



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PALVELURYHMÄKOHTAINEN KUSTANNUSLASKENTA TOIMEKSIANTAJALLE

TEKIJÄ: Nelli Karoliina Lyytikäinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Nelli Karoliina Lyytikäinen	
Työn nimi Palveluryhmäkohtainen kustannuslaskenta toimeksiantajalle	
Päiväys	24.9.2020
Sivumäärä/Liitteet	42/45
Ohjaaja Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää toimeksiantajayrityksen palveluryhmäkohtaiset kustannukset yrityksen kahden pääpalveluryhmän osalta. Selvityksen kohteena olleet palveluryhmät olivat siivous- ja pesulapalvelut. Tavoitteena oli myös selvittää palveluryhmien keskituntihinnat ja laatia saatujen tulosten pohjalta kehitysehdotus toimeksiantajan kustannuslaskennan kehitykselle. Toimeksiantajana toimi pienyritys, jossa ei aktiivisesti harjoiteta kustannuslaskentaa.</p> <p>Kaikki tehdyt laskelmat laadittiin käyttäen apuna Excel-työkalua ja perinteisen kustannuslaskennan menetelmiä. Laskelmiin tarvittavat tiedot ja materiaalit saatiin suoraan yrittäjältä ja kirjanpitäjältä. Palveluryhmäkohtainen kustannusten kohdistus suoritettiin kustannuspaikkalaskennan avulla ja keskituntihinnat selvitettiin suoritekohtaisen kustannuslaskennan jakolaskennalla. Kustannuspaikkalaskennassa käytettiin kolmea pääkustannuspaikkaa ja kohdistukset kustannuspaikoille tehtiin suoraan ilman apukustannuspaikkoja. Keskituntihinnat selvitettiin vain pesulan ja siivouksen kustannuspaikkojen osalta käyttäen apuna minimi- ja keskimääräiskalkyytleja. Kolmas kustannuspaikka sisälsi sekaisin jakamattomia ja muun liiketoiminnan kustannuksia, jotka jätettiin tarkoituksella laskelman ulkopuolelle. Kehitysehdotus laadittiin mukailemaan laskelmissa käytettyjä menetelmiä ja apuna käytettiin myös yrittäjältä saatuja tietoja liiketoiminnan muutoksista.</p> <p>Työn tulokset olivat loogisia, mutta erot palveluryhmien välillä olivat odotettua suurempia. Pesulan kokonaiskustannukset muodostuivat huomattavasti siivousta korkeammiksi ja myös palveluryhmien kustannusrakenteissa oli merkittäviä eroja. Keskituntihintojen osalta ero korostui ja pesulan kustannus oli siivousta selvästi korkeampi. Vaikka osa kustannuksista jäi laskelmissa kohdistamatta, kävi tuloksista silti ilmi pesulan alhainen tulos ja korkea keskituntihinta. Toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia ja kehitysehdotuksia päätöksenteossaan.</p>	
Avainsanat kustannuslaskenta, kustannuspaikkalaskenta, suoritekohtainen kustannuslaskenta, palveluyritys, liiketalous	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Nelli Karoliina Lyytikäinen			
Title of Thesis Service Group Based Cost Accounting for a Client			
Date	24.9.2020	Pages/Appendices	42/45
Supervisor Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis project was to find out service group specific costs in two service lines of a client company. These service groups were cleaning services and laundry services. Another purpose was to examine average prices of both service groups. Furthermore, a third purpose was to use previous studies and results to create a development proposal for the client company. The client company was a small business that does not do cost accounting on a regular basis.</p> <p>All calculations were made by using Microsoft Excel tool and methods of traditional cost accounting. Information and materials related to calculations were obtained directly from the entrepreneur or from the accountant. Targeting service group -specific costs was made by using cost pool accounting. The average prices of service groups were discovered by using output-based cost accounting. Cost pool accounting was made with three cost pools and targeting was made directly to primary pools without any secondary cost pools. Average hourly costs were investigated by counting average variable cost and average total cost. The third cost pool included a mixed collection of undivided costs and costs of other business sectors that were left undivided on purpose. The development proposal was drafted to follow the methods used in calculations. Moreover, information given by the entrepreneur was used to make the proposal more helpful and unique.</p> <p>The results of this thesis were logical but the difference between the various service groups were bigger than expected. The total cost of laundry services became much higher than the costs of cleaning services. In average prices the same difference was even more noticeable. There were also differences in service groups' cost structures. Although some of the costs were left without targeting, the calculation results still show that laundry services were less profitable and assigned a higher average price. The client company can use the yielded results and development proposals for decision making in future.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Cost accounting, cost pool accounting, output-based cost accounting, service company, business administration</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	5
1.2	Tutkimusongelma ja työn tarkoitus	6
2	LASKENTATOIMI	7
2.1	Johdon laskentatoimi	8
2.2	Perusongelmat	9
3	KUSTANNUSLASKENNAN KÄSITTEITÄ	11
3.1	Peruskäsitteet	11
3.2	Kustannusten luokittelu	12
4	KUSTANNUSLASKENNAN MENETELMÄT	15
4.1	Kustannuslajilaskenta	15
4.2	Kustannuspaikkalaskenta	19
4.3	Suoritekohtainen kustannuslaskenta: jako- ja lisäyslaskenta	20
5	KUSTANNUSLASKENTA TOIMEKSIANTAJALLE	24
5.1	Toimeksiantajan kustannuspaikat ja -lajit	24
5.2	Materiaali- ja palvelukustannukset	26
5.3	Henkilöstökustannukset	27
5.4	Poistot ja muut liiketoiminnan kustannukset	29
5.5	Palveluryhmäkohtaiset tuotot, kokonaiskustannukset ja tulos	32
5.6	Työtunnin keskimääräinen kustannus	34
6	POHDINTA	37
6.1	Kehitysideat	37
6.2	Työn luotettavuus	40
6.3	Johtopäätökset	40
6.4	Oman oppimisen pohdinta	41
	LÄHTEET JA LIITTEET	43
	LIITE 1: KUSTANNUSPAIKKAKOHTAINEN TULOSLASKELMA	45

1 JOHDANTO

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden perusedellytys on riittävän kannattava toiminta. Tämä perusedellytys koskee sekä voittoa tavoittelevia yrityksiä että yleishyödyllisiä yhteisöjäkin. Riittävä toiminnan kannattavuus merkitsee suoriutumista yritystä koskevista velvoitteista, joita ovat lakisääteisten velvollisuuksien lisäksi esimerkiksi hyvien tuotteiden tai palveluiden tuottaminen sekä vastuullisuus työnantajana.

Tuloksellinen liiketoiminta ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii kehittyäkseen onnistuneita päätöksiä. Päätöksiä tehdessä informaatio nousee merkittävään asemaan, sillä ilman relevanttia informaatiota on vaikea tehdä liiketoiminnan kehittymiseen tai jatkumiseen vaikuttavia päätöksiä. Erilaiset organisaation osa-alueet tarvitsevat päätösten tueksi erilaista informaatiota. Näihin informaatiotarpeisiin on kehitetty avuksi johdon laskentatoimi, joka pyrkii olemaan apuna synnyttämässä hyviä päätöksiä.

1.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantajana toimii palveluyritys, jonka päätoimiala on pesulapalvelut. Yrityksen sivutoimiala on siivouspalvelut ja yrityksen palveluihin kuuluu myös vähäisissä määrin mökki- vuokrausta ja muuta liiketoimintaa. Yrityksen liikevaihto on kasvanut tasaisesti viimeisen kolmen vuoden aikana ollen viimeksi päättyneellä tilikaudella noin 350 tuhatta euroa. Tilikauden tulos on myös pysynyt positiivisena viimeisen kolmen vuoden ajan, mutta sen taso on vaihdellut suhteellisen paljon. Yrityksessä työskentelee alle 10 työntekijää, joista suurin osa on osa-aikaisia tai kausityöntekijöitä. Toimintaympäristöstä tiedetään, ettei alueella ole useita saman alan kilpailijoita ja vähäisten kilpailijoiden takia yritys pystyy hinnoittelemaan palvelut suhteellisen vapaasti.

Yrityksen kirjanpitoa hoitaa yksityinen kirjanpitäjä ja laskutuksen hoitaa omistajayrittäjä itse. Yrittäjä työskentelee myös itse yrityksessä tehden hallinnollisten tehtävien lisäksi myös palveluihin liittyvää välitöntä työtä. Kirjanpidon tilikartassa myyntituotoissa ja aineostoissa yrityksellä on käytössä jaottelu pesulan, siivouksen ja muiden palveluiden välillä. Kirjanpidossa ei ole kuitenkaan käytössä kustannuspaikkoja, eikä yritys käytä erillistä kustannuslaskentajärjestelmää. Kustannuslaskennan rooli yrityksen arjessa on siis vähäinen. Yrittäjä on kuitenkin kiinnostunut kustannuslaskennan tuottamasta tiedosta ja yritykselle on aikaisem-

min tehty ammattilaisen toimesta tutkimusta kustannusten jakautumisesta eri palveluryhmien välillä. Laskelmista saatuja tietoja on käytetty perustana hinnoittelulle ja yrityksen jatkuvuuden suunnittelulle.

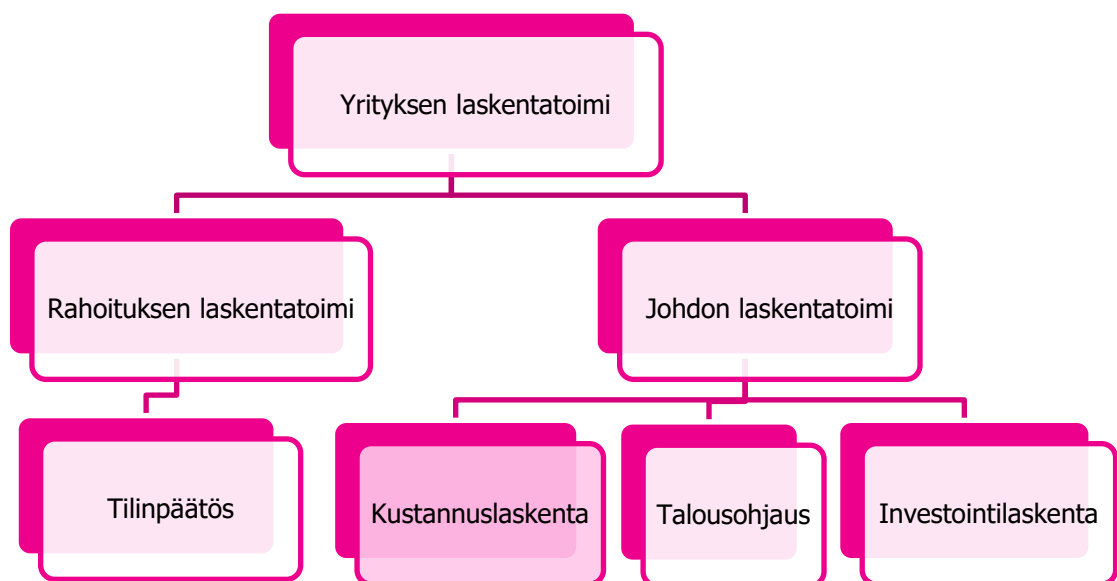
1.2 Tutkimusongelma ja työn tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tutkimus pohjautuu kysymykseen ”kuinka toimeksiantajan kustannukset jakautuvat eri palveluryhmien välille?” Työn tarkoituksena on siis ensisijaisesti jakaa palveluryhmien kustannukset erilleen toisistaan. Palveluryhmillä tarkoitetaan työssä siivouspalveluita ja pesulapalveluita ja lisäksi muiden tarjottujen palveluiden ryhmää. Työllä pyritään antamaan yrittäjälle informaatiota kustannusten jakautumisen lisäksi myös mahdollisista suurista kulueristä, joihin on jatkossa mahdollisuus tehdä muutoksia. Työn tarkoitus ei kuitenkaan ole tehdä suunnitelmaa näiden merkittävien kuluerien pienentämisestä tai luoda budjettia tuleva varten. Tarkoitus on, että yritys pystyy tutkimustulosten perusteella kehittämään toimintaansa kustannustehokkaammaksi ja panostamaan esimerkiksi markkinointia parhaan voiton tarjoaviin palveluryhmiin.

Toinen opinnäytetyön tavoite on selvittää isojen palveluryhmien eli siivouksen ja pesulan osalta työtunnin kustannus, jota on mahdollista käyttää jatkossa hinnoittelun perustana ja näin helpottaa yrittäjän hoitamaa laskutusta. Aikaisemmin laskentatoimen ammattilaisen toimesta toteutetusta kustannuslaskennasta on jo kulunut useampi vuosi, ja sen jälkeen vastaavaa laskentaa ei ole suoritettu, joten on aika päivittää laskelmat lähemmäksi nykypäivää.

2 LASKENTATOIMI

Yrityksen laskentatoimi on kokonaisuus, joka tuottaa tietoa niin yrityksen päättäjille kuin kaikille sen sidosryhmille. Alla kuviossa 1 on esitetty laskentatoimen jakautumista eri osa-alueisiin. Kuviossa ylimmäisenä pääkokonaisuutena on yrityksen laskentatoimi, joka jakautuu kahteen alakäsitteeseen rahoituksen ja johdon laskentatoimi. Kuviossa opinnäytetyön aihetta eli kustannuslaskentaa on korostettu sen paikan hahmottamiseksi laskentatoimessa. (Suomala ym. 2014, 1.1)



KUVIO 1. Yrityksen laskentatoimi (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2017, 19–21)

Rahoituksen laskentatoimi tai toisin sanoin ulkoinen laskentatoimi on nimensä mukaan rahoittajille ja ulkoisille sidosryhmille informaatiota tuottava laskentatoimen osa-alue. Se muodostuu lakisääteisesti määritetystä kirjanpidosta ja sen raporttina toimivasta tilinpäätöksestä. (Järvenpää ym. 2017, 19–20)

Kirjanpidon keskeisiä lainsäädäntöjä ovat kirjanpitolaki sekä kirjanpitoasetus ja lisäksi yhtiömuodosta riippuva erikoislainsäädäntö. Esimerkiksi osakeyhtiön toiminnan erityislainsäädäntö on osakeyhtiölaki. Edellä mainittujen lakien lisäksi kaikkia yrityksiä koskee verotuksen osalta myös elinkeinoverolaki. (Tomperi 2019, 7)

Johdon laskentatoimi tai sisäinen laskentatoimi puolestaan tuottaa informaatiota tukemaan johdon toimintaa ja päätöksentekoa. Johdon laskentatoimeen kuuluu kustannuslaskennan lisäksi myös esimerkiksi talousohjaus ja investointilaskenta. Koska tämä opinnäytetyö käsittelee kustannuslaskentaa, joka kuuluu johdon laskentatoimeen, käydään aihealuetta hieman tarkemmin läpi. (Järvenpää ym. 2017, 20–21)

2.1 Johdon laskentatoimi

Johdon laskentatoimi on siis aiemmin mainitusti johdolle tietoa tuottavaa laskentaa. Sille ei ole olemassa lakisääteistä velvoitetta ja yritys itse valitsee sopivan tavan toteuttaa laskenta tai jättää toteuttamatta. Johdon laskentatoimi käyttää tietolähteinä kirjanpidon lisäksi myös muun muassa yrityksen toiminnanohjaus- sekä asiakastietojärjestelmää. Laskennan kohteena on usein yksittäinen tuote, asiakas tai projekti ja laskennan aikajänne voi olla niin menneisyys, nykyhetki kuin tulevaisuus. (Suomala ym. 2014, 1.1)

Johdon laskentatoimesta on olemassa kolme toisiaan täydentävää näkökulmaa. Ensimmäinen näkökulma on tuotetun informaation apu päätöksentekotilanteissa, toinen näkökulma painottaa laskentatoimea organisaation osana ja työllistäjänä ja kolmas näkökulma puolestaan kuvaa laskentatoimea joukkona erilaisia laskentamenetelmiä. Kun yhtä laskentatoimen osa-aluetta muokataan, on myös muissa näkökulmissa tapahduttava muutoksia. Jos esimerkiksi vaihdetaan laskentamenetelmää, voi laskentatoimi työllistää lisää työntekijöitä ja tuottaa erilaisia tuloksia ja näin myös vaikuttaa tehtäviin päätöksiin. (Suomala ym. 2014, 1.1)

Johdon laskentatoimi on siis yhtenäinen johtoa tukeva kokonaisuus, joka rakentuu ja muokautuu yrityksen toimintaan ja käytäntöihin. Laskenta perustuu oikeaan tarpeeseen ja motiivina toimii hyvien päätösten tekeminen. Kuviossa 2 on kuvattu johdon laskentatoimen polku ideaalitulanteessa, jossa onnistunut laskenta johtaa kustannustietoisuuden kasvuun ja lopulta hyviin päätöksiin. (Suomala ym. 2014, 1.1 ja 1.3)



KUVIO 2. Laskentatoimen polku (Suomala ym. 2014, 1.3)

2.2 Perusongelmat

Johdon laskentatoimi etenee laskennasta onnistuneisiin päätöksiin. Matka onnistuneeseen päätökseen ei kuitenkaan synny itsestään, vaan lopputuloksen eteen on nähtävä vaivaa keräämällä tietoa, tutkittava eri laskentamenetelmiä, valittava niistä sopivin ja tietenkin toteuttava laskenta. Näihin välivaiheisiin liittyviä ongelmia kutsutaan laskennan perusongelmiksi, joita ovat laajuus, arvostus, jaksotus, kohdistus, luotettavuus ja olennaisuus. (Järvenpää ym. 2017, 44)

Laajuusongelmalla tarkoitetaan haastetta valita laskelmiin mukaan otettavat ja toisaalta pois rajattavat kustannukset. Laskelmia tehdessä tulee ottaa huomioon, mitkä kustannukset ovat relevantteja kyseisessä laskentatilanteessa. Voidaan esimerkiksi rajata laskenta koskemaan vain välittömiä kustannuksia, jolloin välilliset kustannukset jäävät laskennan ulkopuolelle. (Järvenpää ym. 2017, 44)

Arvostusongelma puolestaan tarkoittaa haastetta asettaa yksikköhinta tai -kustannus oikean suuruiseksi. Laskentakohteen mukaan on järkevää valita erilainen arvostustapa. Esimerkiksi tulevaisuuteen suuntaavassa laskennassa ei raaka-aineen päivän hinta välttämättä ole paras vaihtoehto vaan kannattaa valita standardihinta eli pitkän aikavälin keskiarvohinta. Toisaalta jo päättynyttä kautta tutkiessa järkevintä on käyttää toteutuneita hankintakustannuksia. Arvostuksen merkitys laskennassa kasvaa erityisesti, kun laskenta kohdistuu tulevaisuuteen ja ollaan taloudellisissa muutostilanteissa. (Järvenpää ym. 2017, 44)

Jaksotusongelma syntyy, kun samaa tuotannontekijää käytetään pitkään monen eri tuotteen tai palvelun suorittamiseen. Tyypillinen pitkävaikutteinen tuotannontekijä on laite, jota voidaan käyttää useiden vuosien ajan ja sitä käytetään erilaisten tuotteiden valmistukseen tai palveluiden tuottamiseen. Jaksotuksen ongelma on jakaa laitteen hankintahinnasta ja ylläpitokustannuksista oikea osa tarkasteltavalle kaudelle. Jaksotusongelman apuna toimivat suunnitelman mukaiset poistot, joita laskettaessa on jo mietitty tuotannontekijän vaikutusaikaa yrityksen toiminnassa. Laskennan kannalta on usein järkevää käyttää kirjanpidon puolella käytössä olevaa tapaa ja poistosuunnitelmaa, ellei oleteta siinä olevan merkittävää virhettä. (Järvenpää ym. 2017, 44–46)

Kohdistamisongelmalla tarkoitetaan haastetta kohdistaa tuotot ja kustannukset niille kuuluville paikoille. Yleisesti kohdistamisongelma koskee välillisiä kustannuksia, jotka jakautuvat usealle eri tuotteelle tai palvelulle tai voivat olla yrityksen yleiskustannuksia. Esimerkkinä

välillisestä kustannuksesta on toimitilavuokra, kun samassa toimitilassa valmistetaan useampaa kuin yhtä tuotetta tai palvelua. Ilman tarkkaa seuranta onkin mahdotonta kohdistaa vuokraa tuotteille tai palveluille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Järvenpää ym. 2017, 46)

Laskennan luotettavuusongelmalla tarkoitetaan haastetta luoda toistokelpoinen laskelma. Periaatteen mukaisesti tehtyä laskelmaa voidaan pitää luotettavana, jos se pystytään samanlaisessa tilanteessa toistamaan ja tulos vastaa olennaisesti aikaisempaa. Laskennan suorittaneen henkilön tai mittauksen ei myöskään pitäisi vaikuttaa laskennan tulokseen aikaisempaa mittausta vastaavassa tilanteessa. (Järvenpää ym. 2017, 46–47)

Perusongelmista viimeisenä on olennaisuusongelma, jolla tarkoitetaan haastetta luoda käyttäjälle hyödyllistä informaatiota. Laskennassa luodun informaation tulee lähtökohtaisesti vastata lähtötilanteen tutkimuskysymykseen ja sen täytyy keskittyä antamaan olennaisista laskentaeristä riittävän tarkka ja oikea kuva. Laskentaan on usein varattu tietty määrä resursseja, kuten rahaa ja aikaa, ja näiden resurssien puitteissa tulisi luoda tarvittava hyödyllinen informaatio. (Järvenpää ym. 2017, 47)

Perusongelmien lisäksi yrityksiin liittyy toimialakohtaisia haasteita, joista esimerkkinä palvelualan subjektiivinen tuote. Subjektiivisella tuotteella tarkoitetaan yrityksen tarjoaman palvelun yksilöllisyyttä ja mukautuvuutta riippuen vastaanottajasta. Haasteena on siis laskea palvelun kustannus, vaikka kahta samanlaista palvelua ei ole olemassa. (Suomala ym. 2014, 1.4)

3 KUSTANNUSLASKENNAN KÄSITTEITÄ

Kustannuslaskenta on siis osa johdon laskentatoimea. Se avulla pyritään tuottamaan tärkeää informaatiota johdon päätöksentekoon ja sen työvälineenä toimivat tuloslaskelma sekä erilaiset raportit yrityksen toiminnasta. Näitä raportteja voivat olla esimerkiksi varasto- ja ostoraportit sekä palkkakirjanpito.

Kustannuslaskentaa voidaan suorittaa niin tulevaisuuteen kuin menneisyyteen suuntautuvana. Tulevaisuuteen suuntautuvassa kustannuslaskennassa eli ennakkolaskennassa täytyy ottaa huomioon arvioitu kehitys ja laskelmien epävarmuus, menneisyyteen suuntautuvassa eli jälkilaskennassa lasketaan toteutuneita kustannuksia. Jälkilaskennan tuloksia voidaan käyttää tulevaisuuteen suuntautuvan kustannuslaskennan pohjana. (Suomala ym. 2014, 1.3)

Koska tämä opinnäytetyö suuntautuu jo loppuneen tilikauden laskentaan, on kyseessä menneisyyteen suuntautuva kustannuslaskenta ja laskennan perustana ovat toteutuneet kustannukset. Tässä kappaleessa käydään läpi kustannuslaskennan keskeisiä käsitteitä sekä kustannusten erilaisia jakotapoja.

3.1 Peruskäsitteet

Kustannuslaskentaan liittyvät epäsuorasti käsitteet meno ja kulu, joita käytetään yleisesti kirjanpidossa ja niitä ei tule sotkea käsitteeseen kustannus. Kirjanpidossa menolla tarkoitetaan hankintamenoa, joka suoritetaan tuotteen hankintahetkellä ja kululla puolestaan tarkoitetaan hankintamenon jaksotettua osaa. Meno siis on kertaussumma, joka syntyy tuotteen ostohetkellä, ja kulu voidaan jaksottaa jakautumaan useammalle tilikaudelle tai pienempiä hankintoja tehdessä se voidaan kirjata kokonaan kuluksi samalle kaudelle hankintamenon kanssa. Termi kustannus on käytössä laskentatoimen puolella ja se kuvaa rahamääräistä kulutusta tai käyttöä. (Järvenpää ym. 2017, 54)

Kustannuslaskennan apuvälineenä toimii tuloslaskelma, joka on nimensä mukaisesti yrityksen tilikauden tuloksen ilmaiseva laskelma. Tuloslaskelman alussa on kerrottu yrityksen tekemät tuotot eli liikevaihto, jonka jälkeen on esitetty muuttuvat ja kiinteät kustannukset

sekä poistot ja verot. Johdon laskentatoimen tuloslaskelman väliin voidaan myös laskea erilaisia katteita ja välituloksia, sillä sisäisessä käytössä olevan materiaalin esittämistapaa ei säätele lainsäädäntö. (Järvenpää ym. 2017, 53)

Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan syy-seuraussuhteen tarkkaa noudattamista ja sen periaatteen tavoite on kohdistaa tuotteelle tai palvelulle vain ne kustannukset ja tuotot, joita se oikeasti aiheuttaa. Aiheuttamisperiaatetta on usein haastaa tai mahdotonta noudattaa tarkasti ja aiheuttamisperiaatteesta luopuminen voi johtaa virheelliseen kuvaan tuotteiden keskinäisistä kannattavuuksista. (Suomala ym. 2014, 4.1)

Laskentakohteella tarkoitetaan yleensä tuotetta tai palvelua, jonka kustannukset halutaan selvittää, mutta laskentakohteena voi olla myös esimerkiksi yrityksen prosessi tai asiakas. Laskentakohde määritellään laskennan avulla haluttavan informaation mukaan. (Suomala ym. 2014, 4.7)

Kokonaiskustannuksilla tarkoitetaan kaikkia yrityksen liiketoiminnasta johtuvia kustannuksia tarkasteltavalla laskentajaksolla. Kokonaiskustannukset selviävät laskemalla yhteen rahoituksen laskentatoimen tuloslaskelman kaikki kustannukset. Yksikkökustannukset puolestaan ovat yhteen kappaleeseen kohdistuvat kustannukset, jotka voidaan yksinkertaisimmillaan laskea jakamalla kokonaiskustannukset kappalemäärällä. (Järvenpää ym. 2017, 62)

3.2 Kustannusten luokittelu

On erilaisia tapoja luokitella eli jakaa yrityksen kokonaiskustannuksia pienempiin osiin. Tyypillisimpiä näistä tavoista ovat jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä jako välittömiin- ja välillisiin kustannuksiin. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jakotavan taustalla on ajatus kustannusten volyymiriippuvuudesta eli niiden sidonnaisuudesta tuotantomäärään. Välittömien ja välillisten kustannusten jako puolestaan perustuu aiheuttamisperiaatteen. (Järvenpää ym. 2017, 61)

Ensimmäinen ja yksinkertainen jakotapa, jota käytetään myös tuloslaskelmassa, on siis jako muuttuviin- ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan valmistusmäärään sidonnaisia kustannuksia, joita ovat esimerkiksi valmistusmateriaalinen ostot ja valmistustyötä tekevien työntekijöiden palkat. Kiinteillä kustannuksilla puolestaan tarkoitetaan valmistusmäärästä riippumattomia kustannuksia, joiden syntyminen ei tarvita yhdenkään tuotteen tai palvelun valmistusta tai myyntiä. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi

toimitilojen vuokrat, suunnitelman mukaiset poistot ja rahoituskustannukset kuten lainoista maksettavat korot. (Järvenpää ym. 2017, 55)

Toinen yleinen tapa on välittömiin ja välillisiin kustannuksiin jakaminen. Välittömiä kustannuksia ovat helposti kohdistuskelpoiset kustannukset, joiden kohdistaminen suoraan esimerkiksi tietylle tuotteelle on ilmeistä. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi tuotteen valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet sekä tuotteen valmistushenkilöstön palkat. Välillisiä kustannuksia ovat haasteellisesti tai mahdottomasti kohdistettavissa olevat kustannukset, jotka eivät suoraan liity yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun. Välillisiä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilaan liittyvät energiakustannukset, yleinen markkinointi ja yrityksen hallinnon palkat. Välillisten kustannusten määrä verrattuna välittömiin kustannuksiin on yleisesti suurempi useaa eri tuotetta valmistavissa yrityksissä, joissa käytössä on tuotteille yhteiset varastot, liiketilat ja tuotantolinjastot. (Järvenpää ym. 2017, 58–60)

On tärkeää, ettei muuttuvien ja kiinteiden kustannusten jakoa sotketa välillisten ja välittömien kustannusten jakoon, vaikka jakotapojen välillä on paljon yhteneväisyyksiä. Helposti oletetaan muuttuvien kustannusten tarkoittavan välittömiä kustannuksia, koska näin on usein esimerkiksi materiaalikustannusten ja tuotannon palkkojen kohdalla. Myös kiinteät kustannukset yleistetään helposti välillisiksi kustannuksiksi esimerkiksi hallinnollisten ja markkinointikustannusten perusteella. On myös olemassa kiinteitä, mutta välittömiä kustannuksia, kuten tuotanto-osaston kuukausipalkat sekä muuttuvia, mutta välillisiä kustannuksia, kuten tuotannon tilan energiakustannukset. Alla taulukossa 1 on havainnollistettu edellä mainittujen kustannusten jakautumista eri osa-alueille. (Järvenpää ym. 2017, 60–61)

TAULUKKO 1. Kustannuskäsitteiden eroja (Järvenpää ym. 2017, 61)

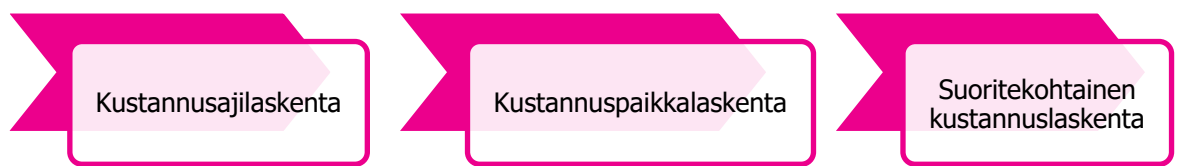
	Muuttuvat kustannukset	Kiinteät kustannukset
Välittömät kustannukset	- tuotannon tuntipalkka - tuotteen materiaalikustannukset	- tuotannon kuukausipalkka
Välilliset kustannukset	- tuotannon tilan energiakustannukset	- hallinnon kuukausipalkka - markkinointi

Kolmas hieman harvinaisempi tapa on jako yleis- ja erilliskustannuksiin. Erilliskustannuksilla tarkoitetaan suoraan tietylle tuotteelle tai palvelulle kohdistettavia kustannuksia, joita ei synny, jos kyseistä tuotetta tai palvelua ei valmisteta. Palveluyrityksessä erilliskustannus on

esimerkiksi palvelun suorittamiseen tarvittavan koneen käyttökustannus. Yleiskustannuksia ovat ne kustannukset, joista ei päästä eroon, vaikka tuotteen valmistaminen tai palvelun tarjoaminen lopetettaisiin. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi hallinnon kustannukset. Jakotapaa käytetään yleisesti tuote- tai palvelukohtaisia päätöksiä tehdessä. (Järvenpää ym. 2017, 62)

4 KUSTANNUSLASKENNAN MENETELMÄT

Kustannuslaskenta voidaan karkeasti jakaa perinteiseen kustannuslaskentaan ja moderniin kustannuslaskentaan, jonka tunnetuin muoto on toimintolaskenta. Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan suorite- tai tavarakohtaiseen kustannusten selvittämiseen pyrkivää kustannuslaskentaa, joka etenee kuvion 3 mukaisesti alkaen kustannuslajilaskennasta ja siirtyen siitä kustannuspaikkalaskennan kautta suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan. (Tenhunen 2013, osa 2)



KUVIO 3. Perinteinen kustannuslaskenta (Tenhunen 2013, osa 2)

Moderni menetelmä toimintolaskenta muistuttaa etäisesti kustannuspaikkalaskennan ja suoritekohtaisen kustannuslaskennan lisäyslaskennan sekoitusta. Menetelmässä välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille perinteisen kustannuslaskennan tapaan. Perinteisestä kustannuslaskennasta poiketen toimintolaskennassa pyritään kuitenkin noudattamaan kustannusten aiheutumisperiaatetta mahdollisimman tarkasti loppuun asti käyttäen apuna resurssi- ja toimintoajureita. (Alhola 2016, 4)

Toimintolaskenta vaatii perinteistä laskentaa enemmän tiedon keräämistä, muokkaamista sekä raportointia. Jo laskennan aloittaminen vaatii riittäviä tietoja kustannusten aiheuttajista sekä tarkkaa suunnittelua ja monia valmistavia toimia ennen varsinaista käyttöönottoa. (Alhola 2016, 7.1)

4.1 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskenta on perinteisen kustannuslaskennan ensimmäinen vaihe, jossa kustannukset lajitellaan tuotannontekijöiden avulla eri kustannusryhmiin. Yrityksen tuotannontekijät voidaan jakaa karkeasti neljään osaan eli aineisiin, työsuorituksiin, muihin lyhytvaikutteisiin tuotannontekijöihin sekä pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin. Samanlainen jaottelu näkyy rahoituksen laskentatoimessa kirjanpidon tilikartan jaotteluna. Tilikartalta

jaottelu siirtyy myös tuloslaskelmalle, jossa ainekustannukset vastaavat ostoja, palkkakustannukset palkkoja ja henkilösivukustannukset ja muut lyhytvaikutteiset kustannukset vastaavat liiketoiminnan muita kuluja ja pitkävaikutteiset kustannukset eli pääomakustannukset vastaavat poistoja ja rahoituskuluja. (Järvenpää ym. 2017, 72–73)

Kustannuslajilaskenta on siis vahvasti kytköksissä rahoituksen laskentatoimeen ja käytössä olevan tilikartan mukaan kustannuslajien määrä vaihtelee. Esimerkiksi pieni yritys voi kirjata toimitilaan liittyvät kustannukset samalle tilille, mutta suurempi yritys erottelee vuokra-, vesi-, sähkö- ja lämmityskustannukset omille tileille. Tarkempi jaottelu mahdollistaa tarkemman seurannan ja eri kausia vertaamalla nähdään heti, missä kustannuksissa muutos on tapahtunut. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2019, 8.3)

Ainekustannuksia ovat raaka-aine ja tarvikekustannukset. Jälkilaskelmissa apuna käytetään toteutuneita ainekustannuksia sekä alku- ja loppuvaraston määriä. Ainekustannuslaskennan tarkoitus on selvittää laskentakauden käytön kustannus sekä yksikkökustannukset.

Jälkilaskennassa aineiden yksikkökustannukset voidaan laskea toteutuneiden kustannusten ja käytön avulla ja ainekäyttö voidaan helposti selvittää käyttäen apuna alku- ja loppuvarastoiden inventaariolistoja sekä kauden aineostoja. Lisäksi huomioon tulee ottaa mahdollinen kauden aikainen hävikki. Alla on esitetty kuvio 4, josta nähdään laskentakauden ainekäytön laskutapa. (Pellinen 2019, 4.3)



KUVIO 4. Ainekäyttö (Pellinen 2019, 4.3)

Työkustannuksiin kuulu työntekijän varsinaisen palkan lisäksi myös monia muita kustannuksia, vaikka edellä mainittu onkin työkustannusten oleellisin tekijä. Varsinainen palkka on riippuvainen käytössä olevasta palkkausmuodosta, jolla tarkoitetaan tapaa kerryttää palkkaa työntekijälle. Yleisimmät palkkausmuodot ovat aikapalkka, suorituspalkka ja muut palkkaustavat kuten tulospalkkaus. Aikapalkkauksessa varsinainen palkka muodostuu, kun tehdyt työtunnit kerrotaan työntekijän tuntipalkalla. Suorituspalkkauksessa varsinainen palkka voi olla esimerkiksi ennalta määritetty ja urakkakohtainen, jolloin tehdyillä työtunneilla ei ole merkitystä palkan suuruuteen. Tulospalkkauksessa puolestaan varsinainen palkka on sidonnainen työntekijän tuottamaan tulokseen. (Järvenpää ym. 2017, 73–75)

Varsinaista palkkaa voidaan myös nimittää osaksi välittömiä palkkakustannuksia, jotka muodostuvat työntekijän työssäoloajalla. Näitä välittömiä palkkakustannuksia ovat varsinaisen palkan lisäksi myös työajalla maksetut lisät ja korvaukset, kuten ylityö- ja sunnuntaikorvaus. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä ja Turunen 2017, 202)

Edellä mainitut välittömät työkustannukset muodostavat yhdessä työntekijän bruttopalkan, joka näkyy työntekijälle palkkalaskelmalla ennen ennakonpidätystä ja muita vähennyksiä. Kun bruttopalkkaan lisätään välilliset työvoimakustannukset, saadaan kokonaistyövoimakustannukset. Välillisten työvoimakustannusten osuus on riippuvainen ajantasaisesta lainsäädännöstä ja käytössä olevasta työehtosopimuksesta, mutta lähivuosina taso on ollut 60–70 % välittömästä työajan palkasta. (Järvenpää ym. 2017, 74–75)

Työvoimakustannusten välillinen osa muodostuu työntekijän poissaolon ajalta maksetuista palkoista sekä lakisääteisistä ja vapaaehtoisista henkilösivukuluista. Poissaolon ajalta maksettuja palkkoja ja korvauksia ovat esimerkiksi vuosilomapalkat, lomaraha, sairausajan palkka sekä arkipyhäkorvaus. Lakisääteisiä henkilösivukuluja puolestaan ovat esimerkiksi eläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu ja vapaaehtoisia henkilösivukuluja ovat esimerkiksi työnantajan tarjoama vapaa-ajan vakuutus. (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 202)

Muihin lyhytvaikutteisiin kustannuksiin kuuluu pääosin liiketoiminnan muita kuluja, joita ovat esimerkiksi energia-, huolto- ja asiantuntijapalveluiden kustannukset. Kaikki rahoituksen laskentatoimesta tutut liiketoiminnan muut kulut eivät kuitenkaan kuulu tähän ryhmään, sillä esimerkiksi vakuutukset on esitetty pääomakustannuksissa. Lyhytvaikutteisiin kustannuksiin ei yleensä liity jaksotukseen tai arvostukseen liittyviä ongelmia, sillä ne useimmiten käytetään hankittavalla tilikaudella, eikä niitä säilötä varastoon. Lyhytvaikutteisia kustannuksia ei yleensä voida kustannuslajin perusteella vielä jakaa suoritteille, sillä ne sisältävät paljon välillisiä kustannuksia. (Järvenpää ym. 2017, 82)

Pitkävaikutteisiin kustannuksiin kuuluvat pääomakustannukset, joita ovat poistot, korot ja käyttöomaisuuden vakuutukset. Näistä yksinkertaisimpia laskennan kannalta ovat vakuutukset, joiden jaksottaminen ei lähtökohtaisesti tuota ongelmia, sillä ne ovat rahoituksen laskentatoimessa valmiiksi jaksotettu tilikauden mukaan. (Järvenpää ym. 2017, 82)

Poistoilla tarkoitetaan rahoituksen laskentatoimessa taseen pysyvien vastaavien hankintamenojen jaksottamista. Kuten aikaisemmin on mainittu, rahoituksen laskentatoimeaa sääntelee lainsäädäntö ja kirjanpitolaki määrää jaksottamaan useana tilikautena tuloa tuottavan pysyvien vastaavan hankintamenon (Kirjanpitolaki 1997/1336, 5. luku 5§). Pysyvillä vastaavilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen omistuksessa olevia rakennuksia sekä koneita ja

hankintahinnalla puolestaan tarkoitetaan rahamäärää, joka tuotteesta on maksettu ostettaessa ja mahdollisia kuluja, joita sen asentamisesta tai kuljettamisesta toimipaikalle on muodostunut. Rahoituksen laskentatoimessa poistojen kirjaamisesta tehdään suunnitelma, jossa määritetään pysyviin vastaaviin kuuluvan omaisuuden käyttöaika, sekä valitaan sopivin poistomenetelmä. Poistoja voidaan kirjata monella eri tavalla, mutta yleisimmät kirjanpidossa käytetyt menetelmät ovat tasapoisto ja degressiivinen poisto. (Tomperi 2019, 23–25)

Tasapoistomenetelmässä poistettavalle hankinnalle määritetään käyttöaika tai vaihtoehtoisesti haluttu poisto-aika. Kun poisto-aika on päätetty, jaetaan hankintahinta tälle poistoajalle tasaisesti niin, että jokaisena vuonna kirjataan poistoksi yhtä suuri euromääräinen osuus. Tasapoistomenetelmässä siis nimensä mukaisesti poiston määrä on vakio joka vuosi. (Tomperi 2019, 23–25)

Degressiivisessä poistomenetelmässä puolestaan vuosittainen poisto pienenee joka vuosi. Yleisimmin käytetty sovellus on menojäännöspoisto, jossa hankintahinnan poistamatonta osaa kutsutaan menojäännökseksi. Menojäännöksestä lasketaan vakioprosentin suuruinen summa, joka sitten kirjataan poistoksi. Tehty poisto pienentää menojäännöstä ja seuraavana vuonna vakioprosentin mukainen poisto on tämän takia hieman pienempi. Poistoprosenttina käytetään yleisesti elinkeinoverolain hankintakohtaisia maksimiprosentteja, joka esimerkiksi koneiden ja laitteiden kohdalla on 25 %. (Järvenpää ym. 2017, 87)

Poistokustannusten käsittely johdon laskentatoimessa on haastavaa, sillä kaluston käyttö-määrä vuosittain voi vaihdella huomattavasti tai käyttöikä voi poiketa arvioidusta. Sama ongelma tulee vastaan sekä ennako- että jälkilaskennassa, koska kyse ei ole yhdelle tilikaudelle sijoittuvista kustannuksista ja toiminta harvoin menee tismalleen ennakoitujen suunnitelmien mukaisesti. Näin ollen poistojen osalta on mahdollista noudattaa tarkkaa aiheuttamisperiaatetta ja usein viisainta on käyttää rahoituksen laskentatoimen käyttämää tapaa myös johdon laskentatoimen puolella. (Järvenpää ym. 2017, 82–84)

Korkojen osalta pätee samankaltaisia haasteita kuin poistojen jaksotusta miettiessä. Korkokulut ovat usein vieraan pääoman eli lainan kustannuksia ja lainat ovat otettu hankintoja varten. Nämä hankinnat on voitu tehdä hyvin eri aikoina yrityksen historiaa ja hankintojen arvostus kirjanpidossa voi poiketa toisistaan ja korkokustannusten kohdistaminen näiden suhteessa voisi tuottaa virheellisen tuloksen. Kirjanpitoarvon sijasta korkoja laskettaessa voidaan käyttää esimerkiksi jälleenhankintahintaa. (Järvenpää ym. 2017, 89–90)

4.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikkalaskenta poikkeaa kustannuslajilaskennasta sillä, että siinä kustannuksia pyritään jakamaan niiden syntypaikan mukaan, eikä niinkään niputtamaan saman lajisia kustannuksia yhteen. Kustannuspaikalla tarkoitetaan laskennassa määriteltyä osastoa, jonka yksikkökustannukset halutaan selvittää. Näitä osastoja voi yrityksen koon ja kustannuseurannan mukaan olla muutama tai jopa kymmeniä ja jokaiseen kustannuspaikkaan voi kuulua yhtä tai useampaa eri lajista kustannusta. Esimerkkinä kustannuspaikoista ovat varasto ja valmistus. Kustannuspaikan varasto kustannuksiin kuuluu vuokratilakustannusten lisäksi muun muassa varastotyöntekijän työkustannukset sekä vesi-, lämmitys- ja sähkökustannukset. Valmistuksen kustannuspaikkaan puolestaan kuuluu esimerkiksi valmistavaa työtä tekevien työntekijöiden palkat, koneiden ja laitteiden käyttö- ja poistokustannukset, raaka-ainekustannukset sekä toimitilakustannukset kuten vuokra ja energiakustannukset. (Suomala ym. 2014, 5.6)

Yrityksissä, jossa kustannuslaskenta on osa jokapäiväistä toimintaa, voidaan kirjanpidon yhteydessä luokitella kustannukset eri koodeille eli kustannuspaikoille ja käyttää näitä koodeja, kun kirjataan laskuja ostoreskontraan. Tällöin kirjanpito-ohjelma rekisteröi kirjatut myynnit, ostot ja muut kustannukset suoraan kustannuspaikoille ja aina halutessa voidaan järjestelmästä tulostaa valmiita kustannuspaikkakohtaisia raportteja. (Järvenpää ym. 2017, 92)

Kustannuspaikat ovat keskenään erilaisia ja yleisesti ne jaetaan pää- ja apukustannuspaikoihin. Pääkustannuspaikoilla tarkoitetaan osastoja, jotka ovat suoraan tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyviä. Pääkustannuspaikkoja ovat esimerkiksi valmistus, varastointi ja myynti. Apukustannuspaikkoja ovat pääkustannuspaikkoja tukevat sekä yrityksen talouden ylläpitämiseen vaadittavat osastot. Esimerkkeinä apukustannuspaikoista ovat valmistuksen apukustannuspaikka suunnittelu. Yritykselle kuuluu yhteisiä kustannuspaikkoja, jotka hyödyttävät koko yritystä. Näitä yhteisiä kustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi kiinteistö tai vartiointi. Yhteisten kustannuspaikkojen kustannukset voidaan kohdistaa muiden kustannusten tapaan pääkustannuspaikoille. (Järvenpää ym. 2017, 90–91)

Apukustannuspaikkoja käytetään helpottamaan kustannusten kohdistamista, kun kustannuksia on haastavaa jakaa suoraan pääkustannuspaikkojen kesken. Apukustannuspaikat eivät ole kustannusten lopullinen sijainti, vaan ne tulee kohdistaa uudelleen pääkustannuspaikoille. Vasta kaikkien kustannusten kohdistamisen jälkeen saadaan selvitettyä pääkustannuspaikkakohtaiset kokonaiskustannukset. (Järvenpää ym. 2017, 93–94)

Apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikoille kohdistamista kutsutaan suoraksi kohdistamiseksi ja se toteutetaan erilaisten toiminta-astemittarien avulla. Nämä mittarit valitaan jokaiselle kustannuslajille erikseen ja ne toimivat jakajana kustannuslajikohtaisia kustannuksia jaettaessa. Esimerkiksi palkkakustannuksia kohdistaa voidaan jakajana käyttää tehtyjä työtunteja tai matkakustannuksien jakajana ajettuja ajokilometrejä. Suoraan kohdistamisessa on se hyvä puoli, että jokaisen erän kohdalla tiedetään, mitä tarkalleen ollaan kohdistamassa. Toisaalta jonkun kustannuslajin kanssa voi olla vaikeaa hahmottaa sopivaa jakoperustetta suoraan pääkustannuspaikalle kohdistaa, jolloin apuna voidaan käyttää esimerkiksi kustannusten vyöryttämistä tai ristiin kohdistamista. (Järvenpää ym. 2017, 95)

Koska tämä opinnäytetyö käsittelee palveluyritystä, täytyy myös kustannuspaikkojen muuttua sen mukaisesti. Palveluyritysten kustannuslaskenta poikkeaa valmistavan yrityksen laskennasta kustannusrakenteen erojen takia. Palveluyrityksessä palkkakustannukset muodostavat merkittävän osan kokonaiskustannuksista ja kaikkia valmistavan yrityksen työvaiheita ei ole ollenkaan mukana liiketoiminnassa. Siksi myös kustannuspaikoissa on suuria eroja valmistavan ja palveluyrityksen välillä. Palveluyrityksessä ei esimerkiksi voi olla kustannuspaikkaa varastointi tai valmistus, sillä palvelua ei ole mahdollista varastoida eikä etukäteen valmistaa. Näin kustannuspaikkoja voi kaikkiaan muodostua valmistavaa yritystä vähemmän. Joissain tilanteissa voi myös olla laskennan edun mukaista jättää sivukustannuspaikat kokonaan pois. Näin voidaan tehdä, kun kustannukset pystytään luotettavasti kohdistamaan suoraan pääkustannuspaikoille ja apukustannuspaikka perustettaisiin vain muodon vuoksi. Esimerkiksi jälkilaskennassa voi olla yksinkertaisempaa kohdistaa kustannukset suoraan valituille kustannuspaikoille tositteiden mukaisesti.

4.3 Suoritekohtainen kustannuslaskenta: jako- ja lisäyslaskenta

Suoritekohtaisella kustannuksella tarkoitetaan yhteen suoritteeseen eli tuotteeseen tai palveluun kohdistuvia kustannuksia. Suoritekohtaisia kustannuksia määritettäessä ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa ja laskettaessa täytyy ensin määrittää, mitä kustannuksia otetaan huomioon. Suoritekohtaisen kustannuslaskennan käyttö on yleistä asiakaskohtaisia kustannuksia tai kannattavuuksia laskettaessa. (Ikäheimo ym. 2019, 8.4)

Jako- ja lisäyslaskenta ovat suoritekohtaisen kustannuslaskennan laskentamenetelmiä. Niitä käyttämällä voidaan päätyä hyvin erilaisiin tuloksiin, joten menetelmää valittaessa täytyy

olla huolellinen. Valinnassa pitäisi miettiä kustannus-hyötynäkökulmaa. Helpoimman tai halvimman laskentamenetelmän valitseminen ilman tarkkaa harkintaa voi olla virhe, sillä se ei välttämättä tuota relevanttia informaatiota päätöksen teon tueksi ja näin ollen laskenta voi olla aivan turha. Oikeanlaisen laskennan avulla pystytään selvittämään tuote- tai palvelukohtaiset yksikkökustannukset, joita voidaan käyttää apuna niin hinnoittelussa kuin tuotekohtaisessa vertailussa. (Järvenpää ym. 2017, 120–122)

Laskentamenetelmän valinnassa olennaisia tekijöitä ovat yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden lukumäärä ja erilaisuus sekä niiden valmistus- ja tuottamisprosessit. Mikäli tuotteita on vähän ja valmistusprosessi sama tai lähes sama, soveltuu käytettäväksi jakolaskenta. Yksinkertaisimmillaan jakolaskenta suoritetaan käyttäen erilaisia kalkyyileja. Näin voidaan toimia, kun valmistetaan yhtä tuotetta jatkuvasti lähes sama määrä. (Järvenpää ym. 2017, 121 ja 123)

Kalkyyilit perustuvat laskentaan mukaan valittujen kustannusten jakamiseen suoritemäärällä. Riippuen yrityksen alasta ja laskentakohteena olevasta suoritteesta, jakajana voidaan käyttää harkinnan varaisesti parhaaksi katsottua suoritemäärän mittaria. Jos laskentakohteena on esimerkiksi jälleenmyytävä tuote, on kappalemäärä usein sopiva suoritemäärän mittari. Palvelun tuottamiseen suuntautuvassa laskennassa olisi kuitenkin sopivampaa käyttää jakajana työtunteja, sillä kappalemäärä ei ota huomioon palveluiden yksilöllisyyttä ja toteutukseen vaadittavia resursseja. Käytetyimpiä suoritekohtaisen laskennan kalkyyileja ovat minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli. (Järvenpää ym. 2017, 114–117)

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{Muuttuvat kustannukset}}{\text{Suoritemäärä}}$$

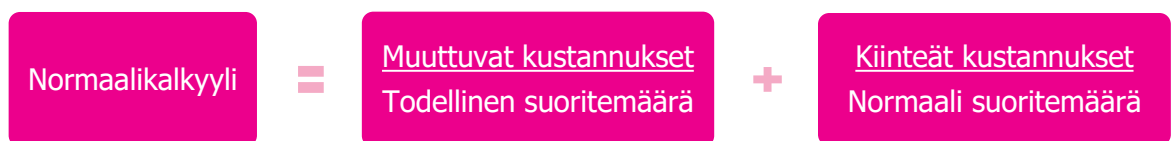
KUVIO 5. minimikalkyyli (Aalto University Wiki 2009, 10.)

Minimikalkyyliässä laskentaan otetaan mukaan vain muuttuvat kustannukset, jotka jaetaan laskentakauden suoritemäärällä kuvion 5 mukaisesti. Tämä laskentamenetelmä sopii erityisesti tilanteisiin, joissa muuttuvat kustannukset muodostavat merkittävän osan kokonaiskustannuksista. Mikäli muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on pieni, kannattaa valita laskentamenetelmäksi keskimääräis- tai normaalikalkyyli. (Järvenpää ym. 2017, 114–115)



KUVIO 6. keskimääräiskalkyyli (Aalto University Wiki 2009, 10.)

Keskimääräiskalkyyllissä laskentaan otetaan minimikalkyylistä poiketen myös kiinteät kustannukset eli laskenta suoritetaan käyttäen jaettavana kokonaiskustannuksia kuvion 6 mukaisesti. Kalkyylin avulla kaikki kustannukset tulevat varmasti huomioitua, mutta yksikkökustannusten suuruus vaihtelee merkittävästi suoritemäärän vaihdellessa. Pienellä suoritemäärällä yksikkökustannukset voivat nousta todella korkeiksi ja vastaavasti suurella suoritemäärällä jäädä mataliksi. Suoritemäärän vaihtelut muodostavat ongelman eri kausien kustannuksia vertaillessa ja päätöksiä tehdessä, sillä muuten esimerkiksi hinnoittelussa voidaan päätyä yli- tai alihinnoitteluun. Näissä tilanteissa on syytä miettiä normaalikalkyylin käyttöä. (Järvenpää ym. 2017, 116–117)



KUVIO 7. Normaalikalkyyli (Aalto University Wiki 2009, 10.)

Normaalikalkyyli on kehitetty erityisesti huomioimaan suoritemäärien muutokset. Siinä otetaan huomioon sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset, mutta jakajana toimiva suoritteiden määrä poikkeaa edellisistä. Muuttuvat kustannukset jaetaan tarkastelujakson aikaisilla todellisilla suoritteilla kuten muissakin kalkyyleissä, mutta kiinteät kustannukset jaetaan niin sanotun normaalin tilanteen suoritemäärällä kuvion 7 mukaisesti. Normaalilla toiminta-asteen suoritemäärällä jaettaessa kiinteät kustannukset eivät pääse vääristämään yksikkökustannuksia edes laskentakauden suoritemäärän ollessa pieni. Normaalikalkyyliin liittyvä ongelma perustuu normaalin toiminta-asteen eli suoritemäärän valintaan, sillä liian optimistinen arvio normaaliksi suoritemääräksi johtaa liian pieneen määrään kiinteitä kustannuksia per tuote tai palvelu, joka puolestaan voi johtaa alihinnoitteluun. Ongelmaa pystytään kuitenkin hallitsemaan laskemalla sekä normaali- että keskimääräiskalkyyli ja vertaamalla saatuja lukuja keskenään. Mikäli luvut poikkeavat toisistaan usealla laskentakaudella, on syytä tarkastaa valittu normaali toiminta-aste. (Järvenpää ym. 2017, 116–119)

Harvassa yrityksessä kuitenkin valmistetaan vain samanlaisia tuotteita ja siksi jakolaskennasta on olemassa sovellus, ekvivalenssilaskenta. Ekvivalenssilaskenta sopii tilanteeseen, jossa valmistetaan kahta lähes samanlaista tuotetta. Siinä tuotteille lasketaan suhdeluvut eli ekvivalenssiluvut, joita käytetään kertoimina suoritekohtaisia kustannuksia jaettaessa. Toinen jakolaskennan sovellus on sivutuotemenetelmä, joka sopii tilanteisiin, joissa päätuotteen valmistuksen yhteydessä syntyy yhtä tai useampaa sivutuotetta samalla prosessilla. Näiden sivutuotteiden erilliskustannukset ja myyntituotot erotellaan ja lasketaan tuotteiden voitot. Kun voitot sitten vähennetään päätuotteen kustannuksista, voidaan päätuotteen kustannukset jakaa suoritteille jakolaskennan avulla. (Järvenpää ym. 2017, 123–125)

Aina ei voida kuitenkaan käyttää jakolaskentaa edes sovelluksineen, sillä useissa yrityksissä tuotteiden valmistusprosessit eroavat merkittävästi toisistaan ja myytäviä tuotteita tai palveluita on useita tai jopa satoja. Näissä tilanteissa voidaan käyttää lisäyslaskentaa, jossa laskenta aloitetaan määrittelemällä suoritteiden välittömät ja välilliset kustannukset. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan suoritteille ja jättää ne odottamaan välillisten kustannusten kohdistamisen ajaksi. Kohdistettavien välittömien kustannusten määrä vaihtelee riippuen yrityksen tuottamista tuotteista tai palveluista ja siitä, kuinka paljon ne eroavat toisistaan. (Järvenpää ym. 2017, 125–129)



KUVIO 8. Yleiskustannuslisä (Järvenpää ym. 2017, 126)

Välillisten kustannusten kohdistamisessa käytetään apuna kustannuspaikkoja. Laskennassa määriteltävä sopivat kustannuspaikat ja niiden välilliset kustannukset. Tämän jälkeen kustannuspaikkojen välillisille kustannuksille määritellään mahdolliset yleiskustannuslisät, joista sitten valitaan sopivimmat käytettäväksi. Yleiskustannuslisät lasketaan kuvion 8 mukaisesti käyttäen jakajana sopivimmaksi katsottua yleiskustannuslisän perustetta. Lisien jakajaa valittaessa tulisi miettiä erilaisia vaihtoehtoja ja laskennan voi suorittaa myös useampaa eri yleiskustannuslisän perustetta käyttämällä. Saatuja yleiskustannuslisiä voidaan täten vertailla toisiinsa. Myös lisien määrää tulee miettiä, sillä lähtökohtaisesti useammat lisät voivat tuoda tarkemman lopputuloksen, sillä eri lisissä voidaan jakajana käyttää eri arvoja. (Järvenpää ym. 2017, 129)

5 KUSTANNUSLASKENTA TOIMEKSIANTAJALLE

Työn toteutus jakautui kolmeen osioon, joita olivat palveluryhmäkohtaisten kustannusten selvittäminen, keskituntihinnan laskeminen ja kehitysehdotuksen laatiminen. Laskennan perustana toimi kesällä 2019 päättyneen tilikauden tilikohtainen tuloslaskelma ja tase, palkkakirjanpidon henkilöittäin maksetut palkat ja lisät sekä kirjanpitäjältä ja yrittäjältä saatu muu kirjallinen ja suullinen tieto.

Yrityksessä on kaksi selkeää palveluryhmää eli siivouspalvelut ja pesulapalvelut, joiden kustannukset halutaan erotella toisistaan. Lisäksi tarkasteltavalla tilikaudella on hieman muuta liiketoimintaa, johon kuitenkin ei keskitytä, sillä tarkasteltavan tilikauden jälkeen tämä liiketoiminnan osa-alue on lopetettu. Laskennassa ei pureuduttu aivan tosikohtaiseen jälkilaskentaan ja siksi osa kustannuksista on rajattu laskennan ulkopuolelle. Myöhemmin tässä luvussa on eritelty kustannuslajikohtaisesti mukaan otetut ja kohdistamatta jätetyt kustannukset.

Kolmannen osan eli kehitysidean tarkoitus on toimia suuntaa antavana ohjeena kesällä 2020 alkavalle tilikaudelle. Kehitysidean ei ole tarkoitus olla yksityiskohtainen kuvaus kaikista käyttöön otettavista metodeista. Erilaisista mahdollisuuksista kehittää yrityksen kirjanpitoa ja sisäistä laskentaa keskusteltiin laskennan aikana sekä yrittäjän että kirjanpitäjän kanssa. Näiden keskustelujen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta on laadittu varsinainen kehitysehdotus.

5.1 Toimeksiantajan kustannuspaikat ja -lajit

Laskennan ensimmäisessä vaiheessa jaettiin yrityksen kustannukset eri palveluryhmien välille. Yrityksessä on kaksi suurta palveluryhmää, joita ovat siivouspalvelut ja pesulapalvelut. Näiden lisäksi yritys tarjosi tarkasteltavalla tilikaudella hieman lähihoitopalveluita sekä vuokrasi lomamökkiä. Toimeksiantajan mielenkiinto kohdistui kuitenkin vain siivous- ja pesulapalveluihin, joten laskenta toteutettiin keskittymällä vain niihin kahteen palveluryhmään.

Työ aloitettiin tutustumalla tarkasteltavan tilikauden tilikohtaiseen tuloslaskelmaan ja taseeseen. Tarkastelun jälkeen pohdittiin mahdollisia toteutusmalleja toimeksiantajan haluaman lopputuloksen saavuttamiseksi. Vaihtoehtoisia malleja olivat perinteinen kustannuslaskenta

ja toimintolaskenta, joista päätettiin valita kustannuspaikkalaskentaa. Toimintolaskennan käyttö katsottiin tarpeettoman monimutkaiseksi, sillä yritys ei ennestään ole harjoittanut kustannuslaskentaa tai kustannuspaikkaseurantaa ja toimintolaskennan tehokas käyttö olisi edellyttänyt sitä.

Kustannuspaikkalaskentaa lähdettiin työstämään määrittämällä kustannuspaikat. Koska haluttiin selvittää pesulan ja siivouksen palveluryhmäkohtaiset kustannukset, päädyttiin nimeämään ne pääkustannuspaikoiksi. Jo laskennan alussa tiedettiin, ettei kaikkia kustannuksia voida tai haluta kohdistaa kahdelle edellä mainitulle kustannuspaikalle, sillä osa kustannuksista on muodostunut liiketoiminnan muiden tuottojen suorittamisesta tai kustannukset ovat muuten vaikeasti jaettavissa. Siksi tarvittiin kolmas pääkustannuspaikka, joka nimettiin hallinto -nimiseksi. Apukustannuspaikkoja ei valittu, koska kyseessä on jälkilaskenta, jossa kustannukset voidaan selvittää toteutuneiden kustannusten pohjalta. Alla olevassa taulukossa 3 havainnollistetaan valittujen kustannuspaikkojen tulevaa sisältöä.

TAULOKKO 3. Toimeksiantajan kustannuspaikat

Pesula	Siivous	Hallinto
- pesulan kustannukset	- siivouksen kustannukset	- hallinnolliset kustannukset - vuokramökin kustannukset - lähihoidon kustannukset - jakamattomat kustannukset

Kun kustannuspaikat oli päätetty, lähdettiin tilikohtaisen tuloslaskelman kustannuksia jaottelemaan kustannuslajeittain. Kustannusten lajittelussa myötäiltiin tuloslaskelman jaottelua ja tilikohtaisen tuloksen kustannuksia niputettiin ryhmiin. Näitä ryhmiä muodostaessa mietittiin niille samalla sopivia toiminta-astemittareita, joilla kustannuslajikohtaiset kustannukset saadaan kohdistettua aiheuttamisperiaatteen mukaisesti aikaisemmin määritellyille kustannuspaikoille. Koska laskenta suoritettiin jälkilaskentana, ovat kaikki kustannukset toteutuneita kustannuksia ja niiden aiheuttaja olisi ollut mahdollista selvittää käymällä läpi kirjaukset ja niiden pohjana toimineet dokumentit. Tämä olisi kuitenkin ollut äärimmäisen hidas ja työn tuoma lisäarvo katsottiin vähäiseksi. Siksi laskelmat sisältävät hieman arvioita, jotka pohjautuvat yrittäjän kanssa käytyihin keskusteluihin.

5.2 Materiaali- ja palvelukustannukset

Ensimmäiseksi selvitettiin materiaalien ja palveluiden kustannuksia. Ne muodostuvat aineostoista, ostorahdeista, varaston muutoksesta ja ulkopuolisista palveluista. Toimeksiantajan kirjanpito toteutetaan myynti- ja ostoreskontraa käyttämällä ja tilikartassa on sekä myynnin että aineostojen osalta eritelty pesulan ja siivouksen myynti ja ostot. Mukana on myös tilijä, joihin on kirjattu muuta myyntiä ja ostoja, jotka eivät suoraan kuulu kumpaakaan toimialaan. Alla taulukossa 4 on esitetty kustannusten jakautuminen yrityksen kustannuspaikoille.

TAULUKKO 4. Kustannuspaikkakohtaiset materiaali- ja palvelukustannukset

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Ostot	-15 509,33	-8 107,43	-6 958,35	-443,55
Ostorahdit	-64,39	-33,66	-28,89	-1,84
Varaston muutos	2 979,83	1 489,92	1 489,92	
Ulkopuoliset palvelut	-16 238,75	-16 238,75		
Materiaalit ja palvelut	-28 832,64	-22 889,92	-5 497,32	-445,39

Taulukon 4 ostokustannukset on jaettu pääosin tilikartan jaon mukaisesti. Pesulan osuus ostoista muodostui pesulan ostotileistä ja siivouksen osuus siivouksen ostotilistä. Viimeinen ostotili sisälsi vain vuokraustoimintaan liittyä ostoja ja sen summa kohdistettiin hallinnon kustannuspaikalle. Ostorahdit sisälsivät kirjanpitäjän mukaan sekalaisesti ostojen toimitusmaksuja, ja ne päätettiin jakaa kustannuspaikoille ostojen suhteessa.

Taulukon 4 varaston muutos selvitettiin tarkasteltavan tilikauden alun ja lopun inventaariolistojen avulla. Molemmista inventaariolistoista selvitettiin niiden sisältö kustannuspaikoittain ja laskettiin kustannuspaikkakohtainen varaston muutos. Inventaariolistat sisälsivät paljon tuotteita ja laskelmassa käytettiin yrittäjän arviota varastolistojen sisällöstä. Arvion pohjalta varaston muutos jaettiin puoliiksi siivouksen ja pesulan kesken. Ulkopuoliset palvelut sisälsivät vain pesulaan kuuluvia palveluita, esimerkiksi tasopesua vaativien mattojen kustannuksia. Näin ollen koko tilin summa kohdistettiin pesulan kustannuspaikalle.

5.3 Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannuksiin kuuluu varsinaisten henkilöstökustannusten lisäksi henkilöstösivukustannukset. Näiden kustannusten kohdistuksessa on käytetty apuna palkkakirjanpidosta saatuja työntekijäkohtaisia tietoja. Työntekijöiden palkoista tehtiin selvitystä yrittäjän ja kirjainpitäjän kanssa sekä kerättiin palkkakirjanpidon materiaaleista ylös henkilöittäin kirjatut palkat, lisät ja muut korvaukset. Lähtökohtaisesti työntekijät työskentelevät joko siivous- tai pesulalla ja vain yksi työntekijä työskenteli molemmissa. Hänen työpanoksensa jaettiin yrittäjän arvion mukaisesti 65 % pesulaan ja 35 % siivoukseen. Lisäksi yksi työntekijä hoiti vain lähihoitajan tehtäviä osa-aikaisena. Hänen palkkakustannuksensa on kohdistettu hallinnon kustannuspaikalle.

Henkilöittäin eritellyt palkkatiedot siirrettiin Exceliin ja yrittäjän kanssa käydyn keskustelun pohjalta merkittiin jokaiselle työntekijälle kustannuspaikka. Kun kaikille työntekijöille oli merkitty kustannuspaikkatieto, järjestettiin työntekijät Excelin järjestä-toiminnolla kustannuspaikkakohtaiseen järjestykseen ja laskettiin Excelin summakaavalla kustannuspaikkakohtaiset palkat ja lisät. Näin saatiin selvitettyä eri lajisten palkkakustannusten osuudet eri kustannuspaikoille.

Nämä kustannuspaikkakohtaiset kustannukset niputettiin kokonaisuuksiin työajan palkat ja lisät, vapaa-ajan palkat ja lisät sekä kilometrikorvaukset, joita käsitellään myöhemmin muiden kustannusten yhteydessä. Taulukossa 5 on eritelty palkat, lisät ja lomakustannukset kustannuspaikoittain ja myöhemmin taulukossa 6 on eritelty henkilösivukustannukset.

TAULUKKO 5. Kustannuspaikkakohtaiset henkilöstökustannukset

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Työajan palkat ja lisät	-136 953,94	-42 755,97	-93 807,97	-390,00
Vapaa-ajan palkat ja lisät	-4 249,99	-387,38	-3 862,61	
Ero palkkakirjanpitoon	-3 459,26			-3 459,26
Vuosilomapalkat	-17 898,07	-5 587,64	-12 259,46	-50,97
Johdon palkka	-49 442,12	-18 018,00		-31 424,12
Henkilöstö	-212 003,38	-66 748,99	-109 930,04	-35 324,35

Taulukon 5 työajan palkkoja ovat työajan tunti- ja kuukausipalkat ja työajan lisiä ovat iltai-, lauantai- ja ylityölisät. Työajan palkoiksi on laskettu myös pesulan vakituiselle työntekijälle maksettu kertaluontoinen erä. Vapaa-ajan palkkoja ovat sairastajan palkat ja vapaa-ajan

lisiä arkipyhäkorvaukset. Nämä kaikki kustannukset on kohdistettu kustannuspaikoille palkkakirjanpidon työntekijäkohtaisten tietojen perusteella aikaisemmassa kappaleessa selitetyn Excel -menetelmän avulla. Vuosilomapalkat on poimittu suoraan tuloslaskelmalta ja ne on kohdistettu kustannuspaikoille työajan palkkojen ja lisien suhteessa.

Johdon palkka koostuu omistajayrittäjän palkasta, jonka suuruuden yrittäjä määrittää itse. Yrittäjällä ei ole säännöllistä kuukausipalkkaa, hän ei kirjaa ylös työtuntejaan, eikä hänelle makseta palkan lisiä tai lomapalkkaa. Yrittäjän palkka poimittiin laskelmiin suoraan tuloslaskelmalta. Koska johdon palkka muodostuu yhden henkilön palkasta, sen kohdistamisessa ei ole samaa epävarmuustekijää kuin työntekijäpalkoissa.

Yrittäjä toimii sekä hallinnollisissa tehtävissä että pesulassa ja hänen kanssaan käydyn keskustelun pohjalta päädyttiin jakamaan hänen työpanoksestansa 70 % pesulaan ja 30 % hallintoon. Koska yrittäjä kuitenkin nostaa palkkaa oman tarpeensa mukaan ja hänen palkkansa on työntekijäpalkkaa korkeampi, päädyttiin laskennassa hänen työpanoksensa arvostamaan työntekijän palkkaa vastaavalle tasolle pesulan työpanoksen osalta. Koska yrittäjä ei pidä kirjaa työtunneista, hänen vuoden työtuntinsa laskettiin käyttämällä työpäivän pituutena 7,5 tuntia ja kuukauden työpäivinä 22 päivän keskiarvoa. Työtunteja siis kaikkiaan vuodessa 1 980 kappaletta. Nämä vuoden työtunnit jaettiin 70–30 % suhteessa ja pesulan osan työtunnit on kerrottu käyttäen vakituisen pesulatyöntekijän tuntipalkkaa, joka on 13 €/h. Hallinnon tuntipalkkaa ei määritetty erikseen, vaan hallinnon osa on laskettu vähentämällä kokonaispalkasta pesulan osa. Lopulta hallinnon osaksi tuli euromääräisesti suurempi osa yrittäjän palkasta, sillä niin sanottu hallinnon tuntipalkka muodostui pesulan tuntipalkkaa merkittävästi suuremmaksi.

TAULUKKO 6. Kustannuspaikkakohtaiset henkilöstösivukustannukset

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Yel-sivukustannukset	-2 211,37	-805,88		-1 405,49
Tyel-sivukustannukset	-30 163,09	-9 216,01	-20 863,77	-83,31
Vapaaehtoiset	-2 464,48	-898,12		-1 566,36
Henkilösivukustannukset	-34 838,94	-10 920,01	-20 863,77	-3 055,15

Henkilösivukustannusten osalta eriteltiin yel-sivukustannukset, tyel-sivukustannukset ja vapaaehtoiset sivukustannukset. Yel-sivukustannukset sisältävät yel-vakuutusmaksut ja johdolle lasketun sosiaaliturvamaksun. Yel-sivukustannukset kohdistettiin johdon palkkakustannusten suhteessa. Tyel-sivukustannus sisältävät tyel-vakuutusmaksuja, loput tuloslas-

kelman sosiaaliturvamaksut ja muita pakollisia vakuutusmaksuja. Ne kohdistettiin kustannuspaikoille työntekijöiden työajan palkkojen ja lisien suhteessa. Vapaaehtoinen sivukustannus on yrittäjän vapaaehtoinen vakuutus ja se kohdistettiin johdon palkan suhteessa. Jakoa voidaan pitää luotettavana, sillä perustana on käytetty työntekijäkohtaista palkkakirjanpidon materiaalia.

5.4 Poistot ja muut liiketoiminnan kustannukset

Poistokustannukset sekä liiketoiminnan muut kustannukset sisältävät eniten haasteellisesti jaettavia kustannuksia, sillä ne lähtökohtaisesti ovat välillisiä kustannuksia. Tehdyt kohdistukset myös sisältävät muihin kustannuslajeihin verrattuna eniten arvionvaraisuutta. Liiketoiminnan muut kustannukset jaettiin ensin kahteen ryhmään, joita olivat kohdistettavat kustannukset ja kohdistamisen ulkopuolelle rajattavat kustannukset.

TAULUKKO 7. Kustannuspaikkakohtaiset poistot

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Poisto koneista ja kalustosta	-7 795,94	-555,50	-1 480,33	-5 760,11
Poistot	-7 795,94	-555,50	-1 480,33	-5 760,11

Poistokustannusten osalta on jaettu vain ajoneuvojen osuus poistoista, koska muu kalusto on peräisin toiminimen ajalta ja jo pelkkä kalustotilin sisällön selvitys olisi haastavaa. Muu osa kalustosta on siis kohdistettu hallinnon kustannuspaikalle jakamattomana. Taulukossa 7 on esitetty euromääräisesti poistojen jakautuminen eri kustannuspaikoille.

Taulukossa 8 on esitetty muut kustannukset, jotka on jaettu kohdistettaviin ja kohdistamatta jätettäviin kustannuksiin. Muiden kustannusten kohdistettavaan ryhmään kuuluivat vuokrat, kiinteistönhuolto, ajoneuvokustannukset, sekä kalustokustannukset ja kilometrikorvaukset. Vuokrat ovat jaettu kirjanpidon tilien mukaan, joille on eritelty mökkivuokrat ja toimitilan vuokrat. Mökkivuokra on kohdistettu hallintoon ja toimitilan vuokra pesulaan, sillä siivoukselle ei tarvita toimitilaa. Siivoukseen käytettyjä aineita on pieni määrä kerrallaan varastossa pesulan toimitilassa, mutta niiden osuutta vuokratkustannuksista ei katsottu olennaiseksi. Vuokratkustannusten lisäksi toimitiloihin liittyviä kustannuksia ovat kiinteistöhuollon kustannukset. Ne sisältävät toimitilojen sähkö, vesi, jätevesi ja muita huoltomak-

suja. Kiinteistöhuollon kustannukset on jaettu kustannuspaikoille vuokratilakustannusten suhteessa. Todellisuudessa kiinteistöhuollon kustannuksista suurempi osa kuuluisi pesulalle, sillä pesukoneiden käyttö kuluttaa runsaasti energiaa. Kohdistamisessa haluttiin kuitenkin noudattaa varovaisuutta ja siksi koko summaa ei kohdistettu pesulan kustannukseksi.

Ajoneuvokustannukset sisältävät polttoainekustannuksia ja pieniä huoltokustannuksia. Ne on jaettu yrityksen ajoneuvojen eli paketti- ja henkilöauton ajokilometrien mukaisesti. Pakettiautoa käytetään pesulapalveluiden kuljetuksiin ja henkilöautoa käytetään siivouskeikkojen hoitamiseen. Kalustokustannukset puolestaan sisältävät erilaisia pienkone- ja kalusto- hankintoja sekä koneiden ja laitteiden huoltokustannuksia. Kirjanpitäjän tietojen mukaisesti varmasti kalustokustannuksista pystyttiin kohdistamaan vain osa. Loput kustannukset sisäl- sivät sekalaisesti pieniä huoltoja ja hankintoja, jotka eivät suoranaisesti kuluneet ostoihin tai toimistotarvikkeisiin. Tätä osaa ei lähdetty sen tarkemmin selvittämään, vaan se jätettiin hallinnon kustannuspaikalle. Hallinnon kustannuspaikalle siirtyi siis mökkivuokrauksen kus- tannukset 7 755 € ja kohdistamaton osuus n. 8 194 €. Viimeisimpänä kohdistettavista kus- tannuksista olivat kilometrikorvaukset, jotka sisältävät myös päivärahat. Nämä kustannuk- set olivat jo valmiiksi eritelty palkkakirjanpidon tiedoissa ja ne kohdistettiin työntekijätiedon perusteella. Palkkakirjanpidon tiedoissa ja tuloslaskelmalla oli pieni euromääräinen ero, joka kohdistettiin hallinnon kustannuspaikalle, koska sen aiheuttajaa ei tiedetty.

TAULUKKO 8. Kustannuspaikkakohtaiset muut kustannukset

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Vuokrat	-10 725,22	-7 525,22		-3 200,00
Kiinteistöhuolto	-9 692,25	-6 800,45		-2 891,80
Ajoneuvo	-11 834,79	-6 311,52	-5 523,27	
Kalusto	-18 118,63		-2 170,00	-15 948,63
Kilometrikorvaukset	-6 313,92	-420,90	-5 236,41	-656,61
Kohdistetut kustannukset	-56 684,81	-21 058,10	-12 929,67	-22 697,04
Koulutus	-205,63			-205,63
Työterveys	-1 468,76			-1 468,76
Kahvitarvikkeet henkilöstölle	-285,44			-285,44
Työvaatteet	-2 845,31			-2 845,31
Ohjelmisto	-1 760,89			-1 760,89
Matka/edustus	-1 455,69			-1 455,69
Myynnin edistys	-3 118,56			-3 118,56
Hallintopalvelut	-6 334,65			-6 334,65
Tiedonhankinta	-3 015,81			-3 015,81
Muut vakuutukset	-1 232,89			-1 232,89
Toimistotarvikkeet / kokoukset	-1 714,22			-1 714,22
Kohdistamattomat kustannukset	-23 437,85			-23 437,85
Kustannukset yhteensä	-80 122,66	-21 058,10	-12 929,67	-46 134,89

Loput muista kustannuksista kuuluivat kokonaan kohdistamisen ulkopuolelle rajattavista kustannuksista. Nämä kustannukset on esitetty taulukossa 8, jossa ne on siirretty suoraan hallinnon kustannuspaikalle.

Koulutus, työterveys, kahvitarvikkeet ja työvaatteet ovat kaikki henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Niiden osalta on vaikea lähteä selvittämään, kuka työntekijöistä on käyttänyt minkäkin verran esimerkiksi työvaatteita tai työterveyspalveluita. Nämä kustannukset voitaisiin jakaa esimerkiksi henkilömäärän suhteessa, mutta on epätodennäköistä, että kaikki työntekijät käyttävät niitä samassa suhteessa. Matka- ja edustuskustannukset jäivät myös kohdistamatta siivoukselle ja pesulalle, sillä myös ne sisälsivät paljon tapahtumia ja niiden selvittäminen ja erittely olisi kustannusten kokoon nähden ollut lähes merkityksetöntä. Toimistotarvikkeet ja kokoukset sisältää nimensä mukaisesti toimistotarvikkekustannuksia ja kokouskustannuksia. Näille ei ollut pätevää jakoperustetta, koska kokouksiin osallistuneet ja toimistotarvikkeiden käyttötarkoitus eivät olleet tiedossa ja niiden selvittäminen jälkikäteen olisi mahdotonta.

Ohjelmistokustannukset ovat yrityksen yleisiä atk-ohjelmiston ylläpitokustannuksia, hallintopalvelut puolestaan sisältävät esimerkiksi taloushallinnon ja perinnän palveluita sekä muita hallinnollisia kustannuksia. Tiedonhankintaan kuului erilaiset tieto- ja rahaliikenteen kustannukset, joita ovat esimerkiksi postimaksut ja pankkikustannukset. Myynnin edistämiskustannukset sisältävät sekalaisesti myynti- ja markkinointikustannuksia ja esimerkiksi suhdetoimintaan liittyviä liikelahjoja ja huomionosoituksia. Nämä kaikki kustannukset ovat yrityksen välillisiä kustannuksia, joiden kohdistaminen kustannuspaikoille vaatisi kirjanpidon yhteydessä tehtävää kustannuspaikkaseurantaa ja -luokittelua. Myös muut vakuutukset siirrettiin hallinnon kustannuspaikalle, sillä sopivaa jakoperustetta ei löydetty.

Kuten taulukosta 8 näkyy, liiketoiminnan muista kustannuksista yli neljäsosa jäi hallinnon kustannuspaikalle kohdistamattomina kustannuksina. Voidaan varmuudella sanoa, että hallinnon kustannuspaikan loppusummasta osa kustannuksista kuuluisi aiheuttamisperiaatteen mukaisesti pesulan ja siivouksen kustannuspaikoille, mutta koska järkeviä jakoperusteita ei ole, ne jäävät kohdistamatta. Kohdistamatta jäänyt osuus on euromääräisesti kohtalaisen suuri, joten sitä ei kannata lähteä kohdistamaan kokonaan arvionvaraisesti, sillä vaarana on laskelman lopputuloksen virheellisyys.

5.5 Palveluryhmäkohtaiset tuotot, kokonaiskustannukset ja tulos

Kun kaikki kustannukset oli kohdistettu kustannuspaikoille, saatiin selvitettyä kustannuspaikkakohtaiset kokonaiskustannukset. Tähän yhdistettiin vielä liikevaihdon ja liiketoiminnan muiden tuottojen kohdistaminen kustannuspaikoille, jolloin saatiin laskettua kustannuspaikkakohtaiset tulokset. Kokonaiskustannuksia ja tuloksia vertaillaessa täytyy kuitenkin muistaa kohdistamattomien kustannuksien ja tuottojen osuus.

TAULUKKO 9. Kustannuspaikkakohtaiset kokonaiskustannukset

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Materiaalit ja palvelut	-28 832,64	-22 889,92	-5 497,32	-445,39
Henkilöstö	-212 003,38	-66 748,99	-109 930,04	-35 324,35
Henkilösivukulut	-34 838,94	-10 920,01	-20 863,77	-3 055,15
Poistot	-7 795,94	-555,50	-1 480,33	-5 760,11
Liiketoiminnan muut kulut	-80 122,66	-21 058,10	-12 929,67	-46 134,89
Korko ja rahoituskustannukset	-1 068,56			-1 068,56
Verot	-2 490,08			-2 490,08
Kokonaiskustannukset	-367 152,20	-122 172,52	-150 701,14	-94 278,53

Taulukossa 9 esitetty jo aikaisemmissa kappaleissa kohdistetut kustannukset päälajeittain sekä lisäksi korkokustannukset ja verot. Korkokustannuksia ei ole kohdistettu, koska yhtiön laina on peräisin ajalta ennen osakeyhtiöksi vaihtumista ja lainan käyttötarkoitus ei ole tiedossa. Veroja ei ole kohdistettu, koska ei ole selvitetty tarkkaa tulosta enne veroja per kustannuspaikka.

TAULUKKO 10. Kustannuspaikkakohtaiset tuotot

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Myynti	353 259,03	117 795,77	235 463,26	
3020 Palvelumyynti	2 224,01			2 224,01
3030 Vuokraustoiminta 24 %	1 717,47			1 717,47
Liikevaihto	357 200,51	117 795,77	235 463,26	3 941,48
Saadut työllistämiskorvaukset	19 402,24			19 402,24
Tuotot yhteensä	376 602,75	117 795,77	235 463,26	23 343,72

Taulukossa 10 on kohdistettu myynti ja liiketoiminnan muut tuotot kustannuspaikoille. Myynnin osalta tilikartassa on eritelty siivouksen ja pesulan myyntitilit. Lajittelemattomia

myyntitilejä oli kaksi, joista toinen paljastui pesulan alv 10 % myynniksi ja toinen rakennus-
siivousten myynniksi. Pesulan ja siivouksen kustannuspaikoille kohdistetut osuudet ovat siis
suoraan tilikohtaisen tuloslaskelman myyntitileiltä poimittuja summia. Siivous- ja pesulapal-
veluiden lisäksi yrityksellä on muuta palvelumyyntiä, joka sisältää lähihoitopalvelut ja tarjoi-
lut sekä vuokratuottoja lomamökin vuokraamisesta. Nämä tuotot kohdistettiin hallinnon
kustannuspaikalle. Liikevaihdon lisäksi yritys saa työllistämiskorvauksia, joita maksetaan
osan henkilöstöstä työllistämisestä. Työllistämiskorvausten osalta maksettuja summia per
työllistettävät henkilöt ei ollut saatavilla, joten tuottoerää ei voitu luotettavasti kohdistaa.
Erä kohdistettiin hallinnon kustannuspaikalle.

TAULUKKO 11. Kustannuspaikkakohtainen tulos

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Tuotot yhteensä	376 602,75	117 795,77	235 463,26	23 343,72
Kokonaiskustannukset	-367 152,20	-121 366,65	-150 701,14	-92 873,05
Tulos	9 450,55	-3 570,88	84 762,12	-69 529,33

Myyntien kohdistamisen jälkeen laskettiin kustannuspaikkakohtaiset tulokset. Nämä on esi-
tetty taulukossa 11. Tulokset eivät ole lopulliset kustannuspaikkakohtaiset tulokset, sillä
kaikkia tuottoja ja kustannuksia ei pystytty kohdistamaan. Tuottojen osalta koko liikevaihto
saatiin kohdistettua kokonaan kustannuspaikoille ja kohdistamatta jäivät vain työllisyyskor-
vaukset. Taulukossa pesulan ja siivouksen kustannuspaikat sisältävät siis vain liikevaihdon
osuuden ja taulukon tuloksia voidaan pesulan ja siivouksen osalta peilata liikevaihtoon
tuottojen sijasta. Pesulan kustannuspaikan liikevaihto ei näyttäisi riittävän kustannusten
kattamiseen, vaikka kaikkia kustannuksia ei ole vielä kohdistettu. Siivouksen liikevaihto
näyttäisi riittävän positiiviseen tulokseen, mutta myös sen kohdalla tulee muistaa, ettei
kaikkia kustannuksia ole kohdistettu.

Vaikka taulukon 11 tulokset eivät ole täysin vertailukelpoisia, voidaan tuloksia pitää suun-
taa antavina. Lopullisten kustannuspaikkakohtaisten tulosten voidaan olettaa olevan pesu-
lan kustannuspaikalla negatiivinen ja siivouksen kustannuspaikalla positiivinen.

5.6 Työtunnin keskimääräinen kustannus

Työn toinen vaihe oli laskea palveluryhmäkohtainen keskituntihinta pesulan ja siivouksen työlle. Pyrittiin siis selvittämään, mitä yksi työtunti maksaa, kun huomioon otetaan palkan lisäksi esilaiset palkan lisät, tarvittavat aineet ja tarvikkeet sekä erilaiset muut kustannukset. Keskimääräinen työtunnin kustannus on laskettu tilanteelle, jossa otetaan huomioon yhden työntekijän tunnin palkka, lisät, materiaalit ja edellä mainitut muut kustannukset. Mikäli keskituntihintaa käytetään esimerkiksi hinnoittelun apuna, täytyy summa kertoa käytettävien tuntien lisäksi myös työhön osallistuvien työntekijöiden määrällä.

Laskenta aloitettiin kustannuspaikkakohtaisen laskennan jälkeen, sillä laskennan pohjana käytettiin kustannuspaikkakohtaisesti jaoteltuja kustannuksia. Koska laskentakohteena on palvelu, toimii suoritteena työtunti. Laskentamenetelmävaihtoehtoina keskituntihinnan laskemiselle olivat suoritekohtaisen kustannuslaskennan jakolaskenta sekä lisäyslaskenta. Koska oletettiin jokaisen tehdyn työtunnin keskimääräiskustannuksen olevan yhtä suuri, valittiin laskentamenetelmäksi jakolaskenta. Jakolaskennan avulla jaettiin muuttuvat ja kokonaiskustannukset tehtyjen tuntien suhteessa eli laskettiin kustannuspaikoille pesula ja siivous minimi- ja keskimääräiskalkyyli.

TAULUKKO 12. Minimikalkyyli

	Pesula	Siivous
Materiaalit ja palvelut	22 889,92	5 497,32
Henkilöstö	66 748,99	109 930,04
Henkilösivukulut	10 920,01	20 863,77
Muuttuvat yhteensä	100 558,93	136 291,14
Muuttuvat työtunnit	4 417,11	7 556,53
Minimikalkyyli	22,77	18,04

Minimikalkyyli eli muuttuvien kustannuksien osuus tehdyille työtunneille laskettiin taulukon 12 mukaisesti laskemalla yhteen kustannuspaikkakohtaisesti jaotellut muuttuvat kustannukset. Muuttuvia kustannuksia ovat taulukossa 12 esitetyt materiaalit ja palvelut, työntekijöiden palkat, lisät ja lomakustannukset sekä työntekijöiden palkkojen sivukustannukset. Johdon palkoista ja sivukustannuksista vain pesulan osuus on mukana muuttuvissa kustannuksissa, koska se on suorittavaa työtä.

Pesulan minimikalkyyliä nostaa ulkopuoliset palvelut. Pesulassa on myös suhteessa siivoukseen paljon vähemmän tehtyjä työtunteja. Siivouksen minimikalkyyliä laskee pienet materiaalikustannukset. Siivouksessa työtunteja on kaikkiaan enemmän, mutta muuttuvat kustannukset ovat suhteessa pienemmät.

Muuttuvat työtunnit on palkkakirjanpidon tiedoista saatuja työntekijäkohtaisia tehdyn työajan työtunteja, jotka on lajiteltu palkkakustannusten tapaan kustannuspaikoittain. Osan tilikaudesta kuukausipalkkalaisena olleen pesulan työntekijän osalta työtunnit laskettiin osaksi laskennallisesti. Kuukausipalkan osalta työpäivän pituutena käytettiin 7,5 tuntia ja kuukauden työpäivinä 22 päivän keskiarvoa. Kuukauteen työtunteja mahtui siten 165 kappaletta. Kuukauden työtunnit kerrottiin 9,5 kuukaudella, jolloin työntekijä työskenteli kuukausipalkalla ja saatuun summaan lisättiin hänen tuntipalkka-aikansa työtunnit. Muiden työntekijöiden osalta työtunnit saatiin suoraan tuntipalkkojen yhteydestä. Muuttuvat työtunnit sisältävät myös yrittäjän laskennalliset pesulatyötunnit.

Kustannuspaikkakohtaisia minimikalkyyleitä voidaan pitää luotettavana, sillä mukaan otetut kustannukset ovat tarkasti kohdistettuja ja kohdistamattomien kustannusten määrä on vähäinen. Hallinnon kustannuspaikalle ei laskettu minimikalkyyliä vaan kustannusten osuus on ilmoitettu prosentteina muuttuvista kustannuksista. Hallinnolle kohdistettuja kustannuksia oli yhteensä 2 %.

TAULUKKO 13. Keskimääräiskalkyyli

	Pesula	Siivous
Kokonaiskustannukset	121 366,65	150 701,14
Kokonaistyötunnit	4 417,11	7 556,53
Keskimääräiskalkyyli	27,48	19,94

Keskimääräiskalkyyli laskettiin jakamalla kokonaiskustannukset kaikille tehdyille työtunneille. Keskimääräiskalkyyli on siis keskiarvo kokonaiskustannuksista kohdistettuna yhtä työajan palkanmaksutuntia kohden. Kokonaiskustannukset muodostuvat aikaisemmin kustannuspaikkalaskennan avulla selvitetystä palveluryhmäkohtaisista kustannuksista. Kokonaistyötunnit sisältävät työntekijöiden työtuntien lisäksi myös johdon työtunnit, jotka selvitettiin aikaisemmin laskennallisesti palveluryhmäkohtaisia henkilöstökustannuksia kohdistessa.

Taulukossa 13 esitetty pesulan keskimääräiskalkyyli on selvästi siivouksen kalkyyliä suurempi. Tämä tarkoittaa pesulan palveluiden olevan keskimäärin kalliimpia tuottaa kuin siivouksen palveluiden. Ero palveluryhmien keskituntihintojen välillä muodostui kokonaiskustannusten eron lisäksi myös työtuntien suuresta erosta. Siivouksen työtunteja on lähes puolet pesulaa enemmän, mikä laskee siivouksen keskituntihintaa.

Hallinnon kustannuspaikalle ei ole laskettu kalkyyliä, koska kustannuspaikan kustannukset eivät välittömästi liity yhteen erilliseen palveluun tai palveluryhmään. Hallinnon kustannuspaikan kokonaiskustannusten osuus koko yrityksen kokonaiskustannuksista on laskettu prosentteina, koska esitystapa tuo paremmin esille niiden merkityksen. Hallinnon kustannuspaikalla on yhteensä 25 % yrityksen kokonaiskustannuksista, joka on euromääräisesti noin 94 tuhatta euroa. Taulukon 13 keskimääräiskalkyyliä tarkastellessa tulee muistaa tämä taulukon laskelmista puuttuva osa.

6 POHDINTA

Suurin huomio jälkikäteen tehdystä kustannuslaskennasta on sen erilaisuus reaaliajassa toteutettuun kustannuslaskentaan. Jälkikäteen tehtynä kustannusten aiheuttamisperusteen etsiminen on haastavaa ja huomattavasti vähemmällä vaivalla pääsisi tekemällä kustannuspaikkajaottelun jo kirjanpidon yhteydessä. Erityisen haastavaa on välillisten kustannusten kohdistus ja aiheuttamisperiaatteen löytäminen, sillä usein kohdistuksen perustaksi pystytään jälkikäteen antamaan vain arvio. Jatkuva seuranta ja kerran käyttöön otettu järjestelmä on huomattavasti parempi kuin satunnaisesti tehty jälkilaskenta, sillä tieto saadaan nopeammin ja helpommin ja lisäksi se on tarkempaa, sillä jälkilaskentaakaan tuskin suoritetaan tutkimalla jokaista kirjanpidon kuittia ja tositetta.

Toinen huomio liittyy erityisesti palveluun ja sen kustannuslaskentaan. Huomasin opinnäytetyötä tehdessäni, kuinka teollisuuskeskeistä kustannuslaskenta lopulta on ja palvelualan kustannuslaskennasta materiaalia on huomattavasti heikommin saatavilla. Toisaalta pelkkiin palveluihin erikoistunut yritys on teollisuusyritystä hieman myöhemmin kehittynyt malli.

6.1 Kehitysideat

Opinnäytetyön pohjalta kehitettiin kehitysehdotus toimeksiantajayrityksen kustannuslaskennalle. Yrittäjä on kiinnostunut erityisesti palveluryhmäkohtaisista kustannuksista ja kehitysehdotus muokattiin tukemaan niiden seurantaan soveltuvaksi. Jälkilaskennassa käytettiin kustannuspaikkoina pesulaa, siivousta ja hallintoa, joiden jako koettiin onnistuneeksi lopputuloksen kannalta. Samaa kustannuspaikkajakoa jatkossa noudattamalla voitaisiin saada jo merkittävästi enemmän tietoa yrityksen taloudesta kuin aikaisemmin. Kehitysehdotuksen toimivuuden edellytyksenä on kustannuslaskennan säännöllinen ylläpitäminen nykyisen satunnaisesti tehdyn jälkikäteislaskennan sijasta.

Kehitysehdotus koostuu siis kolmesta kustannuspaikasta, joita ovat pesula, siivous ja hallinto. Hallinnon kustannuspaikan ei jatkossa ole tarkoitus toimia muiden liiketoiminnan tuotosten ja kustannusten kohdistamispaikkana, vaan sinne on tarkoitus kohdistaa vain oikeasti hallinnolliset kustannukset. Mikäli liiketoimintaan kuuluu myös jatkossa esimerkiksi mökkivuokrausta tai muita palveluita, voidaan niille perustaa omat kustannuspaikat selkeyden vuoksi.

Kehitysehdotuksen pohjana on idea lähteä kehittämään kustannuslaskentaa ja -seurantaa vaiheittain. Nyt prosessi on jo tavallaan aloitettu, kun aineostot sekä myynnit on kirjanpidossa jaoteltu eri tileille. Lisäämällä kirjanpitojärjestelmään kustannuspaikkakoodit, voitaisiin myynnit ja ostot saada automaattisesti kustannuspaikoille. Varaston muutoksen osalta jatkossa tulisi merkitä inventaariollistaan varaston arvot kustannuspaikkakohtaisesti, jotta kirjanpitäjä pystyy kirjaamaan muutoksen oikeille kustannuspaikoille.

Palkkakustannusten osalta kustannuspaikkojen lisääminen palkkakirjanpitoon voitaisiin hoitaa merkitsemällä työntekijöiden palkkakortteihin haluttu kustannuspaikka. Työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti vain yhden kustannuspaikan työtehtävissä, joten palkan jakaminen kirjanpitovaiheessa ei vaatisi sen suurempia toimenpiteitä. Palkkakustannukset muodostavat ison osan yrityksen kokonaiskustannuksista ja jakaminen palkanlaskennan yhteydessä helpottaisi huomattavasti jälkilaskennan osuutta kustannuslaskennasta. Kustannuspaikkojen lisääminen palkansaajarekisteriin mahdollistaisi myös tuottojen puolelta saatuun työllistämiskorvausten kohdistamisen kustannuspaikoille.

Yrittäjän palkan osalta yksinkertaisinta olisi myös sen kohdistaminen kustannuspaikoille palkanlaskennan yhteydessä. Yrittäjä työskentelee itse pesulassa, mutta hoitaa myös laskuttamisen ja muita hallinnollisia tehtäviä. Hänen palkalleen täytyy siis myös jatkossa löytyä jokin jakoperuste. Yksi vaihtoehto jakoperusteeksi on työtuntien kirjaaminen ylös välittömän pesulatyön osalta. Tuntimäärän avulla voitaisiin laskea normaalin työntekijän tuntipalkan tasoinen osuus pesulalle ja kohdistaa loput palkasta hallintoon. Toinen vaihtoehto on määrittää vakiosumma eli keskimääräinen kuukausipalkka johdon tekemälle pesulan välittömälle työlle. Tämä vakiosumma sitten kirjataan kuukausittain pesulalle ja loput yrittäjän palkasta hallinnolle.

Muiden lyhytvaikutteisten kustannusten osalta tulisi etukäteen miettiä sopivia jakoperusteita, jotta kustannusten muodostuessa voitaisiin tehdä tarvittavia huomioita ja havaintoja. Nämä kustannukset tulisi jakaa jatkossa suoraan kirjanpidon yhteydessä laskujen perusteella. Laskuja kirjatessa siis kirjataan jo suoraan kustannuspaikka samalla.

Kustannuksista vuokra ja kiinteistöhuolto voidaan kohdistaa suoraan pesulan kustannuspaikalle. Toki tästä voidaan pieni prosentuaalinen osuus tai pinta-alan mukaisen osuus kohdistaa hallinnolle tai suoraan siivoukselle, mikäli samassa liiketilassa toimii jatkossa siivousvälineiden varasto tai hallinnollinen työpiste. Energiakustannukset tulisi lähtökohtaisesti kohdistaa vuokran suhteessa, mikäli ei tiedetä toisen alueen toimitilasta kuluttavan merkit-

tävästi toista enempää energiaa. Kaikki henkilöstöön liittyvät kustannukset tulisi jakaa työntekijöiden mukaan ja ne tulisi kohdistaa työntekijälle merkittävään kustannuspaikkaan. Ajoneuvoista henkilöauton kustannuksen kohdistetaan siivoukselle ja pakettiauton kustannukset pesulalle, mikäli ajoneuvojen käyttötarkoitukset säilyvät entisellään. Pienkaluston hankinnat tulisi kohdistaa suoraan tulevan käyttötarkoituksen mukaan.

Loput lyhytvaikutteiset kustannukset sisältävät muun muassa taloushallinnon, ohjelmistojen sekä markkinoinnin kustannuksia. Näitä voi olla laskujenkin perusteella haastava kohdistaa ja ne liittyvät selkeästi molempiin palveluryhmiin. Nämä voitaisiin mielestäni tässä vaiheessa kustannuslaskennan kehittämistä kohdistaa vielä hallinnon kustannuspaikalle ja harmita niiden huomioimista hinnoittelussa suurempana katetavoitteena.

Pääomakustannusten eli poistojen, korkojen ja vakuutusten osalta tulisi selvittää mistä kalustosta poistot tehdään ja mihin tarkoitukseen lainaa on otettu ja mitä vakuutus kattaa. Kalusto tulisi jakaa pesulan ja siivouksen kalustoon ja selvittää molemmista kalustoista tehdyt poistot. Laina on lähes takaisin maksettu ja vakuutukset lähtökohtaisesti kattavat koko yrityksen, joten nämä kustannukset voitaisiin kohdistaa hallinnon kustannuspaikalle ja ottaa hinnoittelussa huomioon katteessa.

Yllä olevien ideoiden avulla saataisiin kohdistettua kaikki yrityksen merkittävimmät kustannuserät siivouksen ja pesulan kustannuspaikoille. Hallinnon kustannuspaikan osuus saataisiin myös laskettua prosentuaalisesti huomattavasti tämän opinnäytetyön laskelmaa pienemmäksi, mikä tekisi jaosta entistä tarkemman. Kustannuspaikkojen avulla myös yrityksen tuotot voitaisiin jaotella kustannuspaikoittain ja kustannuspaikkakohtaisen tuloksen laskeminen helpottuisi. Tulokset kertoisivat suoraan, onko palveluryhmän toiminta kannattavaa vai ei ja tämä olisi merkittävä apu hinnoittelupäätöksiä tehdessä.

Kustannuspaikan keskituntihinta voidaan jatkossakin tarkistaa minimikalkyylin ja keskimääräiskalkyylin avulla, mutta kalkyyleilla lasketut hinnat ovat vain suuntaa antavia keskiarvoja. Tarkempia palvelukohtaisia kustannuksia varten tulisi määrittää tarkasti erilaiset palvelut, niiden ominaisuudet ja käytetty työaika. Tätä osaa kustannuslaskennasta voidaan lähteä kehittämään, kun kustannukset saadaan ensin kohdistettua kustannuspaikoille. Lopullisen kehityssuunnitelman ja sen käyttöönoton aikataulun laativat kuitenkin yrittäjä apunaan kirjanpitäjä. Molemmat osapuolet ovat vaikuttavassa asemassa kustannuslaskennan toimivuuden kannalta, joten kehitys vaatii molemmilta sitoutumista uusiin toimintamalleihin.

6.2 Työn luotettavuus

Tutkimus on tehty käyttäen materiaaleina toimeksiantajan tilikohtaista tuloslaskelmaa ja tasetta sekä palkkakirjanpidon työntekijäkohtaisia erittelyitä. Lisätietoa on saatu suoraan yrittäjältä ja kirjanpitäjältä puhelimitse ja sähköpostitse. Koska materiaalit ja tiedot on saatu suoraan toimeksiantajalta, voidaan niiden olettaa olevan todenmukaisia. Työn teoriaosion lähdemateriaaleina on käytetty mahdollisimman ajantasaista kirjallisuutta ja teokset on valikoitu korkeakoulujen opetukseen soveltuvista materiaaleista. Työn loppuvaiheessa teoria painottui verkkoaineistoihin kirjastojen tilapäisien sulkujen takia, mutta mielestäni käytetty lähdemateriaali vastasi silti vaadittua tasoa. Lähdeaineistoksi on hyväksytty myös muutamia vanhempia saatavilla olevia materiaaleja, mutta niitä on käytetty hyödyksi vain soveltuvin osin.

Kaikki työn toteutusvaiheen laskelmat on tehty itse käyttäen apuna kustannuslaskennan perinteisiä kaavoja. Laskelmat on tehty pääosin Excel-työkalua apuna käyttäen ja laskelmia on tarkastettu erilaisin välisummin ja vaihtoehtoisten laskentakaavojen avulla. Työ on kuitenkin toteutettu manuaalisesti ja siksi sisältää pienen virheen mahdollisuuden. Tilannekohtaisessa harkinnassa on pyritty perustelemaan tehtyjä valintoja mahdollisimman hyvin ja suuremmat laskelmiin vaikuttavat päätökset on keskusteltu aina yrittäjän tai kirjanpitäjän kanssa. Rajoitteita työlle loivat saatavilla oleva kirjallisuus aiheesta ja rajallinen tieto ja aineisto kirjanpidon tapahtumista.

6.3 Johtopäätökset

Ensimmäinen tavoite oli selvittää pesulan ja siivouksen palveluryhmäkohtaiset kustannukset. Nämä selvitettiin kustannuspaikkalaskennan avulla käyttäen kustannuspaikkoina pesulaa siivousta ja hallintoa. Aivan tarkkoja kustannuspaikkakohtaisia kokonaiskustannuksia ei saatu selvitettyä, sillä niiden selvittäminen olisi vaatinut jokaisen kirjauksen ja tositteiden takana olevien päätösten ja kuittien tutkimista. Kohdistettujen kustannusten perusteella havaittiin kustannusten jakautuvan huomattavan pesulapainotteisesti.

Kun näitä kustannuspaikkakohtaisia kokonaiskustannuksia verrattiin kustannuspaikkakohtaisiin myyntituottoihin, huomattiin pesulan tulokseen jäävän negatiiviseksi ja siivouksen positiiviseksi. Kohdistamatta jäi kuitenkin huomattava osa välillisistä kustannuksista, sekä liikevaihdon puolelta saadut työllistämiskorvaukset. Hyvin todennäköistä kuitenkin on, että

näidenkin kohdistamisen jälkeen pesulan tulos jäisi negatiiviseksi ja siivouksen positiiviseksi. Tätä tietoa voidaan käyttää suuntaa antavina palveluryhmäkohtaisen kannattavuuden mittareina ja hinnoittelupäätösten pohjana.

Toinen tavoite oli laskea keskimääräiset tuntikustannukset siivouksen ja pesulan kustannuspaikoille. Tämä toteutettiin minimikalkyylin ja keskimääräiskalkyylin avulla. Näistä minimikalkyyli saatiin laskettua lähes ilman kohdistamatta jääneitä kustannuksia ja sen tulosta voidaan pitää luotettavana. Minimikalkyyli antoi pesulan kustannuspaikalle siivousta suuremman luvun. Keskimääräiskalkyyleistä jäi puuttumaan isompi osa kohdistamattomia kustannuksia, joten se ei täysin täytä velvollisuuksiaan. Keskimääräiskalkyyliä voidaan pitää suuntaa antavana tietona kiinteiden kustannusten kohdistumisesta.

Molempia laskettuja kalkyyleita voidaan käyttää hinnoittelun apuna. Hinnoittelua ajatellen hallinnon kustannuspaikalle jäävä 25 % osuus kokonaiskustannuksista tulee ottaa jossain vaiheessa huomioon. Yksi vaihtoehto on suurentaa pesulan ja siivouksen katetavoitetta hinnoittelulaskennassa. Jos esimerkiksi haluttu kate normaalisti olisi 20 %, voidaan uusi kate nostaa olemaan 35 %.

Kaiken kaikkiaan laskelmilla saatiin selvitettyä vastaukset kohtalaisen hyvin yrittäjän kysymyksiin. Lisänä laadittiin kehitysidea, jonka pohjalta yrityksellä on mielestäni hyvät mahdollisuudet pohtia tulevaisuuden kustannuslaskentaa. Kehitysehdotus sisältää joitakin konkreettisia neuvoja, mitkä ovat kohtalaisen helposti käyttöönotettavissa ja jo pelkästään niiden avulla voidaan tehdä suuri kehitys kustannuslaskennan osalta.

6.4 Oman oppimisen pohdinta

Työni opetti yleisesti erilaisten kustannusten muodostumisesta ja mahdollisuuksista selvittää kustannusten aiheuttajat jälkikäteen. Opin myös tekemään erilaisia havaintoja saamieni tietojen pohjalta ja opin ymmärtämään erilaisten tapahtumien vaikutuksista yrityksen tulokseen ja kustannuksiin. Oli mielenkiintoista huomata, miten pienillä yksikkötasoisilla muutoksilla on suuri vaikutus kokonaiskustannuksiin ja tulokseen. Toisaalta kokonaiskustannusten suurikaan muutos ei tuo merkittävästi muutosta yksikkökustannuksiin. Työn tekeminen korosti ja havainnollisti itselle jokaisen päätöksen tärkeyttä. Lähteiden valinnasta opin lähdekriittisyyttä, mutta myös soveltamaan rajallisesti saatavilla olevaa informaatiota.

Jos aloittaisin työni alusta, pyrkisin käymään tarkemmin kirjanpitäjän kanssa läpi kirjanpidon tilien käyttöä ja tositteita. Nyt työn toteutus tuotti haasteita erityisesti kirjanpidon tilien käyttötarkoitusten osalta. Pyrkisin myös mahdollisesti käymään kirjanpitäjän luona paikan päällä, sillä koen sen jollain tapaa hyödyllisemmäksi kuin puhelimitse ja sähköpostitse asiainnin.

Laskentaan harkitsisin yhden kustannuspaikan lisäämistä liiketoiminnan muihin tuottoihin kuuluville kustannuksille, jotta käyttämäni hallinnon kustannuspaikka olisi ollut vain hallinnollisten kustannusten käytössä ja jaosta olisi tullut hieman selkeämpi. Tämä olisi toisaalta lisännyt työmäärää ja hyöty yritykselle olisi ollut pieni.

Yksi ehdottoman tärkeä oppi itselleni jatkoa ajatellen olisi pyytää tarvittavat dokumentit suoraan Excel-muotoisina, jos laskenta aiotaan suorittaa kyseisen työkalun avulla ja dokumentit on mahdollista saada sen muotoisina jo kirjanpitojärjestelmästä. Tällä olisin säästänyt itseni ylimääräiseltä ja turhalta datan käsittelyltä ja siirtämiseltä ohjelmasta toiseen.

Koen työlläni olevan kohtalaisen hyvät edellytyksen kustannuslaskennan kehitykseen toimeksiantajayrityksessä. Jatkumona työlleni voisi toteuttaa esimerkiksi kustannuslaskennan kehittämissuunnitelman käyttöönoton yhdessä yrittäjän ja kirjanpitäjän kanssa. Toinen vaihtoehto olisi tehdä tutkimusta yksittäisistä tuotteista ja niiden hinnoittelusta tai keskittyä yrityksen kannattavuuteen parantamiseen sekä koko yrityksen että palveluryhmien tasolla. Kaikki näistä kehitysideoista kuulostavat mielenkiintoisilta toteuttaa ja ne kaikki olisivat varmasti yrityksen kehityksen kannalta hyödyllisiä.

LÄHTEET JA LIITTEET

AALTO UNIVERSITY WIKI 2009. Tuotantotalouden peruskurssi 10. Kaavat. [Verkköjulkaisu]. [Viitattu 2020-4-3.] Saatavissa <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/10.+Kaavat>

ALHOLA, Kari 2016. Toimintolaskenta. [E-kirja]. 5. painos. Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 2020-5-2.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXAUUGDI#kohta:TOIMINTOLASKENTA\(\(20\)/piste:b1387](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/BAXBXAUUGDI#kohta:TOIMINTOLASKENTA((20)/piste:b1387)

IKÄHEIMO, Seppo, MALMI, Teemu ja WALDEN, Risto 2019. Yrityksen laskentatoimi [E-kirja]. 8. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-4-3.] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JACBIXDTEB#kohta:YRITYKSEN\(\(20\)LASKENTATOIMI\(\(20\)/piste:b12239](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/JACBIXDTEB#kohta:YRITYKSEN((20)LASKENTATOIMI((20)/piste:b12239)

JÄRVELÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

KIRJANPITOLAKI. L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2020-5-3.] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

KOUHIA-KUUSISTO, Kati, MIKKONEN, Lea, SYVÄNPERÄ, Outi ja TURUNEN, Leena 2017. Palkkavuosi. 10. painos. Helsinki: Edita.

PELLINEN, Jukka. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu [E-kirja]. 3. painos. Helsinki: Alma Talent Oy. [Viitattu 2020-5-2] Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBFXDTEB#avaa%20rakennepuu/piste:b560/kohta:3\(\(20\)\(\(a0\)\(\(20\)Tuotanto\(\(20\)ja\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)t\(\(f6\)ksen-teko\(\(20\):3.1\(\(20\)Tuotanto\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/IAIBFXDTEB#avaa%20rakennepuu/piste:b560/kohta:3((20)((a0)((20)Tuotanto((20)ja((20)p((e4)((e4)t((f6)ksen-teko((20):3.1((20)Tuotanto((20)

SUOMALA, Petri, MANNINEN, Olli ja LYLTY-YRJÄNÄINEN, Jouni 2014. Laskentatoimi johtamisen tukena. [E-kirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2020-4-14.] Saatavissa: <https://www.elibrary.com/book/978-951-37-5731-1>

TENHUNEN, Marja-Liisa 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2. Tilisanomat. [Viitattu 2020-5-2.] Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat>

TOMPERI, Soile 2019. Kehittyvä kirjanpito. 17. painos. Helsinki: Edita.

LIITE 1: KUSTANNUSPAIKKAKOHTAINEN TULOSLASKELMA

	Yhteensä	Pesula	Siivous	Hallinto
Myynti	353 259,03	117 795,77	235 463,26	
3020 Palvelumyynti esim. tarjoilu	2 224,01			2 224,01
3030 Vuokraustoiminta 24 %	1 717,47			1 717,47
Liikevaihto	357 200,51	117 795,77	235 463,26	3 941,48
Saadut työllistämiskorvaukset	19 402,24			19 402,24
Tuotot yhteensä	376 602,75	117 795,77	235 463,26	23 343,72
Ostot	-15 509,33	-8 107,43	-6 958,35	-443,55
Ostoraudit	-64,39	-33,66	-28,89	-1,84
Varaston muutos	2 979,83	1 489,92	1 489,92	
Ulkopuoliset palvelut	-16 238,75	-16 238,75		
Materiaalit ja palvelut	-28 832,64	-22 889,92	-5 497,32	-445,39
Työajan palkat ja lisät	-136 953,94	-42 755,97	-93 807,97	-390,00
Vapaa-ajan palkat ja lisät	-4 249,99	-387,38	-3 862,61	
Ero palkkakirjanpitoon	-3 459,26			-3 459,26
Vuosilomapalkat	-17 898,07	-5 587,64	-12 259,46	-50,97
Johdon palkka	-49 442,12	-18 018,00		-31 424,12
Henkilöstökustannukset	-212 003,38	-66 748,99	-109 930,04	-35 324,35
Yel-henkilösivukustannukset	-2 211,37	-805,88		-1 405,49
Tyel-henkilösivukustannukset	-30 163,09	-9 216,01	-20 863,77	-83,31
Vapaaehtoiset henkilöstökustannukset	-2 464,48	-898,12		-1 566,36
Henkilösivukustannukset	-34 838,94	-10 114,13	-20 863,77	-1 649,67
Poisto koneista ja kalustosta	-7 795,94	-555,50	-1 480,33	-5 760,11
Poistot	-7 795,94	-555,50	-1 480,33	-5 760,11
Vuokrat	-10 725,22	-7 525,22		-3 200,00
Kiinteistönhuolto	-9 692,25	-6 800,45		-2 891,80
Ajoneuvo	-11 834,79	-6 311,52	-5 523,27	
Kalusto	-18 118,63		-2 170,00	-15 948,63
Kilometrikorvaukset	-6 313,92	-420,90	-5 236,41	-656,61
Koulutus	-205,63			-205,63
Työterveys	-1 468,76			-1 468,76
Kahvitarvikkeet henkilöstölle	-285,44			-285,44
Työvaatteet	-2 845,31			-2 845,31
Ohjelmisto	-1 760,89			-1 760,89
Matkat/edustus	-1 455,69			-1 455,69
Myyntin edistys	-3 118,56			-3 118,56
Hallintopalvelut	-6 334,65			-6 334,65
Tiedonhankinta	-3 015,81			-3 015,81
Muut vakuutukset	-1 232,89			-1 232,89
Toimistotarvikkeet / kokoukset	-1 714,22			-1 714,22
Liiketoiminnan muut kustannukset	-80 122,66	-21 058,10	-12 929,67	-46 134,89
Korko ja rahoituskustannukset	-1 068,56			-1 068,56
Verot	-2 490,08			-2 490,08
Kokonaiskustannukset	-367 152,20	-121 366,65	-150 701,14	-92 873,05
Tulos	9 450,55	-3 570,88	84 762,12	-69 529,33