

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / taloushallinto

Minna Laitinen

TALOUSHALLINNON PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN
JA HINNOITTELU

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

LAITINEN, MINNA

Taloushallinnon palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu

Opinnäytetyö

41 sivua

Työn ohjaaja

Lehtori Pellervo Ukkola

Toimeksiantaja

KSS Energia Oy

Syyskuu 2011

Avainsanat

tuotteistaminen, hinnoittelu, taloushallinto, sisäiset palvelut

KSS Energia -konsernin sisäisten taloushallinnon palveluiden laskutus on perustunut palvelusopimukseen, joiden hinnat muodostuivat palveluiden aiheuttamien kustannusten ennusteista. Yritys haluaa kuitenkin jatkossa siirtyä aiheuttamisperiaatteen mukaiseen laskutukseen, jolloin palvelut arvostettaisiin niihin käytettyjen todellisten resursien mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ehdotus hinnoittelumalliksi toimeksiantajayrityksen taloushallinnon tuotteistetulle palvelukokonaisuudelle. Tärkeiksi näkökohdiksi nousivat hinnoittelumallin kautta toteutuva kustannustehokas ja asiakaslähtöinen palveluiden tuottaminen sekä konsernin sisäisten palveluiden tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen. Tuotteistamisen ja hinnoittelun avulla myös vertailu ulkopuolisiin toimijoihin olisi mahdollista.

Tutkimuksessa tutustuttiin tuotteistamisen ja hinnoittelun teoriaan sekä erilaisiin kustannuslaskentamenetelmiin, joiden pohjalta hinnoittelumallia lähdettiin suunnittelemaan ja rakentamaan. Hinnoittelumallin tueksi laadittiin toimintolaskentaan perustuvat kustannuslaskentamallit, joista ensimmäisessä kustannuksia kohdistettiin suoraan ajankäytön perusteella. Toisessa laskentamallissa kustannuksia päädyttiin kohdistamaan ensin toiminnoille ajankäytön perusteella ja sen jälkeen edelleen asiakkaille tosite-määrien perusteella. Toinen laskentamalli todettiin lopulta toimivammaksi sen asiakaslähtöisyyden takia. Tässä vaihtoehdossa asiakkaan katsottiin pystyvän vaikuttamaan palveluveloituksen suuruuteen kahdella eri tavalla, sekä ajankäytön että tosite-määrien kautta. Laskentamallit toteutettiin aidoilla luvuilla, jolloin samalla selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia taloushallinnon kustannusten erittelemisessä sekä työajan seurannan toteuttamisessa.

Toteutetut laskelmat osoittivat, että vertailu ulkopuolisiin toimijoihin ja sitä kautta mahdollistuva talouspalveluyksikön kilpailukyvyn ja tehokkuuden selvittäminen edellyttävät yksityiskohtaisempia kustannusten kirjauskäytäntöjä. Taloushallinnon kuluttamat todelliset resurssit saadaan tällöin helpommin eriteltyä kustannuslaskennan tarpeisiin. Laskentamallien todettiin toimivan apuna niin palveluiden hinnoittelussa kuin niiden kehittämisessäkin. Laskentamallien lukujen ja niiden avulla muodostettujen erilaisten tunnuslukujen ja kaavioiden perusteella saadaan selville, millä eri tavoin asiakasyhtiöt ja eri palvelut rasittavat taloushallinnon resursseja. Laskenta auttaa selvittämään myös, miten taloushallinnon palveluita voitaisiin edelleen kehittää ja tehostaa.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Management

LAITINEN, MINNA

Productisation and Pricing of Finance Department Services

Bachelor's Thesis

41 pages

Supervisor

Pellervo Ukkola, Senior lecturer

Commissioned by

KSS Energia Oy

September 2011

Keywords

productisation, pricing, financial management, internal services

The invoicing of the finance department services in KSS Energia group has been based on particular contracts of services and the prices of the services on the finance department's expenses forecasts. However, the company wishes to price their internal services more accurately in the future so that the services would be valued for their actual use of resources. The aim of this thesis was to create a proposal for a pricing tool to help the pricing and the costing of the finance department's service products. The most important considerations in modelling the pricing tool were cost-effective and customer-based service production and making it possible to measure productivity and profitability of the internal services. Productisation and pricing also make comparison with other companies possible.

The study presents theory of productisation and pricing as well as the different methods of costing, which worked as the basis for the planning of the pricing tool. In support of the pricing tool, two counting models based on the activity-based costing were compiled. The first counting model used the results of working time follow-up to assign the costs on each product and customer. The second counting model used the working time follow-up to assign the costs on each product and then the number of entries to assign the costs on each customer. The second counting model was considered more practical because of its customer-based qualities. With this model the customer is able to influence their charge of finance services in two different ways, through the time spent on each activity as well as through the number of entries. The counting models were carried out with real numbers to show the possible problems in detailing the finance department's costs and in realization of the working time follow-up.

The exemplary calculations showed that comparison with other companies to reveal the competitive ability and efficiency of the finance department require a more detailed entering of the costs. The more detailed costs would show the actual use of resources in the finance department and the costs would also be easier to separate for the use of costing. The counting models were found useful in the pricing as well as in the developing of the services. The different parameters and diagrams based on the counting models will help in revealing how each customer and service burden the finance department's resources and how to develop and take the finance services forward.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	7
	2.1 Palvelukeskusmalli	7
	2.2 Tutkimuksen toteuttaminen	8
	2.3 Aikaisemmat tutkimukset	8
3	TUOTTEISTAMINEN	9
	3.1 Palveluiden tuotteistaminen	9
	3.2 Sisäisten palveluiden tuotteistaminen	10
	3.3 Tuotteistamisprosessi	10
4	HINNOITTELU	11
	4.1 Hinnoittelun perusteet	11
	4.2 Hinnoittelumenetelmät	13
	4.3 Palveluiden hinnoittelu	16
	4.4 Perinteiset kustannuslaskentamallit	17
	4.5 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta	20
5	TUTKIMUS	22
	5.1 Alkutilanne	22
	5.2 Palvelutuotteet	23
	5.3 Hinnoittelumallin tavoitteet	25
	5.4 Hinnoittelumallin suunnittelu	27
	5.4.1 Kustannusten muodostuminen	28
	5.4.2 Kustannusten kohdistaminen	30
	5.4.3 Laskentamallit	32
	5.4.4 Laskentamallien vertailu	35
	5.5 Tunnusluvut ja mittaaminen	37
6	YHTEENVETO	38
	LÄHTEET	40

1 JOHDANTO

Taloushallinnon tehtävänä on palvella yritystä ja sen johtoa tuottamalla tietoa eri tasoilla tapahtuvaa päätöksentekoa varten. Taloushallinnon toimintakenttä on muuttunut vuosien kuluessa yhä integroidummaksi, sähköisemmäksi ja kommunikoivammaksi. Ennustava raportointi on lisääntynyt ja ajantasaista tietoa on oltava jatkuvasti saatavilla. Tämä edellyttää täysintegroitujen taloushallintojärjestelmien ylläpitämää tietovarastoa ja osaavaa henkilöstöä. Aikataulujen kiristyessä toimintoja on täytynyt tehostaa ja samalla pystyä säilyttämään palveluiden korkea laatu. Yrityksen sisäisten taloushallintoprosessien tuottaminen kustannustehokkaasti voi muodostua haastavaksi kun edelleen on toimittava myös laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti. (Alhola 2010, 40–42.)

Sisäiset palvelut ovat organisaation sisällä liiketoimintayksiköltä toiselle tarjottuja palveluita. Palveluyksikön rooli on sopimukseen perustuva tilanne, jossa tietyt palvelut keskitetään johonkin yksikköön, joka toimittaa ne muille yksiköille esimerkiksi omakustannushintaan. (Sipilä 2003, 146, 405.) Toimintojen tehostaminen ja taloushallinnon sähköistymisen tarve ajaa kuitenkin usein yrityksiä turvautumaan ulkopuolisiin palveluiden tuottajiin kuten tilitoimistoihin (Alhola 2010, 42). Useat isot organisaatiot kuten kaupungit, kunnat ja valtionlaitokset sekä suurimmat yritykset ovat keskittäneet talous- ja henkilöstöhallinnon palveluitaan palvelukeskuksiin, jotka tarjoavat ja laskuttavat kyseiset palvelut tuoteperusteisesti. Palvelukeskusmallin on katsottu lisäävän organisaatioiden kustannustehokkuutta rakenteiden, toimintojen ja vastuiden keskittämisen sekä yhtenäisen järjestelmäympäristön ja tuotteistetun palvelutarjooman kautta. (Svärd 2010, 33.)

Mikäli sisäiset palvelut halutaan säilyttää yrityksen tai konsernin sisällä, voi tuotteistaminen ja hinnoittelu olla palveluyksikön kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta tarpeellista. Kun tavoitellaan mahdollisimman markkinaehtoista tilannetta, pystytään yrityksen sisäisiä palveluita vertaamaan ulkoisiin palvelun tuottajiin ja mahdollisesti osoittamaan oman yksikön kilpailukyky ja kannattavuus. (Sipilä 2003, 411.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys KSS Energia Oy on Kouvolan kaupungin omistuksessa toimiva suomalainen energia-alan yritys, joka palvelee yksityis- ja yritysasiakkaita ympäri Suomea. KSS Energia -konsernin muodostavat emoyhtiö KSS Energia Oy sekä tytäryhtiöt KSS Verkko Oy, KSS Rakennus Oy, KSS Lämpö Oy ja Kymen Bioenergia Oy. KSS Energia Oy harjoittaa sähkön ja kaukolämmön tuotantoa ja

myyntiä, KSS Verkko Oy sähköverkkoliiketoimintaa, KSS Rakennus Oy verkonrakennusta ja siihen liittyviä palveluita, KSS Lämpö Oy kaasu- ja lämpöliiketoimintaa ja Kymen Bioenergia Oy tuottaa ja myy biokaasua. (KSS Energia Oy , 2010 a.)

Konsernin ydinliiketoiminnot jakautuvat energiakauppaan, tuotantoon, lämpö-, verko- ja rakennusliiketoimintaan, rahoitus- ja konsernipalveluihin sekä viestintään. Rahoitus- ja konsernipalvelut sisältävät taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, laskutuksen ja toimistopalvelut. Taloushallinnon tehtävät voidaan edelleen jaotella johtamista ja päätöksentekoa tukeviin strategisiin ja analyttisiin palveluihin sekä perustoiminnot sisältäviin yhteisiin palveluihin. Strategisia ja analyttisiä palveluita ovat muun muassa controller-palvelut, laskentapuitteiden suunnittelu, budjetointi ja ennustaminen sekä raportointi. Yhteisiin palveluihin kuuluvat konsernin yritysten tilinpäätösten laadinta, kirjanpito, konsernilaskenta, osto- ja myyntireskontra, käyttöomaisuuskirjanpito, maksuliikenne sekä kassapalvelut. (KSS Energia 2010 b.)

Tällä hetkellä KSS Energia -konsernin sisäisten taloushallinnon palveluiden laskutus perustuu palvelusopimuksiin. Palvelusopimusten hinnat muodostuvat aikaisempien vuosien perusteella laadituista ennusteista palveluiden aiheuttamista kustannuksista, ja hintoja on päivitetty aina tarpeen mukaan kustannusten muuttuessa. Yritys haluaa kuitenkin määrittellä taloushallinnon palvelukokonaisuudet yksityiskohtaisemmin ja siirtä tulevaisuudessa konsernipalveluiden aiheuttamisperiaatteen mukaiseen laskutukseen, jolloin palvelut arvostettaisiin niiden tärkeyden ja niihin käytettyjen todellisten resurssien mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena onkin luoda ehdotus hinnoittelumalliksi yrityksen taloushallinnon tuotteistetulle palvelukokonaisuudelle. Tuotteistamisen ja hinnoittelun avulla konsernin sisäisten palveluiden tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen helpottuu ja vertailu ulkopuolisiin toimijoihin on mahdollista.

Opinnäytetyön tavoitteita, tarkoitusta ja tutkimusongelmaa voidaan selkiyttää seuraavien pää- ja alakysymysten avulla:

Miten sisäiset palvelut tuotteistetaan ja hinnoitellaan niin, että yrityksen taloushallinto voi toimia mahdollisimman asiakaslähtöisesti ja tehokkaasti?

Alakysymyksiä ovat:

Minkälaiset tuotekokonaisuudet toimivat hinnoittelun perustana?

Minkälaiset kustannuslaskentamallit palvelevat parhaiten sisäisten palveluiden hinnoittelua?

Päätutkimusongelman muodostavat toimivien palvelukokonaisuuksien määrittely ja hinnoittelumallin luominen, eli miten taloushallinnon palvelut tuoteistetaan ja hinnoitellaan niin, että ne tuovat esille talouspalveluyksikön kilpailukyvyn ja tehokkuuden sekä mahdollistavat vertailun ulkopuolisiin toimijoihin. Hinnoittelumallin perustana toimii palveluiden tuoteistaminen, eli minkälaisiksi palvelukokonaisuuksiksi taloushallinnon tehtävät päätetään jakaa, jotta ne olisi mahdollisimman helppo hinnoitella ja laskuttaa. Hinnoittelun perustana olevan kustannuslaskentamallin tulee palvella mahdollisimman hyvin aiheuttamisperiaatteen mukaista hinnoittelua ja sopia yleensä yrityksen kustannusten jakoperusteisiin.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Palvelukeskusmalli

Toimintojen tehostamisvaatimusten ja taloushallinnon tietojärjestelmäinvestointien kasvaessa taloushallinnon palveluiden ulkoistaminen on lisääntynyt myös suurten yritysten keskuudessa viime vuosina. Pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa jo vuosien ajan esimerkiksi tilitoimistoihin ja nykyisin palveluiden ulkoistajana toimii myös julkinen sektori. (Alhola 2010, 41–42.) Niin julkisella sektorilla kuin yritysmaailmassakin on yleistynyt niin sanottu palvelukeskusmalli, jossa liiketoiminnan tukitoiminnot kuten taloushallinnon palvelut keskitetään palvelukeskuksiin. Palvelukeskusmallissa palvelut on järjestetty prosesseittain ja kaikki prosessivaiheet ja toimintamallit on kuvattu ja dokumentoitu selvästi. Yhtenäisten toimintatapojen myötä palveluiden tuottavuus ja laatu paranevat. Palveluiden prosessikuvaukset ja yhtenäiset toimintatavat mahdollistavat myös palveluiden tuoteistamisen ja tekevät niistä asiakkaalle läpinäkyviä. (Svård 2010, 33.) Palvelukeskusmallia voidaan soveltaa myös organisaation sisällä, kun esimerkiksi taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon palveluita tuotetaan omassa toimintayksikössään.

2.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan tutustumalla tuotteistamisen ja hinnoittelun teoriaan sekä erilaisiin kustannuslaskentamenetelmiin. Teorian pohjalta lähdettiin toimeksiantajan kanssa miettimään, mihin taloushallinnon palveluiden hinnoittelu tulisi perustumaan ja minkälaisia asioita tutkimuksessa tulisi huomioida. Tärkeiksi näkökohdiksi nousivat hinnoittelumallin kautta toteutuva kustannustehokas ja asiakaslähtöinen palveluiden tuottaminen sekä palveluiden tehokkuuden, tuottavuuden ja laadun mittaaminen.

Hinnoittelumallin tavoitteena oli taloushallinnon kustannusten jakaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti määritellyille palvelutuotteille. Ensimmäiseksi kartoitettiin yrityksen kustannukset ja tutkittiin, miten taloushallinnon aiheuttamat kustannukset pystytään erottamaan niistä. Aiheuttamisperiaatteen mukaista kustannusten jakamista varten oli myös selvitettävä, minkälaista tietoa yrityksen järjestelmistä saadaan kustannusten tuotteille kohdistamista varten. Kustannuslajien määrittämisen ja kulujen kirjauskäytäntöjen selvittämisen jälkeen oli mietittävä, voidaanko aiheuttamisperiaatteen mukaista hinnoittelua toteuttaa olemassa olevien kulujen kirjauskäytäntöjen avulla, vai pitääkö hinnoittelumallin yhteyteen luoda uusi taloushallinnon kulut tarkemmin erittelevä kirjauskäytäntö esimerkiksi työnumeroiden avulla. Hinnoittelun tueksi laadittiin laskentamallit, joiden avulla tutkittiin vaihtoehtoja kustannusten kohdistamiseksi palvelutuotteille. Lopuksi tehtiin päätelmät laskentamallien toimivuudesta ja käytännöllisyydestä ja suunniteltiin tunnuslukuja palveluiden tehokkuuden, tuottavuuden ja kannattavuuden mittaamiseksi.

2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Tuotteistaminen ja hinnoittelu ovat olleet suosittuja opinnäytetyöaiheita ja erityisesti perinteiset tavaratuotteita tai palveluita tarjoavat yritykset ovat kaivanneet hinnoittelutyökaluja tai malleja tuotteistamisen avuksi. Tuotteistamisesta ja hinnoittelusta on tehty aikaisemmin opinnäytetöitä myös niin sanotuille voittoa tavoittelemattomille toimintayksiköille, kuten valtion tai kuntien palvelukeskuksille. Otto Nieminen on tehnyt Hämeen ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönään kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallin toimintolaskentamallia käyttäen Seutukeskus Oy Hämeen talous- ja palkkahallinnolle. Niemisen työn yhtenä tavoitteena oli palvelutuotekohtaisten yksikkökustannusten selvittäminen ja kustannusten kohdistamisessa oli päädytty toimintolaskenta-

mallin käyttämiseen. Toimintolaskentamallin avulla toteutettu hinnoittelu paljasti muun muassa, mitkä taloushallinnon palvelutuotteet rasittivat eniten Seutukeskuksen resursseja. (Nieminen 2010, 33–34.)

Raija Keveri Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta on tehnyt vuonna 2008 opinnäytetyön ostolaskupalvelun tuotteistamisesta ja hinnoittelusta Seutulaskenta Oy:lle, joka tuottaa talous- ja palkkahallinnon palveluita Kotkan kaupungille sekä muille Seutulaskennan osakkaille. Seutulaskenta Oy:n tavoitteena oli siirtyä suoriteperusteiseen hinnoitteluun, ja lisäksi haluttiin selvittää, miten paljon eri ostolaskupalvelun toiminnot ja asiakkaat kuluttavat resursseja. (Keveri 2008, 8, 61.) Myös Keveri on käyttänyt tutkimuksessaan toimintolaskentamallia kustannusten aiheuttamisperiaatteen mukaiseen kohdistamiseen tuotteille.

3 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen on tuotteen ominaisuuksien ja valmistuksen suunnittelua ja määrittelyä ja sen tavoitteena on tuotteen monistettavuuden kautta saavutettava tehokkuus. Tämän takia tuotteistaminen liitetäänkin yleensä tavaratuotantoon, jossa erottuvat selvästi toisistaan tuotekehitys, tuotanto ja tavaran eteenpäin myyminen. Tavaratuotanto ja palvelutuotanto ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan ja sen myötä myös palveluiden tuotteistaminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi tekijäksi. (Sipilä 1999, 14, 24–25.)

3.1 Palveluiden tuotteistaminen

Palvelut mielletään yleensä työn suorittamiseksi ja niille tyypillistä on aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen itse palvelun tuotantoon (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1). Tuotteistamisen avulla palveluita pyritään kuitenkin aineellistamaan ja tuomaan lähemmäs tavaratuotantoa, jolloin palvelut muuttuvat sisällöltään läpinäkyvämmiksi ja helpommin asiakkaille tarjottaviksi (Sipilä 1999, 25).

Palveluiden tuotteistamiseen liittyy tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Sen tarkoituksena on synnyttää selkeitä palvelukokonaisuuksia, -prosesseja tai palveluiden räätälöinnin mahdollistavia moduuleita. (Sipilä 1999, 12–13.) Tuotteistaminen voidaan nähdä myös sinä työnä, jonka seurauk-

sena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2008, 11). Palveluiden tuotteistamista käytetään niin uusien palveluiden kehittämisessä vakioituiksi konsepteiksi kuin jo olemassa olevien palveluiden tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Palveluiden määrittelyn, systematisoinnin ja konkretisoinnin kautta palvelut muuttuvat kilpailukykyisemmiksi ja helpommin hinnoiteltaviksi. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

3.2 Sisäisten palveluiden tuotteistaminen

Palveluiden tuotteistamisesta puhuttaessa tulee ensimmäisenä mieleen ulkopuolisille asiakkaille tarjottavat palvelut, jolloin myös asiakas- ja markkina-ajattelun huomioiminen on tärkeänä osana palvelutuotteen rakentamisessa. Suuri osa niin sanotuista asiantuntijapalveluista on kuitenkin organisaatioiden sisäisiä palveluita, jolloin tuote- ja asiakasnäkökulmaa on usein vaikeampi omaksua. Sisäisiä asiantuntijapalveluita ovat muun muassa tietohallintopalvelut, mainospalvelut, rahoitus- ja taloushallinnon palvelut, henkilöstöpalvelut sekä lakiasianpalvelut. Tuotteistaminen näissä organisaatioiden sisäisissä palveluissa kehittää yrittäjämäistä asennetta ja auttaa tuomaan palveluyksiköiden työn paremmin esille. Tuotteistamisen jälkeen sisäiset palvelut ovat myös helpommin vertailtavissa organisaatioiden ulkopuolella toimiviin kilpailijoihin, mikä taas edesauttaa omien palveluiden kilpailukyvyyn kehittämistä ja toimintojen tehostamista. (Sipilä 1999, 120.)

3.3 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen ei ole pelkkää tuotteiden muodostamista, vaan se on vaiheittain etenevä prosessi, johon kuuluvat myös tuotteistusta valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistamisen valmistelu alkaa yrityksen tai yksikön lähtökohtien ja palveluprosessien selvittämisestä. Tarkoituksena on määrittellä eteenpäin tarjottavien palveluiden luonne ja tarvittavat resurssit. Valmistelutyön tavoitteena on luoda käsitys tuotteistuksen merkityksestä omassa organisaatiossa ja sitouttaa tulevien tuotteiden kanssa tekemisiin joutuvat henkilöt tuotteistusprosessiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45–48.)

Tuotteiden muodostamisen ja kehittämisen perustana toimii palvelutarjooman määrittäminen. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tai tietyn toimintayksikön tarjoamien palveluiden kokonaisuutta ja sen määrittelyn tavoitteena on antaa yritykselle

selkeä kuva, mitä palveluita jo tarjotaan ja miten mahdollisesti yrityksen tai toimintayksikön palveluita tulisi jatkossa kehittää. (Jaakkola ym. 2009, 7.) Kun palvelutarjoaman sisältämiä palveluita aletaan tuotteistaa, on ensin määriteltävä yksittäisten palveluiden sisältö ja niiden tuottamiseen liittyvät toiminnot eli palveluprosessi. Palveluprosessin kuvaamisen avulla selvitetään palvelun tuottamiseen käytettävien henkilöiden, työvaiheiden ja muiden resurssien määrä sekä eri työvaiheiden kesto. Palvelun tuottamiseen tarvittavien resurssien määrittely auttaa palvelun toiminnan suunnittelussa sekä sen aiheuttamien kustannusten arvioinnissa. Palveluprosessia kuvaamaan voidaan laatia esimerkiksi toimintakaavio, johon sisällytetään palvelun tuottamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt, vaiheiden kesto, tarvittavat resurssit sekä mahdolliset kriittiset kohdat palvelun toteuttamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 11, 15–16.) Palvelut voidaan myös ryhmitellä hierarkkisesti pääryhmiin, palveluryhmiin ja yksittäisiin palveluihin, minkä perusteella valitaan se taso, jolla palveluiden sisältö, tarkoitus, resurssit ja laatu halutaan määrittellä. Tuotteiden muodostamisen lopuksi laaditaan tuoteluettelo, jossa palvelut on jaettu joko yksittäisiksi palvelutuotteiksi tai palvelupaketeiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Kolmantena tuotteistusprosessin vaiheena on sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu. Markkinointi on tärkeää, vaikka tuotetta ei varsinaisesti myytäkään. Se voi olla oman tuotantoyksikön esittelyä ja siitä tiedottamista sekä kirjallisten tuotekuvausten laatimista. Tuotekuvaukset sisältävät tuotteen nimen, hinnan, määrittelyt tuotteen sisällöstä, tarkoituksesta ja laatuominaisuuksista. Seurannan ja arvioinnin avulla huolehditaan jatkuvasta tuotteiden kehittämisestä ja laadun toteutumisesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47–49.) Tuotteistamisprosessin kiinteänä osana nähdään myös hinnan määrittäminen, sillä tuotteistamisen tavoitteena on yleensä koko tarjontapaketin rakentaminen valmiiksi (Rope 2000, 218).

4 HINNOITTELU

4.1 Hinnoittelun perusteet

Yrityksen tai organisaation palveluiden hinnoittelu voi perustua kolmen hinnoittelun pääperusteen mukaan joko palvelun kustannuksiin, markkina- ja kilpailutilanteeseen tai yrityksen omiin päämääriin ja tavoitteisiin. Käytännössä kaikki kolme vaikuttavat

hinnan muodostumiseen ja haluttuun hintatasoon. (Sipilä 2003, 57.) Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta muodostetaan sen tuotantokustannusten perusteella. Tavoitteena kustannusperusteisessa hinnoittelussa on, että myyntihinta ylittää palvelun aiheuttamat kustannukset ja tuottaa lisäksi voittoa. Kustannusperusteisen hinnoittelun laskentaperiaatteina käytetään usein katekustannuslaskentaa tai omakustannusperusteista hinnoittelua. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 191–192.) Omakustannehintaan myydessä voittotavoite jätetään lisäämättä palveluiden aiheuttamiin kustannuksiin. Kustannusperusteisen hinnoittelun heikkoutena on, että siinä ei oteta tarpeeksi huomioon asiakkaan saamaa hyötyä. Lisäksi yksittäisen palvelutuotteen kustannusten selvittäminen voi olla vaikeaa ja usein hinnoittelun pohjana päädytään käyttämään oletettuja tuotantokustannuslukuja. (Sipilä 2003, 58.) Tilitoimistot ovat esimerkki palveluntarjoajista, joissa kustannusperusteinen hinnoittelu on suosittua. Kustannusten perusteella määritellään usein tuntihinta, jolla kaikkia asiakkaita veloitetaan. Toisaalta kustannusten avulla myös yksittäisille vienneille saadaan oma kerroin, mikä mahdollistaa laskuttamisen vientiperusteisena. Tilitoimistojen tapauksessa ongelman hinnoittelulle muodostavat konsultointi- ja neuvontapalveluiden kustannusten määrittäminen, sillä varsinaisia kustannuksia konsultointi- ja neuvontapalveluista syntyy vain konsultin palkasta ja henkilösivukuluista sekä muista yleisistä kustannuksista, kuten toimitilojen vuokrasta. Tällaisten asiantuntijapalveluiden hinnan määrittelyssä tulisi löytää hinnoitteluperuste, jossa huomioidaan sekä palvelun aiheuttamat kustannukset että asiakkaan saama hyöty. (Alén 2009, 30.)

Markkina- ja kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun markkinahinta määrittää palvelun hinnan. Markkinahinnan avulla palvelulle asetetaan yläraja, jota korkeammaksi hinta ei voi nousta. Menetelmä soveltuu erityisesti palveluille, jotka ovat hyvin samankaltaisia kuin jo markkinoilla olevat palvelut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 190–191.) Markkinahintaan vaikuttavat erityisesti kysyntä ja kilpailu, mutta myös lait ja asetukset, viranomaismääräykset sekä verotus. Markkinahinnoista tietoa keräävät esimerkiksi toimialaliitot, erilaiset kuluttajajärjestöt ja nettitietopalvelut. (Sipilä 2003, 58–59.)

Yrityksen omiin tavoitteisiin ja päämääriin perustuvan hinnoittelunkin lähtökohtana toimivat yleensä joko tuotteen aiheuttamat kustannukset tai markkinahinta. Esimerkiksi vähän kilpailluilla markkinoilla hinta voidaan muodostaa hyvin kustannusperusteisesti, jolloin tavoitemyyntihinta muodostuu tuotantokustannuksista ja yrityksen ha-

luamasta voittotavoitteesta. Toisaalta yritys ei aina pystykään myymään tuotettaan kustannusperusteiseen hintaan, vaan vaihtoehtoisesti tuotantokustannukset onkin sopeutettava markkinahintaan ottaen huomioon myös haluttu voittotavoite. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 195–196.) Täysin omaa hinnanasetantaa voivat harjoittaa lähinnä monopoli-asemassa olevat palveluntuottajat, sillä kilpailutilanteessa toimivan yrityksen on yleensä taivuttava markkinatilanteeseen (Sipilä 2003, 63–64). Toisaalta omat tavoitteet voivat vaikuttaa myös markkinahinnoittelussa hintapolitiikkana, eli haluaako yritys esimerkiksi antaa kuvan itsestään markkinoiden kalleimpana vai edullisimpana yrityksenä.

4.2 Hinnoittelumenetelmät

Hinnoittelumenetelmät määrittävät sen, mihin palveluiden laskutus perustuu ja miten hinnat on muodostettu. Palvelun veloitus voi muodostua palvelun suorittamiseen käytetystä ajasta, sen aiheuttamista tuotantokustannuksista, aikaansaaduista tuotoksista, jonkin asian käyttöoikeudesta tai käytön määrästä tai asiakkaan saaman hyödyn määrästä. Erilaiset hinnoittelumallit voidaan luokitella niiden keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaisesti tuotosperusteisiin, resurssiperusteisiin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin sekä hyöty- ja arvoperusteisiin hinnoittelumenetelmiin. Näistä hinnoittelumalleista voidaan edelleen rakentaa lukemattomia yhdistelmämallia. (Sipilä 2003, 177–179.)

Tuotosperusteiset hinnoittelumallit

Tuotosperusteisia hintoja voivat olla yksikkö-, pientoimenpide- tai palvelutapahtumahinnat, joissa asiakas maksaa valmiista tai aikaansaataavasta tuotoksesta. Toimenpide- tai tapahtumahinnoittelu toimii hinnoittelun perustasona, sillä se perustuu yksittäisiin työsuorituksiin tai suoritteisiin, jotka voivat edelleen muodostaa erilaisia palvelukokonaisuuksia. Näitä yksittäisiä työsuorituksia ovat esimerkiksi kirjanpitäjän tekemä yksittäinen vienti tai ostolaskun skannaus. Esimerkiksi tilitoimistot perustavat hinnoittelunsa usein toimenpidehintoihin. (Sipilä 2003, 201–202.) Tuotosperusteinen hinnoittelu edellyttää yleensä palveluiden tuotteistamista, jolloin hinnat voidaan asettaa joko yksittäisille suoritteille tai valmiille palvelupaketeille. Tuotteistaminen mahdollistaa niin sanotun listahinnoittelun. Tuotteistetun palvelun tuotos, osapalvelut ja menetelmät pystytään kuvaamaan asiakkaalle, mikä mahdollistaa myös palvelun kehittämisen ja tehostamisen edelleen. (Sipilä 2003, 203–204.)

Resurssiperusteiset hinnoittelumallit

Resurssiperusteisissa hinnoissa asiakas maksaa todella tehdystä työstä ja käytetystä kapasiteetista tai aiheutuneista kustannuksista. Kustannuksiin perustuvia hintoja käytetään usein yrityksissä, joissa palveluun sisältyy tavarakomponentin osuus tai palvelu liittyy laitteen asennukseen tai huoltoon. Myös julkiset palvelut perustuvat useimmiten aiheutuneisiin kustannuksiin. Kustannusperusteiset hinnat muodostetaan omakustannusperusteisen hinnoittelun tai katehinnoittelun perusteella. Omakustannusperusteisessä hinnoittelussa lasketaan yksittäisen palvelun aiheuttamat erilliskustannukset ja sille kuuluva osuus yhteiskustannuksista. Nämä kustannukset ja haluttu voittolisä muodostavat palvelun lopullisen hinnan. Katehinnoittelussa hinnan muodostaminen lähtee palvelun tuottamisen aiheuttamista muuttuvista kustannuksista, joihin lisätään haluttu kate, jolla on katettava kiinteät kustannukset sekä haluttu tuotto. (Sipilä 2003, 178, 181–182.)

Resurssiperusteista hinnoittelua voidaan toteuttaa myös aikaveloitusmallissa, jossa tehdyt tunnit tai päivät kerrotaan tunti- tai päiväveloitushinnalla. Aikaveloitusta käytetään yleensä erilaisten asiantuntijapalveluiden sekä asennus- ja huoltopalveluiden veloituksessa ja siihen lisätään usein myös aiheutuneisiin kustannuksiin perustuvia maksuja kuten matka- tai materiaalikuluja. Aikaveloitus on myyjän kannalta helppo ja riskitön veloitusmuoto, mutta se ei kannusta palvelun tuotannon suunnitteluun ja kehittämiseen. Asiakas saattaa joutua maksamaan hitaasti ja huonosti toteutetusta palvelusta enemmän kuin nopeasta ja osaavasta palvelusta. (Sipilä 2003, 185–188.)

Resurssiperusteisesta hinnoittelusta voidaan puhua myös niin sanotun kapasiteettipohjaisen veloituksen tapauksessa. Siinä asiakas maksaa jonkin resurssin, kuten henkilön, tilojen tai laitteiden, varaamisesta omaan käyttöönsä. Kapasiteettiveloitus voi tapahtua esimerkiksi kiinteänä kuukausimaksuna tai käytönmukaisena maksuna. (Sipilä 2003, 193.)

Käyttöoikeusperusteiset hinnoittelumallit

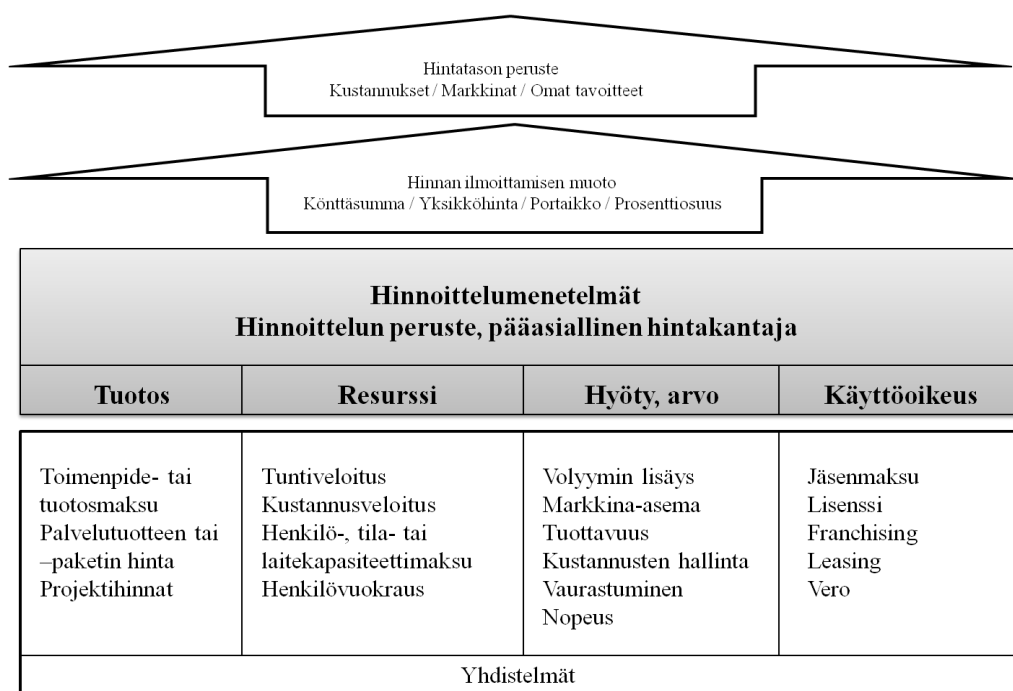
Käyttöoikeusveloituksessa asiakas maksaa ensisijassa käyttöoikeudesta johonkin asiaan. Käyttöoikeus voi liittyä esimerkiksi tiettyyn tuotenimeen, menetelmään tai järjestelmään. Muun muassa erilaiset lisenssisopimukset, franchising-sopimukset tai yhdistysten ja liittojen jäsenmaksut ovat käyttöoikeusveloituksen muotoja. Esimerkiksi jä-

senmaksuhinnoittelu perustuu siihen, että asiakas saa käyttöoikeuden tarjottuihin palveluihin. Tätä veloitusmuotoa käytetään toisinaan muun muassa yritysten sisäisissä palveluissa, joissa niin sanottu jäsenyysmaksu tapahtuu käytännössä yleiskustannusten vyörytyksen tai palvelumaksujen kautta. (Sipilä 2003, 216, 232–233.)

Hyöty- ja arvoperusteiset hinnoittelumallit

Hyötyperusteisen hinnan perustana toimii asiakkaan saama hyöty tai palvelun vaikuttavuus. Hinnassa näkyikin palvelun tuotoksen lisäksi se hyöty, minkä tuotoksella voi saada. Hyötyperusteista hinnoittelua käytetään yleensä mainos- tai konsultointialoilla, joissa palvelun asiakkaalle tuoma hyöty näkyy esimerkiksi tunnettuuden tai kannattavuuden lisääntymisenä. (Sipilä 2003, 235, 237.)

Usein palveluiden hinnat muodostetaan edellä mainittujen menetelmien yhdistelmänä, esimerkiksi perus- tai minimimaksun ja johonkin määrään sidotun muuttuvan osan yhteissummana. Hinta voidaan muodostaa myös tietynä prosenttina jostakin summasta ja ilmoittaa joko kiinteänä summana tai yksikköhintoina. Palveluiden hinnoittelu kannattaakin aloittaa oman yrityksen tai organisaation lähtökohdista sen sijaan, että turvaututaan liikaa oman alan käytäntöihin. (Sipilä 2003, 247, 251.) Kuvassa 1 esitellään vielä hinnoittelussa huomioitavat hintatason perusteet ja hinnoittelumenetelmät.

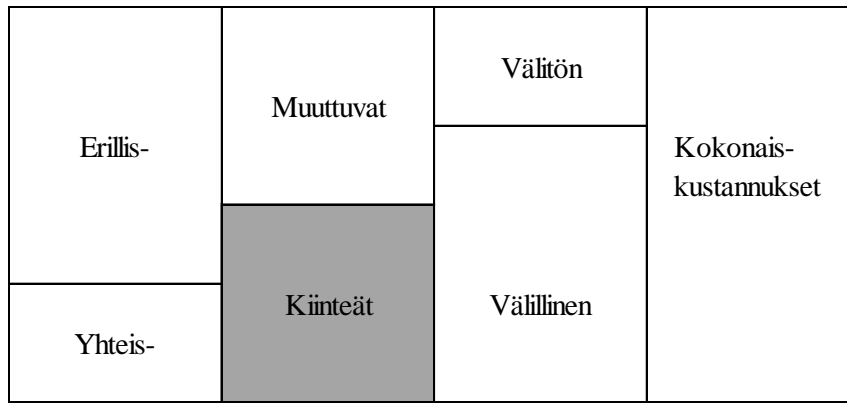


Kuva 1. Hinnoittelumenetelmät (Sipilä 2003, 179)

4.3 Palveluiden hinnoittelu

Palvelun luonne vaikuttaa hinnoittelun mahdollisuuksiin ja rajoituksiin niin hintatasossa kuin hinnoittelumenetelmissä. Palvelun luonne voidaan määrittellä sen perusteella keitä asiakkaat ovat, minkälaisia palveluprosesseja tai palvelutuotteita tuotetaan ja minkälaisia resursseja niiden tuottamiseen tarvitaan. Palvelut voivat olla esimerkiksi kertaluontoisia palveluita tai pitkäaikaisia palvelusuhteita, asiantuntijapalveluita, sisäisiä palveluita tai julkisia palveluita. (Sipilä 2003, 135–136.)

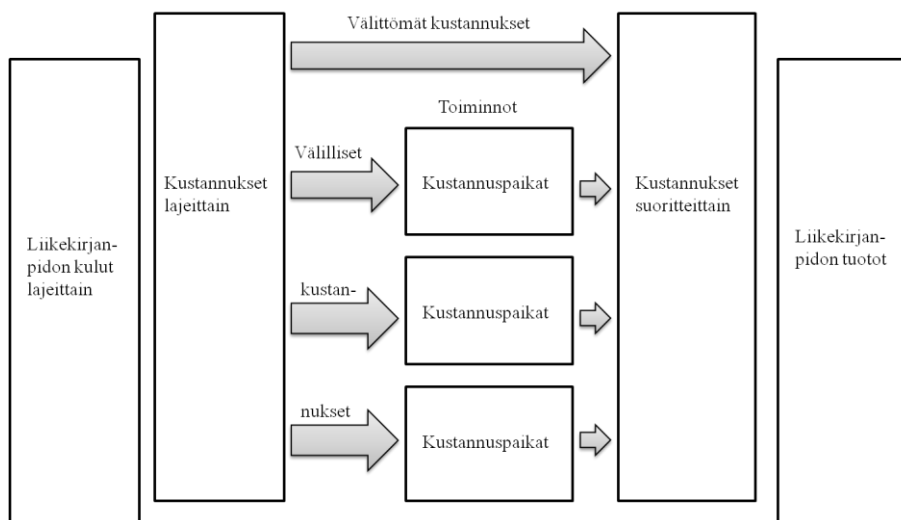
Palveluiden hinnoittelun lähtökohtana toimivat myös aina palvelun tuotantokustannukset, vaikka lopullista hinnoittelua ei tehtäisikään kustannusten pohjalta. Kustannuslaskelmien kautta voidaan varmistaa tuotetun palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. (Jaakkola ym. 2009, 29.) Palveluiden tuotantokustannukset voidaan jakaa toiminnan volyymin riippumattomiin kiinteisiin kustannuksiin sekä toiminnan volyymin mukaan kehittyviin muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset voidaan edelleen jakaa tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia ovat suoraan tietylle tuotteelle kohdistettavat kustannukset, ja ne ovat usein samalla myös muuttuvia. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi valmistusyriyten ainekset ja valmistuspalkat. Välillisiä kustannuksia voivat olla joko palvelun tuottamisesta aiheutuvat muuttuvat kustannukset tai kiinteät yleiskustannukset, joita ei voida kohdistaa suoraan yksittäisille palveluille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 58.) Edellisten jakotapojen lisäksi voidaan puhua myös erillis- ja yhteiskustannuksista. Erilliskustannuksiksi sanotaan tuotteelle kohdistettavia välittömiä kustannuksia, jotka jäävät pois, jos palvelun tuottaminen lopetetaan. Yhteiskustannuksille taas on ominaista, etteivät ne häviä, vaikka jonkin yksittäisen palvelun tuottaminen lopetettaisiin. Käytännössä erilliskustannukset liitetään yleensä muuttuviin kustannuksiin ja kiinteät kustannukset puolestaan yhteiskustannuksiin. (Koskinen & Vehmanen 1997, 37–38.) Kuvassa 2 havainnollistetaan näiden kustannuskäsitteiden suhdetta toisiinsa. Yksittäisen palvelun suunnittelun ja hinnoittelun kannalta on hyvä selvittää, millaisiksi palvelun tuottamisen muuttuvat kustannukset muodostuvat ja minkälainen osa kiinteistä kustannuksista kyseiselle palvelulle tulisi kohdistaa (Sipilä 2003, 163).



Kuva 2. Kustannusten luokitteluja (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 55)

4.4 Perinteiset kustannuslaskentamallit

Kustannuslaskentaan on tarjolla eri vaihtoehtoja, joista yritys valitsee itselleen parhaiten sopivan laskentajärjestelmän. Perinteinen kustannuslaskenta tähtää suoritekohtaisten kustannusten selvittämiseen. Suoritekohtaisten kustannusten tunteminen on tarpeen esimerkiksi hinnoittelua, tuotantoa ja ulkoistamista koskevissa päätöksissä. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan eri suoritteille, mutta välillisten kustannusten kohdistamisessa käytetään erilaisia kustannuslaskennan jakoperusteita. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 60.) Perinteisessä kustannuslaskennassa kustannusten kohdistaminen tapahtuu kolmessa vaiheessa, jotka ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta. Kuvassa 3 esitellään kustannuslaskennan yleinen kulku.



Kuva 3. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö & Riistama 2008, 62)

Kustannuslajilaskenta

Kustannuslaskennan ensimmäinen vaihe, kustannuslajilaskenta, selvittää yrityksen tuotannon kustannukset kustannuslajeittain laskentakaudelta. Kustannuslajit perustuvat yrityksen tuotannontekijöihin, jotka voidaan ryhmitellä työsuorituksiin, aineksiin, lyhytvaikutteisiin tuotantovälineisiin sekä pitkävaikutteisiin tuotantovälineisiin. Työsuorituksista aiheutuvia kustannuksia ovat palkat ja henkilösivukustannukset. Aineskustannuksia syntyy esimerkiksi lopullisen tuotteen komponenttien hankinnoista. Lyhytvaikutteisiin tuotantovälineisiin luetaan muun muassa energia, vuokrat, tarvikekustannukset sekä kuljetus- ja tietoliikennepalvelut. Pitkävaikutteisia tuotantovälineitä ovat erilaiset pääomakustannukset kuten poistot, korot ja vakuutusmaksut, jotka aiheutuvat ostetuista pitkävaikutteisista tuotantovälineistä. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 89–90.)

Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuslaskennan toisessa vaiheessa, kustannuspaikkalaskennassa, välilliset kustannukset jaetaan edelleen kustannuspaikoittain. Kustannuspaikkalaskenta toimii väli-vaiheena suoritekohtaisessa laskennassa ja se antaa myös tietoja yrityksen toiminnan tehokkuudesta. Kustannuspaikat jaetaan yrityksen vastuualueitten mukaisesti. Ryhmitely voidaan tehdä pää- ja apukustannuspaikoittain tai yrityksen toimintojen mukaan esimerkiksi valmistuksen, markkinoinnin ja hallinnon kustannuspaikkoihin. Välillisiä kustannuksia kohdistettaessa käytetään aiheuttamisperiaatetta, eli jokaiselle kustannuspaikalle kohdistetaan ne kustannukset, jotka ovat aiheutuneet sen toiminnasta. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 117–121.)

Suoritekohtainen laskenta

Kustannuslaskennan viimeisessä vaiheessa, suoritekohtaisessa laskennassa, kustannukset jaetaan lopullisille tuotteille eli suoritteille. Suoritekohtainen laskentatapa valitaan tuotelajien lukumäärän ja tuotannon luonteen perustella. Se voi olla jakolaskentaa tai lisäyslaskentaa. Jakolaskenta yksinkertaisimmillaan on kustannusten jakamista suoritemäärällä. Tätä suoraa jakolaskentaa sovelletaan yleensä vain yhtä tuotetta valmistavaan yhtenäistuotantoyritykseen. Jakolaskennan sovelluksia sivutuotemenetelmää ja ekvivalenssilaskentaa sen sijaan voidaan käyttää myös useita eri tuotteita valmistavissa yrityksissä. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2007,

113–114.) Sivutuotemenetelmää käytetään rinnakkaistuotannossa, jossa päätuotteiden rinnalla samoista raaka-aineista valmistetaan vähempiarvoisia sivutuotteita. Jokaisella tuotantohaaralla on oma kustannuspaikkansa, jonne kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Myös suoritemäärät selvitetään kustannuspaikoittain, minkä jälkeen kunkin kustannuspaikan yksikkökustannukset saadaan jakamalla sinne kohdistetut kustannukset suoritemäärällä. Usein päätuote kattaa myös kaikki yhteiskustannukset, eikä niitä sen takia yleensä jaeta eri suoritteille. Jos sivutuotteiden osuus on merkittävä, on myös yhteiskustannukset kohdistettava tasapuolisesti suoritteille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 130–131.)

Toinen jakolaskennan sovellus on ekvivalenssilaskenta, jota voidaan soveltaa yrityksiin, joissa valmistetaan useaa esimerkiksi samankaltaisiin valmistusmenetelmiin perustuvaa tuotetta. Laskentamenetelmässä käytetään niin sanottuja ekvivalenttilukuja, joiden avulla eri tuotteet voidaan muuntaa keskenään vertailtaviksi. Esimerkiksi kun kolmen tuotteen A, B ja C valmistusajat tuotantoprosessissa ovat 30, 40 ja 25 minuuttia, voidaan tuotteen C valmistusajalle antaa ekvivalenttiluku 1. Muiden tuotteiden ekvivalenttiluvut määritellään suhteessa tuotteen C valmistusaikaan, eli tuotteella A se on 1,2 (30/25) ja tuotteella B 1,6 (40/30). Tämän jälkeen voidaan suoritteiden kustannusten selvittämisessä käyttää yksinkertaista jakolaskentaa. Kustannukset jokaista ekvivalenttiyksikköä kohden ovat aina yhtä suuret, jolloin kertomalla valmistamiseen tarvittavat ekvivalenttiyksiköt vastaavalla yksikkökustannuksella saadaan suoriteyksikön kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 128–129.)

Kun yritys tuottaa monia kustannusrakenteeltaan ja valmistustavoiltaan erilaisia tuotteita tai palveluita, voidaan suoritekohtaisessa laskennassa soveltaa laskentaperiaatteeksi lisäyslaskentaa. Menetelmässä kustannukset jaetaan ensin välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, minkä jälkeen välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan laskentakohteelle eli suoritteelle. Välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille, minkä jälkeen jokaiselle suoritteelle kohdistetaan yleiskustannuslisien avulla osuudet kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista. Yleiskustannuslisien tarkoituksena on kohdistaa suoritteille yrityksen välilliset kustannukset siinä suhteessa, kuin nämä suoritteet aiheuttavat välittömiä kustannuksia. (Alhola & Lauslahti 2000, 202.) Kustannuslisiä lasketaan yleensä välillisille ainekustannuksille, välillisille valmistuskustannuksille sekä myynnin ja hallinnon kustannuksille. Lisät lasketaan perinteisesti jakamalla laskentakauden välilliset kustannukset

laskentakauden suoritemäärällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 133.) Kustannuspaikkojen suoritteet ovat kuitenkin usein erilaisia, joten jakajaksi etsitään sellainen mitta, joka kuvaa kustannuspaikan toiminta-asteen vaihtelua. Näitä suoritusmittoja voivat olla esimerkiksi välittömät työtunnit, käytetyt konetunnit tai välittömät palkat. (Jyrkkiö & Riistama 2008, 152.) Esimerkiksi jos kuukauden välilliset kustannukset ovat 13 590 euroa ja kuukauden välittömät työtunnit yhteensä 680, muodostuu yleiskustannuslisäksi 20 euroa ($13\,590/680$) (Jyrkkiö & Riistama 2006, 83). Kun tuotteelle kohdistetuihin välittömiin kustannuksiin lisätään sille laskettu yleiskustannuslisä, saadaan tuotteen valmistusarvo ilman voittotavoitetta.

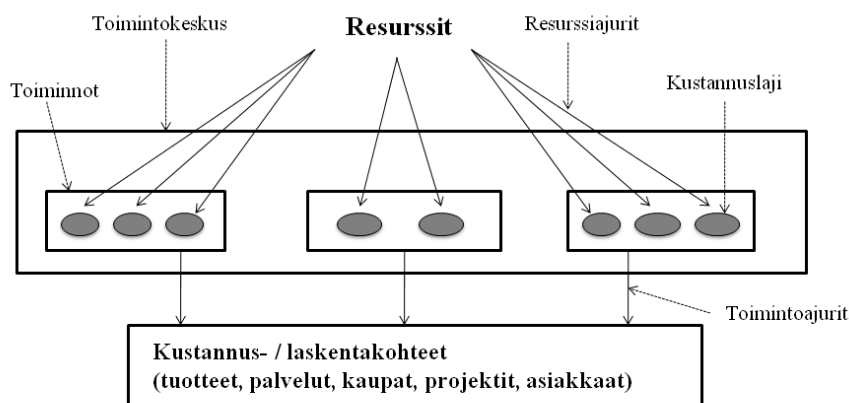
4.5 Toimintoperusteinen kustannuslaskenta

Perinteisissä laskentatavoissa saatetaan yleiskustannuksia kohdistaa hyvin yksioikoisesti välittömien kustannusten suhteessa. Vaihtoehdoksi näille laskentatavoille on kehitetty toimintoperusteinen kustannuslaskenta, jossa huomion kohteena ovat tuotteen sijaan yrityksen tuotteen tai palvelun tuottamisessa tarvittavat toiminnot. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 14, 19.) Toimintolaskenta perustuu ajatukseen, jossa erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, mikä synnyttää kustannuksia. Nämä kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja edelleen toiminnoilta tuotteille. Lähtökohtana onkin selvittää, mitä toimintoja tuotteet tai palvelut kuluttavat. (Alhola 2000, 33.)

Toimintojen määrittely aloitetaan yleensä laajemmista toimintokokonaisuuksista, joiden sisältämät toiminnot erotellaan ja ryhmitellään havainnollisesti. Toimintoanalyysin yhteydessä voidaan myös kartoittaa erilaiset toimintaprosessit ja toimintoketjut, jotka voivat paljastaa mahdollisesti tehottomia tai tarpeettomia toimintoja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 149.) Toimintojen kuluttamien resurssien, kuten henkilöstön, toimitilojen, koneiden ja laitteiden yhteydessä voidaan puhua resurssien kustannusaltaista. Ne määrittelevät, minkälaisiin kustannuslajeihin yrityksen resurssit ovat sitoutuneet. Esimerkiksi toimitilojen kustannusaltaaseen voivat kuulua vuokra, sähkö ja lämpö. (Alhola 2000, 47.)

Toimintolaskennan tavoitteena on kaikkien kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kohdistamisessa käytetään apuna kustannusajureita. Ensin yrityksen resurssit kohdistetaan toiminnoille resurssiajureiden avulla, minkä jälkeen toimintojen kustannukset kohdistetaan edelleen tuotteille tai palveluille toimintoajureiden avulla. Resurssiajuri on linkki resurssien ja toimintojen välillä. (Lumijärvi ym.

1995, 52–54) Voidaan esimerkiksi laskea, että asiakaspalveluresursseista 60 % kuuluu asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen, 20 % palautusten käsittelyyn ja loput 20 % esimerkiksi palautusten testaamiseen. Toimintoajurit ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritusasteeseen ja yleensä toiminnon suorittamiseen. Esimerkiksi asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen -toiminnolle kohdistetut kustannukset voidaan edelleen kohdistaa eri tuotteille puhelujen määrän perusteella ja palautusten testaaminen -toiminnon kustannukset taas käytetyn ajan perusteella. Toimintoajurien lisäksi voidaan tarvittaessa käyttää yksikköajureita, joiden avulla pystytään tuomaan esille saman toimintoryhmän kustannuseroja. Esimerkiksi virheellinen ostolasku voi aiheuttaa enemmän työkustannuksia kuin oikea lasku. Tällöin toiminnon ostolaskujen käsittely toimintoajurina voisi olla ostolaskujen määrä ja yksikköajurina ostolaskujen oikeellisuus. (Alhola 2000, 44, 48–49, 52.) Kuvassa 4 esitellään toimintolaskennan kohdistamisprosessin käsitteet ja suhteet mukailleen Peter B. B. Turneyn toimintolaskentaa käsittelevässä teoksessa, *Common cents - The ABC performance breakthrough* (1991, 97), esiteltyä kaaviota.



Kuva 4. Kustannusten kohdistamisprosessi

Perinteisessä kustannuslaskennassa yleiskustannukset jaetaan suoritteille käyttäen vo-lyymiperusteisia jakajia, kuten välittömiä työtunteja, jolloin tuotteille lankeavat kus-tannukset eivät välttämättä vastaa niiden todellisuudessa kuluttamia resursseja. Toi-mintolaskennassa halutaan tuoda esille yleiskustannusten käyttäytyminen ja erityisesti se ajatus, että pitkällä aikavälillä useimmat kustannukset eivät olekaan kiinteitä, vaan viime kädessä kaikki kustannukset ovat muuttuvia. Käytettiin kumpaa laskentatapaa tahansa, kokonaiskustannukset eivät kuitenkaan muutu. Toimintolaskennan perusaja-tuksena on, että toiminnot synnyttävät kustannukset ja tuotteet aiheuttavat toimintojen

tarpeen. Lopullinen kustannusten kohdistamisperiaate tuotteille on, miten kukin tuote kutakin toimintoa kuluttaa ja kohdistamisessa ratkaisevaa on, miten tarkasti yksittäisten suoritteiden kustannukset halutaan määrittää. Toiminnan tehostamisen ja kannattavuuden kannalta mahdollisimman yksityiskohtainen kustannusten tarkkailu on tärkeää. (Alhola 2000, 59, 62.)

5 TUTKIMUS

5.1 Alkutilanne

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on siirtyä taloushallinnon palveluiden aiheuttamisperiaatteen mukaiseen laskutukseen konsernin sisällä. Taloushallintoyksikön asiakkaat eli konsernin emoyhtiö ja tytäryhtiöt ovat kooltaan ja toiminnoiltaan erilaisia ja myös kuluttavat yrityksen resursseja eri tavalla. Tämän takia hinnoittelumallin suunnittelussa haluttiin selvittää toimintolaskentamallin toteuttamisen mahdollisuus kustannusten kohdistamisessa palvelutuotteille, sillä perinteisen kustannuslaskennan menetelmät eivät välttämättä kerro tarpeeksi siitä, miten eri palvelutuotteet rasittavat yrityksen resursseja.

Hinnoittelumallin suunnittelun alkuvaiheessa kartoitettiin tämänhetkiset taloushallinnon palveluveloituksiin lasketut kustannukset. Palvelusopimuksessa on aikaisemmin veloitettu talous- ja henkilöstöhallinnon palvelut yhdessä, ja veloitus on sisältänyt myös johdon assistenttien palvelut. Tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain taloushallinnon kustannusten määrittämiseen ja kohdistamiseen tuotteille, joten sen toimintojen aiheuttamat kustannukset poikkeavat aiemmin palveluveloituksiin luetuista kustannuksista. Kustannukset ovat perustuneet suurelta osin taloushallinnon sekä rahoitus- ja konsernipalveluiden kustannuspaikoille kirjattuihin kuluihin. Tärkeimmät kustannuslajit ovat olleet henkilöstökustannukset ja yleiskustannukset. Näiden lisäksi palveluveloituksiin on laskettu kahvion laskutettavia kuluja sekä hallintopalveluiden ja juridisten palveluiden muodostamat kustannukset, jotka on lisätty veloituksiin tasanummina kuukautta ja yhtiötä kohden. Yleiskustannuksiin on luettu puhelinvaihe ja aulapalvelut, muut ostetut hallintopalvelut, tiedonhankintakulut, posti, puhelinkulut, rahaliikenne, toimistolaitteet ja -tarvikkeet sekä yhteisvastuulliset eläkekulut. Yleiskulujen kohdistamisessa yhtiöille on käytetty esimerkiksi suhteutettua henkilömäärää,

asiaksmäärää tai tapahtumamääriä. Kiinteistön kustannuksia ei ole luettu mukaan taloushallinnon palveluveloituksiin, sillä yhtiöitten välillä laskutetaan sisäisinä palveluveloituksina kiinteistöjen vuokrat, joiden katsotaan sisältävän myös muut kiinteistöihin liittyvät kustannukset. Mikäli yritys haluaa jossakin vaiheessa vertailla omia palveluhintojaan ulkopuolisiin palveluiden tuottajiin, tulisi palveluiden kustannuksista tehdä laskelmia, joissa otetaan mukaan myös kiinteistöstä aiheutuvien kustannusten osuus. Tällöin palveluiden hinnat olisivat vertailtavissa ja oman palveluyksikön kilpailukyky todennettavissa. Hinnoittelumallin suunnittelussa arvioidaan uudelleen myös, mitä muita yleiskustannuksia taloushallinnon veloituksiin otetaan mukaan.

Yrityksessä on toteutettu työajan seuranta vuoden 2010 alusta lähtien ja työtuntien jakautumista toiminnoille onkin käytetty tiettyjen palveluiden kuten controller- ja henkilöstöpalveluiden kohdalla henkilöstökustannusten kohdistamisessa. Toimintojen, kuten kirjanpidon, reskontrien hoidon sekä maksuliikenteen henkilöstökustannukset on kohdistettu eri liiketoimintayksiköille tapahtumamäärien mukaisesti. Työajan seuranta voi työntekijöiden näkökulmasta tuntua aikaa vievältä ja turhalta, mutta se tuo helposti ilmi, mitkä toiminnot ja mitkä liiketoimintayksiköt rasittavat eniten taloushallinnon resursseja. Työajan seurannan raportit toimivat myös käytännöllisenä työkaluna kustannusten kohdistamisessa eri toiminnoille. Vuonna 2010 työtunteja kirjattiin eri yhtiöille ja eri palveluille työnumeroiden ja niiden sisältämien alanumeroiden avulla. Työajan seurannan raporteista saatiin näin ollen suoraan esimerkiksi KSS Verkon ostoreskontraan käytettyjen tuntien määrä. Taloushallinnon peruspalveluiden lisäksi työtunteja kirjattiin myös yhtiöittäin muiden töiden työnumeroille sekä yhteisesti yleisten töiden työnumerolle, joka sisälsi eriteltynä palaverit, koulutuksen, ohjelmistojen pääkäyttäjyyden sekä esimiestyön.

5.2 Palvelutuotteet

Konsernin sisällä tarjotuista taloushallinnon palveluista puhutaan yhteisinä palveluina, mikä tarkoittaa konseptia, jossa yhtiöiden taloushallinto tai sen sovitut osat hoidetaan määriteltujen kustannus-, aika- ja laatutavoitteiden mukaisesti. Palvelukokonaisuudet on määriteltävä niin, että samaa toimintamallia sovelletaan kaikkien asiakkaiden eli yhtiöiden palvelemiseen. Taloushallinnon palvelut muodostavat niin sanotun päätuotteen, jota tarjotaan konsernin yhtiöille. Päätuote jaetaan osatuotteisiin, kuten talousjohtajan palvelut, controller-palvelut, kirjanpito, myyntireskontra, ostoreskontra ja

maksuliikenne. Nämä tuotejaottelut on määritelty yrityksessä jo aikaisemmin, mutta niiden sisältöjen tarkempi määrittely palveluveloituksia varten puuttuu. Osatuotteiden uudelleen jaottelu voi myös olla mahdollista. Esimerkiksi maksuliikenteen työtunteihin on aikaisemmin kirjattu tiliositteiden käsittely, mikä sisältää paljon tiliointiä ja tositteiden kirjausta. Nämä tehtävät voidaan liittää hyvin myös kirjanpitoon. Varsinaisten maksatusten hoitamisen osuus kokonaistyötunneista on suhteellisen pieni ja sen aiheuttama ajankäyttö voidaan yhdistää niihin tuotteisiin, joihin se läheisesti liittyy. Ostolaskujen maksatus voidaan yhdistää ostoreskontraan ja saamisten kuittaaminen myyntireskontraan ja kirjanpitoon. Myös yksittäisten tilisiirtojen lähettäminen ja saldojen seuraaminen liittyvät yleensä hyvin läheisesti kirjanpitoon tai reskontrien hoitamiseen.

Tuotteiden kirjallinen dokumentointi on tärkeää, jotta asiakkaille pystytään tarjoamaan samansisältöiset palveluprosessit. Tuotteiden ja toimintojen määrittely palvelee niin palvelun tuottajaa kuin asiakastakin. Palvelun tuottaja saa selvän kuvan siitä, mitkä tehtävät kuuluvat hänelle ja mitkä taas asiakkaalle. Asiakas puolestaan tietää tarkasti, mistä toiminnoista häntä laskutetaan, ja on myös tietoinen omasta osuudestaan palvelun onnistuneeseen tuottamiseen. Tarkasti määritellyt palvelupaketit mahdollistavat myös sovittujen toimintojen ulkopuolelle jäävien lisätöiden erikseen laskuttamisen.

Hinnoittelumallin pohjaksi suunnitellut toimeksiantajayrityksen taloushallintopalveluiden sisältämät osapalvelut ovat talousjohtajan palvelut, controller-palvelut, ostoreskontra, myyntireskontra, kirjanpito ja konsernilaskenta. Maksuliikennepalvelut on yhdistetty osto- ja myyntireskontranpalveluihin sekä kirjanpitoon. Talousjohtajan vastuulla on rahoituksen ja talouden prosessien lisäksi myös henkilöstö- ja laskutusprosessit sekä hallinnon toiminnot. Taloushallinnon osalta hänen tehtävänsä sisältävät muun muassa rahoitus- ja sijoitusprosessien suunnittelua sekä taloushallinnon toimintojen ja järjestelmien kehittämistä. Talousjohtaja toimii myös taloustiimin osana ja on mukana esimerkiksi tilinpäätöksen laatimisessa. Controller-palvelut käsittävät budjetoinnin ja raportoinnin lisäksi muun muassa kuukausitarkistukset, rahoitusennusteen seuraamisen sekä taloussuunnittelu- ja laskentaprosessien kehittämisen. Ostoreskontrapalveluihin kuuluvat ostolaskujen kierrättäminen, tiliöiminen ja laskujen siirtäminen kirjanpitoon, ostolaskujen maksatus ja maksujen kuittaaminen, reskontran täsmäykset, toimittajätietojen avaaminen, maksukehotusten ja virheellisten laskujen selvittely sekä

tilien saldojen seuraaminen maksuja varten. Myyntireskontrapalvelut puolestaan sisältävät myyntilaskujen laatimisen, saatavien seuraamisen, saapuneiden maksujen kuittaukset kirjanpitoon sekä reskontran täsmäykset. Kirjanpitoon luetaan hyvin monenlaisia toimintoja, esimerkiksi tiliotetapahtumien kirjaukset, kirjanpidon korjausten tekeminen, viranomais- ja alv-suoritukset, käyttöomaisuuskirjanpidon hoitaminen, tilinpäätökset ja kirjanpidon täsmäykset. Aikaisemmin työajan seuranta sisälsi myös yleisiin tehtäviin käytettäviä tunteja kuten palaverit, koulutus ja muut työt. Koska tuleva ajanseuranta perustuu mahdollisesti valmiisiin osatuotteisiin, yhdistetään yleisistä työtehtävistä aiheutuvat kustannukset esimerkiksi yleiskustannuksiin. Tarkemmat palvelutuotteiden sisältöjen määrittelyt tehdään, kun aiheuttamisperiaatteen mukaiseen hinnoittelumalliin mahdollisesti siirrytään ja uudet palvelusopimukset laaditaan.

5.3 Hinnoittelumallin tavoitteet

Uudelta aiheuttamisperiaatteen mukaan kustannukset jakavalta hinnoittelumallilta toivottiin helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta. Tuntien syöttäminen ajanseurantaraportteista ja kustannusten jaottelu eivät saa muodostua liian työläiksi. Hinnoittelun tulee palvelulla niin palvelut tuottavaa taloushallintoyksikköä kuin sen asiakkaitakin. Ajanseurannan ja taloushallinnon kustannusten selvittämisen tulee olla yksinkertaisempaa ja helpommin toteutettavissa, jolloin ne myös muodostavat oikeamman kuvan työajan ja kustannusten jakautumisesta yhtiöiden kesken ja toimivat näin oikeudenmukaisena perusteena palveluiden laskuttamiselle.

Yrityksen taloushallinnon palveluiden hinnoittelu tulee perustumaan niiden tuottamisesta aiheutuneisiin todellisiin kustannuksiin. Palveluveloitusten voidaankin täten katsoa muodostuvan resurssiperusteisesti. Toisaalta taloushallinnon palvelut laskutetaan tuotteistettuina palvelukokonaisuuksina, jolloin hintojen voidaan katsoa muodostuvan myös tuotosperusteisesti. Kustannukset jaetaan hinnoittelumallissa yhtiöittäin osapalveluille, ja lopullinen yksittäisen yhtiön taloushallinnon palveluveloitus muodostuu yhtiön osatuotteille kohdistettujen kustannusten summasta. Taloushallinnon palveluveloitus laskutetaan kokonaissummasta, mutta asiakkaalle on tärkeää saada tietää myös, minkälaisista osasummista veloitus muodostuu. Hinnoittelumallin päätavoitteena on muodostaa hinnat yhtiöittäin eri osapalveluille, mutta myös yksikköhintojen määrittäminen esimerkiksi työtunnille tai tositteelle katsottiin tarpeelliseksi. Yksikkö-

hinta mahdollistaa esimerkiksi lisätöiden laskuttamisen yhtiöiltä ja vertailun ulkopuolisiin toimijoihin.

Hinnoittelun avuksi laadittiin laskentataulukot yhtiöitä varten. Taulukkoon sijoitetaan taloushallinnon palvelutuotteet, joille eri kustannuslajit kohdistetaan kustannusajureiden avulla. Taloushallinnon kustannuslajit luokitellaan henkilöstökustannuksiin, tietojärjestelmäkustannuksiin, yleiskustannuksiin sekä koulutus- ja kehityskustannuksiin. Kustannuksiin pitäisi sisällyttää myös investointien kuten ohjelmistojen ja laitteiden poistot, mutta tällä hetkellä taloushallinnon toimintayksiköllä ei tehtäviä poistoja ole. Suurin osa taloushallinnon kustannuksista on niin sanottuja kiinteitä kustannuksia, sillä kustannukset pysyisivät suurin piirtein samoina, vaikka jokin asiakkaina olevista yhtiöistä tai taloushallinnon toiminnoista jäisikin pois. Ainoastaan tietojärjestelmäkustannukset voidaan lukea muuttuviin kustannuksiin, sillä kaikki taloushallinnon toiminnot eivät hyödynnä kaikkia ohjelmistoja, joiden kuluista tietojärjestelmäkustannukset muodostuvat. Henkilöstökustannukset muodostuvat taloushallinnon henkilöstön palkoista sekä henkilösivukuluista. Nämä tiedot saadaan joko palkanlaskennasta tai suoraan taloushallinnon kustannuspaikalle kirjatuista palkka- ja henkilösivukustannuksista. Henkilöstökustannukset kohdistetaan edelleen osatuotteille ja yhtiöille työajan seurantaraporttien mukaisesti. Talousjohtajan palvelut veloitetaan mahdollisesti erillisenä muista osatuotteista, sillä talousjohtaja ei tee työajanseurantaa, vaan hänen ajankäyttönsä yhtiöitten kesken perustuu hänen omiin arvioihinsa.

Ulkopuolisiin toimijoihin vertailtavuuden takia taloushallinnon palveluveloituksiin halutaan jatkossa laskea mukaan myös osuus tietojärjestelmäkustannuksista. Tietojärjestelmäkustannuksiin luetaan taloushallinnon suhteellinen osuus käytettyjen ohjelmien kustannuksista. Esimerkiksi kirjanpidossa ja reskontrien hoidossa käytettävä toiminnanohjausjärjestelmä on käytössä myös muissa yrityksen toimintayksiköissä ja sen aiheuttamat kustannukset voidaan jakaa taloushallinnolle taloushallinnon henkilöstön suhteellisen osuuden mukaisesti. Samoin voidaan kohdistaa myös suunnittelun ja raportoinnin ohjelmistokustannukset sekä ostolaskujen käsittely -ohjelman ja maksuliikenneohjelman kustannukset. Kaikkien työntekijöiden käytössä olevien toimisto-ohjelmien kuten Office-ohjelmien kustannukset voidaan myös jakaa taloushallinnolle henkilöstön määrän suhteellisen osuuden mukaisesti. Osa tietojärjestelmäkustannuksista on myös niin sanottuja välillisiä kustannuksia, eli ne voidaan kohdistaa suoraan tietyille taloushallinnon toiminnoille.

Yleiskustannuksiin luetaan kaikki muut taloushallinnon toiminnoista aiheutuvat kustannukset, kuten puhelinkulut, toimistolaitteet ja -tarvikkeet, hallinnolliset palvelut sekä muut henkilöstökulut kuten työterveys, muistamiset ym. Yleiskustannuksiin luetaan myös yleisten työtuntien osuus henkilöstökustannuksista. Yleiskustannusten kirjauskäytäntöjä voidaan jatkossa muuttaa hinnoittelun ja kustannusten jakamisen helpottamiseksi esimerkiksi yksityiskohtaisempien työnumeroiden avulla.

Taloushallinnon palveluveloitukset tulevat sisältämään myös koulutus- ja kehityskustannuksia, joiden tarkoituksena on kattaa ulkopuolella tapahtuvan koulutuksen kustannukset sekä taata taloushallinnon palveluiden kehittäminen jatkossa. Vaikka taloushallinnon toimintayksikkö toimii omakustannusperiaatteella ja palveluveloitukset perustuvat jatkossa suoraan palveluiden aiheuttamiin kustannuksiin, vaatii taloushallinnon toiminnan kehittäminen myös tietyn suuruisia taloudellisia panoksia. Kehittämiskustannusten prosentuaaliset osuudet määritellään myöhemmin yrityksen toimesta.

5.4 Hinnoittelumallin suunnittelu

Hinnoittelumallin tavoitteiden ja lähtökohtien sekä kohdistettavien kustannuslajien määrittämisen jälkeen taloushallinnon palveluveloitusten hintojen laskemista varten laadittiin kaksi laskentamallia, joista ensimmäisessä kustannuksia kohdistettiin palveluille ja yhtiöille suoraan ajankäytön perusteella. Toisessa laskentamallissa kustannusten kohdistamiseen käytettiin ajankäytön lisäksi tositemääriä. Ensimmäisen laskentamallin tavoitteena oli hyödyntää vuoden 2010 työtuntien kirjaustapaa, jossa tunnit kirjattiin suoraan tietyn yhtiön tietylle palvelulle. Ajankäytön raporteista saatiin suoraan tieto esimerkiksi siitä, kuinka monta tuntia on käytetty KSS Energian ostoreskontran hoitamiseen tai KSS Verkon kirjanpitoon. Toisen laskentamallin lähtökohtana oli selvittää, miten yksinkertaisempi, suoraan toiminnoille suunnattu, ajankäytön seuranta toimisi kustannusten kohdistamisessa. Tässä mallissa palveluille kohdistetut kustannukset jaettaisiin edelleen yhtiöille tositemäärien perusteella.

Toimeksiantajan toiveesta laskentamalleja lähdettiin täyttämään oikeilla kustannuksilla ja työtunneilla, jotka perustuvat vuoden 2010 lukuihin. Oikeisiin lukuihin perustuvan laskennan tavoitteena oli havaita ongelmakohtia taloushallinnon kustannusten erittelyssä sekä niiden kohdistamisessa tuotteille ja yhtiöille. Laskennan toteuttaminen auttoi myös selvittämään, miten ajanseuranta sekä kustannusten kirjausta tulisi kehittää, jotta aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten jakaminen olisi tulevaisuu-

nessa mahdollista. Opinnäytetyön tavoitteena ei siis ollut luoda täysin valmista hinnoittelumallia, vaan ennemminkin ehdottaa, miten hinnoittelua voisi toteuttaa ja minäkälaisia muutoksia se vaatisi yrityksen käytännöissä.

5.4.1 Kustannusten muodostuminen

Kuten edellä mainittiin, palveluille kohdistettaviksi kustannuslajeiksi valittiin henkilöstökustannukset, tietojärjestelmäkustannukset, yleiskustannukset sekä koulutus- ja kehityskustannukset. Vuonna 2010 samalle kustannuspaikalle kirjattiin taloushallinnon henkilöstön lisäksi myös henkilöstöhallinnon sekä toimistopalveluiden työntekijöiden palkat. Esimerkkilaskelmaa varten taloushallinnon henkilöstökustannukset saatiin eriteltyä taloushallinnon palveluveloituksia varten laaditusta laskelmasta, johon ne oli laskettu erikseen muiden palveluiden henkilöstökustannuksista. Vuoden 2011 alussa yrityksen kustannuspaikat uusittiin, mikä mahdollistaa sen, että taloushallinnon henkilöstökustannukset saadaan jatkossa suoraan taloushallinnon kustannuspaikalta.

Tietojärjestelmäkustannuksista suurin osa kirjataan tietojärjestelmien kustannuspaikalle, josta taloushallinnon osuutta on vaikea määritellä. Ainoastaan yksittäisiä taloushallinnon projekteihin tai ongelmien ratkaisuun käytettyjä järjestelmäpalveluja kirjataan suoraan talouden kustannuspaikalle. Esimerkkilaskelmaa varten eriteltiin taloushallinnon käytössä olevat tietojärjestelmät ja ohjelmat, joiden kustannukset arvioitiin käyttämällä taloushallinnon henkilöstön suhdetta yrityksen henkilöstöön. Esimerkiksi yleisten, kaikkien käytössä olevien järjestelmien kustannukset määriteltiin laskemalla yhteen tietojärjestelmien palveluveloitussopimuksesta palvelimien ja työasemien osuudet, minkä jälkeen kyseinen luku jaettiin koko henkilöstön määrällä ja kerrottiin taloushallinnon henkilöstön määrällä. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän kustannuksista laskettiin taloushallinnon osuus taloushallinnon käytössä olevien käyttölisenssien suhteessa kokonaislisenssimäärään. Tietojärjestelmäkustannukset on kohdistettu edelleen eri palvelutuotteille ajankäytön perusteella. Kohdistamisessa on huomioitu, että tietyt toiminnot eivät käytä kaikkia ohjelmistoja, esimerkiksi ostolaskujen kierrättämiseen käytetyn ohjelman kustannukset kohdistuvat suoraan ostoreskontrapalvelulle ja suunnittelu- ja raportointiohjelman kustannukset controller-palvelulle. Esimerkkilaskelman tietojärjestelmäkustannukset on yritetty laskea mahdollisimman lähelle oikeita lukuja, mutta täysin tarkkaa kuvaa taloushallinnon aiheuttamista tietojärjestelmäkustannuksista ne eivät anna. Lopullisissa taloushallinnon palveluveloituk-

sisä saatetaan päätyä tälläkin hetkellä käytettyyn ratkaisuun, jossa taloushallinnon osuutta tietojärjestelmäkustannuksista ei lasketa mukaan talouspalveluveloituksiin, vaan ne laskutetaan erikseen yhtiöiltä tietojärjestelmäpalvelusopimuksissa. Kuten aikaisemmin mainittiin, olisi tietojärjestelmien osuus kuitenkin huomioitava taloushallinnon kustannuksissa, mikäli vertailua ulkopuolisiin toimijoihin halutaan tehdä. Tämän toteuttamiseksi tulisi miettiä, olisiko tietojärjestelmien aiheuttamista kustannuksista mahdollista eritellä eri yksiköiden osuudet jo kustannuksia kirjattaessa.

Vuonna 2010 taloushallinnon kustannuspaikalle on kirjattu paljon myös koko yritystä koskevia yleiskustannuksia ja esimerkkilaskelman yleiskustannusten osuus perustuu-kin monelta osin arvioituihin lukuihin. Postikulujen määrä on arvioitu, mutta niiden osuus taloushallinnon kustannuksista on hyvin pieni, joten sen ei uskota aiheuttavan merkittäviä heittoja lopputuloksen kannalta. Toimitilakustannusten osuus on laskettu käyttämällä apuna toimitilavuokrien palvelusopimusta, jossa on laskettu toimitilojen aiheuttamat kustannukset neliometriä kohden. Taloushallinnon käytössä olevien neliöiden määrä on arvioitu ja luvulla on kerrottu palvelusopimuksessa oleva neliöhinta. Tulevaisuudessa on myös päätettävä, otetaanko toimitilakustannusten osuus mukaan taloushallinnon palveluveloituksiin, jolloin aiheuttamisperiaatteen mukainen laskutus toteutuisi, vai jatketaanko niiden veloittamista kiinteistöjen palvelusopimusten yhteydessä.

Puhelinkustannukset on arvioitu käyttäen puhelinetuuden määrää, sillä myöskään puhelinkustannusten ei katsota oleva merkittävän suuria. Laitteiden ja toimistotarvikkeiden kustannukset muodostuvat kopiokoneiden leasingmaksuista, arvioiduista vuosittaisista lehtimaksuista sekä toimistotarvikkeiden kokonaiskustannuksista, joista on laskettu taloushallinnon henkilöstön suhteellinen osuus. Hallinnollisiin palveluihin on esimerkkilaskelmassa laskettu varainhoidon kustannukset, joiden katsottiin liittyvän taloushallinnon aiheuttamiin kustannuksiin. Muihin yleiskustannuksiin on laskettu taloushallinnon suhteellinen osuus muista henkilöstökuluista kuten työterveyden kustannuksista, muistamisista ym.

Vuonna 2010 työtunteja kirjattiin taloushallinnon peruspalveluiden ohella myös muille taloushallinnon tehtäville sekä yleisiin toimintoihin luettaville tehtäville kuten palaverille, koulutuksille, esimiestyölle sekä ohjelmistojen pääkäyttäjyydelle. Näiden työtuntien osuus henkilöstökustannuksista päätettiin yhdistää yleiskustannuksiin, sillä

niistä ei haluttu muodostaa erillistä palvelutuotetta peruspalveluiden rinnalle. Niistä aiheutuvat kustannukset eivät myöskään kohdistu suoraan millekään yhtiölle, joten ne voidaan näin kohdistaa osana yleiskustannuksia eri tuotteille ja yhtiöille. Yleiskustannuksia määriteltäessä kävi selvästi ilmi, että taloushallintoa koskevien yleiskustannusten erittely muita toimintayksiköitä koskevista kustannuksista on melko hankalaa. Tulevaisuutta varten onkin mietittävä pystytäänkö kustannusten kirjaamista muuttamaan jollakin tavalla, jotta taloushallinnon kustannukset saadaan helpommin eriteltäväksi.

Viimeinen palveluille kohdistettava kustannuslaji on koulutus- ja kehityskustannukset. Kuten edellä on mainittu, niiden tarkoitus on kattaa ulkopuolella käydyn koulutuksen kustannukset sekä palveluiden kehittäminen. Esimerkkilaskelmassa koulutus- ja kehityskustannukset saatiin laskemalla viiden prosentin osuus taloushallinnon kokonaiskustannuksista. Tämän luvun rinnalla olisi tarkoitus tehdä todellista seuranta aiheutuvista koulutuskustannuksista, joihin kuuluvat muun muassa kurssimaksut, matkakulut ja päivärahat.

5.4.2 Kustannusten kohdistaminen

Kustannusten kohdistamisen avuksi laadittiin syöttöpohjat, joihin sijoitettiin työtunnit sekä syntyneet kustannukset kustannuslajeittain. Syöttöpohjia pystyttiin hyödyntämään molempien laskentamallien yhteydessä ja mikäli lopullisessa hinnoittelussa päädyttäisiin toiseen, suppeampaa ajanseuranta hyödyntävään laskentamalliin, tehtäisiin myös syöttöpohjista yksinkertaisemmat. Taulukossa 1 esitellään henkilöstökustannusten sekä työtuntien syöttöpohjat.

Taulukko 1. Henkilöstökustannusten ja työtuntien syöttöpohjat

Kokonaishenkilöstökustannukset:												
Talousjohtaja	xxx	€										
Taloushallinto ja controller	xxx	€										
Henkilöstökustannukset tuotteille	0,00	€										
Henkilöstökustannukset yleiset	0,00	€										
Työtunnit	Konserni	%	KSS	%	KSSV	%	KSSR	%	KSSL	%	KBE	%
Controller	0,00	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %
Ostoreskontra	0,00	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %
Myyntireskontra	0,00	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %
Kirjanpito	0,00	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %
Konsernilaskenta	0,00	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %	xxx	0 %
Yht.	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %	0,00	0 %

Työtunnit:		h	%
Työtunnit yhteensä		0,00	
Työtunnit tuotteille		0,00	0,00 %
Työtunnit yleiset		xxx	0,00 %

Talousjohtajan aiheuttamat henkilöstökustannukset syötetään erillään muista henkilöstökustannuksista, sillä hänen palvelunsa lasketaan erillisenä osana palveluveloituksiin. Taloushallinnon henkilöstön sekä controllerin aiheuttamat henkilöstökustannukset muodostavat palveluille kohdistettavat henkilöstökustannukset, jotka jaetaan palvelutuotteille kirjattujen työtuntien sekä yleisten työtuntien prosenttiosuuksien suhteessa kahteen erään. Tuotteille kuuluvat henkilöstökustannukset kohdistetaan suoraan kirjattujen työtuntien suhteessa yhtiöittäin ja palveluittain, kun taas yleisten työtuntien henkilöstökustannukset lisätään osaksi yleiskustannuksia. Työtunnit syötetään työtuntitaulukkoon oranssilla värjättyihin soluihin yhtiöittäin ja palveluittain. Muihin soluihin kaavat muodostavat yhteissummia sekä prosenttiosuuksia. Työtuntien syöttöpohjassa yksittäisen yhtiön tiettyyn palveluun käytettyjä työtunteja verrataan kyseisen palvelun kokonaistyötunteihin eli esimerkiksi KSS Verkon ostoreskontraan käytettyjen työtuntien viereen lasketaan näiden työtuntien prosenttiosuus kaiken kaikkiaan ostoreskontran hoitamiseen käytetyistä työtunneista. Tämän lisäksi palveluille kaiken kaikkiaan kirjattujen tuntien viereen lasketaan niiden prosentuaalinen osuus konsernin sisällä kaikille palveluille yhteensä kirjatuista tunneista. Näitä prosenttiosuuksia käytetään molemmissa laskentamalleissa henkilöstökustannusten, yleiskustannusten sekä koulutus- ja kehityskustannusten kohdistamiseen suoraan eri palveluille. Syöttöpohjan alariville muodostuvat yhtiökohtaiset kokonaistyötunnit sekä niiden prosentuaalinen osuus koko konsernille kirjatuista työtunneista. Näitä yhtiökohtaisten työtuntien prosenttiosuuksia käytetään ensimmäisessä laskentamallissa palveluille kohdistettujen kustannusten jakamisessa edelleen yhtiöille.

Tietojärjestelmäkustannusten syöttöpohjassa oranssilla värjättyihin soluihin syötetään ohjelmistojen aiheuttamat kustannukset, jotka jaetaan edelleen eri palveluille. Kustannukset päätettiin kohdistaa ensin palveluille, sillä eri palvelut hyödyntävät eri tavalla käytössä olevia ohjelmistoja. Taulukon 2 mukaisesti esimerkiksi suunnittelun ja raportoinnin ohjelmistosta aiheutuvat kustannukset kohdistuvat suoraan controller-palvelulle ja Baswaren ostolaskuohjelman kustannukset ostoreskontralle. Muiden ohjelmistojen kustannukset on kohdistettu palveluihin kokonaisuudessaan käytettyjen työtuntien perusteella. Tiettyjen ohjelmistokustannusten viereen on laskettu kustannukset jakavien palveluiden tunnit yhteensä helpottamaan laskentaa. Tästä syöttöpohjasta palveluille jaetut tietojärjestelmäkustannukset kohdistetaan edelleen yhtiöittäin hyödyntäen työtuntit-syöttöpohjan yhtiökohtaisia työtuntien prosenttiosuuksia.

Taulukko 2. Tietojärjestelmäkustannusten syöttöpohja

Tietojärjestelmäkustannukset		Controller	OR	MR	KP	Konslask			
SUPO	xxx	0,00							
Liinos	xxx		0,00	0,00	0,00	0,00	yht.		0h
Basware Ip	xxx		0,00						
Basware maksuliikenne	xxx		0,00	0,00	0,00	0,00	yht.		0h
Muut	xxx	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			

Yleiskustannusten syöttöpohjassa oranssilla värjättyihin soluihin syötetään eritelty yleiskustannukset, jotka on määritelty aiemmin tekstissä. Yleiskustannusten yhteydessä kohdistettavien yleisten tuntien henkilöstökustannukset siirtyvät syöttöpohjaan suoraan yllä esitellystä henkilöstökustannusten syöttöpohjasta. Taulukko 3 esittelee yleiskustannusten syöttöpohjan ja siinä eriteltyt yleiskustannusten erät.

Taulukko 3. Yleiskustannusten syöttöpohja

Yleiskustannukset yhteensä	€
- posti	xxx
- toimitilakustannukset	xxx
- puhelin	xxx
- toimistolaitteet ja -tarvikkeet, kirjat ja lehdet	xxx
- hallinnolliset palvelut	xxx
- muut henkilöstökulut	xxx
- yleiskulut (henkilöstökustannukset yleiset työtunnit)	0,00
Yht.	0,00

5.4.3 Laskentamallit

Kuten edellä mainittiin, taloushallinnon palveluiden hinnoittelun avuksi suunniteltiin kaksi laskentamallia, joista toinen perustuu kustannusten kohdistamiseen ajankäytön mukaisesti ja toinen kustannusten kohdistamiseen ajankäytön sekä tositemäärien perusteella. Molemmassa laskentamalleissa käytettiin vain palveluille sekä yhtiöille kirjattujen kokonaistuntien prosentuaalisia osuuksia, vaikka kustannuksia olisi pystytty kohdistamaan myös käyttämällä vuonna 2010 toteutetun tarkemman työajan seurannan tuloksia. Esimerkiksi KSS Energian ostoreskontraan käytettyjen työtuntien perusteella olisi voinut kohdistaa suoraan kyseisen yhtiön kyseiselle palvelulle kuuluvia kustannuksia. Aluksi suunnitelmassa olikin kohdistaa kustannukset suoraan yksittäisen yhtiön tietylle palvelulle, mutta laskenta muodostui melko monimutkaiseksi, eivätkä lopulliset veloitus hinnatkaan poikenneet suuresti yksinkertaisemman laskentamallin tuloksista. Hinnoittelumallin yhtenä tavoitteena oli myös yksinkertaistaa tuntien kirjaamista, joten ajanseurantaa päätettiin hyödyntää lopulta vain palvelukohtaisten ja

yhtiökohtaisten kokonaistyöntuntien tasolla. Toisen laskentamallin tavoitteena oli antaa taloushallinnon palveluiden asiakkaille useampia tapoja vaikuttaa palveluhintojen muodostumiseen. Tässä mallissa asiakkaan toimittamien tietojen oikeellisuudella pysytään vaikuttamaan sekä yhtiökohtaiseen palveluiden ajankäyttöön että tositemääriin esimerkiksi vähentämällä kirjanpitoa korjaavien tositteiden lukumäärää.

Molempia laskentamalleja varten on laadittu taulukko, jossa eri kustannuslajit kohdistetaan palveluille ajankäytön mukaisesti hyödyntäen syöttöpohjien lukuja. Kustannukset siirtyvät syöttöpohjista taulukkoon 4, jossa ne jakautuvat taloushallinnon palveluille valmiiden kaavojen avulla.

Taulukko 4. Laskentataulukko kustannusten kohdistamiseen palvelutuotteille

Kustannusten kohd. tuotteille	€	Controller	Ostoeskontra	Myyntireskontra	Kirjanpito	Konsernilaskenta
Henkilöstökustannukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tietojärjestelmäkustannukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Yleiskustannukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koulutus- ja kehityskustannukset	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Yht.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Henkilöstökustannukset, yleiskustannukset sekä koulutus- ja kehityskustannukset jakautuvat työtuntien syöttöpohjan palvelukohtaisten tuntien prosenttiosuuksien suhteessa. Tietojärjestelmäkustannukset on jaettu jo syöttöpohjassa valmiiksi eri palveluille, joten ne poimitaan syöttöpohjasta suoraan tähän taulukkoon.

Ensimmäistä laskentamallia varten on rakennettu samanlainen taulukko, jossa palveluille kohdistetut kustannukset jaetaan edelleen yhtiöille yhtiökohtaisten kokonaistyöntuntien prosenttiosuuksien perusteella. Konsernilaskenta kuuluu vain KSS Energialta laskutettaviin palveluihin, joten sille kohdistetut kustannukset jaetaan suoraan KSS Energialle. Kun kustannukset on kohdistettu yhtiöille, saadaan taulukkoon 5 muodostettua yhtiökohtaiset taloushallinnon palveluveloitukset, joihin lisätään vielä talousjohtajan palvelun osuus. Palveluveloitusten laskentataulukon alapuolelle on vielä lisätty yhtiökohtaiset ajankäyttötunnit sekä niiden prosentuaaliset osuudet vertailun helpottamiseksi.

Taulukko 5. Laskentamalli 1, kustannusten kohdistaminen yhtiöille

Kustannusten kohd. Yhtiöille	€	KSS	KSSV	KSSR	KSSL	KBE
Controller	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostoreskontra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntireskontra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kirjanpito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Konsernilaskenta	0,00	0,00				
Yht.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Talousjohtaja	0	0	0	0	0	0
Yht.	0	0	0	0	0	0
Ajankäyttötunnit	Yht.	KSS	KSSV	KSSR	KSSL	KBE
h	0	0	0	0	0	0
%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

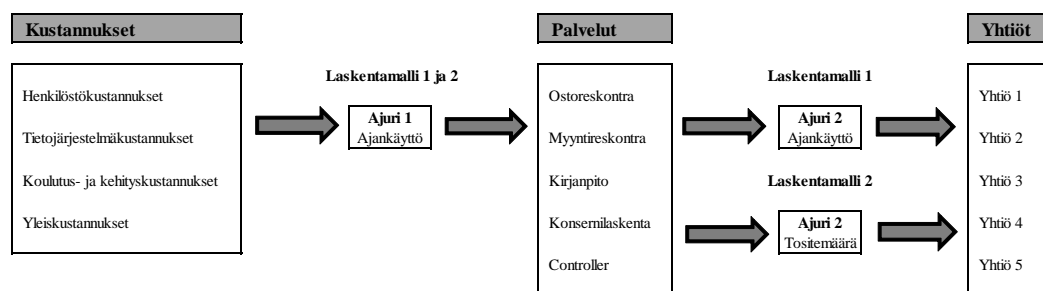
Toisessa laskentamallissa käytetään edellä esiteltyä laskentataulukkoa kustannusten kohdistamiseen palveluille, jonka jälkeen kustannukset jaetaan edelleen taulukon 6 laskentataulukon mukaisesti yhtiöille tositemäärien perusteella.

Taulukko 6. Laskentamalli 2, kustannusten kohdistaminen yhtiöille tositemäärien perusteella

Kustannusten kohd. yhtiöille	€	KSS	KSSV	KSSR	KSSL	KBE
Controller	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostoreskontra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Myyntireskontra	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kirjanpito	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Konsernilaskenta	0,00	0,00				
Yht.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tositteet	Kpl	KSS	KSSV	KSSR	KSSL	KBE
Ostoreskontra	0,00	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Myyntireskontra	0,00	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Kirjanpito	0,00	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Yht.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %

Kustannusten kohdistamista varten laaditun taulukon alapuolelle on kohdistamisen avuksi lisätty taulukko tositemääriä varten. Taulukkoon syötetään yhtiökohtaiset ostoreskontran, myyntireskontran sekä kirjanpidon tositemäärät, joita verrataan kyseisten palveluiden kokonaistositemääriin. Näiden prosentuaalisten osuuksien perusteella kustannukset kohdistetaan ylemmässä taulukossa ostoreskontran, myyntireskontran ja kirjanpidon palveluilta yhtiöille. Ostoreskontran tositemäärät muodostuvat tarkasteluajankohdan ostolaskujen lukumäärästä sekä ostoreskontran manuaalisuorituksista ja myyntireskontran tositemäärät myyntilaskujen lukumäärästä sekä myyntireskontran manuaalisuorituksista. Kirjanpidon tositteiksi on laskettu kirjanpitoon käsinkirjattujen rivien tositemäärät, käyttöomaisuuskirjanpidon tositemäärät sekä maksuliikenteen tapahtumamäärät. Konsernilaskenta on kohdistettu jälleen suoraan KSS Energialle. Koska controller-palveluun ei voida yhdistää minkäänlaisia tositemääriä, päätettiin sille kohdistetut kustannukset jakaa yhtiökohtaisten kokonaistositemäärien perusteella.

Tätä varten tositetaulukon alariville on laskettu yhtiökohtaisten tositemäärien prosentuaaliset osuudet. Tositemääriä voidaan hyödyntää palveluiden tositekohtaisten yksikköhintojen muodostamisessa ja näitä hintoja edelleen vertailussa ulkopuolisiin toimijoihin. Myös konsernilaskennalle on mahdollista saada tositemäärä yrityksen järjestelmästä, ja vaikka palvelu kohdistetaankin suoraan yhdelle yhtiölle, voidaan sille kuitenkin laskea yksikköhinta vertailua varten. Toisen laskentamallin yhtiökohtaisiin palveluveloituksiin lisätään ensimmäisen laskentamallin mukaisesti vielä talousjohtajan palvelun osuus. Kuvassa 5 esitellään vielä kustannusten kohdistaminen molemmissa laskentamalleissa.

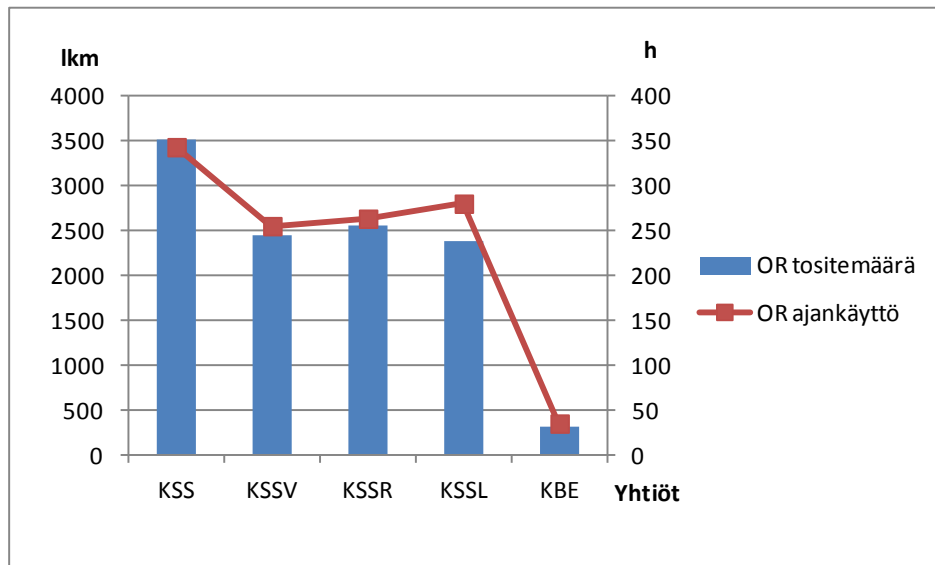


Kuva 5. Kustannusten kohdistaminen

5.4.4 Laskentamallien vertailu

Kun kustannukset oli kohdistettu sekä pelkän ajankäytön perusteella että ajankäytön ja tositemäärien perusteella, pystyttiin molempien laskentamallien tuottamia hintoja vertailemaan keskenään ja miettimään, mistä eroavaisuudet syntyvät ja kumpi laskentamalli loppujen lopuksi on käytännöllisempi vaihtoehto palveluveloitusten muodostamisessa. Merkittävimmät erot palveluveloituksissa syntyivät yhtiöissä, joissa toimintojen ajankäyttö ja tositemäärät eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Esimerkiksi KSS Lämpö Oy:llä eri toimintojen ajankäyttö on suurta suhteessa toimintojen tositemääriin. Tämän vuoksi KSS Lämpö Oy:n taloushallinnon palveluiden veloitus olisikin muita yhtiöitä alhaisempi kohdistettaessa kustannuksia myös tositemäärien perusteella. Toisaalta erot ajankäytössä ja tositteiden määrissä selittyvät KSS Lämpö Oy:n kohdalla sillä, että esimerkkilaskelmissa on käytetty vertailuajankohtana vuotta 2010, jolloin KSS Lämpö Oy yhdistyi KSS Energia -konserniin. Uuden yhtiön sovittaminen konsernin käytäntöihin ja erilaisten epäselvyyksien selvittäminen näkyy yhtiölle kohdistetussa ajankäytössä.

Yhtiöiden ajankäytön ja tositemäärien suhdetta tarkkailtiin myös erilaisten kaavioiden avulla. Kaavioista nähdään yhtiöiden välisiä eroja, ja ne auttavat selvittämään, mitä toisen yhtiön kohdalla tehdään eri tavalla ja pystytäänkö näihin eroihin vaikuttamaan. Laskennan lopputuloksena syntyneet kaaviot toimivat myös jatkossa hyvänä vertailutyökaluna taloushallinnon palveluiden kehittämisessä. Kuvassa 6 esitellään havainnollisten lukujen avulla ostoreskontran ajankäytön ja tositemäärien suhdetta yhtiöiden välillä.



Kuva 6. Ostoreskontra: ajankäytön ja tositemäärien vertailu

Toisen laskentamallin tarkoituksena oli antaa asiakkaina oleville yhtiöille mahdollisuus vaikuttaa palveluveloitusten muodostumiseen sekä ajankäytön että tositemäärien kautta. Kyseisen laskentamallin katsotaankin toteuttavan paremmin asiakaslähtöisyyttä, joka asetettiin yhdeksi hinnoittelun tavoitteeksi. Molemmilla laskentamalleilla toteutuu hinnoittelumallilta toivottu helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus, mutta mikäli ajankäytön seuranta halutaan yksinkertaistaa tapahtuvaksi vain palveluiden tasolla, tehdään kustannusten jakaminen toisen laskentamallin avulla. Pelkän ajankäytön perusteella tapahtuva kustannusten jakaminen yhtiöille vaatisi myös yhtiökohtaisen ajankäytön seurannan. Vaikka aikaisemmin mainittu yksityiskohtaisemman ajankäytön seurannan hyödyntäminen kustannusten kohdistamisessa toteuttaisikin paremmin aiheuttamisperiaatteen mukaista hinnoittelua, katsottiin näiden yksinkertaisempien laskentamallien kuitenkin olevan käytännöllisempiä ja antavan hyvän kuvan siitä, millä tavoin eri yhtiöt rasittavat konsernin taloushallintoa.

5.5 Tunnusluvut ja mittaaminen

Palveluiden tuotteistamis- ja hinnoitteluprosessiin kuuluu olennaisena osana myös prosessin tulosten seuranta ja mittaaminen. Seuranta tukee palveluiden kehittämistä pitkällä aikavälillä ja erilaiset mittarit mittaavat asetettujen tavoitteiden toteutumista. Palveluiden keskeisiä seuranta- ja arviointialueita ovat esimerkiksi palvelun laatu ja tuottavuus, taloudellinen kannattavuus tai asiakastyytyväisyys. (Jaakkola ym. 2009, 33.) Palvelun laadun mittareina voivat toimia esimerkiksi palvelun tuottamisessa esiintyvät virhemäärät ja -prosentit, hukkatyötunnit tai myöhässä olevat työt (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 325). Laatua voidaan mitata myös seuraamalla, missä määrin palvelua toteutetaan suunniteltujen standardien mukaisesti. Laadun tasaisuuden seuranta edellyttääkin, että palvelun sisältö ja toteuttamistavat on selkeästi kirjattu eli tiedetään kuka tekee mitäkin ja miten. Asiakkaan näkökulmasta laatua voidaan mitata esimerkiksi virheellisen informaation määrän tai yhteydenottojen kautta. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Palveluiden tuottavuuden mittaaminen voi olla ongelmallista käytettyjen panosten määrittelyn vaikeuden takia. Tuotteistaminen ja hinnoittelu kuitenkin selkiyttävät palveluiden käyttämiä resursseja, mikä taas helpottaa mittaamista. (Jaakkola ym. 2009, 36.) Huolella tehty kustannuslaskenta sinällään mahdollistaa tuottavuuden mittaamisen tuotekalkyylin kautta ja pidemmällä aikavälillä pystytään seuraamaan kustannustason kehittymistä ja mahdollista tuottavuuden vaihtelua (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 317). Palveluiden tuottavuutta voidaan mitata myös esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, palvelun tehokkuudella sekä poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista. Nopeampi ja tehokkaampi suoritus saattaa kuitenkin toisaalta vähentää palvelun laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Palvelun tehokkuus muodostuu laadusta, hinnasta, tuotantomäärästä ja kustannuksista. Tällaisten tunnuslukujen avulla voidaan tehdä vertailuja myös ulkopuolisiin toimijoihin ja nähdä, missä asemassa oma yritys on muihin nähden. Tällaisen benchmarkingin tavoitteena voi olla uusien näkökulmien oppiminen sekä oman toiminnan ja resurssien käytön tehostaminen. (Alhola 2000, 119–121.)

Hinnoittelumallin rinnalle laadittiin esimerkkejä tunnusluvuista ja mittareista, joiden avulla voidaan seurata ja arvioida yrityksen taloushallintoyksikön toimintaa ja tehokkuutta sekä tehdä vertailuja ulkopuolisiin toimijoihin. Tunnusluvut rakentuvat talous-

hallinnon perustehtäviin ja ovat taloushallintoyksikön toiminnan kannalta olennaisia, vertailukelpoisia ja helposti mitattavia. Taloushallinnon tuottavuuden ja taloudellisuuden mittaamista varten laadittiin tunnuslukuja, joissa lasketaan muun muassa ajankäyttö tositetta kohden eri palveluille, avaintapahtumien määrä henkilötövuotta kohden sekä taloushallinnon kustannukset henkilötövuotta kohden. Esimerkiksi avaintapahtumien määrä henkilötövuotta kohden saadaan jakamalla kaikkien tositteiden lukumäärä henkilötövuosien määrällä. Yksi henkilötövuosi on koko vuoden kokoaikaisena työskentelevän henkilön työpanos. Tämä tuottavuuden tunnusluku kertoo siis, kuinka monta taloushallinnon tositetta yksi kokoaikainen työntekijä saa aikaan vuodessa ja se palvelee erityisesti tuottavuuden kehityksen seuraamista vuositasolla. Kustannusten seuraaminen henkilötövuotta kohden taas toimii pitkän aikavälin taloudellisuuden mittarina.

Yksi keskeisimmistä tunnusluvuista on taloushallinnon palveluille laskettu yksikköhinta eli ostoreskontran, myyntireskontran, kirjanpidon ja konsernilaskennan hinta tositetta kohden. Yksikköhinnat muodostetaan jakamalla yksittäiselle palvelulle kohdistetut kustannukset kyseisen palvelun kokonaistositemäärällä. Yksikköhinnat toimivat taloudellisuuden sekä kilpailukyvyn mittareina ja mahdollistavat sekä sisäisen vertailun taloushallinnon palveluiden kesken että vertailun ulkopuolisten toimijoiden hintoihin.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda malleja yrityksen sisäisten taloushallinnon palveluiden tuotteistamiseen ja hinnoitteluun. Tuotteistamisen ja hinnoittelun lähtökohtina toimivat mahdollisimman asiakaslähtöinen ja tehokas palveluiden tuottaminen, sopivat tuotekokonaisuudet sekä kustannusten jakaminen tuotteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Taloushallinnon palvelutuotteet oli määritelty yrityksessä suhteellisen valmiiksi ja lopulliseen tuotevalikoimaan päädyttiin vain tekemään ehdotus maksuliikennepalveluiden yhdistämisestä ostoreskontra-, myyntireskontra- ja kirjanpito palveluihin. Palvelutuotteiden sisältöjen tarkempi määrittely jätettiin myös myöhemmin uusien palvelusopimuksien yhteydessä tehtäväksi. Tuotteiden dokumentointi tulee olemaan yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä, jotta sekä palvelun tuottajien että asiakasyhtiöitten roolit, tehtävät ja velvollisuudet ovat kaikkien osapuolten tiedossa.

Taloushallinnon kustannusten jakamista palvelutuotteille ja asiakkaille lähdettiin toteuttamaan toimintolaskennan avulla. Kustannusten kohdistamisessa käytettävien ajureiden valitsemiseksi päädyttiin laatimaan kaksi laskentamallia, joista ensimmäisessä käytettiin ajankäyttöä kustannusten kohdistamisessa niin toiminnoille kuin asiakkaillekin. Toisessa laskentamallissa kustannukset kohdistettiin ensin toiminnoille ajankäytön perusteella ja sen jälkeen edelleen asiakkaille tositemäärien perusteella. Toinen laskentamalli todettiin lopulta toimivammaksi sen asiakaslähtöisyyden takia. Tässä vaihtoehdossa asiakkaan katsottiin pystyvän vaikuttamaan palveluveloituksen suuruuteen kahdella eri tavalla, sekä ajankäytön että tositemäärien kautta. Toinen laskentamalli pystytään tämän lisäksi toteuttamaan yksinkertaisemmalla ajankäytön seurannalla, jossa työtunteja kirjataan ainoastaan taloushallinnon eri toiminnoille eli palveluille. Nykyinen yksityiskohtaisempi ajanseuranta on aikaavievää ja työtuntien kirjaamiseen käytettävä aika on aina pois tuottavasta työstä. Laskentamallit toteutettiin aidoilla luvuilla, jolloin samalla selvitettiin mahdollisia ongelmakohtia taloushallinnon kustannusten erittelemisessä sekä työajan seurannan toteuttamisessa.

Palveluhintojen vertailu ulkopuolisiin palveluiden tuottajiin ja sitä kautta mahdollistuva talouspalveluyksikön kilpailukyvyyn ja tehokkuuden selvittäminen edellyttävät, että tuotteille kohdistettaviin kustannuksiin lasketaan mukaan myös taloushallinnon osuus kiinteistö- ja tietojärjestelmäkustannuksista. Tällä hetkellä kyseiset kustannukset laskutetaan asiakasyhtiöiltä erillisillä palveluveloituksilla. Taloushallinnon sisäisten prosessien käyttämien todellisten resurssien erittelemisen kustannuslaskennan ja hinnoittelun tarpeisiin edellyttää myös kaiken kaikkiaan yksityiskohtaisempia kustannusten kirjauskäytäntöjä.

Laskentamallien todettiin toimivan apuna niin palveluiden hinnoittelussa kuin niiden kehittämisessäkin. Laskentamallien lukujen ja niiden avulla muodostettujen erilaisten tunnuslukujen ja kaavioiden perusteella on mahdollista saada selville, millä eri tavoin asiakasyhtiöt sekä eri palvelut rasittavat taloushallinnon resursseja ja miten taloushallinnon palveluita voitaisiin edelleen kehittää ja tehostaa. Jatkossa aiheuttamisperiaatteen mukaista hinnoittelua voidaan kehittää koskemaan myös muita yrityksen sisäisiä palveluita kuten henkilöstöhallintoa, laskutusta, tietojärjestelmäpalveluita ja viestintää.

LÄHTEET

- Alén, J. 2009. Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu. Case: Tilitoimisto Oy. Opinnäytetyö. Liiketalous. Ammattikorkeakoulu Laurea. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200911266260> [viitattu 19.5.2011].
- Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 4/2010, s. 40-42.
- Alhola, K. 2000. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Helsinki: Tekes.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-20. painos. Porvoo: WSOY.
- Keveri, R. 2008. Ostolaskupalvelun tuotteistaminen ja hinnoittelu toimintolaskennan avulla Seutulaskenta Oy:ssä. Opinnäytetyö. Liiketalous. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avainlaskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otava.
- Koskinen, K. & Vehmanen, P. 1997. Tehokas kustannushallinta. Porvoo: WSOY.
- KSS Energia Oy. 2010 a. Avaintiedot. Saatavissa: <http://www.kssenergia.fi/kss-energia/talous> [viitattu 19.6.2011].
- KSS Energia Oy. 2010 b. Organisaatiorakenne. Sisäiset kalvot.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

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

Neilimo, K. & Uusi-rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6.-8. painos. Helsinki: Edita.

Nieminen O. 2010. Kustannuslaskenta- ja hinnoittelumallin luominen Seutukeskus Oy Hämeelle. Opinnäytetyö. Liiketalous. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/20810> [viitattu 23.7.2011].

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Keuruu: Kauppakaari.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Svärd, E. 2010. Yhtenäisillä toimintatavoilla tuottavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Tilisanomat 5/2010, s. 32-33.

Turney, P. B. B. 1991. Common cents – The ABC performance breakthrough. Hillsboro, Oregon: Cost Technology.