

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Laskentatoimi

Mika Oksman

Osasto x:n kannattavuuden arviointi ja asiakas- virta

Opinnäytetyö 2011

Tiivistelmä

Mika Oksman

Osasto x:n kannattavuuden arviointi ja asiakasvirta, 41 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: Yliopettaja Heikki Sintonen

Tutkimuksen tarkoituksen oli selvittää vähittäiskauppayrityksen yhden osaston kannattavuutta ja sitä voidaanko kustannuksia kohdistaa toimintolaskennan avulla tarkemmin osastolle kuin perinteisillä kustannuslaskentatavoilla. Tavoitteena on tehdä kertaluonteinen toimintolaskelma, josta selviävät osaston todelliset kustannukset ja sitä kautta saadaan selville todellinen kannattavuus. Opin-
näytetyössä selvitetään myös asiakasvirran käyttäytymistä ja sen ohjaamista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitellään kustannusten ja kustannuslaskennan teoriaa. Teoriassa käsitellään tarkemmin toimintolaskentaa, jossa ensin perusperiaatteita ja sitten tarkemmin toimintolaskennan suorittamisen vaiheita.

Empiirisessä osassa toteutettiin yrityksen tarpeisiin soveltuva kustannuslaskenta sekä tutkittiin osaston tuomaa arvoa muille osastoille.

Työn tuloksena saatiin selvitettyä osaston kannattavuus sekä saatiin arvokasta tietoa asiakasvirroista ja niiden tuomista tuotoista.

Asiasanat: kustannuslaskenta, toimintolaskenta, toiminnan kannattavuus

Abstract

Mika Oksman

Profitability Assessment and Customer Flow at Department X, 51 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Mr Heikki Sintonen, Principal lecturer

The purpose of the study was to determine a retail company's profitability in a single department and also to find out if costs can be better allocated by using activity-based calculation techniques instead of traditional cost accounting methods. The goal was to make a one-time activity-based calculation, which could clarify the actual costs at the department and thus ascertain the true profitability. Another aim was to examine the flow behavior of customers and the monitoring of the flow.

The theory part of the study presents the theory of costs and cost accounting. Specifically, the work deals with activity based calculation, first describing the basic principles and then giving a more accurate picture of the phases of activity-based calculation.

The empirical part comprises a cost accounting task that was carried out to the needs of the company. Also the added value that this company produces to other departments was investigated.

As a result, the department's profitability was determined as well as valuable information about customer flows and ensuing revenues was provided.

Sisältö

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön aihepiiri	6
1.2	Tutkimusongelma	6
1.2	Sisältö	7
2	PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA	8
2.1	Kustannus käsite	8
2.1.1	Kustannusten luokittelu	9
2.1.1.1	Muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset	10
2.1.1.2	Välittömät ja välilliset kustannukset	11
2.1.1.3	Erillistuotot, erilliskustannukset ja yhteiskustannukset	12
2.2	Kustannuslaskenta	12
2.2.1	Kustannuslaskennan kulku	13
2.2.2	Kustannuslajilaskenta	14
2.2.3	Kustannuspaikkalaskenta	14
2.2.4	Suoritekohtainen laskenta	14
2.2.5	Jakolaskenta ja lisäyslaskenta	15
2.3	Katetuottolaskelma	16
3	TOIMINTOLASKENTA	17
3.1	Toimintolaskennan perusidea	17
3.2	Toimintolaskennan hyödyt	19
3.3	Toimintoanalyysi	19
3.4	Toimintojen määrittäminen	20
3.5	Kustannusajurit laskennassa, niiden luonne ja valinta	21
3.5.1	Kustannusajurien erilaiset tyypit	22
3.6	Työajan kohdistamistavat	24
3.7	Kustannusten laskenta ja toimintolaskentatiedon hyödyntäminen	25
3.8	Toimintalaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta	26
4	OSASTO X:N TOIMINTOLASKENTAMALLI JA KANNATTAVUUDEN ARVIOINTI	27
4.1	Toimintolaskennan kulku	27
4.2	Toimintojen määrittäminen	28
4.3	Kustannusajurit ja niiden valinnat	28
4.4	Palvelukohtaisten kustannusten laskenta	29
4.5	Kannattavuuden arviointi	30
5	DIFFEROINNIN TUOMA KILPAILUETU A JA SEN ASIKASVIRTA	31
5.1	Kasautumisedut	31
5.2	Differointi	32
5.3	Asiakkaan kokema arvo	32
6	OSASTON ASIAKASVIRTA JA SEN VAIKUTUS KOKONAISUUTEEN	33
6.1	Osaston tuomat kilpailuedut	36
6.1.1	Differointi	36
6.1.2	Kasautumisetu ja asiakasvirtalaskelma	36
7	YHTEENVETO JA POHDINTA	37
8	KAAVAT	39
9	KUVIOT	40
	LÄHTEET	41

1 JOHDANTO

Toiminnan laajentuessa yrityksiä kapasiteetit tulevat jossakin kohtaan vastaa. Silloin on hyvä ymmärtää yrityksen eri tuotteiden tai palveluiden kannattavuutta, mikä myös helpottaa investointipäätösten teossa. Esimerkiksi palvelun kannattavuuden mittaamisen myötä tulee usein vastaan myös toiminnan epäkohtia ja kehitysehdotuksia.

Opinnäytetyössä selostan aihetta hyvin yleisellä tasolla ja pahoittelenkin sitä, että välillä aihe tuntuu katkonaiselta nimittäin Case-yrityksen toivomuksesta sekä yrityksen tiedot, luvut, että palvelu ovat salattua tietoa ja ne on muutettu työhön.

1.1 Opinnäytetyön aihepiiri

Investointipäätösten ja toiminnan kehittäminen on mielekästä, kun tunnetaan palvelun tai tuotteen kannattavuus. Tässä opinnäytetyössä selvitetään case-yrityksen erään palvelun kustannuksia ja sen vaatimia resursseja. Case-yrityksessä palvelua on aikaisemmin arvioitu sen tuomilla tuotoilla. On tyydytty, että palvelu tuo yritykselle lisää tuottoja. Opinnäytetyössäni mittaan palvelun kannattavuutta noudattamalla aiheuttamisperiaatteita ja kohdistamalla kustannuksia palvelulle, jota se käyttää. Lisäksi tässä opinnäytetyössä otan erilaisia näkökulmia, miten yritys hyötyy kyseisestä palvelusta kannattavuudesta riippumatta. Opinnäytetyön yhteenvedossa on myös ajatuksia, miten toimintaa tai palvelua voisi kehittää ja mitä ongelmia on tullut vastaan.

1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon kustannuksia palvelun tarjoaminen muodostaa, sekä palvelun tuomat hyödyt yrityksen muille toiminoille. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä työkustannuksia palvelun tuottaminen vaatii?

- Mitä palvelun tuottaminen vaatii toimitilalta?
- Onko palvelun tuottaminen kannattavaa?
- Luoko palvelun tuottaminen asiakasvirtaa yrityksen muille toiminnoille?
- Saadaanko mahdollista asiakasvirtaa hyödynnettyä?
- Luoko palvelu asiakkaan näkökulmasta lisäarvoa?

Tutkimuksen toimintalaskelman tiedot kerättiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Palvelun tuottamiseen käytettävä ajan hahmottaminen tapahtui esimiehen tietojen perusteella, ja kvantitatiivinen osuus saatiin tietojärjestelmistä, sekä tuloslaskelman pohjalta. Tutkimuksen toinen osuus eli asiakasvirtojen tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen tuloksien avulla arvioitiin palvelun tuottamisen kannattavuus sekä saatiin arvokasta tietoa asiakasvirran käyttäytymisestä.

1.3 Sisältö

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa käsittelen perinteistä kustannuslaskentaa yleisellä tasolla ja toimintolaskennan teoriaa tarkemmin. Perinteisen kustannuslaskennan osuudessa käyn läpi hieman kustannuskäsitteitä ja erilaisia tapoja selvittää tuotteen tai palvelun kustannuksia. Käsittelen myös perinteisen kustannuslaskennan kaksi yleisintä tapaa jakaa kustannuksia: Jakolaskenta ja lisäyslaskenta. Toimintolaskennan teorian lopussa vertailen hieman perinteisestä kustannuslaskentaa ja toimintolaskentaa.

Empiirisessä osuudessa pureudutaan palvelun tuottamisen prosessiin, kustannuksiin ja palvelun tuottamisen kannattavuuteen.

Teorian toisessa osiossa käyn läpi opinnäytetyön toisen osuuden eli differoinnin ja asiakasvirtojen teoriaa yleisellä tasolla. Toisen teoriaosuuden jälkeen on empiirinen osuus, jossa kyselylomakkeen perusteella arvioin asiakasvirtoja ja toiminnan tuottavuutta toisesta näkökulmasta sekä esitän asiakasvirtalaskelman.

2 PERINTEINEN KUSTANNUSLASKENTA

Tässä luvussa käyn läpi kustannuslaskennan ja kannattavuuden teoriaa. Käyn läpi kustannuskäsitteitä sekä miten kustannuksia luokitellaan aina kustannusten jakoon eri menetelmillä, lopuksi vielä kannattavuudesta ja sen arvioinnista.

Kustannuslaskenta on yrityksen johdon laskentatoimen peruskivi. Kustannusten ja tuottojen kohdistaminen tuotteille, palveluille tai tulosityksiköille ei ole aina helppoa ja yksinkertaista. Kannattavuutta laskettaessa tarvitaan tietoa tuotteiden tai palveluiden kustannuksista ja tuotoista. Kustannusten jakaminen ei ole aina niin yksiselitteistä palveluille tai tuotteille kuin tuottojen jakaminen edellä mainituille. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005,135.)

Yrityksen päätarkoituksena on tuottaa yritykselle ja omistajille voittoa, jolloin tuotot toiminnasta ovat suuremmat kuin kulut. Yrityksen kustannukset johtuvat tuotannontekijöiden ostamisesta. (Pellinen, 2005,73.)

Kustannuslaskennan tavoitteena on selvittää esim. tuotteiden tai palvelukokonaisuuksien kannattavuutta. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2005,135.)

2. 1 Kustannuskäsite

Kustannus määrittelee, kuinka paljon resurssien käytöstä joudutaan maksamaan. Resursseja ovat mm. työvoima, raaka-aineet, palvelut, koneet, laitteet jne. Resurssia käytetään aina tiettyyn tarkoitukseen, esimerkiksi tuotteen tai palvelun tuottamiseen, tai kustannus voi olla tuotannontekijän määrän kertominen tuotannontekijän yksikkökustannuksella. (Pellinen, 2005,73. Ikäheimo, ym. 2005, 136.)

$$\text{kustannukset} = \text{tuotannontekijöiden määrä} * \text{yksikköhinta}$$

Kaava 1. Kustannuskäsite (Jyrkkiö & Riistama, 2001, 46.)

Resurssin hinnan määrittelee se, kuinka paljon kyseisestä resurssista on aikaisemmin maksettu (Ikäheimo, ym. 2005, 136).

Kustannukset ovat erilaisia, myös käyttötapa, miten kustannuksia käsitellään, on vaihtelevaa. Näin kustannuslaskenta antaisi mahdollisimman oikean kuvan yrityksen johtamiseen ja päätöksen tekoon. (Ikäheimo, ym. 2005, 137.)

Kustannukset voidaan jaotella muun muassa tuotannontekijän mukaan seuraaviin ryhmiin. Raaka-aineet, tarvikkeet ja puolivalmisteet kuuluvat aine-, tarvike- ja puolivalmistekustannuksiin. Muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijät kuuluvat toimitila-, laite-, kalusto-, energia-, tietohallinto-, tiedonvälitys-, tietoliikenne-, markkinointi- ja hallintokustannuksiin. Pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin kuuluvat poistot, korot, muut rahoituskustannukset, vakuutukset. Näiden pääryhmittäin jako auttaa hahmottamaan kustannusten jaottelun sisältöä. (Pellinen, 2005,74.)

Kun yritys miettii sisältöä omille kustannuksilleen, on otettava lähtökohdaksi oma strategia. On hyvä, että otetaan lähtökohdaksi omat strategiset lähtökohdat ja sopeutetaan kustannusten rekisteröinti sen pohjalta. (Pellinen, 2005,74.)

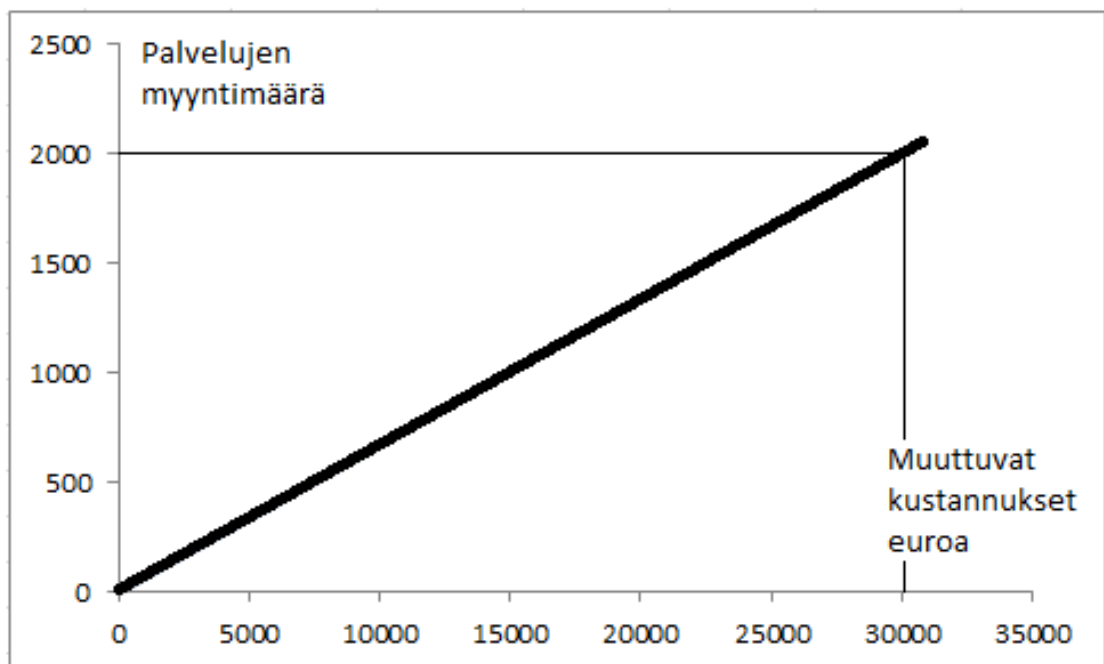
2.1.1 Kustannusten luokittelu

Yleisellä tasolla tarkastellessa voidaan yrityksen kustannukset jakaa eri luokkiin. Jaotteluluokkia ovat muuttuvat ja kiinteät kustannukset tai välittömät kustannukset ja välilliset kustannukset tai erilliskustannukset ja yhteiskustannukset. Jaottelut tehdään yrityksen ja yhteisön tarpeiden mukaan. (Pellinen 2005,74.) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin näitä kustannuskäsitteitä.

2.1.1.1 Muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset

Kustannus on muuttuva, jos kustannus muuttuu sen mukaan kuinka paljon tuotetta tai palvelua myydään. Muuttuvat kustannukset kasvavat tai laskevat suoraan verrannollisesti tuotteiden tai palvelujen määrään. (Pellinen 2005,75.)

Esimerkiksi jos myydään tiettyä palvelua 1 000 kpl kuukaudessa, yhteen palvelukokonaisuuteen menee työkustannuksia 10 euron arvosta ja materiaalia 5 euron arvosta, joten kokonaiskustannukset ovat 15 000 euroa. Palvelua myydään seuraavana kuukautena 2 000 kpl, kustannukset olisivat yhteensä 30 000 euroa. Näin työkustannukset sekä materiaalikustannukset ovat muuttuvia kustannuksia, koska ne kasvoivat suhteessa palvelun määrään.



Kuvio 1. Muuttuvat kustannukset. Riistama & Jyrkkiön (2001, 47.) esimerkkiä muunnellen.

Tavanomaisia muuttuvia kustannuksia ovat seuraavat:

- ainekset (raaka-aineet, puolivalmisteet, osat)
- suuri osa valmistukseen tarvittavista työsuorituksista
- vuoro- ja ylityökorvaukset

- muuttuviin palkkakustannuksiin liittyvät sosiaaliturvamaksut, vuosilomakorvaukset yms. henkilösivukustannukset
- käyttötarvikkeet sekä lisä- ja apuaineet
- koneiden huolto ja korjaukset
- valmistusmäärän perusteella maksettavat patentti- ja lisenssimaksut
- takuukorjaukset
- voimavirran kulutusmaksut (Jyrkkiö & Riistama 2001, 50.)

Muut kulut jotka eivät ole muuttuvia kuluja ovat kiinteitä kustannuksia. Kiinteät kustannukset eivät ole suoraan riippuvaisia tuotteiden tai palveluiden määrästä vaan usein kiinteät kustannukset riippuvat ajasta. (Pellinen,2005,77.)

Tavanomaisia kiinteitä kustannuksia ovat seuraavat:

- pitkävaikutteiset tuotantovälineet (poistot, korot ja vakuutusmaksut)
- vuokrat
- lämmitys ja siivous
- suuri osa ohjaavista työsuorituksista
- osa suorittavista työsuorituksista (vartiointi, varastonhoito ja kuljetus)
- kiinteisiin palkkakustannuksiin liittyvät sosiaaliturvamaksut, vuosilomakorvaukset yms.
- vapaaehtoinen sosiaalinen toiminta
- voimavirran perusmaksut
(Riistama, Jyrkkiö, 2001, 50.)

2.1.1.2 Välittömät ja välilliset kustannukset

Kustannukset voidaan jakaa kahteen luokkaan välillisiin tai välittömiin kustannuksiin. Jos kustannus voidaan kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle tai palvelulle on kyse välittömistä kustannuksista. Kun välittömät kustannukset jaetaan suoraan suoritteille, ne ovatkin yleensä muuttuvia kustannuksia. Kustannukset, jotka vaikuttavat yleisesti ja joita ei voida suoraan kohdistaa tuotteelle ovat välillisiä kustannuksia. Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös yleisesti yleiskustannuksiksi. (Ikäheimo, ym. 2005,141. Riistama & Jyrkkiö, 2001, 62.)

Kustannuksia voidaan kohdistaa eri menetelmillä, jakolaskennalla, lisäyslaskennalla tai toimintolaskennalla. Eri laskutapoja käytetään tuotantotyyppin mukaisesti, jotta saadaan mahdollisimman oikea kuva kustannuksista. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2005,141.) Eri laskutapoja käytetään myös erilaisten palvelutyypin mukaisesti.

- Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteisiin.
- Välilliset kustannukset (yleiskustannukset) kohdistetaan jakoperusteita käyttäen

Kuvio 2. Välittömät ja välilliset kustannukset (Riistama & Jyrkkiö, 2001, 62.)

2.1.1.3 Erillistuotot, erilliskustannukset ja yhteiskustannukset

Erilliskustannuksiksi luokitellaan kustannukset jotka voidaan kohdistaa tuotteelle tai palvelulle. Tuotot ovat yleensä helppo jakaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, joten erillistuotot ovat tuottoja jotka voidaan kohdistaa tuotteelle. Yhteiskustannukset ovat yhteisiä kaikille osastoille jota on hyvin vaikea jakaa osastoille. (Andersson, Ekström, Gabreilsson, 2001,62.)

2.2 Kustannuslaskenta

Tässä osiossa käyn läpi kustannuslaskennan yleistä kulkua markkinointiyrityksen näkökulmasta, ja myös valmistusyrityksen näkökulmasta on teoriaa, koska se kuvaa hyvin kyseistä case yrityksen palvelukokonaisuutta.

Yrityksen pitää olla kannattava, jotta toiminta voi jatkua. Tuottojen pitää olla kuluja suuremmat eli tuloksen pitää olla positiivinen. Jos yrityksen omistajat tyytyvät tulokseen, näin he kokevat, että yritys kannattaa. (Andersson, Ekström, Gabrielsson 2001, 21.)

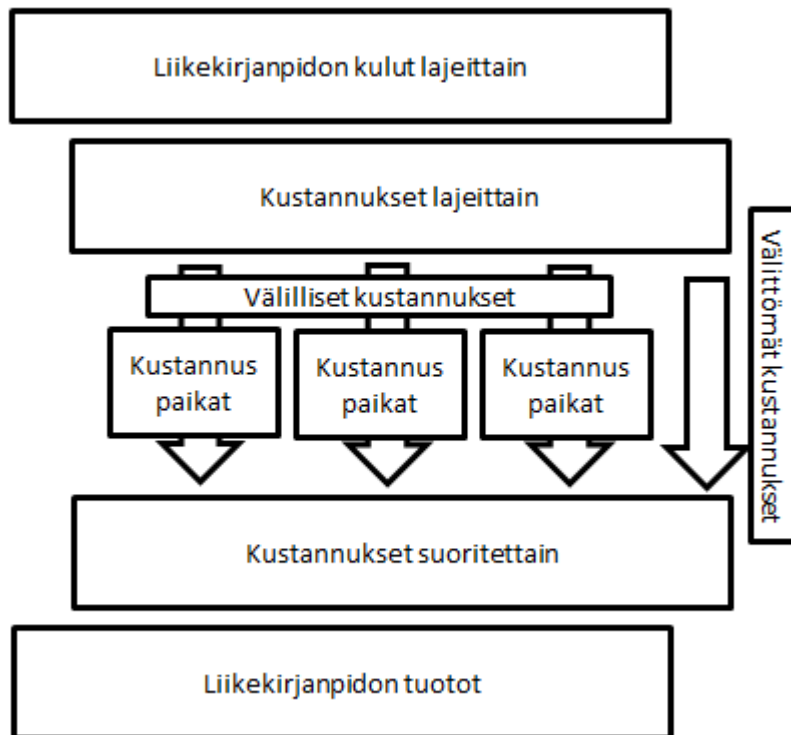
Kustannuslaskennan päätavoitteena on selvittää suoritekohtaiset kustannukset. Suoritteiden ohessa voi kustannuksia myös kohdistaa muillekin laskentakohteille, mm. asiakaskohtaisesti. Kustannuksia voidaan selvittää jo etukäteen, mutta

pääpaino on jo aiheutuneiden kustannuksien selvittämisessä. (Riistama & Jyrkkiö, 2001 60.)

2.2.1 Kustannuslaskennan kulku

Yleisesti kustannuslaskennassa on kolme vaihetta:

1. Kustannuslajilaskenta = selvitetään yrityksen kokonaiskustannukset lajeittain laskentakaudelta
2. Kustannuspaikkalaskenta = välilliset kustannukset kohdistetaan toimintoille ja kustannuspaikoille
3. Suoritekohtainen laskenta = välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille. Kullekin suoritteelle tuleva osuus kustannuspaikkojen välillisistä kustannuksista selvitetään erilaisten kohdistamisperusteiden avulla.



Kuvio 3. Kustannuslaskennan yleinen kulku (Riistama & Jyrkkiö, 2001, 62.)

2.2.2 Kustannuslajilaskenta

Vähittäiskaupan kustannuslajilaskennassa on kaksi tärkeää osaa:

- Varastokirjanpito
- Työkustannusten seuranta

Varastonkirjanpito on toteutettu nykyään varastonseurantaohjelmilla ja tavaran saapuessa myymälään, sen määrä ja hinta tallennetaan tietokantaan. Kun tavara myydään, se vähentää varastokirjanpidon mukaista saldoa (Riistama & Jyrkkiö, 2001, 66.)

Henkilökustannukset ovat vähittäiskaupan toiminnasta merkittävä kustannus, ne ovat usein 8 – 15 % liikevaihdosta. Vähittäiskaupan työntekijät ovat yleensä aikapalkattuja, vakituiset ovat kuukausipalkattuja ja osa-aikaiset ovat tuntityöntekijöitä. Muita kustannuslajeja ovat mm. vuokrat, markkinointikulut ja poistot. (Riistama & Jyrkkiö, 2001, 68.)

2.2.3 Kustannuspaikkalaskenta

Vähittäiskaupan kustannuspaikkoja voivat olla mm. vaate-, kenkä, rauta- ja urheiluosasto. Vähittäiskaupassa henkilökustannukset, vuokrat ja muut kustannukset on helppo kohdistaa kustannuspaikoille. Kun on kyse hallityyppisestä myymälästä, jossa on monia osastoja ja jossa kassapäätteet ovat samoja, on kulut syytä kohdistaa vain selvästi niille kuuluvat erilliskustannukset ja pitää muut kustannukset yleiskustannuksina. Perustelut esitän luvussa 3.8, jossa hieman vertailen perinteistä kustannuslaskentaa ja toimintolaskentaa.

2.2.4 Suoritekohtainen laskenta

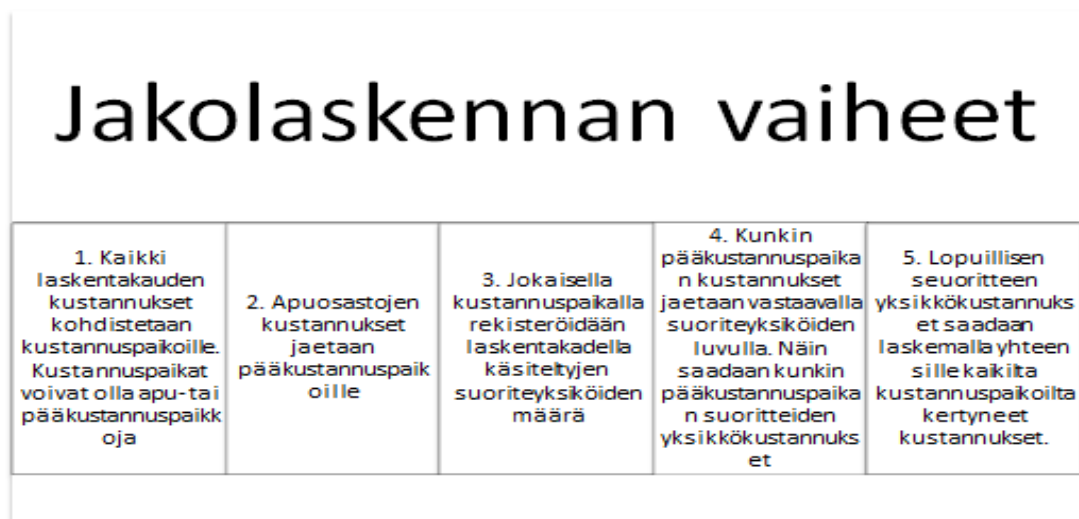
Riistama & Jyrkkiön (2001,68.) mukaan vähittäiskaupassa välillisiä kustannuksia ei yleensä kohdisteta tavaroille. Opinnäytetyössäni etsitään kustannuksia kuitenkin nimenomaan erillisen osaston sisällä tapahtuville prosesseille, tarvi-

taan tarkempia laskutapoja selvittämään kannattavuus. Tässä luvussa käsitte-
len suoritekohtaista laskentaa vertailuna ja perusteluna, miksi käytin toiminto-
laskentaa opinnäytetyössäni.

2.2.5 Jakolaskenta ja lisäyslaskenta

Jakolaskennassa kustannuksia jaetaan tuotteille saman verran (Ikäheimo, Lou-
nasmeri, Walden 2005,141).

Yksinkertaista jakolaskentaa voidaan käyttää silloin, kun käytetään yhtä tuotetta
tai tuotteet ovat samanlaisia. Tässä tapauksessa voidaan kustannukset jakaa
tuotetulle määrälle, jolloin saadaan yhden tuotteen hinta. (Ikäheimo, ym.
2005,141.)



Kuvio 4. Jakolaskennan vaiheet (Riistama & Jyrkkiö, 2001, 140.)

Lisäyslaskentaa käytetään silloin, kun valmistetaan hyvin paljon erilaisia tuotteita, joissa aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten jako olisi lähes mahdotonta ja aikaa vievää. Tämänlaatuisessa valmistuksessa käytetäänkin lisäyslaskentaa. (Riistama, Jyrkkiö, 2001, 149.)

Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset jaetaan suoraan tuotteille. Välilliset kustannukset kohdistetaan tuotteelle lisäysperiaatteella eli määritetään kustannuslisä joka kohdis-

tetaan välittömän kustannuksen mukaan esimerkiksi raaka-aine käytön mukaan. (Ikäheimo, Lounasmeri, Walden, 2005,142.)

Lisäyslaskentaa käytetään, kun tuotetaan monenlaisia tuotteita, jotka eivät ole vertailtavissa keskenään. Kustannuslisän laskemisessa käytetään välillisten kustannuksien määrää ja jaetaan nämä kustannukset kohdistustekijöiden summalla. Tuloksena saadaan tuotteelle kohdistettava kustannus. (Ikäheimo, ym. 2005,142.)

2.3 Katetuottolaskelma

Katetuottolaskelmaa voidaan käyttää esimerkiksi, jos halutaan tarkastella yrityksen eri osien kannattavuutta. Kun selvitetään yhden osan kannattavuutta, jaetaan kustannukset ja tuotot osastoittain. Erillistuottojen ja erilliskustannusten erotusta kutsutaan katetuotoksi. Erilliskustannuksissa voi olla kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia. Katetuottolaskelmassa yhteiskustannukset ovat yleisiä kustannuksia jota ei voida perinteisellä tavalla jakaa osastojen kesken. (Andersson, Ekström, Gabrielsson, 2001, 62.)

Esimerkki katetuottolaskelmasta:

Myyntituotot	1 000 000
Osto kustannukset	500 000
Katetuotto 1	500 000
Palkat	50 000
Sosiaalimaksut	20 000
Vuokrat	10 000
Poistot	5 000
Korot	2 000
Yhteensä	87 000
Katetuotto 2	413 000
Yhteiskustannukset	
Palkat	5 000
Sosiaalimaksut	3 000
Mainonta	3 000
Toimistokulut	5 000
Yhteensä	16 000
Katetuotto 3	397 000

Kaava 2. Esimerkki katetuottolaskelmasta. (Andersson, ym. 2001, 63.)

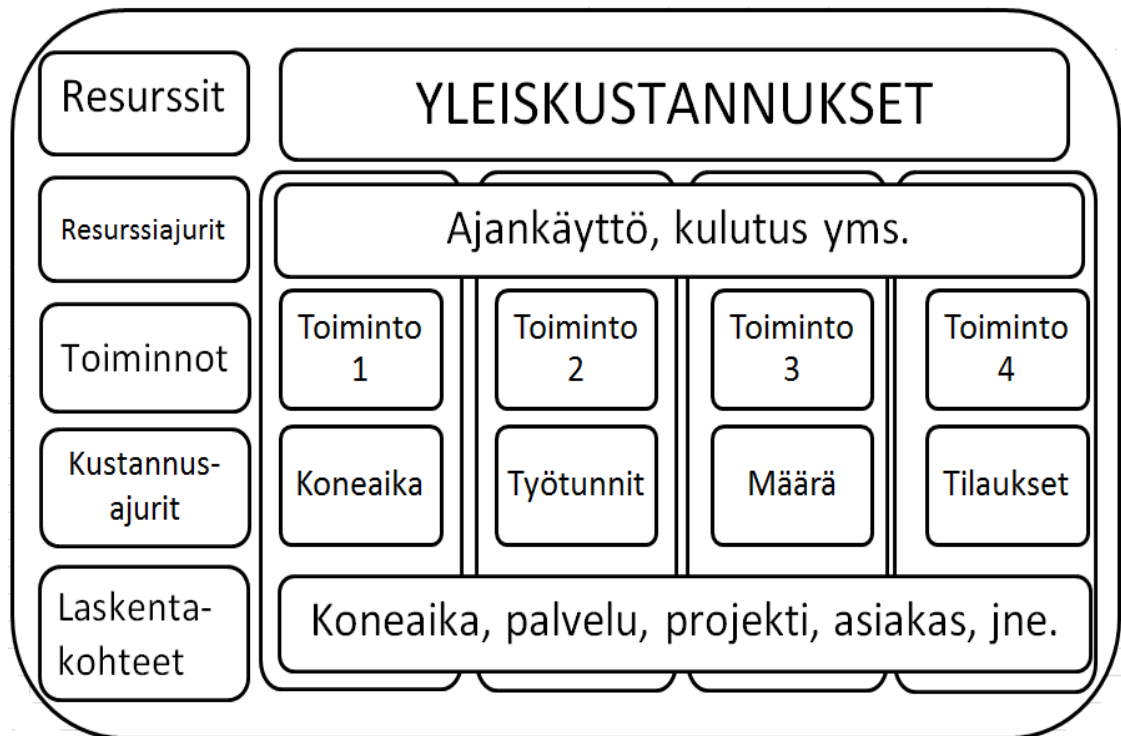
3 TOIMINTOLASKENTA

3.1 Toimintolaskennan perusidea

Toimintolaskentaprojektin ensimmäinen vaihe on määrittää toiminnot ja tunnistaa niiden väliset suhteet, tätä vaihetta kutsutaan toimintoanalyysiksi. Seuraavaksi valitaan resurssi- ja kustannusajurit, jotka kuvaavat resurssien käyttöä ja laskentakohteen aiheuttamien toimintojen suorittamista. Tätä vaihetta kutsutaan kustannusten aiheutumisen analysointivaiheeksi. Näiden toimenpiteiden jälkeen kustannukset jaetaan resursseilta toiminnoille ja sitten toiminnoilta tuotteille ja palveluille. Toimintolaskennan käyttöönotossa toimintojen määrittäminen ja kustannusajurien valinta ovat tärkeimpiä vaiheita. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 132.)

Toimintolaskenta on osoittautunut parhaiten aiheuttamispariaatetta yleiskustannusten kohdistamisessa noudattava kustannuslaskentamenetelmä. Resurssien käyttöä toimintolaskennassa seurataan toiminnoittain. Toimintojen suorittamisesta syntyviä kustannuksia ohjataan ajureiden avulla eri laskentakohteille. Toimintolaskennan pariaate on selvittää tuotteille, palveluille, asiakkaille, projekteille ja jakelukanaville kokonaiskustannuksia. Kokonaiskustannukset muodostuvat toimintolaskennassa resurssien ja toimintojen käytöstä. (Järvenpää, Länsiluoto, ym. 2010, 128.)

Lähtökohtana voidaan pitää sitä, kuinka paljon yrityksen eri toiminnot vaativat resursseja eli aiheuttavat kuluja. Toimintolaskennassa kuluja seurataan tiukasti aiheuttamisperiaatteiden mukaisesti ja kohdistamiseen käytetään resurssiajureita. Jotta resurssiajureita voidaan käyttää, määritetään toiminnot jota prosessi tai palvelu käyttää. Toiminnot selvitetään määrittelemällä suoritemäärää kuvaavat mittarit eli kohdistimet. Näin saadaan jaettua kustannukset oikeille periaatteille. (Laitinen 1998, 218.)



Kuvio 5. Toimintolaskennan perusajatus (Järvenpää, ym. 2010, 128.)

Resurssiajurit jakavat kustannukset toiminnoille resurssien käytöstä aiheutuvat kustannukset mahdollisimman tarkasti. Ensimmäisen tason kohdistustekijät ovat tyypillisesti voimavarojen, ajankäytön tai panosten kustannuksien kohdistamiseen annetuille toiminnoille tai toimintaketjuille. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen, 2010, 128.)

Erilaisten toimintojen kustannusajurien avulla toiminnoille aiheutuvat kustannukset jaetaan lopullisesti laskentakohteelle. Vaikka samanlaista kaksivaiheista kohdistamistapaa käytetään myös muissa erilaisissa laskentamenetelmissä, toimintolaskennassa kohdentamistapa on tarkempi ja kehitetty selkeämmin yrityksen toimintoihin ja toimintaketjuihin liittyväksi. (Järvenpää, ym. 2010, 129.)

3.2 Toimintolaskennan hyödyt

1. Menetelmä tarjoaa tyypillisesti luotettavampaa ja tarkempaa kustannuslaskentainformaatiota kuin perinteiset menetelmät
2. Laskentaperiaatteet ovat toimintaprosessit tuntevalle organisaation jäsenelle ymmärrettävämpiä kuin laskentatekniset kohdistustavat.
3. Eri toimijaryhmien informaatiotarpeet pystytään paremmin ottamaan huomioon laskentakohteiden joustavan valinnan ansiosta.
4. Resurssien kulutuksesta ja kustannusten käyttäytymisestä pystytään muodostamaan nykyistä kattavampi näkemys

(Järvenpää, ym. 2010, 131.)

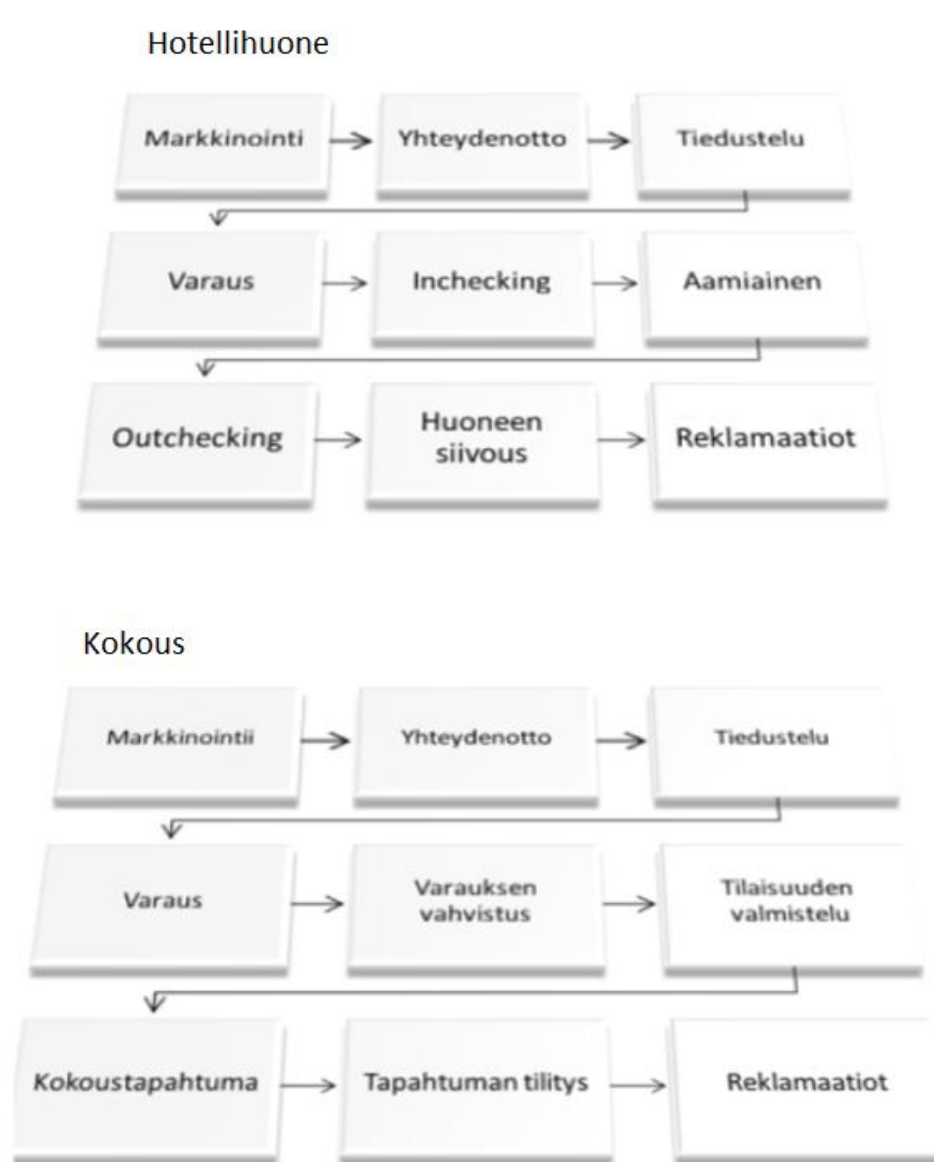
Toimintolaskenta mahdollistaa monimutkaisten organisaatioiden kustannuksien hahmottamisen ja tarkastelemisen. Kun yleiskustannuksien aiheuttamisperiaatteet tunnetaan, niiden syntymiseen ja käyttöön voidaan vaikuttaa paremmin. Toimintolaskentajärjestelmään ajatut toimintojen mallit ja läpimenoajat ovat suureksi avuksi esimerkiksi tuottavuuden parantamisessa. (Järvenpää, ym. 2010, 131.)

Toimintolaskennasta saadaan eniten hyötyä organisaatioissa, joissa kokonaiskustannuksista yleiskustannukset ovat suuret ja näiden kustannuksien kohdentamista tuotteille, projekteille, palveluille ja asiakkaille pidetään tärkeinä. Myös palveluliiketoiminnassa ajankäytöstä aiheutuvien kustannusten käyttö on aiheellista. (Järvenpää, ym. 2010, 132.)

3.3 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysin periaate on määrittää toiminnot, joissa jaetaan yrityksen prosesseja eri toiminnoiksi. Toiminto alkaa esimerkiksi markkinoinnista ja päättyy, kun asiakas ostaa tuotteen tai tekee siitä reklamaation. Jokaiselle tuotteelle voidaan määrittää oma toimintonsa, jos suoritteet eroavat suuresti toisistaan. Toimintojen pitää olla kokonaisuuksia, jotka käyttävät yrityksen resursseja aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ja joilla on selvästi aloittamis- ja lopettamishetki.

Toimintoja ovat esimerkiksi markkinointi, tuotanto, taloushallinto ja varastointi. Toimintoja voidaan jakaa myös alemman tason toimintoihin. Esimerkkitaulukossa on esitetty kaksi hotellin prosessikuvausta, joissa suoritteina hotellihuone ja kokous. (Laitinen, 1998 236.)



Kuvio 6. Prosessikuvaukset (Laitinen, 1998,236.)

3.4 Toimintojen määrittäminen

Toimintoja määritettäessä voidaan käyttää perusteena, että toiminnon pitää olla seurannan kannalta mielekäs ja mitattavissa oleva kokonaisuus tai toiminnon pitää olla olennainen yritysprosessin kannalta. (Laitinen 1998, 237.)

Kustannuspaikkoja voidaan käyttää hyväksi, kun määritellään toimintojoukon tai toimintoketjun kustannuksia. Pienissä yrityksissä kustannuspaikka voi olla suoraan toiminto, esimerkiksi varastointi, tuotanto, lähettämö laskutus. (Järvenpää, ym. 2010, 133.)

Toiminto pitää olla seurattavissa, jossa tehokkuuden seuranta on mahdollista ja sen käyttämät resurssit ovat mitattavissa. Myös toiminnon pitää olla selvästi rajattavissa, eli toiminnosta löytyy aloittamis- ja lopettamishetki. (Laitinen 1998 237.)

3.5 Kustannusajurit laskennassa, niiden luonne ja valinta

Toimintolaskennassa tuotekohtaisessa laskennassa välittömät kustannukset jaetaan suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaan tuotteeseen tai palveluun. Välillisiä kustannuksia jaettaessa tarvitaan toimintojen mukaisia kustannusajureita. (Järvenpää, ym. 2010, 138.)

Seuraavan taulukon mukaan kustannusajurien arvot saadaan jakamalla toimintojen kustannukset kustannusajurien määrällä. Esimerkiksi yksi konetunti maksaa 60 € ja tarkastuksen hinta on 18,33 €. Tyypillisesti varastoinnin kustannusten ajurina käytetään tuotteen pinta-alaa. Tässä esimerkissä varastointikustannukset sisältää varastolavojen lukumäärän mukaan. Ajatuksena, että varastoinnista syntyvät kustannukset riippuvat tuotteen vaatimasta pinta-alasta. Kustannusajurina on siis mahdollista käyttää varastolavaa ja kuinka paljon se vaatii tilaa. (Järvenpää, ym. 2010, 139.) Osiossa 4.3 käyn läpi, miten jaoin kustannukset pinta-alaan suhteutettuna.

Toiminto	Kustannusajuri	Toiminnon kustannus €	Kustannusajuri h	kustannus/ajuri €
Valmistus	koneaika(h)	300 000	5 000	60
Tuotetarkastukset	tarkastusten kesto (h)	55 000	3 000	18,33
Tuotteiden siirto varastoon	lavojen lkm	120 000	8 000	15
Varastointi	varastolavojen lkm	280 000	12 000	23,33
Myyntitilausten vastaanotto	tilausten lkm	30 000	90 000	0,33
Reskontran hoito	laskujen lkm	25 000	140 000	0,18
Tuotteiden lähettäminen	tilausrivien lkm	130 000	260 000	0,5
Asiakaskäynnit	käyntien lkm	200 000	1 500	133,33
		1 140 000		

Kaava 3. Kustannusajurit (Järvenpää, ym. 2010, 139.)

3.5.1 Kustannusajurien erilaiset tyypit

Kustannusajurit voidaan luokitella tyypiltään volyymistä ja ajankäytöstä riippuviksi, toimintojen suorittamisen vaativuudesta tai intensiteetistä johtuviksi. (Järvenpää, Länsiluoto, ym. 2010, 140.)

Volyymistä riippuvat kustannusajurit ovat aina toiminnon suorittamisen määrää tai siihen liittyvään tekijään kuvaavia. Esimerkiksi materiaaleja hankittaessa tuotteiden määrään, laskutuksessa laskujen määrään ja tavaroita vastaanotettaessa tilausrivien määrää. Volyymiriippuvaisia kustannusajureita ovat myös erilaiset tilakustannukset, joissa kustannusajurina käytetään esimerkiksi varastoinnin pinta-alaa ja neliömetrille laskettua hintaa. (Järvenpää, ym. 2010, 140.)

Toiminnon ajankäyttöä kuvaavat kustannusajurit edustavat useimmiten tarkempaa kohdistamista kuin lukumäärään perustuvat kohdistamiset. Jos toiminnon

suorittamiseen käytetty aika poikkeaa toimintojen sisäisten toimenpiteiden kesken, voidaan tarkastella seuraamalla ajankäyttöä tarkemmin, näin päästään tarkempaan lopputulokseen kustannusten kohdistamisen kannalta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen, 2010, 140.)

Toimintojen vaativuus tai intensiteetti kuvaa periaatteessa tarkinta kohdistamistapaa, sillä siihen otetaan huomioon tapauksittain toiminnon haastavuus. Ongelmana on yleisesti, onko kohdistustekijään tarvittavaa informaatiota ylipääntään tarjolla. Toimintojen vaativuutta voidaan jäljitellä indeksoinnin avulla. Esimerkiksi toiminnon suorittamisen keskimääräistä ajankäyttöä voidaan kertoa erilaisin vakiokertoimin, jotka ottavat huomioon työn haasteellisuuden. (Järvenpää, ym. 2010, 140.)

Kohdistettavat kustannukset	Volyymisidonnaiset kustannusajurit	Ajankäyttöön liittyvät kustannusajurit	Vaativuutta mallintavat kustannusajurit
Materiaalin vastaanotto	lähetyksen lukumäärä vastaanotettavien tilausten tai tilausrivien määrä	Kuorman purkamisen kesto, hyllytyksen kesto	Tuotteista tai materiaaleista johtuvien tavanomaisesta poikkeavien töiden huomioiminen lisäkertoimin
Kunnossapito	Korjausten ja huoltojen lukumäärä	Konetunnit, koneryhmien käyttöajat	Kunnossapitosuunnitelman mukainen kohdistustapa poikkeavien töiden huomioiminen lisäkertoimin
Pakkaamo ja lähettämö	Nimikkeiden lukumäärä, Tilaneliöt, tilausten tai tilausrivien määrä	Pakkaukseen käytetty aika tuoteryhmittäin hyllypaikalta noudon keskimääräinen kesto	Poikkeavien töiden huomioiminen lisäkertoimin

Kuvio 7. Kustannusajurien tyypit (Järvenpää, ym. 2010, 141.)

3.6 Työajan kohdistamistavat

Työaikojen kohdistaminen toiminnoille on tärkeässä asemassa esimerkiksi monenlaisissa palveluyrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Työajan kohdistamisella mahdollistetaan palvelujen toimintoperusteiset kustannukset. Työaikojen kohdistamisessa voidaan käyttää monia erilaisia laskentatapoja. Empiirisessä osiossa käytän case-yrityksen osaston työajan kohdistamiseen työtutkimusta ja ja osaksi tyypillisen työtehtävän ajan käyttöä.

Järvenpään ja kumppanien (2010, 142-144.) mukaan on monia eri tapoja kohdistaa työaikaa eri toiminnoille. Esimerkiksi näin:

1. Kokonaistyöajan kohdentaminen eri työtehtäviin ja toimintoihin työntekijän itse arviona, esimiehen tai muun asiantuntijan näkökulman perusteella
2. Kokonaistyöajan jakamista työtutkimuksen perusteella, tässä työntekijä seuraa työaikansa käyttöä 1 - 4 viikon ajan kirjaamalla työaikansa toiminnoittain
3. Jatkuva työaikaseuranta. Asiantuntijatyössä työajan kirjaaminen on yleistymässä, näin saadaan päivittäisten toimintojen suoritusajasta tarkkaa tietoa.
4. Työtehtävä tai työvaihekohtainen ajankäyttö. Tässä määritetään kauanko tyypillinen toiminto vaatii aikaa. Mallissa ei tarvitse tehdä jatkuvaa työaikaseurantaa, vaan saadaan olennaisten toimintojen kesto selville. Tällöin voidaan käyttää samaa tietoa kustannuslaskennassa jatkuvasti.

Työajan seuranta tulee toteuttaa täsmällisesti ja väärä toteuttamismalli voi aiheuttaa virheitä laskelmiin. Seurantaa, jossa selvitetään työhön kuluvia aikoja, ei tule käyttää työntekijöiden arviointiin tai valvontaan, muuten työntekijät voivat vaikuttaa manipulatiivisesti tutkimuksen tuloksiin. (Järvenpää, ym. 2010, 142-144.)

3.7 Kustannusten laskenta ja toimintolaskentatiedon hyödyntäminen

Toimintolaskentaan tarvittavia kustannuksia voidaan laskea kun toiminnot on määriteltä, sekä kustannusajurit ja kustannusajurien suorituskäärät ja niille kohdistettavat kustannukset ovat selvillä. Toimintolaskentaa voidaan tehdä tiettyä liiketoimintaan liittyvää kehittämishanketta varten tai kehittää sitä niin, että se voidaan ottaa jatkuvaan käyttöön. (Järvenpää, ym. 2010, 144.)

Kertaselvityksenä toteutettu toimintolaskelma on tyypillisesti toimintojen ja kustannusten kohdistustekijöitä valittaessa yleispiirteisempi kuin jatkuvaan käyttöön toteutettu laskentamalli. Kertaselvityksessä tarkastellaan tarkasti vain suurimpia kustannuskertymiä ja muiden kustannusten tarkastelussa voidaan käyttää kevyempiä ajureita sekä koota pienempiä toimintokokonaisuuksia suuremmaksi kokonaisuudeksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen, 2010, 128.) Empiirisessä osiossa teen kertaselvityksenä toimintolaskennan, jossa käytetään kevyempiä ajureita.

Jatkuvamallisessa toimintolaskennassa laskentamallin tarkoituksena on tuottaa kustannusseurantaa ja mahdollistaa myös käytön erilaisissa päätöksentekotilanteissa laskentakaudesta toiseen (Järvenpää, ym. 2010, 128).

Kustannusten kohdistustekijöihin saadaan tietoa toiminnanohjausjärjestelmästä, tuotannon ohjausjärjestelmästä tai muista erillissovelluksista. Data siirretään toimintolaskentaohjelmaan tai yksinkertaisemmissa laskentamalleissa voidaan käyttää Excel-sovellusta. (Järvenpää, ym. 2010, 128.)

Tuotteen tai palvelun kokonaiskustannukset saadaan selvitettyä laskemalla kuinka paljon toimintoja tuotteen tai palvelun tuottaminen on vaatinut. Tämän jälkeen toiminnon suorituskäärällä kerrotaan kohdistustekijän hinta. (Järvenpää, ym. 2010, 128.)

3.8 Toimintalaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta

Toimintolaskennalla on monia hyviä puolia, luettelen seuraavaksi hyviä ominaisuuksia, jotka liittyvät toimintalaskentaan.

1. Toimintolaskennan avulla saadaan hinnoiteltua tuote tai palvelu paremmin, ja jos palvelu tai tuote ei toimi hinnoittelumarkkinoilla, niin saadaan tarkempaa tietoa kustannuksista.
2. Toimintolaskennan perusteella voidaan löytää vaihtoehtoisia menettelyjä ja tapoja toimia.
3. Kun tekemisprosessit jaetaan tärkeisiin toimintoihin, voidaan tiedon avulla keskittyä oikeaan tekemiseen.
4. Kun toiminnot määritetään oikein järjestelmä tuottaa tietoa hyvin ja kustannustehokkaasti.
5. Toimintojen määrittäminen tekemisen pohjalta tekee tietojärjestelmästä ymmärrettävän. Ne ketkä tekevät prosessia ymmärtävät helpommin tietojärjestelmää kun se on tehty tekemisen pohjalta.
6. Toimintolaskenta mahdollistaa tuotteen tai palvelun koko elinkaaren mukaisen tuote- tai palvelukustannustiedon seuraamisen. Näin on yrityksen mahdollista huomioida myös sellaiset kustannukset jota ei yleensä oteta huomioon.

Toimintolaskennalla saadaan siis monia hyötyjä, mutta myös perinteinen tapa laskea tuottaa samoja hyötyjä jos ne on rakennettu tietojärjestelmään hyvin. (Vilkkumaa 2005, 201.)

Perinteisempää suoritekohtaista kustannuslaskentaa on arvosteltu useilla perusteilla ja pääasiassa arvostelu on kohdistunut kolmeen eri seikkaan.

1. Tuotelaskennassa välillisiä kustannuksia kohdistetaan suhteessa välittömiin kustannuksiin. Yleiskustannukset jaetaan monesti suhteessa välittömien ainekäytön tai välittömien töiden kustannuksilla. Yleisellä tasolla kuitenkin välittömien kustannuksien määrä vähenee suhteessa välillisten kustannusten määrään.

2. Tuotekohtaisessa laskennassa kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, minkä seurauksena johtamisessa saatetaan keskittyä liikaa muuttuviin kustannuksiin. Kun muuttuvat kustannukset pienenevät, johtamisen tuoma vaikutus pienenee samassa suhteessa. Tätä voi johtua yrityksen tehottomuus ja kehityksen heikkeneminen.
3. Tuotelaskenta ei välttämättä anna oikeaa kuvaa tekemisprosessin kannalta. Tämä saattaa ajaa kustannusten jaon keinotekoisesti muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. (Vilkkumaa 2005, 202 - 203.)

4 OSASTO X:N TOIMINTOLASKENTAMALLI JA KANNATTAVUUDEN ARVIOINTI

4.1 Toimintolaskennan kulku

Yrityksen osasto x:ssä tapahtuu normaalin toiminnan lisäksi oheispalveluja. Oheispalvelujen todellisia kustannuksia on aikaisemmin vain arvioitu, joten tämän informaation saaminen on yrityksen kannalta tärkeää. Osastolla tapahtuu paljon erilaista tapahtumaa, että toimintolaskentamalli osoittautui hyväksi laskentatavaksi. Toimintolaskenta tuo mahdollisuuksia eritellä eri toimintoihin kuluja kustannuksia, niin ajallisesti kuin kapasiteettiäkin ajatellen. Toimintolaskennan avulla saadaan arvio eri toimintojen kannattavuuksista sekä saadaan selvitettyä eri toimintovaiheiden todellisia kustannuksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osasto x yhden tärkeän palvelun kannattavuus. Projekti aloitettiin arvioimalla kyseisen laskennan tarve, ja lopputuloksena päädyimme toteuttamaan kannattavuuden laskemisen. Toimintolaskenta alkoi suunnitelmalla, joka antoi suunnan toimintojen määrittämiselle. Toimintojen määrittämisen jälkeen selvitimme kaikki toimintoihin liittyvät kustannukset. Kustannusajurien määrittämisen jälkeen ajoimme kustannukset palvelulle.

Käsittelen seuraavissa luvuissa siis yhden palvelun ja siihen liittyvän toimintalaskennan osia.

4.2 Toimintojen määrittäminen

Toimintoanalyysissä selvitimme palvelun toiminnot ja sen mitä, näissä toiminnoissa tapahtuu. Eri toimintojen käyttämästä ajasta sain tietoja esimiehiltä ja työntekijöiltä, sekä mitä eri resursseja toiminnot käyttävät. Resurssien kustannukset jaettiin resurssiajureilla palvelulle. Eri toiminnoille valitsimme kustannusajurit joita käytimme sitten lopullisessa kustannusten jakamisessa.

4.3 Kustannusajurit ja niiden valinnat

Osasto x:n toimintaan liittyy useita työvaiheita. Kustannusajureita valittaessa selvitimme eri työvaiheiden sisältämiä kustannuksia ja miten niitä voisi mitata. Tarkasteltavaan osastoon liittyy kolme eri työvaihetta sekä yleiskustannukset, jotka liittyvät lähinnä toimitilan käyttöön.

Työhön liittyvien kustannusajureiden valinnaksi osoittautui luonnollisesti työvaiheisiin käytettävä aika. Työvaiheiden käytetty aika suhteutettiin kokonaistuntien määrään, josta kustannus koostui työntekijöiden palkan osuuksiin. Työtunteja määritettiin kahdella eri tavalla: Esimiehet ja työntekijät arvioivat, kuinka kauan rutiinomainen työ vie aikaa päivässä, tällöin työaika on kuvattu tunnin tarkkuudella päivää kohti. Sekä työvaihe joka suoritetaan rutiinien ulkopuolella, esimies määrittä ajan kuinka paljon työvaihe vie aikaa.

Muihin yleisiin kustannuksiin jaettiin varastolavojen viemä pinta-ala, joka suhteutettiin kokonaisvuokran määrään, vuokra sisältää kaikki kiinteistöön liittyvät kustannukset, mm. sähkön ja lämmityksen. Osastolla on muitakin kuluja, jotka kuuluvat tarkasteltavan toiminnon piiriin, mutta laskennan kannalta ei ole tarvetta ottaa kaikkia kustannuksia huomioon niiden vähäisen vaikutuksen takia.

Toimitilan kokonaisvuokran kustannukset siis jaettiin pinta-alan mukaan kustannuksiksi ajuria kohden ja palkat jaettiin kokonaistunneilla, josta saatiin kustannus per ajuri.

Toiminto	Toiminnon kustannus	Kustannusajuri	Kustannus/ajuri
Toimitilakustannus	-10154	740	-13,7
Työvaihe 1	-7551	581	-13,0

Kaava 4. Kustannusajurit

4.4 Palvelukohtaisten kustannusten laskenta

Seuraavassa vaiheessa, kun kustannus ajuria kohti on selvillä, laskin toimitilakustannukset ja kolmen eri työvaiheen kustannukset toteutuneilla käytöillä. Toimitilakustannukset neliömäärän mukaan, joka on selvillä, sekä kolmen työvaiheen niihin menneiden työtuntien mukaan kerroin kustannusajurille, niin sain työvaiheiden ja toimitilakustannuksen todelliset kustannukset kuukaudessa. Tämän jaoin myös yksikkömäärällä, jolloin sain selville myös yksikkökohtaisen kustannukset toimitilalle ja työvaiheille.

Palvelukohtaisten kustannusten laskenta		Määrä			
		54833			
Kustannukset	Kustannusajuri	Kustannus/ajuri	Toimintojen käyttö	Kustannus / kk	Kustannus / yksikkö
Toimitilakustannus	Neliömäärä	-13,7	48	-659	-0,012
Työkustannus 1	Työtunnit	-13,0	60	-780	-0,014
Työkustannus 2	Työtunnit	-13,0	30	-390	-0,007
Työkustannus 3	Työtunnit	-13,0	16	-208	-0,004

Kaava 5. Palvelukohtaisten kustannusten laskenta

4.5 Kannattavuuden arviointi

Kannattavuuden arvioinnissa tarkastelen, miten kannattava palvelu on yritykselle. Käytin laskennassa toimintolaskelman toteutuneita kustannuksia yksikköä kohti ja suhteutin sen koko vuoden yksikköjen määrään. Kun kustannukset ovat selvillä, vertasin sitä toteutuneeseen tuottoon ja lopputuloksena on kyseisen palvelun katetuotto.

Toiminnon kustannukset ja tuotto vuodessa		
	kpl määrä	658000
	Yhteensä	Per kpl
Tuotto	38000	0,058
Toimitilakustannus	-7904	-0,012
Työvaihe 1	-9359	-0,014
Työvaihe 2	-4679	-0,007
Työvaihe 3	-2496	-0,004
YHTEENSÄ	-24438	-0,037
Kate	13562	0,021

Kaava 6. Katetuottolaskelma

Kuten sivulla 26 kerroin, teimme kertaluonteisen selvityksen osaston kannattavuudesta, on laskennassa käytetty kevyempiä ajureita, sekä jätetty pieniä kustannuksia pois. Pienimpien kustannuksien seuranta olisi ollut hyvin työlästä, eivätkä ne olisi vaikuttaneet osaston kannattavuuteen niin paljoa, että toiminnasta tulisi kannattamatonta.

5 DIFFEROINNIN TUOMA KILPAILUETU JA SEN ASIAKASVIRTA

Tässä luvussa käyn läpi, miten eri toiminnot tukevat toisiaan, kasautumisedun tuoman asiakasvirran hyötyjä, sekä asiakasvirran vaikutusta kokonaisuuteen. Päätelemät perustuvat Marjasen (1998) tekemään tutkimukseen ja sen soveltamiseen kuvaamaan asiakasvirtaa ja differoinnin tuomaa kilpailuetua yrityksessä. Erilaisten palvelujen tuominen yhteen luo kilpailuetua. Kilpailu etuja on monia erilaisia, mutta käsittelen seuraavissa osioissa vain niitä kilpailuetuja, joita osasto x tuo.

5.1 Kasautumisedut

Kauppan keskittäminen yhdelle kauppapaikalle tuo haittojen lisäksi myös keskittämisetuja, omassa tutkimuksessani etenkin asiakkaiden määrän kasvu on merkittävässä osassa. Kuluttajan kannalta keskittyminen aiheuttaa matkakustannusten säästöä ja helppoutta. (Marjanen 1998, 6.)

Kun eri alojen kaupat sijoitetaan lähekkäin, se tuo asiakkaille ajan ja vaivan säästöä. Jos asiakkaan pitää käydä ostamassa monta tuotetta, on järkevää ajatella, että hän menee paikkaan, jossa on keskittyneesti kyseisiä kauppvoja. Eri toimialojen toisilleen läsnäolo tuo paljon asiakasvirtaa, josta hyötyvät kaikki alueen kaupat. (Marjanen, 1998, 6.)

Varis on kuvannut pro gradu- työssään (2005) Kotlerin mukaan, että asiakasvirtalaskelmat ovat tärkeitä kuvaamaan tietyn kauppapaikan sijaintia. Kaupat voivat arvioida myynnin tehokkuutta neljällä mittarilla:

1. Ohikulkevien ihmisten määrä keskimääräisenä päivänä
2. Kauppaan sisään astuvien prosenttimäärä
3. Sisäänastuneista jotakin ostavien määrä
4. Keskiostoksen määrä

Kappaleesta 6.1.2 löytyy case-yrityksen asiakasvirtalaskelma.

5.2 Differointi

Yritys erottuu muista kilpailijoista, jos sillä on tarjota jotain, mitä muilla yrityksillä ei ole. Differointi on toinen kilpailuedun muoto, joka yrityksellä voi olla. Yritykset voivat ajatella, että ovat erilaisia, mutta eivät ole silti differoituneita, koska erilaisuus on sellaista, mitä asiakkaat eivät arvosta. Kun yritys päättää differoida toimintaa, ei usein huomioida kustannuksia. Porterin mukaan (1985) mikä tahansa toiminto voi edistää differointia, esimerkiksi jokin palvelu. Vaikka asiakas tulee ostamaan jotakin tiettyä tuotetta, voi muilla palveluilla päästä merkittäväänkin differointiin. Esimerkiksi tuotteen saatavuus voi edistää differointia. Yritys voi olla ainutlaatuinen vain muutamien palvelujen perusteella, esimerkiksi tarjottavat palvelut ja toimintojen sisältö ovat tärkeitä johdon valintoja. (Porter 1985,158.)

5.3 Asiakkaan kokema arvo

Ainutlaatuisuus ei ole differointia, jos se ei tuota asiakkaalle arvon tuntua. Yritys on onnistunut differoinnissa, jos se tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, mutta kustannukset ovat pienemmät kuin siitä aiheutuvat tuotot. Asiakkaan saama arvo perustuu siihen, alentaako toiminto asiakkaan kustannuksia tai parantaako se asiakkaan suorituskykyä. Asiakkaalle kustannussäästön lisäksi tuottavat arvoa oman ajan säästäminen ja mukavuus. Ajan kustannuksia voi asiakas arvioida turhautumisen, ärsyyntymisen tai vaivannäön kustannuksina. Asiakkaan suorituskykyä parantamalla parannetaan myös asiakkaan tyytyväisyyttä joka tuottaa arvoa. Asiakas kokee myös arvoa, jos yrityksen maine ja imago on hyvä. (Porter 1985, 151 - 179.)

Asiakkaan taloudellisuusajattelu pyrkii minimoimaan kustannukset/ajankäytön ja maksimoimaan omat hyödyt jotka ovat usein hyvin henkisellä tasolla. Asiakas kokee kustannukset yleensä hyvin konkreettisina mm. aika, raha. (Kuusela & Rintamäki, 2002 29.)

Nykypäivän asiakas on myös hyvin tietoinen yrityksen vastuullisuudesta. Jos asiakas tuntee, että yritys toimii vastuullisesti, se luo jopa kilpailuetua. Kilpailuetua saadakseen kaupan pitää olla edelläkävijä jossakin vastuullisuuden osa-alueessa ja luoda sen ympärille brändiä. Vastuullisuuden osa-alueista ympäristö vastuullisuus on perinteisin osa-alue, jota asiakkaat arvostavat. (Kuusela & Neilimo, 2010, 159-164.)

6 OSASTON ASIAKASVIRTA JA SEN VAIKUTUS KOKONAI-SUUTEEN

Tässä luvussa tarkastelen osaston asiakasvirran käyttäytymistä, ja miten se vaikuttaa tulokseen koko yrityksen näkökulmasta. Asiakasvirran selvittäminen tapahtui kyselylomakkeen avulla. Asiakasvirtaa seurattiin kahden kuukauden ajan. Kyselylomakkeesta saimme palvelun käytön volyymin sekä asiakkaan käyttäytymisen muilla osastoilla sekä palvelun tulokseen tuoman hyödyn sivutuotoksena. Kyselylomakkeen mukaan arvioin myös asiakasvirtoja asiakasvirtalaskelmalla, jonka tunnusluvut kuvaavat asiakasvirtaa.

Palautettuja kyselylomakkeita kertyi yhteensä 459 kappaletta. Kysymyslomakkeessa kysyttiin:

- Aiotko tehdä myös muita ostoksia?
- Mistä aiot käydä ensin katsomassa?
- Mistä aiot käydä myös katsomassa?

Kokonaisasiakasvirrasta vastausprosentti oli noin 75 prosenttia. Vastauksista 16 oli vertailukelvotonta, koska tuote, jota he aikoivat mennä katsomaan, ei liittynyt omaan toimialaan tai kilpailevien yritysten toimialaan.

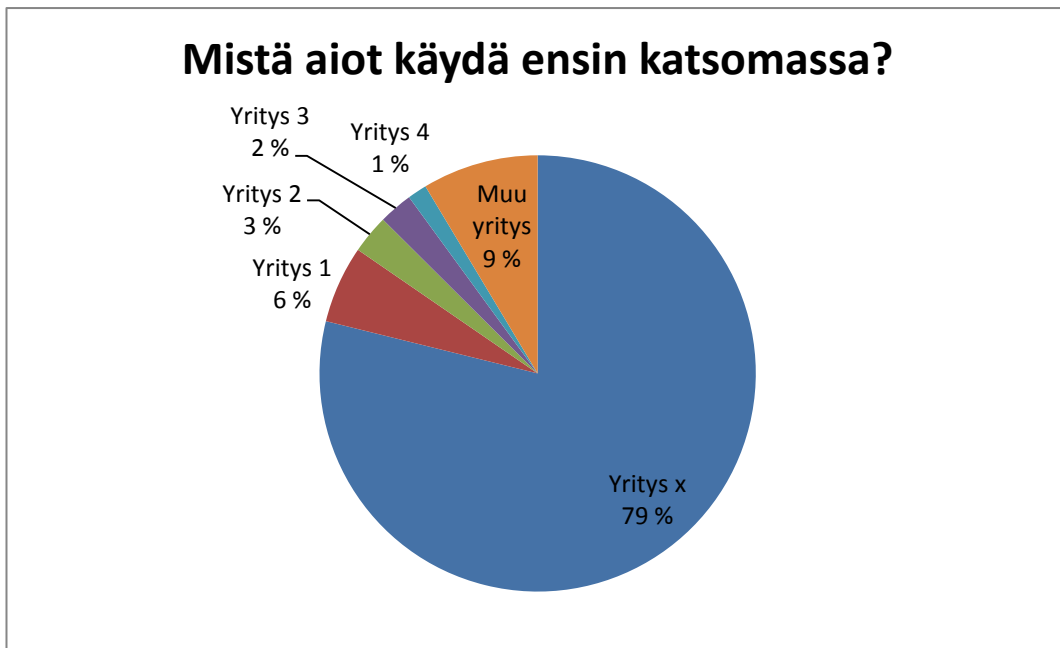
Yhteensä 459 vastauksesta 282 asiakasta aikoo ostaa muutakin kuin tämän osaston tuotetta. 177 asiakas on päättänyt, että ei tee tällä kertaa muita han-

kintoja.



Kuvio 8. Aiotko tehdä myös muita ostoksia?

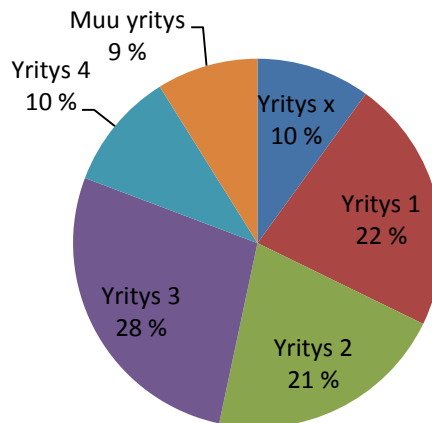
Asiakkaista, jotka aikovat tehdä myös muita ostoksia, 59 eli 21 prosenttia lähtee osaston ostosten jälkeen suoraan kilpaileviin yrityksiin hakemaan etsimäänsä tuotetta. Asiakkaista 79 prosenttia eli 220 aikoo etsiä yrityksen muista osastoista hakemaansa tuotetta.



Kuvio 9. Mistä aiot käydä ensin katsomassa?

Suurin osa niistä jotka aikovat ostaa jonkin muunkin tuotteen aikoo käydä useammassa kuin yhdessä yrityksessä. 282 asiakkaasta 243 aikoo käydä katsomassa myös kilpailijoilta hakemaansa tuotetta.

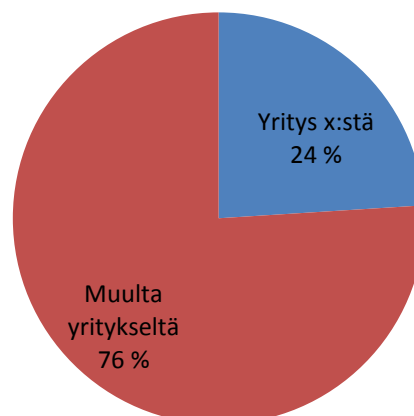
Mistä aiot myös käydä katsomassa?



Kuvio 10. Mistä aiot myös käydä katsomassa?

Asiakaskyselyn perusteella tutkin myös, kuinka paljon osasto x tuo lisää asiakasvirtaa muille osastoille. Tutkimuksen mukaan 282 ostavasta asiakkaasta 64 asiakasta eli noin 23 prosenttia teki jatko-ostoksen tutkimuksen yrityksestä. Reilu kolme neljäsosaa teki jatko-ostoksen kilpailevalta yritykseltä. Normaalitilanteessa noin 50 prosenttia asiakasvirrasta tekee ostoksen yrityksen eri osastoilla.

Missä asiakas teki jatko-ostoksen?



Kuvio 11. Missä asiakas teki jatko-ostoksen?

Kyselystä käy ilmi, että osastolle on paljon asiakasvirtaa, mutta vain pieni osa aikoo ostaa jotakin. Siitä osasta, joka aikoo ostaa myös muiden osastojen tuotteita, viidennes menee suoraan katsomaan tarjontaa kilpailevilta yrityksiltä. Tätä asiakasvirtaa pitäisi ohjata jollakin tavalla yrityksen muille osastoille. Ratkaisuna voisi olla ehkä jonkintyyppinen automaatti, joka kertoisi muiden osastojen mielenkiintoisia tarjouksia. Myös asiakkaiden asenteissa on ehkä jotakin sellaista, että käydään tekemässä pakollinen hankinta osastolta ja nopeasti vain kurkataan muiden osastojen valikoimaa, vaikka olisikin aikeissa ostaa kyseisiä tuotteita. Näiden kahden jo olemassa olevien asiakasvirran saaminen tuotoksi myös muille osastoille olisi hyvin tärkeää.

6.1 Osaston tuomat kilpailuedut

6.1.1 Differointi

Yritys on luonut uniikilla osastollaan hyvän kilpailuedun verrattuna muihin alan yrityksiin. On selvää, että kun palvelu joka osastolla on ja sitä saa harvoista paikoista, tuo asiakasvirtaa. Differointi on onnistunut yrityksessä hyvin, koska muut yritykset eivät käytännössä voi toteuttaa samanlaista palvelua. Yleensä hyvin erilainen differointi tuo paljon kustannuksia ja toiminta voi olla kannattamatonta, tutkimukseni perusteella myös taloudellinen puoli on onnistunut hyvin.

6.1.2 Kasautumisetu ja asiakasvirtalaskelma

Erilaisten toimintojen tuominen yhteen luo asiakkaalle helppoutta ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden hoitaa asiansa yhdessä paikassa ilman turhia siirtymiä. Jokainen erilainen osasto tuo asiakasvirtaa myös muille osastoille, tätä kutsutaan kasautumiseksi. Case-yrityksen osaston tuominen yhteen muiden osastojen kanssa on tuonut paljon uutta asiakasvirtaa yritykselle. Seuraavana kuvaan sivulla 34 esittelemäni asiakasvirtalaskelman yrityksen asiakasvirroista ja

sitä miten paljon asiakkaita kulkee tutkitun osaston kautta ja kuinka sitä saadaan hyödynnettyä muilla osastoilla.

Osasto x:n asiakasvirrat

1. Keskimäärin 7,65 asiakasta kävi osastolla x
2. Näistä 6 asiakasta kävi myös muilla osastoilla
3. Sisään astuneista 1 ihminen teki jatko-ostoksen
4. Keskiostos eli 150 e

Osasto tuo siis yhden kaupan päivässä muille osastoille, keskiostos oli 150 euroa, mikä tuo lisäkauppaa 4500 euroa kuukaudessa. Osastolla vierailevien asiakkaiden parempi hyödyntäminen toisi arvokasta lisäkauppaa yritykselle. Ajatellaan, että jos päästäisiin normaaliin asiakas hit-rateen osastolla vierailevien asiakkaiden osalta voisivat asiakkaat tuoda 2 - 3 lisäkauppaa päivässä. Euroissa tämä tarkoittaisi 10 000 - 15 000 euron lisäkaupan kuukaudessa. Lisäkaupan saaminen yritykseen sisälle on siis hyvin tärkeää, ja siihen kannattaisi kiinnittää huomiota.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa käyn läpi, mitä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tehdä, saatiinko tutkimuskysymyksiin vastaukset, minkälaiseen lopputulokseen päästiin, sekä minkälainen oppimisprosessi opinnäytetyön tekeminen oli.

Tutkiessani osaston toimintaa ja pohtiessani, miten toiminnan kustannukset saataisiin parhaiten kuvattua, vahvistui koko ajan se, että toimintolaskenta antaa hyvän kuvan kustannuksista, jota ei ole voitu aiemmin laskea. Järvenpään ym. (2010,128) mukaan toimintolaskenta onkin parhaiten aiheuttamispariaatteen mukaisesti kohdistava laskentatapa. Tutkimuksessa selvisi, että palvelun tuottaminen vaatii eri työvaiheita sekä kantaa osan toimitilan vuokratilakustannuksista. Vaikka palvelulle ajettiin paljon kustannuksia joita ei ole ennen laskettu, osoittautui osasto hyvin kannattavaksi. Toimintolaskennassa olisi voinut käyttää

myös muitakin kustannuksia, mutta hyöty olisi ollut hyvin pieni. Tarkoituksena oli selvittää, onko toiminta ylipäättään kannattavaa. Kun osaston palvelu osoitautui hyvin kannattavaksi, ei tarvinnut kohdistaa pienimpiä kustannuksia ja tarkentaa laskelmia.

Opinnäytetyön toisena aiheena olivat asiakasvirrat. Asiakasvirtaa tutkittiin kyselylomakkeen avulla ja vastauksia tulikin hyvällä prosentilla (75 %). Asiakasvirtakysely antoi vastaukset tutkimuskysymyksiin. Palvelun olemassaolo tuo paljon asiakasvirtaa yritykselle, mutta asiakasvirtojen hyödyntämiseen ei ole käytetty tarpeeksi aikaa. Yrityksen kannattaisikin ottaa fokuksiksi hyödyntää jo valmiina oleva asiakasvirta niin, että muut osastot hyötyisivät siitä. Kun asiakas käyttää palvelua olisi tärkeää saada asiakkaalle viestittyä muista osastoista, esimerkiksi niiden tarjouksista. Asiakaskyselyn perusteella myös, kun asiakas aikoo ostaa jotakin muiltakin osastoilta, vain neljäsosa johtaa kauppoihin. Normaalisti asiakasvirroista noin puolet johtaa kauppoihin. Tätä ilmiötä on vaikea selittää, joten jatkotutkimuksena olisikin mielenkiintoista seurata, minkälaisia tuotteita osastolle tulevat aikovat myös etsiä. Vastauksena luultavasti saataisiin, mitä tuotteita tai minkälaista valikoimaa olisi hyvä tarjota enemmän, jotta myös osastolle tulevat ostaisivat myös muilta osastoilta. Selvityksen myötä voisi tuotevalikoimaa hieman muokata, että asiakas saisi tuotteen saman tien matkaan saman katon alta. Kun asiakasvirtaa on valtavasti, huomion kiinnittäminen tähän asiaan toisi varmasti lisää liikevaihtoa. Palvelu tuo asiakkaalle myös lisäarvoa, niin kuin kappaleessa 5.3 kuvasin minkälaista lisäarvoa palvelu tuo asiakkaalle.

Opinnäytetyön aikana käsitys kustannusten laskennasta avartui ja antoi uuden näkökulman kustannusajattelulle. Toimintolaskennan olemassa olo hyödyntää varmasti monia yrityksiä, joissa on paljon yhteiskustannuksia ja paljon toimintoja. Opinnäytetyön aikana huomasin, että koulussa oppimani asiat loksahivat paikoilleen ja antoi hyvän pohjan suorittaa myös uudenlainen laskelma suoraan yrityselämän käyttöön.

8 KAAVAT

Kaava 1. Kustannuskäsite, s. 8

Kaava 2. Esimerkki katetuottolaskelmasta, s. 16

Kaava 3. Kustannusajurit, s. 21

Kaava 4. Kustannusajurit, s. 28

Kaava 5. Palvelukohtaisten kustannusten laskenta, s. 29

Kaava 6. Katetuottolaskelma, s. 30

9 KUVIOT

Kuvio 1. Muuttuvat kustannukset, s. 10

Kuvio 2. Välittömät ja välilliset kustannukset, s. 11

Kuvio 3. Kustannuslaskennan yleinen kulku, s. 13

Kuvio 4. Jakolaskennan vaiheet, s.15

Kuvio 5. Toimintolaskennan perusajatus, s. 18

Kuvio 6. Prosessikuvaukset, s. 20

Kuvio 7. Kustannusajurien tyypit, s. 23

Kuvio 8. Aiotko tehdä myös muita ostoksia?, s. 33

Kuvio 9. Mistä aiot käydä ensin katsomassa?, s. 34

Kuvio 10. Mistä aiot myös käydä katsomassa?, s. 34

Kuvio 11. Missä asiakas teki jatko-ostoksen? s. 35

LÄHTEET

Andersson, J. Ekström, C. & Gabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja laskenta. Juva: WS bookwell Oy.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Helsinki: Wsoy.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: Wsoy pro.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2001. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: Wsoy.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Wsoy pro oy.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere: Tampere University Press.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategia osaaminen. Helsinki: Edita.

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

Marjanen, H. 1998. Kauppa, sijainti ja saavutettavuus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Pellinen, J. 2005. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

Porter M., E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin+Göös.

Varis, M. 2005. Sijainti kävelykeskustassa – Erikoistavarakaupan ja kuluttajapalveluiden kilpailuetu. Joensuun yliopisto.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/opinnaytetyot/gradut/varis.pdf> luettu 4.11.2011 .

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.