelmät kaupantekohetkellä kuin perinteisessä tarjoustilanteessa. Asiakkaalle on myös helpompi esittää erilaiset tuoteversiot tarjottavasta palvelusta ja samalla heidän odotuksia on mahdollista ohjata tarkemmin sopivampaan suuntaan. (Sipilä, 2003, s. 203–204)

Palvelujen tuotteistamisessa on kuitenkin muistettava, että tuotepakettejen kehittäminen lisää tuotekehityskustannuksia ja voi lisätä riskejä aikaveloitukseen verrattuna. Tuotehinnoittelussa on mahdollista kuitenkin mahdollista räätälöidä asiakkaalle hinta tuotettavan palvelun laajuuden ja laadun mukaisesti. Hinnoittelussa voidaan käyttää apuvälineenä haarukkahintaa, jossa lopullinen hinta täsmentyy, kun työn laajuus ja asiakkaan mahdolliset lisätoiveet on huomioitu. Tässä tilanteessa täytyy kuitenkin antaa selkeä loppuhinta ennen kuin varsinainen palvelusuoritus aloitetaan. (Sipilä, 2003, s. 206)

3 TILITOIMISTOALA

Tämä luku käsittelee yrityksen toimialakohtaisia erityispiirteitä teorian osalta. Aluksi luvussa kerrotaan yleistietoa taloushallinnosta ja siihen liittyvistä prosesseista. Tämän jälkeen selitetään yleisesti tilitoimistopalveluista, tuottamiseen liittyvästä hinta-arviosta sekä palveluiden hinnoittelumisesta.

3.1 Taloushallinto

Taloushallinto on laaja kokonaisuus, jonka avulla yritys voi seurata taloudellisia tapahtumia siten, että oman toiminnan raportointi mahdollistuu sidosryhmille. Sidosryhmien tarvittavan tiedon perusteella taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen ja sisäiseen eli johdon laskentatoimeen. Näistä ulkoinen laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille, esimerkiksi viranomaisille, omistajille, työntekijöille ja asiakkaille. Sisäinen laskentatoimi vastaa vasti antaa yrityksen johdolle tietoa taloudellisesta tilasta. (Lahti & Salminen, 2014, s. 15–16)

Usein kuitenkin ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Yleisesti esimerkiksi käytettävä johtamisjärjestelmä ja sovellettavat laskentatekniikat vaikuttavat yhä enemmän tapahtumakäsittelyprosesseihin. Taloushallinnon kokonaisuuksia on kuitenkin hyvä jakaa pienempiin osakokonaisuuksiin, jotta tapahtuvaa prosessia olisi helpompi ymmärtää. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16)

Taloushallinnossa on useita eri erilaisia työtehtäviä ja toimenkuvia. Työsiältö vaihtelee merkittävästi sen mukaan, että onko taloushallinnon ammattilainen pienen, keskisuuren, suuren tai esimerkiksi kansainvälisen yrityksen palveluksessa. On huomattava, että yritys voi hoitaa taloushallintoon liittyvät asiat ulkoistamispalveluita tarjoavassa yrityksessä. (Alhola, 2010)

Taloushallinnon osa-alueiden ymmärtämisen helpottamiseksi jaetaan taloushallinto eri prosesseihin. Alla on kuvaus yleisimmin käytettävistä prosesseista, joita on käytössä sähköistä taloushallintoa hyödyntävissä yrityksissä.

Ostolaskuprosessissa tarkastellaan ostotapahtumia tilausvaiheesta ostolaskun maksuun saakka. Sen tapahtumia on mahdollista käsitellä sähköisesti ostoreskontran avulla, jota kautta yrityksen taloushallintoa on mahdollista tehostaa merkittävästi. Yleistymisen on mahdollistanut se, että suuret yritykset ovat päättäneet vastaanottaa vain verkkolaskuna tulevia ostolaskuja. Prosessi voi sisältää myös sopimusten hallintaa ja tavaran tai palvelun vastaanottotapahtumia. Se toimii osana pääkirjanpitoa, prosessia,

kuten alla olevassa kuvassa on esitetty. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16–17, 52)

Myyntilaskuprosessi vastaavasti sisältää vaiheet myyntilauksesta laskutukseen sekä maksusuoritukseen. Prosessi on merkittävydeltään erittäin tärkeä, koska se on merkittävä yrityksen maksuvalmiuden kannalta. Omat erityispiirteet tulevat myös esiin siinä, että prosessi on usein näkyvä asiakkaan suuntaan. Siihen kuuluu merkittävänä osana saatavien hallinta eli myyntireskontra ja perintätoiminnot. Se on myös yksi esiprosesseista, jonka avulla saadaan pääkirjanpitoon informaatiota myynneistä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 78)

Matka- ja kululaskuprosessin avulla käsitellään työntekijöiden työmatkoista sekä työntekijöille maksettavien pienkulutapahtumien korvauksien käsittelyä. Huomioitavaa prosessin kannalta on, että Suomessa laki määrittää verovapaiden matkakorvausten enimmäisrajat. Se yleisesti käytettävissä oleva prosessi monessa yrityksessä ja usein työläs ja hankala hallinnon sekä työntekijän osalta. Prosessin kannalta tätä voidaan käsitellä ostosta maksuun periaatteella. Se toimii omana esiprosessina pääkirjanpito-prosessille, kuten alla olevassa kuvassa esitetään. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 101–102)

Maksuliikenne ja kassanhallinta sisältää maksutapahtumien, viitesuoritusten ja muiden tiliotetapahtumien käsittelyn. Prosessiin kuuluu myös oleellisesti maksuvälineet muun muassa maksukorttitapahtumat, kassa- ja käteistapahtumien käsittely sekä mobiili- ja internetmaksut. Kyseisessä prosessissa Suomen kehittynyt maksuliikennejärjestelmä- ja infrastruktuuri edesauttaa automaation hyödyntämistä. Lisäksi kattava viitteiden käyttö on helpottanut prosessin toteutumista. Se on merkittävä ja usein käytetty esiprosessi, joka mahdollistaa pääkirjanpito-prosessin toteutumisen. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 116)

Käyttöomaisuuskirjanpidon avulla seurataan yrityksen käyttöomaisuushankintoja kuten koneita ja kalustoa sekä niihin liittyvää arvonnäyritystä sekä poistoja. Näitä ovat yrityksen tekemät pitkäaikaiset investoinnit, joiden suunniteltu käyttöaika on kolmen tai useamman vuoden pituinen. Investoinnista tehtävät poistot kuvaavat hyödykkeen taloudellista kulumista, jota tapahtuu vuosittain. Käyttöomaisuuskirjanpidon ylläpitämiseksi voidaan käyttää erillistä ohjelmaa, jos kalustoa on paljon ja, jos suunnitelman mukaisia poistoja ja EVL-poistoja halutaan seurata rinnakkain. Tässä tapauksessa informaation siirtäminen pääkirjanpitoon voi tapahtua automaation kautta sähköisesti. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 130–131)

Palkkakirjanpito-prosessi sisältää palkanlaskennan lisäksi työaika- ja muiden palkkatapahtumatietojen keräämisen sekä tapahtumien tulkinnan. Tarve prosessille syntyy siitä, että yrityksessä työskentelee työntekijöitä, jotka saavat palkkaa eli korvausta tehdystä työstä. Yritys on velvoitettu ennakoperintäasetuksen mukaan pitämään palkkakirjanpitoa silloin, kun se

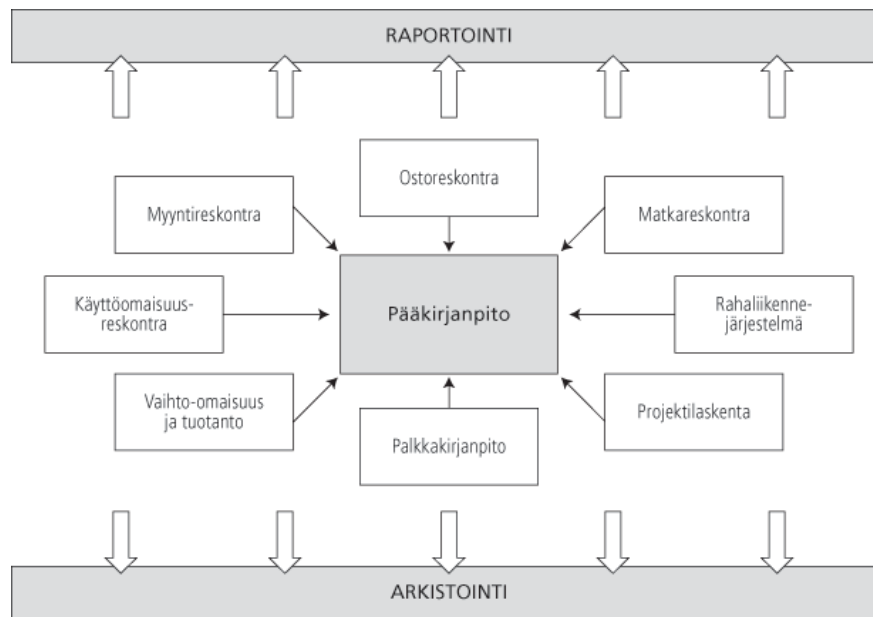
maksaa palkkoja. Palkkakirjanpito prosessi tuo paljon erilaista tietoa yrityksen pääkirjanpito prosessiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 136–137)

Pääkirjanpitoon kootaan tapahtumat muista osaprosesseista, kuten alla olevassa kuvassa on osoitettu. Prosesseista tehdään täsmäytys sekä luodaan tapahtumien osalta raportointia. Tehtäviä ovat esimerkiksi liittymien, välitilien ja reskontrien täsmäytykset, jaksotukset, kauden sulkemiset, verojen käsittelyt sekä raportoinnit. Pääkirjanpito prosessin tehokkuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvin automaatiota voidaan hyödyntää informaation siirtämisessä. (Lahti & Salminen, 2014, s. 17, 150)

Raportointiprosessiin kuuluu raporttien muodostaminen ja niiden jakelu. Tässä käytetään apuna kaikista muista prosesseista saatua informaatiota, kuten alla olevasta kuvasta voi havaita. Toiminnan ohjaus ja johtaminen kuuluvat myös tähän prosessiin, koska ne tehdään budjetoinnin ja ennuste prosessien avulla. Raportoinnin merkitys on kasvanut huomattavasti, kun eri sidosryhmät haluavat saada yhä enemmän tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta. Raportointia on kuitenkin helpottanut standardien yleistyminen ja automaation käyttöönotto. (Lahti & Salminen, 2014, s. 18, 171–172.)

Kuten alla olevasta kuvasta huomataan, kaikki prosessien tuottama informaatio tallennetaan arkistoinnin avulla. Erityisesti sähköisen taloushallinnon apuna käytettävä sähköinen arkistointi lisää prosessin luotettavuutta ja toimivuutta. Lainsäädännön muutokset ovat tuoneet helpotuksia siten, että sähköinen arkistointi on mahdollistunut. Nykyisin taloushallinnon asiakirjat voidaan säilyttää kokonaan sähköisessä muodossa. (Lahti & Salminen, 2014, s. 18, 200)

Kontrolleilla tarkoitetaan yksittäisiä tehtäviä tai toimintoja. Kontrollit ovat osa yrityksen hallintoa ja riskien hallintaa. Ne auttavat varmentamaan yrityksen prosessien tehokkuuden ja raportoinnin luotettavuuden. Taloushallinnon henkilöstö vastaa yleisesti sisäisen tarkastuksen toiminnoista, mutta myös ulkopuolisista organisaatioista esimerkiksi tilintarkastajat osallistuvat valvonnan toteuttamiseen. (Lahti & Salminen, 2014, s. 18, 188)



Kuva 5. Taloushallinto koostuu pääkirjanpidoista, sen esiprosesseista, raportoinnista ja arkistoinnista. (Lahti & Salminen, 2014, s. 19).

3.2 Tilitoimistopalvelut

Taloushallinnon tehtävien ulkoistaminen on usein järkevää, koska harvoin yrittäjällä on yhtä hyvä kokemus peruskirjanpidosta kuin ammattitaitoisella kirjanpitäjällä. Ulkoistamisen avulla yrittäjä saa aikaan merkittäviä aikasäästöjä, kun aikaa jää muun liiketoiminnan hoitamiseen. Hyvä kirjanpitäjä tietää yrityksen taloudellisesta tilanteesta paljon ja osaa soveltaa uusimpien lakien, asetusten ja alan parhaiden käytäntöjen mukaista tietoa. Kirjanpitäjä osaa tarvittaessa antaa neuvoja liiketoiminnan kannalta kriittisiin päätöksiin ja pystyy tarjoamaan reaaliaikaista informaatiota esimerkiksi yrityksen kassavirroista. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Tilitoimiston tarjoamat palvelut voidaan jakaa neljään eri osaan: Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, palkanlaskenta, Kokonaisvaltainen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu ja sisäinen laskenta eli johdon laskenta-toimi. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Tilinpäätöksen ja juoksevan kirjanpidon tekeminen sisältää liiketapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittelyn sekä sovitut päivittäiset tai viikoittaiset palvelut sekä lakisääteiset ja vuosittaiset viranomaisraportoinnit, kuten esimerkiksi alv-raportoinnit, veroilmoitukset sekä tilinpäätökset. Tilitoimiston kanssa on aiheellista sopia kirjanpidon tuottamien raporttien tuottamisesta erikseen, koska ne eivät välttämättä sisälly peruspalveluun. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Palkanlaskennan palvelut voidaan tarvittaessa ulkoistaa tilitoimistolle. Peruspalveluihin kuuluu palkkojen ja työnantajasuoritusten laskeminen, palkkalaskelmien eli tilinauhojen lähettäminen sekä viranomaisilmoitukset

eri ajanjaksoilta. Näiden lisäksi on myös mahdollista ottaa lisäpalveluna muun muassa mahdolliset Kela-hakemukset, jäsenmaksuasiat sekä ulosotoasiat. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Kokonaisvaltaisessa liikekirjanpidossa kaikki asiakkaan taloushallintoon liittyvät asiat kuten maksatus, palkanlaskenta, myynti- ja ostolaskujen käsittely hoidetaan tilitoimistossa. Ulkoisen laskennan lisäksi on mahdollista saada tilitoimistolta lisäpalveluna sisäiseen laskentaan eli johdon laskenta-toimeen liittyen. Nämä palvelut ovat yrittäjälle apuna liiketoiminnan suunnittelussa tai esimerkiksi tuote- tai asiakaskannattavuuksien laskennassa. (Taloushallintoliitto, n.d.)

3.3 Tilitoimistopalveluiden hinta-arvio

Tilitoimiston on annettava toimeksiantosuhteen alkuvaiheessa hinta-arvio tarjottavien palveluiden kustannusten osalta. Hinta-arviossa täytyy antaa selvitys vuosikustannuksien määrästä, määrän perusteista, kuten tapahtumamääristä ja työtuntimääristä. Arvion on annettava parhaan käytettävissä olevan tiedon pohjalta, koska liian alhaisen hinta-arvion antaminen on eettisesti kyseenalaista. Jos kuitenkin hinta-arvio ylittyy toimeksiannon aikana, on tilitoimiston ilmoitettava tapahtuneesta asiakkaalle. Asiakkaan kanssa on myös hyvä sopia arvaamattoman selvittelytyön hinnoitteluperusteista, jotta mahdolliset hinnoittelusta johtuvat kiistatilanteet voidaan välttää. (Taloushallintoliitto, n.d.)

3.4 Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu

Tilitoimistojen hinnoittelu ja hinnoittelutavat voivat erota merkittävästi toisistaan. Laskutettava hinta voi perustua esimerkiksi kiinteään kuukausiveloitukseen, käytettävään aikaan, tapahtumien määrään tai kaikkien edellä mainittujen yhdistelmään. Yleisesti hintaan vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää osaamisen tasoa, saatavien palveluiden laatua ja laajuutta. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Tarjottavan palvelun hintaan vaikuttaa edellä mainittujen asioiden lisäksi muun muassa tilitoimiston palvelukykyyn suhteutettu asiakasmäärä, varallisuusvakuutuksen kattavuus mahdollisten taloudellisten vahinkojen sattuessa ja vaativamman neuvonannon määrä haastavimmissa tilanteissa. Tilitoimistopalveluja vertailtaessa huomataan, että yleensä halvimmalla ei voi saada osaamisen kannalta parasta palvelua, koska asiantuntija palveluista joutuu maksamaan lähes poikkeuksetta enemmän kuin peruspalveluista. Tilitoimiston on hyvä selvittää asiakkaan halua saada esimerkiksi neuvontaa ja tukea yritystoiminnalle. Onnistuneen palvelukartoituksen avulla yrittäjä saa käyttöönsä oman liiketoiminnan kannalta oleelliset palvelut ja täten myös asiakastyytyväisyys pysyy hyvänä. (Taloushallintoliitto, n.d.)

Sähköisten palveluiden yleistyessä on perinteisen tallennustyön osuus vähentynyt. Asiantuntijapalveluille jää yhä enemmän aikaa kuin aikaisemmin, koska sähköiset ohjelmistot auttavat saavuttamaan merkittäviä aikasäästöjä. Tarjottavien asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa voi olla kannattavaa siirtyä kiinteään hinnoittelumalliin. (Hirsimäki, 2016)

Kiinteä hinnoittelumalli tarjoaa asiakkaan näkökulmasta kokonaisvaltaista palvelua, koska siinä kokonaishintaan sisältyy tarvittavat asiantuntijapalvelut. Myös palvelun tuotteistamisen kannalta kiinteässä hinnoittelussa on paljon hyvää, koska yksi hinta sisältää useamman palvelun ja asiakas ymmärtää paremmin mistä ostettavassa palvelussa maksetaan. Asiakkaan ostopäätöksen tekeminen helpottuu huomattavasti. Tilitoimistolle vastavasti muodostuu parempi käsitys omasta palveluprosessista ja sen kehittämisestä. (Hirsimäki, 2016)

Mahdolliseksi ongelmaksi kiinteän hinnoittelun tapauksessa voi tulla hinnan määrittäminen molempia osapuolia tyydyttävälle tasolle. Joissain tapauksissa voi hinnan määrittäminen olla hankalaa, jos työmäärää on vaikea arvioida. Tilanne voi tulla vastaan esimerkiksi uuden asiakkaan hintaa mietittäessä, koska ei voida tietää, että paljonko keskimääräisesti kuluu aikaa kirjanpidon tekemiseen. Kiinteässä hinnoittelussa tulee selkeästi esittää, että mitä kaikkea hintaan sisältyy ja mistä palveluista laskutetaan erikseen. (Hirsimäki, 2016)

Visma Solutions Oy:n The Perfect Firm -materiaalissa kerrotaan tilitoimistoalan palvelumallin uudistamisesta. Se on koottu yhteistyössä Australialaisen Panalitix yrityksen kanssa, joka tarjoaa konsultointia tilitoimistoalan yrityksille. Materiaalissa esitetään, että tilitoimiston tulisi tarjota palvelujaan kiinteään sovittuun hintaan, kun kyseessä on kuukausittain toistuva työ. Materiaalissa ehdotetaan, että mahdollisista ylimääräisistä kiinteään hintaan kuulumattomista töistä tulisi sopia asiakkaan kanssa ennakkoon. Myös maksun saamista ennakkoon ennen työn suorittamista suositellaan käytännöksi. Tässä mallissa tarkoituksena on taata, että tehtävästä työstä saadaan maksu varmemmin. (Marinac, 2018)

Kirjanpitäjän työnkuvan muuttumista on syytä tarkastella, koska uusi teknologia on muuttanut työtä merkittävästi. Enää ei tehdä niin paljoa rutiininomaista tallennustyötä, vaan automaatio hoitaa yhä paremmin kyseiset työtehtävät. Työssä korostuu yhä merkittävämmiin digitaalinen osaaminen, kun taloushallinnon ohjelmistojen sähköisten ominaisuuksien käyttäminen yleistyy. Tämän vuoksi kirjanpitäjien tulisi tarjota osaamistaan yrittäjille neuvonantajien roolissa. Heidän kauttansa yrittäjät saavat apua kehittämään liiketoimintaa taloudellisen näkökulman osalta. (Marinac, 2018)

Muutoksien myötä tilitoimistoille tulee vastaan uusia haasteita. Toimialalle on tullut ja tulee koko ajan uusia toimijoita, jotka tarjoavat uudenlaisia tapoja tuottaa kirjanpidon palveluluita. Ongelmana on myös teknologian kehityksen mukana tulevat muutokset, jotka vaativat jatkuvaa

kouluttautumista ja muutosten seuraamista. Lisäksi muutosta on tapahtunut asiakkaiden vaatimusten suhteen, he ovat yhä tietoisempia asioista ja haluavat sitä kautta kysyä heidän yritystä koskevista talousasioista lisää. Ongelmaksi tarjottavien palveluiden osalta koetaan usein se, että neuvoja ei tarjota tarpeeksi ajoissa tai niitä tarjotaan ennen kuin on tarpeellista. Palvelujen tarjoamista vaikeuttaa myös tuotettavien palveluiden kustannuksien tuntemattomuus, koska niitä ei ole laskettu palvelukohtaisesti. (Marinac, 2018)

Jatkoa ajatellen tilitoimiston pitäisi selvittää palveluiden todelliset kustannukset ja hinnoitella kaikki mahdollinen tehtävä työ. Hinnoittelussa tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset erityistyöt, jos sellaisia tarjotaan asiakkaille. Tallentamista pilvipalveluihin suositellaan myös otettavaksi käyttöön, koska silloin kaikki tarvittava löytyy yhdestä paikasta ja on saatavilla paikasta riippumatta. Työnkulun selvittäminen on tärkeää, koska erilaiset toiminnot ovat keskeisessä asemassa, kun halutaan selvittää työn tuottamiseen kohdistuvia todellisia kustannuksia. (Marinac, 2018)

Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen on tärkeässä asemassa, kun halutaan olla kehityksessä mukana. Tarvittaviin muutoksiin tulee reagoida mahdollisimman nopeasti, koska muuten ei pystytä pitämään omaa liiketoimintaa kannattavana ja asiakkaita tyytyväisinä. Palvelujen tuotteistamisen mahdollisuutta kannattaa pitää vaihtoehtona, jos sitä ei ole vielä hyödynnetty. (Marinac, 2018)

4 TUTKIMUKSELLINEN OSUUS

Tutkimuksen viimeinen empiirinen luku käsittelee itse tutkimusta. Siinä aluksi kuvataan hinnoittelun alkutilanne kohdeyrityksessä, jonka selvittämiseksi on käytetty haastattelua. Haastattelusta saatua tietoa on käsitelty myös seuraavassa alaluvussa, jossa avataan yrittäjän toiveita uudelle hinnoittelulle. Tästä seuraavassa alaluvussa käsitellään tilitoimiston kustannuksia kustannuslaskennan avulla. Samalla saadaan laskettua tuotetalle palvelulle tuntikohtainen hinta, jota voidaan käyttää uudessa hinnoittelumallissa. Viimeisissä alaluvuissa keskitytään uuden hinnoittelumallin suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista.

4.1 Hinnoittelun nykytilanne

Nykyinen hinnoittelun tilanne on haastava, koska uusien Uudenmaan asiakkaiden laskutusta ei ole yhtenäistetty yrityskaupan jäljiltä. Näillä asiakkailla laskutusta on tehty muun muassa tuntiveloituksella työhön käytetyn tuntimäärän perusteella ja kiinteällä kuukausittaisella hinnalla. Euromääräinen tuntiveloitus on vaihdellut merkittävästi, koska aikaisempi omistaja on neuvotellut hinnat hyvinkin erisuuruisiksi eri asiakkaille.

Tilanteen kartoittamiseksi yrittäjää haasteltiin avoimen haastattelun kautta. Yrityksessä ei ole tehty varsinaista kustannuslaskentaa, koska sen tekemiseksi ei ole ollut resursseja. Yrittäjä on itse seurannut yrityksen kustannuksia ja kannattavuutta kirjanpidon lukujen perusteella. Kannattavuutta eri asiakkaiden välillä ei olla varsinaisesti tutkittu, muuten kuin yleispiirteisesti katsottu käytettävää työaika suhteessa laskutettavaan määrään. Tätä kautta laskutettavaa tuntiveloitteen työn määrää on muutteltu sen mukaan, jos on ollut esimerkiksi merkittävästi enemmän kirjanpitomateriaalia kuin edellisinä kuukausina. Yrittäjän mielestä vanhojen asiakkaiden osalta kannattavuus on hyvällä tasolla, mutta uusien yrityskaupan kautta tulleiden asiakkaiden tilannetta tulisi tutkia. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Osalla asiakkaista on laskutettu varsinaisen työn lisäksi muun muassa kullisää esimerkiksi tositteiden määrään perustuvalla hinnoittelulla. Laskutusta olisi hyvä yhtenäistää uusien asiakkaiden osalta, jotta toimipisteen laskutuksesta saataisiin mahdollisimman samankaltainen ja siten saavutettaisiin ajansäästöä kuukausittaiseen laskutusjärjestelyyn. Tämän hetkinen tilanne on ollut hyvin aikaa vievä yrittäjälle, koska hinnat on pitänyt tarkistaa asiakaskohtaisesti jokaiseen laskutukseen. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Tällä hetkellä asiakkailta on laskutettu pääsääntöisesti vanhan omistajan laskutuksen mukaan. Osa uusista asiakkaista on saatu jo käyttämään neuvotteluiden kautta Uudenmaan toimiston hinnastoa

tilitoimistopalveluiden osalta. Lisäksi on pohdittava sitä, millä tavalla taloushallintopalveluiden ohjelmistomaksut voidaan laskuttaa asiakkaalta. Osalla asiakkaista on tähän mennessä laskutettu tositteiden määrään perustuvaa kululisää, joka on kattanut syntyvät ohjelmistokustannukset. Hinnoittelussa tulee ottaa huomioon se, että asiakkaalta laskutettavista ohjelmistomaksuista saadaan provisiota ohjelmistontarjoajalta sopimuksen mukaisesti. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Hinnoittelu vanhoille asiakkaille on koostunut pääosin tuntiveloitteista hinnoittelumallista, jossa asiakkaalta on laskutettu työhön käytettävästä ajasta. Eri palveluille on määritelty eri suuruiset hinnat niiden vaativuuden mukaisesti esimerkiksi rutiininomaiset palvelut ovat edullisempia kuin asiantuntijatyötä vaativat tilinpäätöksen ja veroilmoituksen tekemiset. Hyvin pienelle osalle asiakkaista on sovellettu kiinteään kuukausihintaan perustuvaa laskutustapaa. Laskutettavaa tuntimäärää on kuitenkin rajoitettu, koska on haluttu, että laskutus pysyisi suhteellisen samana asiakkaalle kuukausittaisella vertailuvälillä. Tilannetta on katsottu hyvin tapauskohtaisesti, koska joissain tapauksissa työmäärä on ollut merkittävästi suurempi kuin aikaisempina kuukausina, joten silloin on myös laskutettu enemmän asiakkaalta. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Nykyinen käytössä oleva hinnasto on perustunut yrittäjän franchising-yrittäjyyden ajoille, jolloin franchising-antaja oli määritellyt käytettävät hinnat palveluille. Palveluiden hintoja on korotettu ajan myötä ja korotukset ovat perustuneet tilastokeskuksen indeksikorotuksiin. Kahden eri toimipisteen hinnoittelussa on käytetty periaatetta, että Uudenmaan toimipisteen asiakkailla on 10% kalliimmat hinnat kuin Pirkanmaalla. Tämä ero hinnoittelussa on perustunut sijaintiin liittyvien kustannuksien eroavaisuudesta, koska pääkaupunkiseudulla on esimerkiksi suuremmat henkilöstö- ja toimitilan vuokrat. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

4.2 Yrittäjän toiveet hinnoittelumallin uudistamiseksi

Hinnoittelun uudistamiseksi yrittäjä haluaa ottaa kustannuslaskennan avuksi, jotta saadaan pohja uudelle hinnoittelulle. Tarkoituksena on selvittää tuotettavasta työstä muodostuvat todelliset kustannukset. Tavoitteena on myös tutkia yrityksen kannattavuutta, tehokkuutta ja pohtia sitä, että miten hinnoittelu voi auttaa niiden parantamista jatkossa. Lisäksi yrittäjä haluaa parantuneen tehokkuuden kautta pitää yllä tilannetta, jossa työntekijät eivät joudu eriarvoiseen tilaan työmäärän jakautumisen osalta. Oleellista kehittämisen kannalta tässä tilanteessa on se, miten vanhojen asiakkaiden laskutusta voidaan lähteä muuttamaan eri suuntaan. Nämä asiakkaat ovat tottuneet vanhaan hinnoittelumalliin ja he pitävät sitä luotettavana ja reiluna, mikä voi aiheuttaa ongelmaa, jos uusi hinnoittelumalli muuttuu merkittävästi vanhasta. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Yrittäjä haluaa myös korostaa, että uuden hinnoittelumallin kautta olisi tavoitteena saada aikaan aikasäästöjä varsinaisen laskutusprosessin tehostamisen avulla. Tämän vuoksi tuntiveloituksellisesta laskutustavasta haluttaisiin päästä pääosin eroon, koska sen käyttäminen on todella työlästä yrittäjälle laskutusvaiheessa. Uudessa laskutusmallissa olisi tarkoitus käyttää hyödyksi mahdollisimman paljon kiinteää hinnoittelumallia, jossa asiakkaan kanssa sovittaisiin kiinteä hinta, joka sisältää kuukausittaiset taloushallinnon palvelut asiakkaan tarpeen mukaisesti. Tämän varsinaisen kiinteän hinnan lisäksi mahdollisista lisätöistä laskutettaisiin tuntiveloittein. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

Uusille ja vanhoille asiakkaille halutaan muodostaa reilu ja yhtenäinen hinnoittelumalli, jota voidaan soveltaa eri toimipisteiden välillä. Kustannuksien merkittävien eroavaisuuden vuoksi toimipisteiden välillä tullaan kuitenkin todennäköisesti noudattamaan eri hinnastoa. Ohjelmistomaksut halutaan laskuttaa suoraan asiakkaalta, eikä vientiperusteista kululisää haluta käyttää hinnoittelussa. Hinnoittelussa halutaan ottaa myös tilitoimiston kannattavuus tarkasteluun, joten tuotettavan palvelun tuottamisen kustannuksia on syytä tarkastella ja myyntikatteen määrää tulee arvioida. (Tilitoimistoyrittäjä, haastattelu 14.9.2018)

4.3 Työn todelliset kustannukset ja hinnoittelun perusta

Kustannuksien jakaminen on kohdeyrityksessä toteutettu siten, että kulut on jaettu Pirkanmaan ja Uudenmaan toimistojen välillä eri kustannuspaikoille. Varsinaista syventävää tuottojen ja kustannusten jakamista ei olla tehty esimerkiksi työntekijäkohtaisesti. Tulevassa ehdotuksessa hinnoittelulle olisi järkevää ottaa huomioon palveluiden tuottamisesta syntyvät kustannukset sekä haluttu katetuotto tarjottavalle palvelulle.

Lisäksi hinnoittelussa on huomattava ottaa huomioon laskutusaste, joka määrittää asiakkaalta laskutettavan työn osuuden suhteessa ei laskutettavaan työhön. Tilitoimistolle ei laskutettavaa työtä tule esimerkiksi oman työn tarkastamisesta, asioiden selvittämisestä sekä mahdollisten omien virheiden korjaamisesta. Nämä työt ovat suurimmalta osalta töitä, joita ei voida laskuttaa suoraan asiakkaalta mutta ne tulisi ottaa huomioon lopullisessa palvelun hinnassa. Kustannuksia laskettaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon maantieteellisestä sijainnista johtuvat tekijät, koska ne vaikuttavat muun muassa henkilöstö- ja toimitilakustannuksiin.

Suunniteltaessa todellisten kustannuksien laskemista huomattiin, että perinteinen kustannuslaskenta sopii parhaiten yrityksen nykyisen tilanteen hahmottamiseksi. Mahdollisuutta toimintolaskennan toteuttamiseksi harkittiin mutta sen käyttämistä ei koettu järkeväksi, koska eri toimintojen kustannuksien arviointia ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Palvelun tuottamisen kustannuksia tarkasteltaessa kävi selväksi, että eri palveluluiden tuottaminen maksaa yritykselle saman verran, joten ei ole tarpeellista laskea jokaiselle eri palvelulle erillistä hintaa. Tähän vaikuttaa erityisesti

henkilöstökustannuksien osalta se, että työntekijöiden palkkakustannukset ovat keskimääräisesti samansuuruiset, koska kaikki työntekijät tekevät vaatavuudeltaan samanlaisia työtehtäviä.

Varsinaiset syventävät laskelmat pidetään toimeksiantajan toivomuksesta erillään tästä raportista, koska niitä ei haluta julkistaa. Aluksi haluttiin jakaa kaikki yrityksen kustannukset välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömien kustannuksien osalta yrityksessä on selvää, että ne ovat suurilta osin henkilöstökustannuksia. Muita välittömiä kustannuksia ovat materiaaleihin ja palveluihin liittyvät kustannukset, jotka sisältävät asiakkaalta laskutettavat taloushallinnon ohjelmistojen ostot sekä palvelut alihankintana. Vastaavasti välilliset kustannukset koostuvat kaikista muista liiketoiminnan kuluista, kuten toimitilakuluista ja atk-laitekuluista. Välillisiin kustannuksiin sisältyy myös poistot, tuloverot sekä rahoituskulut ja -tuotot

Kun kustannukset oli saatu jaettua välittömiin ja välillisiin haluttiin selvittää, että kuinka paljon yhden työntekijän tekemä työtunti keskimääräisesti maksaa tilitoimistolle. Tilikauden aikana tehtyjen työntekijäkohtaisten työtuntien määrittämiseksi käytettiin keskiarvoa, koska tarkkaa arvoa kaikkien tehtyjen työtuntien osalta ei saatu työajanseurannasta. Tähän vaikutti suuresti se, että kaikkien työntekijöiden työtunteja ei ole työajanseuranta-järjestelmässä, koska sen käyttöönotto on tapahtunut portaittain erityisesti Uudenmaan toimiston osalta. Kokonaismäärä toimipisteissä tehdyille työtunneille saatiin siten, että vuotuiset työntekijäkohtaiset työtunnit kerrottiin työntekijämäärällä.

Tämän jälkeen välittömille ja välillisille kustannuksille laskettiin keskimääräinen työkustannus yhtä työntekijän tekemää työtuntia kohden. Nämä yhdistämällä saatiin selvitettyä tuotettavan palvelun omakustannushinta. Tarkasteltaessa toimipisteiden välisiä eroja kustannuksissa selvisi, että välittömät kustannukset ovat Pirkanmaalla suuremmat kuin Uudellamaalla mutta välillisten kustannuksien osalta tilanne on vastaavasti päinvastainen. Yhteenvetona kustannuksista voidaan kuitenkin todeta, että tuotettavan työn kustannukset ovat toimipisteissä hyvin lähellä toisiaan.

Tuotettavan palvelun omakustannusarvon selvittämisen jälkeen haluttiin selvittää hinnoittelun kannalta suuntaa määrittävä lopullinen asiakkaalta laskutettava hinta. Tämän määrittelyssä omakustannusarvoon lisättiin toivottu katetuotto voittolisän muodossa. Palvelun hinnoittelemisen kannalta haluttiin huomioida vielä laskutusasteen merkitys lopulliseen hintaan. Laskelmassa katetuotoksi haluttiin 20 % ja laskutusasteen tavoitteeksi otettiin 70 %. Lopputuloksena saatiin suuntaa antava tuntiveloitteinen hinta tuotettavalle työlle, jota voidaan käyttää uuden hinnoittelumallin rakentamisessa apuna.

4.4 Uuden hinnoittelumallin kehittäminen

Uutta hinnoittelumallia kehitettäessä keskitytään kiinteän hinnoittelumallin eri mahdollisuuksiin. Tavoitteena on saada tarjottavat taloushallinnon palvelut tuotteistettua eri asiakasryhmille. Tuotteistamisen avulla asiakkaat voidaan erotella tarjottujen palveluiden luonteen perusteella. Palvelupakettien muodostamisessa käytettiin apuna asiakaskohtaisten toteutusten laskutuksien määriä, mikä auttoi määrittämään suuntaa antavat palvelupaketit nykyisille asiakkaille.

Tuotteistettuja palvelupaketteja otettiin esiteltävään ehdotukseen kolme kappaletta. Peruspalvelupaketti voisi esimerkiksi sisältää pienille yrityksille tarvittavat kirjanpidon palvelut, lakisääteiset viranomaisilmoittamiset sekä mahdollisuuden saada tukea taloudellisten päätöksien tekemiseen. Tässä tapauksessa kirjanpito tehtäisiin lähes poikkeuksetta suoriteperusteisesti ja paperisena. Palvelukokonaisuuden tuottamiseksi työntekijälle olisi varattava keskimäärin kaksi tuntia palvelun tuottamiseksi.

Tästä kattavampi paketti sisältäisi enemmän sähköisen taloushallinnon palveluja. Tämä paketti sopii hyvin yrittäjille, joille kirjanpitomateriaalia kertyy huomattavasti enemmän. Siinä hyödynnettäisiin enemmän osto- ja myyntilaskujen sähköistä käsittelyä, siten että asiakas olisi halukas tekemään osan rutiininomaisista työtehtävistä itse, kuten laskujen lisäämisen järjestelmään, kuittien sekä laskujen skannaamisen. Tässä tapauksessa kirjanpitäjälle jäisi enemmän aikaa varsinaiseen kirjanpityöhön ja mahdollisten lisäpalveluiden tuottamiseen. Etuna tässä paketissa on se, että kirjanpito on ajan tasalla maksuperusteisen kirjanpitytavan kautta ja esimerkiksi tulosenrusteen ja kassavirran seuraaminen olisi huomattavasti helpompaa. Aikaa tämän kokonaisuuden tuottamiseksi olisi varattava keskimääräisesti neljä tuntia.

Kokonaisvaltainen taloushallinnon paketti olisi yrittäjälle tarjottava paketti, jossa tilitoimisto tekee kaiken asiakasyrityksen taloushallintoon liittyvän työn. Tämä sisältäisi osto- ja myyntilaskutuksen, maksuliikenteen hoitamisen, kirjanpitytönn, lakisääteiset ilmoittamiset sekä mahdolliset palkanlaskennan palvelut. Tämä paketti voisi sisältää myös sisäisen laskennan palveluita asiakkaille, jotka ovat esimerkiksi kiinnostuneita yrityksen kannattavuudesta ja tuottavuudesta ja näiden aktiivisesta seuraamisesta. Työmäärän kasvaessa kuuluisi pakettiin keskimääräisesti kahdeksan tuntia palvelun tuottamiseen.

Tuotteistettujen pakettien hinnoittelu olisi tietenkin riippuvainen siitä, että mitä kaikkea paketti sisältää ja kuinka suurta yritystoiminta on. Hankalaksi hinnan määrittämisen tekee se, että asiakasyritykset ovat niin eri kokoisia ja asiakkaiden tarpeet vaihtelevat paljon. Olisi todella vaikea määrittellä kaikille saman asiakasryhmän asiakkaille yksi sama hinta, joten kiinteän hinnoittelun mallissa olisi hyvä sopia hinta asiakkaan kanssa tilannekohtaisesti. Tämä voisi onnistua esimerkiksi osoittamalla asiakkaalle

aikaisempien tuntiveloitteisen mallin aikaiset laskutukset ja sitä kautta voisi perustella uuden kiinteän pakettihinnan. Varsinainen ehdotus hinnoittelupakettimallista toimitettiin erillisenä dokumenttina toimeksiantajalle.

4.5 Ehdotus uudelle hinnoittelulle

Uuden hinnoittelumallin tulisi olla asiakkaalle läpinäkyvä, reilu, yhtenäinen ja taloudellisesti kannattava yrityksen näkökulmasta. Tuotteistettujen palvelupakettien avulla tilitoimiston laskutusprosessia voidaan merkittävästi yksinkertaistaa, kun laskutus ei pohjautu tehdyn työn tuntiperusteiseen hintaan. Lopullinen tuotepaketin hinta on hyvinkin riippuvainen sen sisällöstä ja asiakkaan tarpeista eri palveluille. Asiakkaan näkökulmasta muutos antaisi selkeämmän kuvan tehtävästä palvelukokonaisuudesta ja helpotaisi ymmärtämään tulevia tilitoimistopalveluiden kustannuksia tarkemmin. Myynnin kannalta pakettihinnoittelu on myös selkeämpi, koska tilitoimiston on huomattavasti helpompaa myydä tuotteistettu palvelukokonaisuus kuin palvelu, joka on hinnoiteltu tuntiveloitteisesti.

Tuotteistetun palvelun hinta voidaan määrittää historiaan pohjautuvan tuntiperusteisen hinnoittelun perusteella, kun suurimmalle osalle asiakkaista on tarjottu taloushallinnon palveluita jo useamman laskutuksen ajan. Kuukausittain laskutettavan taloushallintopalvelun hinta on jo määrytynyt useamman asiakkaan osalta hyvin kiinteäksi, koska työn tekemiseen käytettävä aika on keskimääräisesti pysynyt samana. Tämän informaation perusteella on helppo sopia asiakkaan kanssa palvelulle kiinteä hinta pakettihinnoittelun kautta. Uusien asiakkaiden tapauksessa aluksi pitäisi arvioida kiinteä hinta ja tarvittaessa muuttaa veloitusta sen mukaan, paljonko työn tekemiseen käytetään aikaa.

Kiinteän hintaiseen pakettiin on mahdollista tarjota lisäpalveluita asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämänlaisia palveluita voi olla esimerkiksi palkkahallinnon hoitaminen, sisäisen laskennan laskelmien tuottaminen sekä muut hallinnon hoitamiseen liittyvät työtehtävät. Näiden palveluiden osalta hinnoittelussa tulisi joko sopia kiinteä pakettiin kuuluva veloitus tai tuntiveloitteinen hinta tehdyn työn mukaisesti. Mahdollisen työmäärältään suuren projektityön hinnoittelemiseksi olisi järkevää sopia kiinteä hinta asiakkaan kanssa ennen kuin varsinainen työn tekeminen aloitetaan.

Uuden hinnoittelumallin käyttöönottamisessa on runsaasti työtä tilitoimistolle, kun jokaisen asiakkaan kanssa tulee sopia uusista käytännöistä. Muutoksesta saatava hyöty on kuitenkin tilitoimistoyrittäjän kannalta todella merkittävä, koska aikasäästöt ovat tulevaisuuden laskutusprosessin osalta suuret. Erityisesti pienempien asiakkaiden osalta pakettihinta on todella yksinkertainen käyttää, koska yleisesti lisätöiden määrä on pieni ja laskutus pysyy samana kuukausittain. Ongelmaksi voi tulla asiakkaiden laskutus, joilla työmäärä vaihtelee paljon kuukausittain. Tässä tilanteessa voi olla

vaikeaa löytää kiinteää pakettihintaa, tämän vuoksi voi olla järkevämpää laskuttaa osa töistä tuntiveloitteisesti.

4.6 Johtopäätökset

Lopputuloksena alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Työn tuloksena tuli aikaan selvitys yrityksen palvelujen tuottamisesta johtuvista kustannuksista. Todellisten kustannuksien perusteella pysyttiin laskemaan tuotettavalle palvelulle hinta, jolla sen tarjoaminen on kannattavaa, kun otetaan huomioon katetuotto-odotus sekä tilitoimiston laskutusaste. Tuloksena saatiin myös aikaan yritykselle alustava ehdotus uudeksi hinnoittelumalliksi erilaisten tuotepakettejen kautta. Lopullinen tuotepaketin hinta on kuitenkin tarkastettava asiakaskohtaisesti, koska asiakkaalle tarjottavat palvelut muodostavat usein räätälöidyn palvelukokonaisuuden.

LÄHTEET

- Alhola K. (2010). Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. *Tilisanomat 4/2010*. Haettu 11.9.2018 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/taloushallinnon-kiehtova-ja-vaativa-maailma>
- Alhola K. (2016). *Toimintolaskenta*. 5. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Hirsimäki R. (2016). Vaihtoehtona kiinteä hinnoittelu. *Tilitoimistossa 5/2016*. Haettu 11.9.2018 osoitteesta <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/uncategorized/vaihtoehtona-kiinteä-hinnoittelu>
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2015). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. 2.-3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, J., Laitinen E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2007). *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kotro M. (2007). *Yrityksen kannattavuus ja rahoitus*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). *Digitaalinen taloushallinto*. 1. painos. Alma Talent Oy.
- Marinac D. (2018). The Perfect Firm -materiaali esityksestä. Visma Solutions Oy:n luento Australialaisen Panalitix -yrityksen kanssa, 4.10.2018, Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). *Kehittämistyön menetelmät*. 1. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Pellinen J. (2003). *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Sipilä J. (2003). *Palvelujen hinnoittelu*. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Taloushallintoliitto (n.d.). Tilitoimistoasiointi. Haettu 5.9.2018 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi>
- Taloushallintoliitto (n.d.). Tilitoimiston palvelut. Haettu 5.9.2018 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>
- Taloushallintoliitto (n.d.). Sopiminen ja hinnoittelu. Haettu 7.9.2018 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-ohjeet-ja-tyokalut/sopiminen-ja-hinnoittelu>

Taloushallintoliitto (n.d). Mitä palvelut maksavat ja asiointi vaatii minulta? Haettu 7.9.2018 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta>

Yritystutkimus ry (2017). *Yritystutkimuksen Tilinpäätösanalyysi*. 10. korjattu laitos. Helsinki: Gaudeamus Oy.

HAASTATTELUT:

Tilitoimistoyrittäjä (2018). Tilitoimisto X. Haastattelu 14.9.2018.

Haastattelukysymykset

1. Miten kustannuslaskenta on hoidettu yrityksessä tällä hetkellä?
2. Mitä asioita kustannuslaskennassa tulisi ottaa huomioon?
3. Onko tuotettavien palveluiden kannattavuutta tutkittu?
4. Mihin nykyinen hinnoittelu pohjautuu?
5. Miten hinnoittelua voisi lähteä kehittämään jatkossa?
6. Kiinteä vai tuntiveloitukseen perustuva hinta?
7. Mitä asioita tulisi ottaa huomioon uutta hinnoittelumallia muodostettaessa?
8. Ovatko asiakkaat kokeneet epäselvyyttä nykyisessä hinnoittelussa?