

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Taloushallinto

2012

Arto Huolila

KANNATTAVUUDEN SEURANTA TILITOIMISTOSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Taloushallinto

2012 | 60

Pirjo Varanka

Arto Huolila

KANNATTAVUUDEN SEURANTA TILITOIMISTOSSA

Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa toimeksiantajayrityksen käytössä oleva kannattavuuden seurantajärjestelmä sekä luoda vastaavanlainen järjestelmä toiseen tilitoimistoon. Tämän lisäksi oli tarkoitus selvittää tilitoimiston kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä toimeksiantajayrityksen kannattavuuden seurantajärjestelmän tietojen perusteella. Opinnäytetyön on tarkoitus toimia apuna laadittaessa tilitoimistoille kannattavuuden seurantajärjestelmiä.

Toimeksiantaja on yli 20 henkilöä Turussa työllistävä tilitoimisto, joka tarjoaa asiakkailleen laajan kirjon taloushallinnon palveluita. Raportteja käsitellään Excel-taulukoissa, joissa lasketaan muun muassa asiakas- ja tuotekohtaisia katteita.

Prosessi kuvataan prosessikaavioin ja kirjallisin selityksin vaihe kerrallaan. Toimeksiantajayrityksen kannattavuuden perusteita selvitetään laskemalla asiakasryhmille keskituottoja ja vertaamalla niitä koko asiakaskunnan keskituottoon. Esimerkeissä käytetyt luvut eivät ole todellisia.

Toimeksiantajayrityksessä kannattavuutta voitaisiin vielä parantaa ohjaamalla asiakkaita sähköiseen taloushallintoon, joka nopeuttaa tavallisten kirjausten tekoa. Näin aikaa jää enemmän myös asioiden selvittelyyn.

Kannattavuuden seurantajärjestelmä vietiin toiseen tilitoimistoon, mutta tässä opinnäytetyössä ei saatu vielä tuloksia tilitoimiston kannattavuudesta. Järjestelmään on tehtävä muutoksia, sillä malli ei täysin sovi tälle tilitoimistolle. Järjestelmän tuonti yritykseen toimi huomionherättäjänä kannattavuuden seurannassa.

Tutkimusta voidaan käyttää apuna sopivan kannattavuuden seurantamallin luomisessa, mutta tutkimuksessa esitetty malli ei sovi kokonaisuutena jokaiselle tilitoimistolle. Olennaista on, että päätökset tehdään tietoon eikä oletamaan perustuen.

ASIASANAT:

Kannattavuus, kustannuslaskenta, hinnoittelu, johdon laskentatoimi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Financial Administration

2012 | 60

Pirjo Varanka

Arto Huolila

MONITORING PROFITABILITY IN A BOOKKEEPING AGENCY

The main goal of this research was to produce a model for the client, which describes the system that is used to determine the profitability in the bookkeeping agency. A similar system was to be built and put to use for another bookkeeping firm. In addition the factors that affect profitability were to be defined, using the profitability data from the client company. This thesis is meant to be of use when bookkeeping agencies build profitability systems for their own businesses.

The client is a bookkeeping agency that offers a wide range of accounting services, and employs over 20 bookkeepers. In the client company the bookkeepers enter the data into the system. Reports based on that data are modified in Excel, and profits of products and customers are calculated.

The system is described with process charts, which are explained in detail one phase at a time. The factors of profitability are searched for by counting the average profits for different customer groups, and by comparing those figures to the average profit of all customers.

The study showed that the client could still improve its profitability by encouraging its customers into the use of electronic accounting services. The use of these services decreases the time the bookkeeper takes for the ordinary entries and spares it for more demanding tasks.

A similar system (as the client company uses) was built for another bookkeeping firm. The system was also put to use, but the system still needs modifications to fit the business model of this bookkeeping firm. The model in use was not close enough to the business model to give good indications of the profitability at the time this thesis was written. The project still aroused the interest of the company owners and they will keep an eye on their profitability.

This research can be of use when building profitability systems for bookkeeping agencies, but the described model might not fit another firm as a whole. It's crucial that decisions are made based on facts instead of assumptions.

KEYWORDS:

Profitability, cost accounting, pricing, management accounting

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KANNATTAVUUS	8
2.1 Kannattavuus ja kustannuslaskenta yleisesti	8
2.1.1 Katetuotto ja sen kuvaaminen	9
2.1.2 Kannattavuuden parantaminen	14
2.1.3 Kustannukset ja kustannuslaskenta yleisesti	15
2.2 Toimintolaskenta	22
2.2.1 Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot	23
2.2.2 Toimintojen määrittäminen & ajurit	27
2.2.3 Toimintojen hierarkiat ja toimintoaltaat	28
2.2.4 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa	29
2.2.5 Onnistuminen toimintolaskennassa	30
2.3 Hinnoittelu	30
2.3.1 Palveluhinnoittelu	31
2.3.2 Hinnan roolit ja veloitusmuodot	34
2.3.3 Hinnoittelukeinoja	36
3 TILITOIMISTON KANNATTAVUUS KÄYTÄNNÖSSÄ	39
3.1 Kannattavuuden seurantarjestelmän kuvaus	39
3.2 Järjestelmän vienti toiseen tilitoimistoon	48
3.2.1 Tietojen hyödyntäminen	50
3.2.2 Esiin tulleet ongelmat	51
3.3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	51
3.3.1 Omistajien palkka	52
3.3.2 Asiakasryhmien erot	54
3.3.3 Hinnoittelu tilitoimistossa	56
4 PÄÄTELMÄT	58
LÄHTEET	60

KUVAT

Kuva 1. Asiakaskohtaiset tuotot.	45
----------------------------------	----

KUVIOT

Kuvio 1. Kannattavuuskuvio. (Neilimo 2005, 64)	10
Kuvio 2. Katetuottokuvio. (Neilimo 2005, 64)	11
Kuvio 3. Vaihtoehdot katetuottolaskennassa. (Horngren 2005, 72)	13
Kuvio 4. Resurssien kohdistaminen (Alhola 2008, 43)	29
Kuvio 5. Kannattavuuden seurantajärjestelmä.	40
Kuvio 6. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 1.	41
Kuvio 7. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 2.	42
Kuvio 8. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 3.	43
Kuvio 9. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 4.	44

TAULUKOT

Taulukko 1. Toimintolaskennan esimerkki 1/6 (Alhola 2008, 21-24.)	23
Taulukko 2. Toimintolaskennan esimerkki 2/6 (Alhola 2008, 21-24.)	24
Taulukko 3. Toimintolaskennan esimerkki 3/6 (Alhola 2008, 21-24.)	24
Taulukko 4. Toimintolaskennan esimerkki 4/6 (Alhola 2008, 21-24.)	25
Taulukko 5. Toimintolaskennan esimerkki 5/6 (Alhola 2008, 21-24.)	26
Taulukko 6. Toimintolaskennan esimerkki 6/6 (Alhola 2008, 21-24.)	26
Taulukko 7. Pivot myynneistä.	45
Taulukko 8. Pivot työtunneista.	46
Taulukko 9. Kirjanpitäjäkohtaiset katteet.	47
Taulukko 10. Päätyölajit	48
Taulukko 11. Kirjanpitäjäkohtainen kannattavuus.	49
Taulukko 12. Työlajien tuottavuuksien vertailu.	53

1 JOHDANTO

Yrityksen tehtävä on tuottaa voittoa. Kilpailukykyisen yrityksen on pysyttävä jatkuvasti kilpailukykyisenä taatakseen tuoton. Hinnottelun on perustuttava oikeaan tietoon ja tietoihin päätöksiin, jotta yritys olisi jatkossakin kilpailukykyinen. Yli- ja alihinnoittelu ovat haitallisia yritykselle, sillä niistä voi seurata kilpailukyvyn heikentymistä ja tappioita, siksi hinnoittelun pitäisi perustua huolella laadittuun kustannus- ja kannattavuuslaskentaan. Toimintolaskenta on nykypäivän kustannuslaskentaa ja se sopii hyvin palveluyrityksille. Toimintolaskennalla vältetään myös perinteisen kustannuslaskennan vääristymiä; riittävän oikeat tiedot ovat parempia kuin tarkat virheelliset tiedot.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on 80-luvulta asti Turussa toiminut tilitoimisto, joka tarjoaa asiakkailleen laajan kirjon taloushallinnon palveluita kirjanpidosta ja palkanlaskennasta verosuunnitteluun ja laskutukseen. Tilitoimisto on kasvanut vuosien varrella työllistäen nyt yli 20 kirjanpitäjää, ja on alallaan sekä alueellaan merkittävä toimija. Kannattavuusajattelu on ollut mukana toiminnassa alusta alkaen ja se on kehittynyt toiminnan mukana. Olen yrityksen palveluksessa nyt kolmatta vuotta ja perehtynyt yrityksen toimintaan ja tilitoimiston toimintaympäristöön myös käytännön tehtävien kautta. Tunnen nyt yrityksen toimintaympäristön, tavat, käytössä olevat työkalut ja asiakkaat pääpiirteittäin.

Opinnäytetyön tavoitteena on mallintaa toimeksiantajatilitoimiston kannattavuuden seurantajärjestelmä sekä luoda vastaavanlainen toiseen tilitoimistoon. Haen yhden kuukauden tiedot tilitoimiston järjestelmistä ja syötän ne kannattavuuden seurantajärjestelmään. Kuvaan prosessia tiedon keräämisestä lähtien sekä tilitoimiston että kirjanpitäjän näkökulmista.

Lisäksi tarkastelen tilitoimiston kannattavuuteen vaikuttavia asioita toimeksiantajayrityksen kannattavuuslaskennan pohjalta. Laadin kannattavuudenseurannasta prosessikaavioita, ja selvitän kannattavuuteen liittyviä tekijöitä kannattavuustilastojen pohjalta.

Tarkoitus on koota tilitoimiston käytössä olevista järjestelmistä tiedot raporteiksi, joiden pohjalta saadaan selville tilitoimiston kannattavuus asiakas-, tuote- ja kirjanpitäjäkohtaisesti. Asiakkaille lasketaan kate kuukausikohtaisesti ja sitä verrataan asiakkaaseen käytettyyn aikaan, näin selvitetään asiakaskohtainen tuntituotto. Keskimääräisiä tuntikohtaisia tuottoja voidaan vertailla keskenään. Lopuksi lasketaan kirjanpitäjäkohtaisesti tuotettu liikevaihto ja sitä verrataan kirjanpitäjän työkustannukseen.

Tilitoimistossa suuri osa kuluista on työvoimakuluja, ja kaikki muut merkittävät kulut ovat kiinteitä kuluja. Muut muuttuvat kulut ovat niin vähäisiä, etteivät ne vaikuta olennaisesti kannattavuuteen. Käyn työssäni läpi valmiin kannattavuusjärjestelmän vaikutussuhteita selittäen. Lisäksi tarkastelen tilitoimiston kannattavuuteen liittyviä tekijöitä toimeksiantajayrityksessä. Vertailen eri asiakasryhmien kannattavuuksia ja selvitan syitä eroille.

Pyrin saamaan opinnäytetyön käytännönläheiseksi, jotta sitä voidaan käyttää apuna kun luodaan tilitoimistolle uutta kannattavuuden seurantajärjestelmää. Vaikka malli ei kaikille tilitoimistoille sopisikaan, opinnäytetyö voi kuitenkin auttaa hahmottamaan oman tilitoimiston kannattavuuden seurantajärjestelmän tarpeet.

Sisällytän opinnäytetyöhön muutettuja lukuja toimeksiantajayrityksen toiminnasta. En perehdy budjetointiin enkä rahoituslaskentaan.

2 KANNATTAVUUS

2.1 Kannattavuus ja kustannuslaskenta yleisesti

Kannattavuus- ja kustannuslaskenta kuuluvat yrityksen sisäiseen laskentatoimeen, jota kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi. Sen tavoite on auttaa johtoa liiketoiminnan suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvonnassa. Yleinen eli ulkoinen laskentatoimi on raportointia ulkoisille sidosryhmille ja se toteutetaan erityisesti kirjanpidon kautta. (Eskola 2006, 8.)

Yksinkertaisimmillaan kannattavuus on sitä, paljonko tulojen ja menojen erotus on. Menoja ovat sekä aiheutuneet kustannukset että kirjanpidolliset kulut. Kirjanpidollisilla kuluilla tarkoitetaan esimerkiksi poistoja, jotka eivät ole konkreettisia kuluja. Kustannuksia voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti koko yrityksen kannalta, tai pienempien yksiköiden kuten osaston, asiakkaan tai tuotteen kannalta. Kannattavuutta voidaan mitata absoluuttisesti eli euromääräisenä tai suhteutettuna vertailulukuun kuten pääomaan tai liikevaihtoon. Vaikka kannattavuus liittyykin yrityksen sisäiseen laskentaan, siinä voidaan hyödyntää ulkoisesta laskennasta saatavia tietoja. (Suomala 2011, 39-42.)

Yrityksen täytyy suunnitella kannattavuuttaan ollakseen toiminnassa vielä tulevaisuudessakin, sillä vain kannattavuus takaa jatkuvuuden. Kannattavuuslaskenta on sisäisen laskentatoimen osa, joka keskittyy kannattavuuden ja tuottojen seurantaan. Yrityksen toiminta aiheuttaa kuluja, joiden lisäksi toiminnan tuottojen pitää kattaa myös tuotto-odotukset. Kannattavuuslaskenta antaa työkaluja tuottojen seurantaan ja suunnitteluun. (Eklund 2011, 7-13.)

Laskentatilanne ja -kohde ovat erilaisia joka yrityksessä, eikä siksi ole yhtä oikeaa laskentamallia. Tästä puhutaan laskentatilanteen käsitteenä tai kontingenssiteorianä. Se tarkoittaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa suorittaa johdon laskentointia, vaan kaikki riippuu tilanteesta. Kontingenssin tutkimus selittää piirteiden vaikutuksia toisiinsa ja sitä mitkä niistä ovat olennaisia laskennassa ja sitä millä reunaehdoilla laskennan tulokset ovat päteviä. Monimuo-

toisten asioiden yksinkertaistaminen luo ongelmia, mutta se on samalla pakollista. Lisäksi ongelmia tuo se, että teoria ei aina täysin vastaa omaa yritystä, jolloin laskenta ja todellisuus ovat ristiriidassa. Vaihtoehtoisesti laskentamallin seuraaminen voi tuottaa ongelmia; palveluyrityksen voi olla vaikea suorittaa tuotekohtaista laskentaa jos ”tuote” ei ole sille selvä käsite. (Suomala 2011, 28-32.)

2.1.1 Katetuotto ja sen kuvaaminen

Katetuottolaskennalla voidaan verrata yrityksen eri tuotteiden kannattavuuksia keskenään, mutta eri yritysten vertailu on ongelmallista. Katetuottoajattelun pohjana on jaottelu kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin, sekä voiton tavoittelu. Myyntikate eli katetuotto saadaan vähentämällä myyntituloista muuttuvat kustannukset. Tällä summalla on katettava kiinteät kustannukset ja täytettävä tuototavoitteet. Jos katetuotto on suurempi kuin yrityksen kiinteät kustannukset, yritys tekee voittoa. (Eklund 2011, 63-66.)

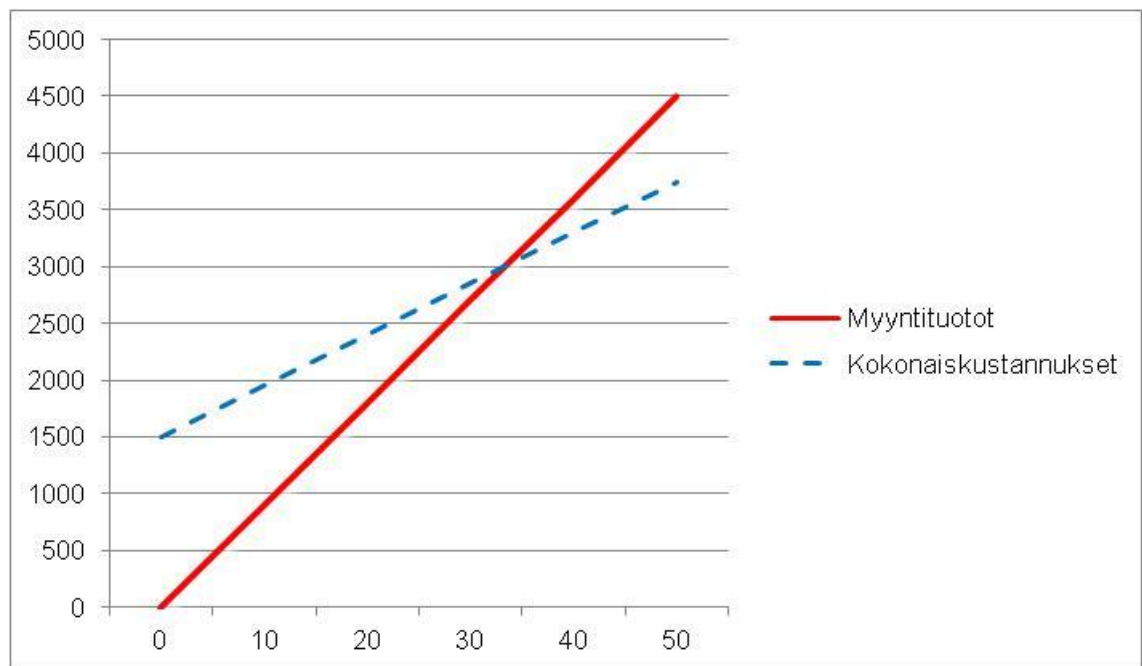
Kaava 1. Katetuotto.

$$\begin{aligned}
 &\mathbf{Liikevaihto} \\
 &\quad - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 &= \mathbf{Katetuotto} \\
 &\quad - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 &= \mathbf{Tulos}
 \end{aligned}$$

Tavallisimmat lyhyen aikavälin päätöksenteon apuvälineet ovat katetuottolaskenta ja katetuottoanalyysi. Katetuottolaskenta seuraa tuloslaskelman rivejä; vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset eli ostot, muuttuvat palkat ja muut muuttuvat kustannukset saadaan katetuotto. Katetuotosta vähentämällä kiinteät kulut, kuten kiinteät palkat, vuokrat ja muut kiinteät kustannukset saadaan yrityksen tulos. Katetuottoajattelu perustuu ajatukseen, että yhden tuotteen ei tarvitse kattaa kaikkia yrityksen kuluja, mutta sen tulee suoriutua aiheuttamistaan muuttuvista kuluista. (Eskola 2006, 20-21.)

Katetuotto on absoluuttinen luku ja kertoo katetuoton euromääräisenä. Monesti on selkeämpää käyttää suhteellista katetuottoprosenttia, jolloin menestyksen

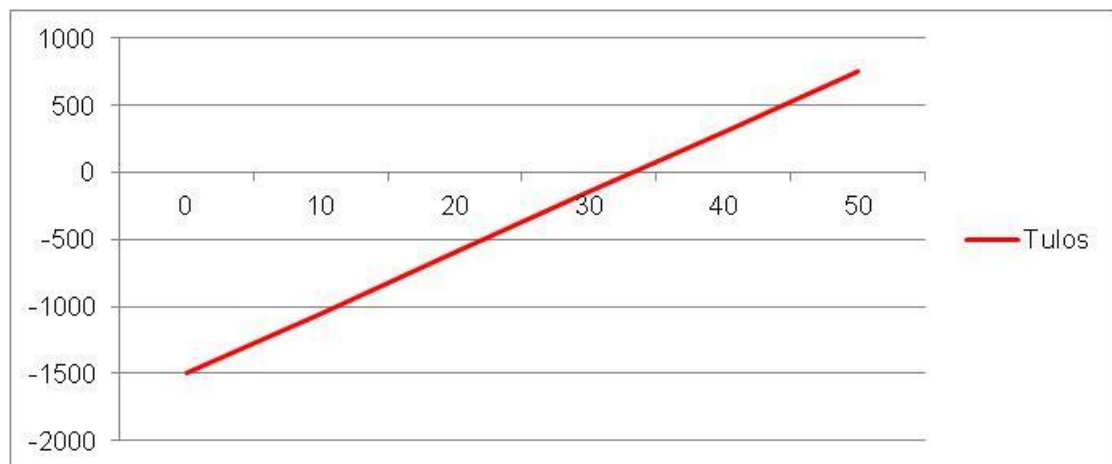
vertailu on helpompaa eri ajanjaksoilla. Myös eri tuotteiden vertailussa katetuottoprosenttia on helpompi vertailla kuin absoluuttista lukua. Yritysten vertailu keskenään ei ole järkevää katetuottoprosentillakaan, sillä muuttuvien kustannusten osuus voi vaihdella suuresti yrityksestä riippuen. (Eklund 2011, 67-68.) Esimerkiksi kuvitteellinen tilitoimisto, jonka tuotot kuukauden ajalta ovat 10000 euroa, on maksanut muuttuvia palkkoja samalta ajankohdalta 4000 euroa. Muita muuttuvia kuluja ei ole, mutta kiinteitä kuluja kertyy kuukauden ajalta 3500 euroa. Tällöin katetuotto on 6000 euroa ja katetuottoprosentti 60 %. Tulokseksi jää kiinteiden kulujen jälkeen 2500 euroa.



Kuvio 1. Kannattavuuskuvio. (Neilimo 2005, 64)

Kuvio 1 osoittaa kokonaiskustannusten ja myyntituottojen käyttäytymistä eri toiminta-asteilla. Y-akselilla on euromääräiset summat ja x-akselilla toiminta-aste. Kun tuotot ovat täsmälleen yhtä suuret kuin kustannuksetkin, ollaan kriittisessä pisteessä. Kriittinen piste näkyy selvästi katetuotokuviossa myyntituottojen ja kokonaiskustannusten kuvaajien leikkauspisteenä. Katetuoton oletuksena on, että kiinteät kustannukset pysyvät samana eri tuotannon asteilla. Kiinteät kustannukset ilmenevät kokonaiskustannusten lähtöpisteestä, eli kuvion yrityksen kiinteiden kustannusten summa on 1500. Toiminnan ollessa kriittisen pis-

teen vasemmalla puolella, yritys tekee tappiota. Tappion määrä on kuvaajien euromääräinen ero kullakin toiminta-asteella, samoin voitto kun ollaan kriittisen pisteen oikealla puolella. Kriittinen piste voidaan ilmaista joko toiminta-asteella tai myyntituottojen määränä. Varmuusmarginaaliksi taas kutsutaan nykyisen tai suunnitellun tuotannon ja kriittisen pisteen eroa. (Neilimo 2005, 67-70.)



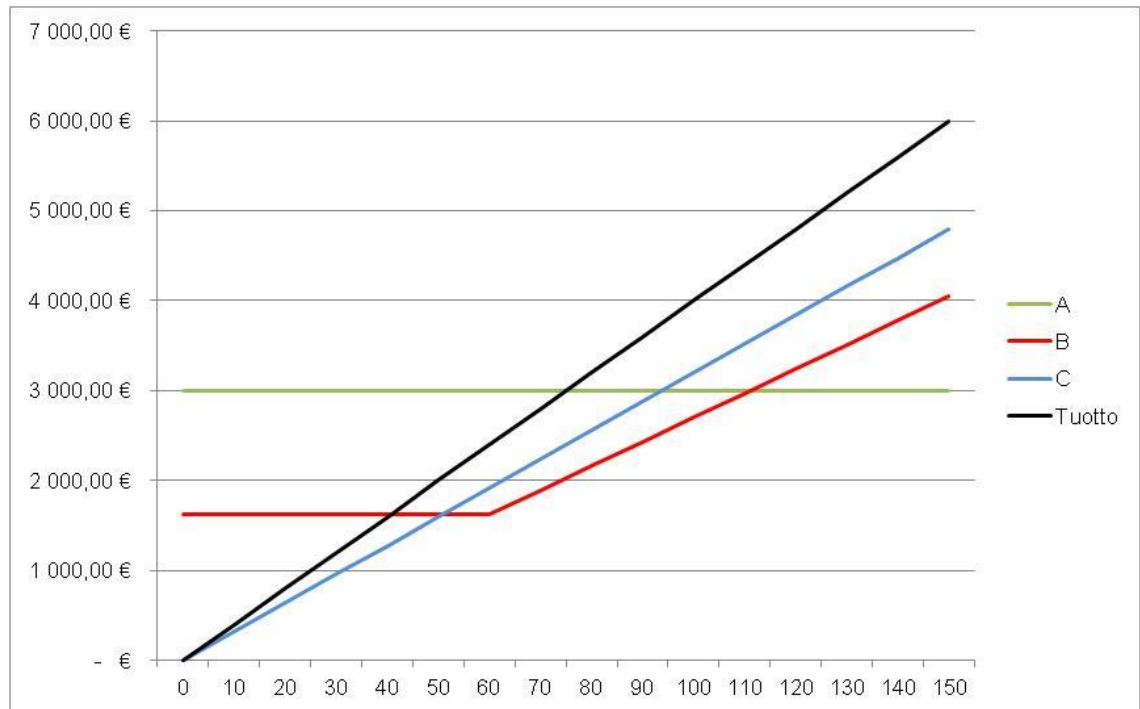
Kuvio 2. Katetuottokuvio. (Neilimo 2005, 64)

Yllä on esitetty sama asia katetuottokuviona. Kriittinen piste on x-akselin ja tuloksen leikkauspisteessä, mutta nyt tuloksen ja tappion määrä on helpommin luettavissa. Tällainen kuvio saadaan laskemalla kuvaajalle kaava myyntituottojen ja kustannusten mukaan. (Neilimo 2005, 67-71.) Y on siis tulos ja x toiminnan aste, yhden tuotteen tuotto 90 ja muuttuvan kustannukset 45. Jolloin $Y = -1500 + x \cdot 90 - x \cdot 45$.

Katetuottolaskennan hyötynä on sen yksinkertaisuus; On helppo laskea monia vaihtoehtoja päätöksenteon tueksi. Toiminnan alkaessa katetuottolaskennalla saadaan selville kuinka suureen myyntiin on pyrittävä, että toiminta kattaa kustannukset, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa tilanteissa. Lisäämällä kiinteisiin kuluihin mainoskampanjan kulut ja tuottoihin odotetut myynnin lisäykset saadaan viittauksia kampanjan kannattavuuteen. Samaa ideaa voidaan hyödyntää laskettaessa hintaa, sillä syöttämällä uusi hinta ja odotettu myynti saadaan ennuste tuoton muutoksista. Ennustamisen lisäksi katetuottolaskentaa

voidaan hyödyntää riskikartoituksessa laskemalla miten tulos muuttuu, jos myynti laskisi vaikka 10 %. Usein kustannukset ovat muutettavissa muuttuvista kustannuksista kiinteiksi, tai päinvastoin. Esimerkiksi vuokratyövoiman vaihtaminen vakituiseen työntekijään voisi olla tilanne, jota kannattaa harkita katetuottolaskelman kanssa. Katetuottokuvaajan piirtäminen on hyödyllistä, sillä se kertoo tuloksen eri myyntimäärillä. Suuremmat kiinteät kustannukset vaativat enemmän volyyymiä kattaakseen kustannukset, mutta saattavat olla tuottoisampia pian kriittisen pisteen jälkeen. (Horngren 2005, 68-72.)

Oletetaan, että tilitoimisto tarvitsee lisää työvoimaa ja harkitsee uuden työntekijän palkkausta tai vuokratyövoimaa. Tilitoimisto on arvioinut uuden työntekijän kustannuksiksi 3000 euroa kuukaudessa ja pyytänyt kahdelta yritykseltä tarjoustusta vuokratyövoimasta. Toinen yritys tarjosi työntekijän 32 euron tuntihintaan ilman rajoituksia, toinen puolestaan 27 tuntihintaan, mutta vaatimuksena oli vähintään 60 tuntia kuukaudessa. Tuotoksi tilitoimisto arvioi 40 euroa tunnissa. Kuukausipalkalla olevan työntekijän kuukausikapasiteetiksi on laskettu 7,5 tuntia päivässä 5 päivää viikossa 4 viikon ajan, eli yhteensä 150 tuntia. Esimerkkiä on yksinkertaistettu olettamalla, että kaikki tunnit olisivat tuotavia. Käytetyt luvut ovat viitteellisiä. Näillä tiedoilla saadaan seuraavanlainen katetuottokuvaaja.



Kuvio 3. Vaihtoehdot katetuottolaskennassa. (Horngren 2005, 72)

Katetuottokuvaajassa toiminta-aste on x-akselilla, ja euromäärä y-akselilla. Vaihtoehdot on kuvattu kirjaimilla A, B ja C. A on kuukausipalkkainen työntekijä, jonka kokonaiskustannukset ovat 3000 euroa kuukaudessa. B on vuokratyöläinen, josta on maksettava vähintään 60 tunnin mukaan huolimatta työmäärästä 27 euroa tunnilta. C on toinen vuokratyöläinen, josta maksetaan suoraan työtuntien mukaan. Kate on kustannuskuvaajien (A, B ja C) ja tuottokuvaajan erotus. Kun kustannuskuvaaja on tuottokuvaajan alapuolella, jää katetta.

Merkityksellisiä ovat kaikki leikkauspisteet; kun kustannuskuvaaja leikkaa tuottokuvaajan alkaa kertyä katetta ja kun kustannuskuvaajat leikkaavat toisensa muuttuu vaihtoehtojen järjestys kannattavuuden suhteen. Vaihtoehto C on tuottavin vaihtoehto 50 työtuntiin asti, tämän jälkeen vaihtoehto B on tuottavin 112 työtuntiin asti, jonka jälkeen vaihtoehto A on tuottavin.

Johdon tehtäväksi jää työmäärän arviointi nyt ja tulevaisuudessa. Uutta työntekijää ei ehkä kannata palkata, mikäli ollaan ruuhkahuipussa. Jos jatkossakin töitä riittää, on palkkaus tuottoisin vaihtoehto. Katetuottoprosentti on parhaim-

millaan, kun palkattu työntekijä tekee töitä maksimikapasiteetillaan; esimerkissä tämä on 50 % 150 työtunnilla.

2.1.2 Kannattavuuden parantaminen

Muutoksilla toiminnassa voidaan parantaa yrityksen kannattavuutta. Varsinaisen liiketoiminnan tulokseen vaikuttavia tekijöitä on neljä: myyntihinta, myyntimäärä, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Katetuottolaskelmien avulla eri vaihtoehtojen kannattavuuksia voidaan vertailla toisiinsa esimerkiksi strategisten ja hinnoitteluun liittyvien päätösten tueksi. Laskelmissa täytyy ottaa huomioon kuitenkin myös keskinäiset riippuvuudet; Hinnan nostaminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti myyntiin. Euromääräisen katteen on aina oltava suurempi muutosten jälkeen. (Eklund 2011, 70-72.)

Myyntiä voidaan lisätä tehostamalla markkinointia ja mainontaa, mutta mainontakin maksaa. Myynnin lisääminen ei vaikuta katetuottoprosenttiin mutta kokonaiskatteen summa kasvaa ja kiinteät kustannukset on helpompi kattaa. Myynnin lisäyksen täytyy siis olla niin suuri, että katteen lisäys on suurempi kuin markkinointikulujen lisäys. (Eklund 2011, 72.)

Kannattavuutta voidaan parantaa nostamalla hintaa, jos korotus ei vaikuta merkittävästi myynnin alentumisena. Hintaa voidaan joutua nostamaan myös kustannusten noustessa, jotta kannattavuus ei heikkene. Hintaa korottaessa täytyy aina ottaa huomioon mahdollinen myyntimäärän lasku. Vaihtoehtoisesti myyntiä voidaan pyrkiä lisäämään alentamalla hintaa. Myynnin lisäyksen tulisi kattaa alentunut katetuotto ja kasvattaa vielä kokonaismyyntiä. Hintaa voidaan alentaa myös kampanjaluontoisesti, jolloin kate laskee vain hetkellisesti. (Eklund 2011, 72-74)

Hintaa suunnitellessa olennaista on kysynnän joustavuus; miten hinta vaikuttaa myyntiin? Toimiala- ja markkinatutkimuksista löytyy arvoja eri alojen ja tuotteiden hintajoustoille, joita tulee hyödyntää laskelmia tehdessä. (Sipilä 2003, 69-70.)

Kokonaiskatteilla ja tuotekohtaisilla katteilla voi olla suuria eroja, joita tulee myös seurata. Tuotekohtaiset katetuotto prosentit vaihtelevat, siksi voi olla kannattavaa keskittyä tuotteisiin, joilla on korkea katetuotto prosentti. Euromääräistä katetuottoa ei kuitenkaan kannata unohtaa, sillä yrityksen tärkein tuote on se, joka tuottaa suurimman absoluuttisen katteen. Yritys voi parantaa kannattavuuttaan keskittymällä tuottavampiin tuotteisiin tai lopettamalla huonosti kannattavien tuotteiden tuottamisen. (Eklund 2011, 75-76.)

Hinnoitteluun ja myyntimäärään vaikuttamiseen liittyy tekijöitä, joihin yrityksellä ei ole keinoja puuttua. Kustannusten karsinta ja toiminnan tehostaminen ovat siksi usein ensimmäisiä toimia kannattavuuden parantamiseksi. Muuttuvia kustannuksia voidaan vähentää lähinnä tehostamalla toimintoja ja järkevillä hankintatoimilla. Toimintojen tehostus tarkoittaa turhien prosessien karsimista tai toimintojen korvaamista edullisemmilla. Hankinnoissa säästöjä saadaan keskittämällä, kilpailuttamalla ja hyvillä sopimuksilla. Laatu ei saa kärsiä toiminnan tehostamisesta. Yrityksen kiinteitä kustannuksia voidaan karsia miettimällä kriittisesti niiden tarvetta ja etsimällä vaihtoehtoja. (Eklund 2011, 74-75)

Tilitoimistossa olennaisempaa on keskittyä hyvin tuottaviin asiakkaisiin kuin tuotteisiin. Tuotekohtaisia kannattavuuksia tulisi seurata hinnoittelua varten. Henkilöstökuluja tarkastellessa täytyy ottaa huomioon kirjanpitäjien sitouttaminen, sillä osaavista tekijöistä on pulaa. Kiinteitä kuluja ja niiden mahdollisia joustoja tulee myös seurata.

2.1.3 Kustannukset ja kustannuslaskenta yleisesti

Kustannuslaskenta on osa yrityksen johdon laskentatoimintaa. Kustannuslaskennassa käytetään tietoja resurssien kustannuksista ja niiden käytöstä, tarkoituksena selvittää taloudellisin tapa toimia. Kustannuslaskenta voi toimia pohjana johdon tekemille päätöksille. (Horngren 2005, 2.)

Kustannus voidaan määritellä menetettynä resurssina, jonka yrityksen toiminta on aiheuttanut. Kustannukset jaotellaan ryhmiin, mikä selkeyttää niiden vaikutuksia yrityksen toiminnassa. Yleisesti kustannus mitataan rahamääränä, jonka

yritys menettää hankkiessaan materiaaleja, tuotteita tai palveluja. (Horngren 2005, 26)

Kustannuslaskennassa on yleisesti käytössä kolme kahtiajakoa: toteutuneet ja budjetoidut kustannukset, suorat ja epäsuorat kustannukset sekä kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Kustannus voi olla jo toteutunut tai tulevaisuuden budjetoitu kustannus. Suorat kustannukset ovat tiettyyn tuotteeseen suoranaisesti liittyviä kustannuksia, kuten raaka-aineet. Näiden vastakohtana ovat epäsuorat kustannukset, kuten toimitilavuokrat. Muuttuvat kustannukset muuttuvat samassa suhteessa toiminnan määrän kanssa; kahden tuotteen valmistaminen aiheuttamat kustannukset ovat kaksinkertaiset verrattuna yhden tuotteen valmistamiseen. Kiinteät kulut pysyvät samoina tietyllä toiminta-asteella. Esimerkiksi yrityksen toimitilavuokrat pysyvät samana huolimatta siitä valmistako se 100 vai 110 tuotetta. (Horngren 2005, 26-32.)

Muuttuvien kustannusten käyttäytymistä voidaan kuvata kustannusajureilla, jotka esittävät kustannusten toteutumista. Jos tuotteen valmistamiseen tarvitaan yksi yksikkö raaka-ainetta A ja yksi työtunti. Raaka-aineen kustannus on 100 euroa per yksikkö ja työtunnin kustannus 25 euro per tunti. Tällöin valmistettujen tuotteiden määrä toimii kustannusajurina ja yhden tuotteen lisäys aiheuttaa 125 euron lisäkustannuksen. (Alhola 2008, 44-46.; Horngren 2005, 32.)

Vaihtoehtoiskustannus ei ole varsinainen kustannus vaan ajattelumalli, jossa kustannusta ajatellaan menetettynä mahdollisuutena. Tietyn ostopäätöksen vaihtoehtokustannus on suurin mahdollisesti saatu hyöty jos panos olisi käytetty toisin. Vaihtoehtoiskustannuksia käytetään vertaillessa eri vaihtoehtoja. (Pellinen 2003, 66-68.)

Kustannukset jaotellaan kustannuslajeihin, jotta saadaan tietoa yrityksen kustannusrakenteesta. Tämä selviää usein myös yrityksen kirjanpidosta. Kustannusrakenteen tunteminen on tärkeää toiminnanohjauksen kannalta. Kustannusrakennetta voidaan myös verrata kilpailijoiden kustannusrakenteisiin. Kustannukset voidaan jaotella tuotannontekijöiden mukaan työsuorituksiin, aineksiin

sekä tuotantovälineisiin, jotka voidaan jakaa edelleen pitkä- ja lyhytvaikutteisiin. (Eklund 2011, 21-35; Neilimo 2005, 84.)

Aine- ja tavarakustannukset ovat luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Valmistusyrityksessä näitä ovat tuotteeseen tekemiseen suoraan liittyvät resurssit mukaan lukien pakkauksen. Kustannuksiin sisällytetään hankintahinnat kuljetuksiin. Kaupan alalla tavarakustannukset koostuvat suurilta osin edelleen myytävistä tuotteista. Aine-, tarvike- ja tavarakustannusten määrä riippuu paljolti yrityksen toimialasta. Suoraan tuotteeseen liittyvät työ- ja palvelusuoritukset ovat alihankinnan kustannuksia. Alihankinnan osuus yrityksen kustannuksista on yrityksen johdon päätettävissä. Alihankintaan ei tarvitse sitoutua kuten työntekijään, mutta sen kustannukset voivat olla suurempia. Yrityksen täytyy valita oma strategiansa alihankinnan suhteen ottaen huomioon sen suomat edut ja mahdolliset haitat. (Eklund 2011, 25-27.)

Tilitoimistoille tyypillisiä aine ja tavarakustannuksia ovat asiakkaan puolesta maksetut maksut ja alihankinta sekä vuokratyövoima. Niihin voitaisiin lukea myös tuntityöstä maksetut korvaukset.

Tehdystä työstä yrityksen on maksettava työntekijöilleen palkkaa, jonka lisäksi aiheutuu henkilösivukuluja. Henkilöstökulut voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä kuluja yrityksestä ja työsuhteesta riippuen. Täysin puhtaasti muuttuvia kuluja ne eivät kuitenkaan ole, sillä muun muassa sairaus- ja loma-ajoilta on maksettava palkkaa vaikka tuotanto seisoisikin. Palkoista on säädetty laissa, jonka lisäksi niihin vaikuttavat työehtosopimukset ja työsopimukset. Myös osa henkilösivukuluista on lakisääteisiä, mutta myös yrityksen johto voi päätöksillään vaikuttaa niihin. Rahapalkan lisäksi bruttopalkkaan voi sisältyä luontoisetuja. Vaapaehtoisiin henkilöstökustannuksiin voi sisältyä työvaatteita, koulutusta sekä henkilöstöhankinnan kustannuksia. Henkilösivukulut koostuvat monista eristä, siksi kustannuslaskennan yksinkertaistamiseksi henkilösivukuluille voidaan laskea henkilösivukuluprosentti, jonka osuus voi vaihdella 45 ja 85%:n välillä. (Eklund 2011, 27-29.)

Henkilösivukulut ovat samoissa lukemissa myös tilitoimistossa. Vaihtelut henkilösivukuluissa voivat johtua johdon tekemistä päätöksistä ja työ sopimuksista. Tilitoimistossa henkilökulujen kokonaismäärä on suuri, sillä ala on työvoimavaltainen. Henkilökustannusten osuus kaikista kustannuksista voi olla yli puolet.

Henkilöstökustannusten ennakkolaskelmissa hyödynnetään arvioita, laskelmia tai aiemmin valmistuneen jälkilaskennan tuloksia. Laskennassa halutaan selvittää yksikkökustannus sekä vaadittava työn määrä. Käytännössä molemmat sekä yksikkökustannus että työn määrä vaihtelevat merkittävästi, joten kyseessä on laskennallinen keskiarvo. Jälkilaskelmien tarkoitus on seurata, pysyttiinkö budjetoiduissa lukemissa sekä antaa tarkempaa tietoa tulevaisuuden arvioita varten. (Neilimo 2005, 84-89.)

Yrityksen sijoittaessa varansa toimitiloihin tai koneisiin se investoi pitkään käytössä oleviin hyödykkeisiin. Tämä on otettava kustannuslaskennassa huomioon, sillä muuten hankintavuosi näyttäisi liian huonoa tulosta ja sitä seuraavat liian hyvää tulosta. Kulumaksi laskettu osa hankintamenoista kirjataan tilikauden kuluksi. Kohdistettua hankintamenoa kutsutaan kustannuslaskennassa, kuten kirjanpidossakin, poistoksi. Kustannuslaskennan poiston tulee kuvata käytön mukaista osaa, eli kulumaa, kun taas kirjanpidon poisto voi olla mitä vain lainsäädännön rajoissa. (Eklund 2011, 30-32.)

Varsinaisen liiketoiminnan aiheuttamien kustannusten lisäksi aiheutuu muita kuluja, joista osa on tuotannon kustannuksia ja osa hallinnon kustannuksia. Osa kustannuksista liittyy selkeästi tiettyihin tuotteisiin ja voidaan kohdistaa, kun taas osa jää hallinnon kustannuksiksi tai tuotannon yleisiksi kustannuksiksi. Muut tuotannon kulut voivat sisältää energia-, vesi-, siivous-, vartiointi- sekä koneiden ja toimitilojen ylläpitokuluja. Hallinnon kustannuksia ovat puolestaan markkinoinnin, taloushallinnon, tietoliikenteen ja neuvotteluiden kulut sekä vakuutukset ja julkiset maksut. Rahoituskustannukset ilmoitetaan omana ryhmänä. (Eklund 2011, 33-35.)

Kustannuspaikat ovat yrityskohtaisia ja riippuvat pitkälti yrityksen rakenteesta. Kustannuspaikoiksi voidaan nimetä yrityksen eri yksiköitä, jonka lisäksi saate-

taan nimetä apukustannuspaikkoja kuten hallinto. Apukustannuspaikkoja nimeetään, sillä kaikkien kulujen kohdentaminen eri yksiköille ei aina ole tarkoituksenmukaista. Apukustannuspaikkoja voidaan lisätä myös yrityksen halusta seurata erikseen tiettyjä kuluja. Kustannuspaikkalaskennassa kaikki yrityksen kulut kohdistetaan jollekin kustannuspaikalle. Kulut saattavat olla kokonaan yhden kustannuspaikan kuluja, ja helposti kohdennettavissa kuten raaka-aineet, joita käytetään vain yhdellä osastolla. Joitakin kuluja täytyy sen sijaan jakaa käsin ja osittain mielivaltaisesti. Vuokran jakaminen käytettyjen neliöiden mukaan on vielä säännönmukaista, mutta johdon palkkojen jakaminen saattaa olla jo hyvinkin mielivaltaista. Epäsuorien kustannusten jakaminen vaatii usein mielivaltaa, kun taas suorat kustannukset ovat usein helposti jaettavissa. (Horngren 2005, 492-501; Suomala 2011, 119-123.)

Kustannuspaikkojen sijaan laskenta voidaan tehdä suoritekohtaisesti. Kirjanpito- ja konsultointi voisivat olla tilitoimiston pääsuoritteita, joille kustannukset voidaan kohdistaa. Palveluyrityksessä suurin osa kohdennettavista kuluista on työkustannuksia. Kustannusten jakaminen vaatii harkintaa yrityskohtaisesti; Voi olla mielekästä vähentää kuluista konsultoinnin katteet, mikäli konsultoinnin määrä on selvästi vähäisempi kuin kirjanpito- ja konsultointipalvelujen määrä, ja kohdistaa loppuosa kirjanpidon kustannukseksi. (Jyrkkiö 2006, 82-83.)

Asiakaskohtaisella laskennalla saadaan selville tuottavuuksien eroja asiakkaiden välillä. Kulut ja tuotot voidaan kohdistaa asiakkaille suoraan, jolloin asiakaskohtaiset katteet saadaan esille. Tilitoimistoissa veloitetaan asiakkaita kiinteällä hinnalla, tuntiveloituksen mukaan tai vientien määrään perustuen. Eri laskutustavat aiheuttavat eroja asiakaskohtaiseen katteeseen, kuten myös sovitut alennukset sekä muut muutokset asiakkaan puolelta. Myös kustannukset käyttäytyvät eri tavalla ja voivat aiheuttaa eroja katteeseen; Asiakas, jota laskutetaan kiinteällä kuukausihinnalla, saattaa tuoda jonakin kuukautena yllättävän suuren määrän tositteita, ja niiden kirjaamiseen käytetään normaalia enemmän aikaa. Kustannukset nousevat, mutta tuotto pysyy samana, jolloin katteen määrä vähenee. (Horngren 2005, 501-508; Jyrkkiö 2006, 83-84.)

Kaikki kustannukset eivät suoranaisesti ole tietyn kustannuspaikan, suoritteiden tai tuotteen kustannuksia. Näiden kustannusten jakoa kutsutaan kustannusten kohdistamiseksi eli allokoinniksi. Ilman kustannusten kohdistamista tuotteet tai kustannuspaikat voivat näyttää tuottavilta, vaikka kokonaiskustannuksiltaan ne olisivatkin tappiollisia. On selkeää, että yrityksen, jolla on yksi toimipiste ja yksi tuote, on katettava kaikki kulut yhden tuotteen voitoilla. Sen sijaan monimutkaisemmat yritysrakenteet, ja väärin tai puutteellisesti kohdennetut kustannukset saattavat antaa väärää tietoa siitä, mikä yrityksen toiminnassa on todella kannattavaa. Tämä saattaa johtaa väärin päätöksiin yrityksen johdolta. Oikein kohdistetut kustannukset helpottavat myös hinnoittelua sekä rohkaisevat työntekijöitä kustannustehokkaiden ratkaisujen tekoon. (Horngren 2005, 492-494; Alhola 2008, 11-24.)

Kustannuksia voidaan kohdistaa kohdistimien eli ajureiden avulla, jos sellaisia on löydettävissä. Yleisiä kustannusajureita ovat koneenkäyttötunnit tai työtunnit. Välillisille kustannuksille ei usein löydy mitään käyttökelpoista ajuria, jolloin kustannukset on kohdistettava muilla keinoilla. Tällaisten kustannusten kohdistamiseen on neljä periaatetta:

- Syy ja seuraus: Kustannukset kohdistetaan aiheutumisen perusteella, kuten tuotteen testaukseen käytetty aika.
- Saavutettu hyöty: Kustannukset kohdistetaan saavutetun hyödyn suhteessa. Tätä voidaan hyödyntää esimerkiksi mielikuvamainonnan kohdistamisessa, jolloin mikään tietty tuote ei hyödy mainoksesta suoranaisesti. Tällöin kustannukset voidaan jakaa eri osastojen myyntivoittojen suhteessa. Oletuksena on, osastot joilla on paljon myyntiä hyötyvät mainoksesta enemmän.
- Reiluus: Reiluutta saatetaan vaatia julkisen sektorin kaupoissa ja sopimuksissa. Kustannusten jako tulisi suorittaa siinä suhteessa, joka on kaikkien kannalta reilua ja järkeenkäypää. Reiluuden käsite ei ole selkeä, eikä siksi myöskään helppo tapa kohdistaa kustannuksia.
- Maksukyky: Kun muut periaatteet eivät auta, on kustannus kohdennettava maksukyvyn mukaan. Osastot, joilla on enemmän maksukykyä, ottavat suuremman osan kustannuksista kantaakseen. Näin voidaan jakaa esimerkiksi hallinnon kulut, joita ei muuten saa kohdistettua.

Reiluus ja maksukyky ovat vähemmän käytettyjä kohdistusperiaatteita ongelmallisuutensa vuoksi. Reiluus on usein katsojan silmässä, ja osapuolet voivat olla siitä eri mieltä. Maksukyvyn mukaan kohdistus taas voi rasittaa muita tuot-

teita liiaksi, koska yhtä tuotetta myydään tappiollisella hinnalla. Seurauksena tappiollinen tuote ei näytä todellista tappiollisuuttaan, ja muut tuotteet näyttävät huonompaa tulosta. (Hornngren 2005, 494-495.)

Vääristymät tuotteen kustannuksissa johtavat väärään hinnoitteluun; Jos tuotteelle on kohdistettu ylimääräisiä kuluja, sille lasketaan helposti myös liian suuri hinta. Toisaalta jos yhdelle tuotteelle on kohdistettu liikaa kuluja, muille tuotteille ei ole kohdistettu niitä tarpeeksi. Tästä seuraa, että yrityksessä, jossa on ylihinnottelua, on myös alihinnottelua. Ylihinnoiteltu tuote ei ole niin kilpailukykyinen kuin se voisi olla, ja myynnin kasvu alihinnoitellussa tuotteessa lisää todellisuudessa kuluja enemmän kuin tuottoja. Pahimmassa tapauksessa yritys siirtää kaiken tuotantonsa alihinnoitetuille tuotteille ennen kuin toteaa sen olevan tappiollinen. (Hornngren 2005, 139-141.)

Tilitoimistoilla kustannukset painottuvat henkilö- ja henkilösivukuluihin, tämän lisäksi isoja kuluryhmiä ovat vuokrat ohjelmien lisenssimaksut ja liikenneyhteydet. Lisäksi yleistä tilitoimistoille on niiden suhteellisen pieni koko, jolloin omistajien palkkiot pitää huomioida erikseen kustannuksia ja kannattavuutta laskiessa. Koska omistajat voivat itse määrittää palkkansa, joko palkan, etuuksien tai osingon muodossa, täytyy sitä arvioida erikseen. Virheitä syntyy erityisesti jos omistaja tekee puolet ajastaan töitä asiakkaille, mutta kustannukseksi lasketaan koko palkka, tai jos palkkaa ei lasketa omistajalle lainkaan. On myös mahdollista, että yrittäjä ei nosta lainkaan palkkaa, vaikka tekisikin yrityksessä tuottavaa työtä. Toimeksiantajayrityksessä omistajia käsitellään erikseen ja kulut määritellään arvioina käytetyn ajan mukaisesti. Toimiala on otettu huomioon myös sisäisessä raportoinnissa käytettävässä tuloslaskelmassa; liikevoiton jälkeen tulee palkkakate, joka on liikevoitto miinus palkat sivukuluineen. Palkkakatteen jälkeen tulee vielä yksi lisätty rivi, liikevoitto 2, joka on palkkakate miinus omistajien palkat.

2.2 Toimintolaskenta

Toimintalaskenta (Activity Based Costing – ABC), jossa kustannukset kohdistetaan toiminnoille, on uudempi tapa harjoittaa yrityksen kustannuslaskentaa. Toimintolaskenta nousi paikkaamaan perinteisen kustannuslaskennan puutteita, jotka saattoivat ohjata yritystä vähemmän tuottavampaan toimintaan. Perinteisen kustannuslaskennan antamat luvut saattoivat ohjata yritystä muun muassa myymään väärinä tuotteita, keskittymään väärin asiakkaisiin sekä muuttamaan yrityksen rakennetta väärin perustein. Tuotteen tai palvelun myyminen alle omakustannehinnan voi olla järkevä päätös, mutta vain silloin kun se tehdään tietoisesti. Toimintolaskenta suojaa yritystä vääristymiltä päätöksen tukena olevissa tiedoissa. Vääristymien riski on suuri yrityksissä, joilla on hyvin erilaisia tuotteita tai suuret yleiskustannukset ja jotka käyttävät vielä perinteistä kustannuslaskentaa. (Turney 2002, 9-17.)

Toimintolaskennassa ajatellaan yrityksen kuluttavan toimintoja. Toiminto, kuten pakkaus, aiheuttaa puolestaan kustannuksia. Toimintoja kuluttamalla yritys saa aikaan suoritteita, eli tuotteita tai palveluita. Toiminnot ovat yrityskohtaisia ja riippuvat yrityksen toimintatavoista. Vaatimus markkinoilta, jota kutsutaan impulssiksi, saa yrityksen kuluttamaan toimintoja ja vastaamaan vaatimukseen. Tästä syntyy toimintoketju, johon voi sisältyä useita toimintoja uusia vaatimuksia. Kun asiakas tekee tarjouspyynnön, yrityksessä suoritetaan tarjoustoiminto. Tarjous voi johtaa tilaukseen, joka vaatii taas toimintoja yritykseltä. Näin syntyvästä toimintokaaviosta nähdään, mitä toimintoja tarvitaan suoritteiden aikaansaamiseksi. (Alhola 2008, 25-39.)

Toimintojen seuraaminen sekä niiden kustannusten ja lisäarvon arviointi ovat toimintolaskennan etuja. Jotkut toiminnot eivät välttämättä tuota asiakkaalle lisäarvoa eikä yrityksen kannata tuhlaata niihin resurssejaan. Osa toiminnoista on yrityksen strategian kannalta olennaisia. Esimerkiksi laatuun panostavan yrityksen on maksettava laaduntarkkailusta. Liiketoimintaprosessien uudistaminen (re-engineering) tähtää toimintojen tehostamiseen, joka usein tarkoittaa toimintaketjun virtaviivaistamista. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot pyritään poista-

maan, mutta sitä varten on selvítettävä, mistä asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Tarkasteluun kannattaa ottaa koko liiketoimintaketju, jottei kokonaisuus unohdu. (Alhola 2008, 29-31.)

2.2.1 Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot

Perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan ero on havaittavissa tässä esimerkissä. Yrityksellä on kolme tuotetta, joiden tuotantomäärät ja valmistus eroavat toisistaan. Esimerkki on otettu mukailien Kari Alholan teoksesta Toimintolaskenta.

Taulukko 1. Toimintolaskennan esimerkki 1/6 (Alhola 2008, 21-24.)

	A	B	C	Yhteensä
Välitön työ (€)	13,50 €	22,50 €	18,00 €	54,00 €
Välittömät aineet (€)	37,50 €	25,50 €	43,50 €	106,50 €
Työtunnit/kpl	0,45	0,75	0,60	1,80
Konetunnit/kpl	0,75	0,30	0,30	1,35
Työtunnit yhteensä	67,5	562,5	1620	2250
Konetunnit yhteensä	112,5	225	810	1147,5
Valmistusmäärä	150	750	2700	3600
Yleiskustannukset				
Koneet	30 000,00 €			
Asetukset	7 500,00 €			
Tavaran vastaanotto	9 000,00 €			
Lähetykset	15 000,00 €			
Yhteensä	61 500,00 €			

Kuvassa näkyy tuotteiden A, B ja C kustannukset, sekä yrityksen yleiskustannukset. Perinteisessä kustannuslaskennassa yleiskustannukset jaetaan yhtenä summuna välittömien työtuntien mukaan.

Kaava 2. Yleiskustannuslisä/tunti.

$$\text{Yleiskustannuslisä/tunti: } \frac{61\,500,00\text{ €}}{2250} = 27,33\text{ €}$$

Yleiskustannuslisä lasketaan jakamalla yleiskustannusten summa työtuntien summalla. Esimerkki yrityksessä yleiskustannuslisäksi tuntia kohden saadaan siis 27,33 €.

Taulukko 2. Toimintolaskennan esimerkki 2/6 (Alhola 2008, 21-24.)

	A	B	C
Välitön työ	13,50 €	22,50 €	18,00 €
Välittömät aineet	37,50 €	25,50 €	43,50 €
Yleiskustannukset	12,30 €	20,50 €	16,40 €
Yhteensä	63,30 €	68,50 €	77,90 €

Perinteisen kustannuslaskennan mukaiset tuotekohtaiset kustannukset ovat tuotteelle A 63,30 euroa, tuotteelle B 68,50 euroa ja tuotteelle C 77,90 euroa. Tuote A on siis kustannuksiltaan halvin tuote tämän laskelman perusteella, ja suurivolyyminen tuote C kallein.

Toimintolaskentaa varten tarvitaan jo annettujen tietojen lisäksi tietoja toimintojen käyttämistä resursseista. Toiminnoille pitää siis antaa resurssiajurit, joiden mukaan kustannukset kohdistetaan tuotteille.

Taulukko 3. Toimintolaskennan esimerkki 3/6 (Alhola 2008, 21-24.)

<u>Kustannukset ja niiden ajurit</u>				
	Kustannus	Ajuri	Kustannus/ajuri	
Koneet	30 000,00 €	Tunnit	26,14 €	
Asetukset	7 500,00 €	kpl	625,00 €	
Tavaran vastaanotto	9 000,00 €	kpl	120,00 €	
Lähettykset	15 000,00 €	kpl	58,82 €	
<u>Ajurien määrät tuotteittain</u>				
	A	B	C	Yhteensä
Koneet	112,5	225	810	1 147,5
Asetukset	3	3	6	12
Tavaran vastaanotto	30	15	30	75
Lähettykset	30	75	150	255

Konekustannusten ajuriksi on määritelty koneenkäyttötunnit, ja muille yleiskustannuksille kyseisten toimien määrä kertoina. Ajurit ja niiden määrät täytyy selvittää joko jo olemassa olevilla käytännöillä tai muuttaa käytäntöjä niin, että tar-

vittavat tiedot yrityksen toiminnasta saadaan laskennan pohjaksi. Näiden lisätietojen avulla voidaan laskea toimintolaskennan tuotekohtainen kustannus:

Taulukko 4. Toimintolaskennan esimerkki 4/6 (Alhola 2008, 21-24.)

	A	B	C
Välitön työ	13,50 €	22,50 €	18,00 €
Välittömät aineet	37,50 €	25,50 €	43,50 €
Koneet	19,61 €	7,84 €	7,84 €
Asetukset	12,50 €	2,50 €	1,39 €
Tavaran vastaanotto	24,00 €	2,40 €	1,33 €
Lähetykset	11,76 €	5,88 €	3,27 €
Yhteensä:	118,87 €	66,63 €	75,33 €

Eri tuotteiden toimintojen yksikkökohtaiset kustannukset lasketaan ajurien määrällä kertomalla ja tuotettujen tuotteiden määrällä jakamalla. Esimerkiksi yhden tuotteen A konekustannukset lasketaan kertomalla koneajurien määrä 112,5 ajurikohtaisella kustannuksella 26,14 ja jaetaan saatujen tuotteiden määrällä 150. $112,5 \cdot 26,14 / 150 = 19,61$. Tuote A aiheuttaa tämän laskelman mukaan selvästi enemmän kustannuksia kuin tuotteet B ja C. Jälkimmäisten tuotteiden kustannusten absoluuttinen ero on kummallakin tuotteella vain parin euron luokkaa, sillä niiden volyyymi on huomattavasti tuotetta A suurempi.

Kustannusten jakaminen toimintolaskennan oppien mukaan ottaa huomioon tarkemmin eri tuotteiden aiheuttamat kustannukset ja antaa siksi todenmukaisemman kuvan tuotteiden kustannuksista. Perinteisen kustannuslaskennan vääristämin tiedoin yritys saattaisi siirtää toimintansa painopistettä tuotteelle A ja hinnoitella sen tappiolliseksi. Kriittistä on kuitenkin asettaa kustannusajurit oikein, sillä myös ajurit, jotka eivät seuraa kustannusten käyttäytymistä, vääristävät laskennan tuloksia. Tärkeintä yritykselle onkin riittävän oikeat tiedot eikä laskentamenetelmä. (Alhola 2008, 17-25.)

Vastaavasti tilitoimistoissa tilanne voisi olla kuten taulukossa 5.

Taulukko 5. Toimintolaskennan esimerkki tilitoimistosta 1/2

	KP (h)	PL (h)	TP (h)	Yhteensä
Välitön työ (€)	25,00 €	25,00 €	25,00 €	75,00 €
Välittömät aineet (€)	1,00 €	2,50 €	3,00 €	6,50 €
Työtunnit yhteensä	1875	500	125	2500

Yleiskustannukset

Atk kulut	3 000,00 €
Vuokra	5 000,00 €
Muut toimitilakulut	500,00 €
Henkilösivukulut	7 000,00 €
Muut kulut	6 000,00 €
Yhteensä	21 500,00 €

Tilitoimiston palvelut ovat aina räätälöityjä, joten tuotteeksi on otettu työtunti, joka voi olla kirjanpito- (KP), palkanlaskenta (PL) ja tilinpäätöstunti (TP). Samat henkilöt hoitavat kaikkia töitä, joten tuntikustannus on sama. Välittömiin kustannuksiin sisältyy arvio aineista kuten postikuluista ja tulosteista.

Kaava 3. Yleiskustannuslisä/tunti 2.

$$\text{Yleiskustannuslisä/tunti: } \frac{21\,500,00\text{ €}}{2500} = 8,60\text{ €}$$

Yleiskustannuslisä saadaan jakamalla kaikki yleiskustannukset työtuntien määrällä. Näillä tiedoilla voidaan laskea kustannukset eri tuotteille tilitoimistossa:

Taulukko 6. Toimintolaskennan esimerkki tilitoimistosta 2/2

	KP (h)	PL (h)	TP (h)
Välitön työ	25,00 €	25,00 €	25,00 €
Välittömät aineet	1,00 €	2,50 €	3,00 €
Yleiskustannukset	8,60 €	8,60 €	8,60 €
Yhteensä	34,60 €	36,10 €	36,60 €

Eroja ei juuri synny, koska niitä aiheuttavat ainoastaan välittömien aineiden kustannukset. Esimerkki on laskettu perinteisin kustannuslaskennan keinoin, mutta

toimintolaskenta antaisi saman tuloksen, mikäli kustannusajureina käytettäisiin tunteja. Kustannusajurina se on kuitenkin hyvä, sillä se kuvaa toiminnan aiheuttamia kustannuksia.

2.2.2 Toimintojen määrittäminen & ajurit

Toimintojen määrittäminen on tärkeä osa toimintolaskentaa, sillä siinä määritellään saatavia hyötyjä ja aiheutuneita kustannuksia. Järjestelmän täytyy saada oikeanlaiset ja riittävän yksityiskohtaiset tiedot mahdollisimman helposti ja mahdollisimman edullisesti. Liiallinen yksinkertaistaminen johtaa epätarkkoihin tuloksiin ja liiallinen yksityiskohtaisuus aiheuttaa liikaa vaivaa ja kustannuksia. Toimintojen tulee kuvata yrityksen toimintaa ja olla johdonmukaisia, mutta silti merkityksettömät toiminnot tulee yhdistää muihin toimintoihin. Lisäksi toiminnot pitää kuvata selkeästi ja johdonmukaisesti ja nimetä niin, että ne ovat kaikkien ymmärrettävissä (Turney 2002, 276-282.)

Kustannusajureita on kahta tyyppiä: ensimmäisen tason resurssiajureita ja toimintoajureita. Resurssiajureilla kustannuksia kohdistetaan toiminnoille tai toimintoaltaisiin. Kohdistus tapahtuu suoraan tai resurssialtaan kautta. (Alhola 2008, 43-44.)

Toimintoajureilla kustannukset saadaan kohdistettua toiminnoilta laskentakohteille kuten tuotteille. Hyvä ajuri antaa todelliset kustannukset kohteille eri tuotantomäärilläkin. Oikea ajuri on se tekijä, joka todellisuudessa aiheuttaa kustannuksen. Koneen asetus tuottamaan tiettyä tuotetta on toiminto, jonka ajuri on valmistuserien lukumäärä. Erän kustannuksiin kohdistuu tällöin yhden asetuksen kustannukset. Jos toiminnot eivät aina kuluta samaa määrää resursseja, voidaan ottaa käyttöön lisäksi yksikköajurit. Yksikköajureiden tarkoituksena on vaikuttaa yhden yksittäisen toiminnon resurssikulutukseen. Jos toiminto on asiakaskontaktien hoito ja toimintoajuri on asiakaskäyntien lukumäärä, saa kaksi asiakasta saman arvon, vaikka toisen luo täytyisi ajaa pidempi matka. Tällöin yksikköajuriksi voidaan ottaa matkan pituus, jolloin kaksi saman toiminnon yksikköä saa eri arvon. (Alhola 2008, 47-50.)

2.2.3 Toimintojen hierarkiat ja toimintoaltaat

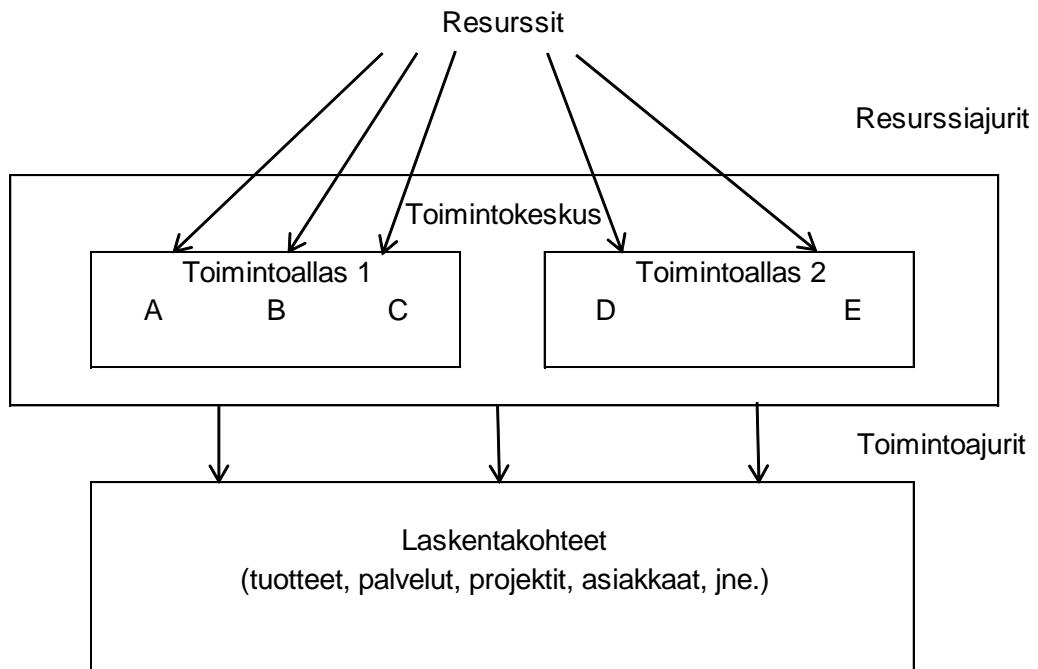
Toiminnot ja kustannukset on jaettu neljään luokkaan niiden luonteen mukaisesti. Nämä luokat ovat ylläpito- eli yritystason toiminnot, tuotetason toiminnot, erätason toiminnot ja yksikötason toiminnot. Näihin luokkiin jakoa kutsutaan toimintojen hierarkiaksi. Ylläpitotason toiminnot tai kustannukset ovat ylimpänä ja kauimpana yhden yksittäisen tuotteen valmistuksesta eivätkä ne ole suoranaisesti minkään tuotteen kustannuksia. Ylläpidon kustannuksia voivat olla vartiointi, toimitilan vuokra tai ylimmän johdon palkkiot. Askeleen alempana ja lähempänä tuotantoa ovat tuotetason toiminnot, joita voidaan kutsua myös tuotteen tukitoiminnoiksi. Tuotetason kustannuksiin kuuluu muun muassa tuotesuunnittelun ja hinnoittelun kustannukset. Erätason toiminnot suoritetaan eräkohtaisesti, ja niihin liitetään yleisesti asetukset, aineiden siirto, ostotilaukset ja laaduntarkkailu. Viimeisenä ja alimpana hierarkiassa ovat yksikötason toiminnot, joihin kuuluvat tuotteen välittömät kustannukset eli välittömät työ-, raaka-aine-, kone- ja energiakustannukset. (Alhola 2008, 37-39; Horngren 2005, 147-148.)

Toimintojen luokittelu hierarkiaksi helpottaa ajurien määrittämistä. Toimintoajurin tulee olla samantasoinen hierarkian kanssa. Erätason toimintojen oikea ajuri on erien määrä eikä esimerkiksi tuotteiden määrä. Toimintojen luokittelu myös muilla tavoin voi olla hyödyllistä yrityksen kannalta. Tällaisia luokitteluja ovat esimerkiksi arvoa lisäävät, lisäämättömät ja tuhoavat toiminnot sekä ydin- ja tukitoiminnot. Luokittelut antavat käsityksen siitä, mihin kannattaa panostaa ja mikä on yritykselle tärkeää. (Alhola 2008, 37-39.)

Joskus kaikkia yrityksen toimintojen kustannuksia ei kannata tarkkailla erikseen, vaan ne voidaan yhdistää yhteen toimintoaltaaseen. Toimintoaltaat saattavat olla pieniä yksikkökohtaisia tai suuria kuten kaikki yrityksen ylläpitotoiminnot. Toimintoja yhdistettäessä yhteen toimintoaltaaseen on kuitenkin tarkistettava eri toimintojen ajurit. Toimintoaltaan sisällä kaikkien objektien on noudatettava yhtä ajuria. (Alhola 2008, 50; Horngren 2005, 98.)

2.2.4 Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa

Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan toiminnoille kustannuspaikkojen tai objektien sijaan. Kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan, eikä jaeta osastojen tai kustannuspaikkojen kesken. Tuotteen kehityskustannukset voidaan jättää kohdistamatta, jolloin tuotteelle saadaan laskettua todelliset kustannukset. Kun kustannukset on kohdistettu toiminnoille, saadaan laskentakohteiden aiheuttamat kustannukset suoraan toimintojen kulutuksen mukaan. (Alhola 2008, 41-43.)



Kuvio 4. Resurssien kohdistaminen (Alhola 2008, 43)

Kuva havainnollistaa resurssien kohdentamista toiminnoille (A-E.), jotka ovat toimintoaltaissa. Resursseista aiheutuvat kustannukset on kohdennettu toiminnoille resurssiajureilla. Toimintoaltaista, jotka voisivat muodostua myös vain yhdestä toiminnosta, kustannukset on kohdennettu laskentakohteille toimintoajureilla. Päätöksentekoa varten voidaan valita sopivat laskentakohteet, ja muodostaa laskelmat niille. On myös mahdollista kohdistaa välittömiä kustannuksia, kuten välittömät työ- ja raaka-ainekustannukset, suoraan laskentakoh-

teille toimintojen ohi, mutta lopputulokseen sillä ei ole vaikutusta. (Neilimo 2005, 152-154.)

2.2.5 Onnistuminen toimintolaskennassa

Ennen johdon suostumusta ei toimintolaskennan käyttöönottoprojektia voida aloittaa, joten ensimmäiseksi yrityksen johto täytyy vakuuttaa muutoksen välttämättömyydestä. Johdon sitouduttua voidaan suunnitella laskentamallin käyttöönotto. Suunnitellut tavoitteet saavutetaan paremmin, kun suunnitelmat on tehty huolella. Suunnitelmien jälkeen on hankittava toimintolaskennan vaatimat taloudelliset ja operatiiviset tiedot. Tämän jälkeen rakennetaan yritykselle toimiva laskentamalli, jota yrityksessä aletaan hyödyntää. Tavoitteena on luoda malli, joka tuottaa kaikki tarvittavat tiedot strategiselle suunnittelulle ja toimintolaskennalle. Malli ja koko projekti ei saisi aiheuttaa kohtuuttomia kustannuksia eikä liikaa työtä. Mallia täytyy kehittää ja työntekijöiden on otettava siitä vastuuta, jotta se toimisi tulevaisuudessakin. Muutokseen tulee varautua, siitä tulee informoida ja muutokseen tulee kannustaa, jotta toimintolaskenta tuottaisi toivottuja tuloksia. (Turney 2002, 321-322.)

Oikea malli antaa todenmukaisen kuvan yrityksen toiminnasta ja sen toiminnoista. Ensimmäinen askel mallin suunnittelussa onkin toimintojen määrittely ja sen kautta yritykseen tutustuminen. Tämän jälkeen tulisi muokata käytössä olevaa tilikarttaa, sillä kirjanpidosta saadaan paljon tärkeää tietoa, kun tilit vastaavat laskentamallia. Toimintokeskuksia voidaan luoda, jotta voidaan tarkastella kokonaisuuksia ja luoda niistä raportteja. Lopuksi määritellään resurssi- ja toimintoajurit. (Turney 2002, 323-324.)

2.3 Hinnoittelu

Kustannus- ja kannattavuuslaskenta ovat apuna hinnoittelussa, mutta eivät määrää hintaa yksioikoisesti. Tuotteen hinta vaikuttaa suoraan tuotteen kannattavuuteen, mutta hinta vaikuttaa myös myyntimääriin. Markkinoilla saattaa olla

jo vastaavanlaisia tuotteita, joiden hintojen ylitys vähentää myyntiä. Kaiken tämän lisäksi yrityksellä on omat tavoitteensa ja suunnitelmansa. Oikea hinta on se, jonka asiakas on valmis maksamaan, mutta se ei välttämättä ole yhtä yrityksen hintatoiveen kanssa. (Eklund 2011, 86-87.)

Kokonaiskatteella täytyy suoriutua kustannuksista ja siihen saatetaan päästä suurilla tuotantomäärillä vaikka katetuottoprosentti jäisikin pieneksi. Hinnan tulisi olla sillä tasolla, että kaikki valmistetut tuotteet saadaan myytyä tuotannon tason ollessa lähellä kapasiteettia. (Eklund 2011, 86-87.)

Mitä erikoistuneempi tuote, sitä enemmän yrityksellä on vapautta tuotteensa hinnoittelussa; Kun kuluttajan on vaikea huomata eri yritysten tuotteissa muuta eroa kuin hinta, ei hintaa voi juurikaan nostaa. Uudelle tuotteelle voidaan laittaa alhainen hinta, jotta myynti lähtisi nopeasti käyntiin, mutta hinnan nostaminen myöhemmin on yleensä vaikeaa. Hinta viestii myös kuluttajalle laadusta. Alhainen hinta voi viestiä huonosta laadusta ja korkealla hinnalla pyritään luomaan tuotteelle hyvä imago. (Eklund 2011, 87-88.)

2.3.1 Palveluhinnoittelu

Palveluissa on paljon eroavaisuuksia toisiinsa ja näiden ominaispiirteiden tunteminen on olennaista palveluiden hinnoittelussa. Tärkeitä piirteitä hinnoittelun kannalta ovat asiakkaat ja maksajat, palvelun luonne sekä palvelun tuottamisen edellytykset. Muun muassa näihin yrityksen pitäisi pystyä vastaamaan hinnoittellessaan palveluitaan:

- Kenelle palvelu tuotetaan? Entä kuka sen maksaa?
- Millaiseen hintaan on totuttu?
- Millaisia ovat asiakaskunnan ominaisuudet kuten ikä, osaaminen, aktiivisuus ja varallisuus?
- Osaavatko asiakkaat määrittää tarpeensa?
- Toimivatko asiakkaat lähellä vai kaukana? Ulkomailla?
- Onko palvelun tarve kertaluontoinen, toistuva vai jatkuva?
- Onko palvelu ainutlaatuinen tai räätälöitävä?
- Pystyisikö asiakas tuottamaan palvelun itse?
- Onko palvelu kiireellinen tai välttämätön?

- Kuinka suuri on asiakkaan saama hyöty?
- Liittyykö palveluun tavaraa ja kuka sen omistaa työn jälkeen?
- Onko palvelu luottamuksellista ja millaisia riskejä sen tuottaminen aiheuttaa?
- Kuinka paljon osaamista palvelu vaatii tekijältään? Paljonko se vaatii sitoutumista ja uhrauksia?
- Tarvitaanko palvelun tuottamiseen lupa? Onko muita vaatimuksia?

On palveluita, joita tarvitaan vain harvoin, eikä tyytyväinenkään asiakas palaa, koska tarvetta ei ole. Tällaisen palvelun, kuten esimerkiksi omakotitalon rakennuksen, on oltava aina tuottoisaa. Palveluissa, joita käytetään toistuvasti, voidaan vaikuttaa tulevaisuudenkin asiakassuhteisiin hinnoittelulla, esimerkiksi kanta-asiakas alennuksin. (Sipilä 2003, 135-139.)

Kiireellisissä palveluissa tärkeää on nopeus ja saatavuus juuri silloin kun palvelua tarvitaan. Varautuminen nopeuteen ja valmiuteen aiheuttaa kustannuksia, jotka vaikuttavat myös palvelun hintoihin. Toisaalta tarjouksen tekoon ei juuriakaan käytetä aikaa, joten myyntiprosessi on tehokkaampi ja halvempi järjestää. Yrityksen tulisi tarjota erilaisia ja erihintaisia versioita palveluistaan miellyttääkseen useampia asiakkaita. (Sipilä 2003, 139-140.)

E erityisen suurta pääomaa vaativia palveluja hinnoitellessa käyttöaste on erityisen tärkeä, sillä suuret kustannukset täytyy saada katettua ja investoinnille halutaan tuottoa. Asiantuntijapalvelut vaativat myös pääomaa ja ovat peruspalveluita kalliimpia, mutta myös hyöty voi olla huomattavasti suurempi. Asiantuntijapalveluita ostaessaan asiakas ei välttämättä osaa edes määritellä tarvettaan ja olennaisena osana palvelua on luottamus ja asiantuntijuus. Mielipiteen, ja siten myös palvelun, arvo määräytyy sillä kuka sen antaa. Syitä hankkia asiantuntijapalveluita ovat pakko, hyöty sekä riskien poisto kun taas peruspalveluita ostetaan ajan, vaivan ja rahan säästämiseksi. (Sipilä 2003, 141-144.)

Palvelua hinnoitellessa on suotuisaa sulkea mielestään palvelun kustannukset, jotta hinnoittelua voi lähestyä puhtaasti kysynnän, asiakasarvon ja kilpailutilanteen näkökulmasta. Kustannuksia ei kuitenkaan voi koskaan unohtaa täysin, sillä niillä määräytyy yrityksen kilpailukyky. Vaikka palvelu tuottaisikin nyt paljon katetta, voi kilpailutilanne muuttua nopeasti ja kustannustehokkuudesta voi tulla tärkeä tekijä. Hinnoittelupäätöksen ei tarvitse olla kustannusperusteinen, mutta

laskentatoimen tulee huolehtia siitä, että ainakin tiedetään, jos esimerkiksi jotkin palvelut tai asiakasryhmät subventoivat toisiaan. Tärkeää erityisesti pienyrityksissä on, että yrittäjä laskee omalle työlleen markkina-arvon, vaikka sitä ei nostettaisikaan yrityksestä. Yrittäjän panoksen unohtaminen, eli selkänahkarahoittaminen, vääristää kannattavuuslaskelmia. (Sipilä 2003, 154-166.)

Sitä aluetta, jolta hinnoittelija voi valita paikkansa, kutsutaan hinnoittelualueeksi. Aluetta rajaa alhaalla yrityksen toivoma minimihinta, eli käytännössä hinta, jolla kustannukset saadaan katetuksi ja saadaan toivottu tuotto. Tämän alla voidaan joutua olemaan, ja jopa omakustannushinnan alla saatetaan käydä, mutta tuote on saatava kannattavaksi pidemmällä aikavälillä. Ylhäällä aluetta rajaa asiakkaiden maksuvalmius. Aluetta voi laajentaa alaspäin muun muassa karsimalla kustannuksia. Ylöspäin laajentaminen onnistuu myös vaikuttamalla asiakkaiden halukkuuteen maksaa. Tällaisia vaikutuskeinoja ovat tuotteen erilaistaminen, hyvän brändin luominen sekä varakkaisiin asiakkaisiin suuntautuminen. Hyvin erilaistetulla tuotteella on laaja hinnoittelualue, mutta hinnoittelua vaikeuttaa se, että vertailukohtia ei ole. Monopoliasemassa oleva yritys voi hinnoitella tuotteensa hyvin vapaasti, kun taas kilpailutilanteessa ratkaisevaa on kilpailijoita alhaisemmat kustannukset. (Sipilä 2003, 166-168.)

Hintakantajaksi kutsutaan sitä osaa tuotteesta, josta nimellisesti maksetaan. Palveluille on yleistä, että hintakantaja ei ole se, mistä todellisuudessa maksetaan, vaan hintalappu laitetaan jollekin konkreettiselle asialle, vaikkei sen osuus palvelusta olisikaan tärkein. Vaarana on se, että asiakas vertailee kahta nimikettä ja rinnastaa ne suoraan, vaikka toinen palvelu olisi huomattavasti kattavampi. Hinnoittelijan pitää harkita, mikä tai mitkä palvelun osat laitetaan hintakantajiksi. Konkreettisia asioita on helpompi myydä ja ostajan on helpompi perustella niillä päätöstään taustajoukoilleen, mutta ne eivät aina ole palvelun olennainen osa. (Sipilä 2003, 171-172.)

Asiakas ei usein näe eikä käsitä palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia, ja siten palvelun hinta perustuukin lähinnä palvelun asiakkaalle tuomaan arvoon. Jos asiakas kuitenkin pääsee tarkastelemaan kustannuksia, hinnan ja kustannusten tulisi olla suhteessa, jonka voi perustella. Palveluiden hinnoittelun

voi jaotella kustannus- ja markkinaperusteisiin hinnoittelutapoihin, joista molemmat voi jakaa vielä kahteen ryhmään. Kustannusperusteiset hinnoittelutavat on jaettu tuottohinnoitteluun ja kiinteään, säännöstelltyyn hinnoitteluun, jossa esimerkiksi valtio asettaa hinnan. Markkinaperusteisiin hinnoittelutapoihin kuuluu markkinahinnan mukainen hinnoittelu ja hinnan määrittäminen asiakkaan kokemien arvojen perusteella. (Laitinen 2007, 294-296.)

Yksinkertaisimmillaan asiakasta veloitetaan palveluun käytetystä ajasta. Jos ainekustannukset eivät ole merkittäviä, voidaan kokonaiskustannukset ja voittoa tavoittelemalla jakaa veloittavilla työtunneilla. Tuloksena on veloittettava tuntihinta. Ongelmana tässä tuntihinnoittelussa on se, että kaikkia asiakkaan aiheuttamia työtunteja ei yleensä voida veloittaa asiakkaalta. Tällaisia tuottamattomia tunteja voivat olla esimerkiksi asiakkaalta toisen luo siirtymiset tai tarjousten laadinta. Palveluyrityksen, jolla ei ole juurikaan muuttuvia kustannuksia, kannattavuus riippuu laskutettavien tuntien suhteesta. (Eklund 2011, 94-96.)

Kirjanpidossa tuntiveloitus rankaisee asiakasta jos kirjanpitäjä on tehoton, eikä yritystä niin kuin sen pitäisi. Yritys ei myöskään hyödy hyvistä ja tehokkaista kirjanpitäjistä. Lisäksi asiakkaan on mahdotonta tarkastaa laskutettavia tunteja, joka voi johtaa väärinkäyttöihin laskutuksessa.

2.3.2 Hinnan roolit ja veloitusmuodot

Hinta on ennen kaikkea tuloksentekijä, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Myyntituotot ovat yritysten pääasiallinen varallisuudenlähde, joilla tulee kattaa kaikki yrityksen toimintaan liittyvät kulut, tuotekehittelykuluista ja toiminnan kehittämisestä ainekustannuksiin. (Sipilä 2003, 25.)

Hinta on myös merkittävä kilpailukeino, joka itsessään määrittelee yritystä ja tuotetta. Se on vertailun kohde, sillä tuotteen ominaisuuksia verrataan sen hintaan. Kilpailukeinona hinnoittelu on nopea, mutta olennainen vain osalle yrityksistä. Kaikki yritykset, strategiasta ja toiminnasta riippuen, eivät käytä hinnoittelua lainkaan kilpailukeinona, kun taas toisille se voi olla ainoa. Hinnoittelujärjestelmäkin voi itsessään olla kilpailukeino; läpinäkyvä hinnoittelu lisää luottamusta

ja johdonmukainen hinnoittelu auttaa asiakasta suunnittelemaan toimintaansa. (Sipilä 2003, 25-26.)

Asiakkaita voidaan ohjata hinnoittelun avulla käyttäytymään yritykselle suotuisasti. Hinta onkin asiakasohjausvälineistä useimmiten nopein ja tehokkain. Hinnoittelulla voidaan saada asiakas esimerkiksi sitoutumaan paremmin asiakkaaksi tai sitoutumaan projektiin hukatun sijoituksen pelossa. Hinnoittelulla voidaan myös tasoittaa ruuhkahuippuja. Hinnoittelujärjestelmiä luotaessa on aina mietittävä, millaiseen toimintaa se kannustaa ja mistä se rankaisee. (Sipilä 2003, 26-27.)

Jos asiakas ostaa palvelun hän olettaa sen hyödyn olevan sen hintaa arvokkaampi, ja siten hintaa voidaan pitää myös palvelun arvon ja arvostuksen mittarina. Tosin saman palvelun arvo on erisuuruinen eri asiakkailta sekä myös samalla asiakkaalla eri ajankohtina. Hinnoittelu kertoo myös hinnoittelijastaan miten se arvostaa asiakkaitaan; käyttääkö yritys hyväkseen asiakkaan hädänalasta tilaa? Veloitetaanko suurelta ja pieneltä asiakkaalta sama hinta? Maksavatko vanhat asiakkaat uusien asiakkaiden alennukset? (Sipilä 2003, 27-28.)

Veloitusmuodot

Yritys voi vapaasti päättää millä perusteella se veloittaa asiakkaitaan ja sopiva veloitusmuoto voi toimia jopa kilpailuetuna yritykselle. Asiakas ja tuottaja näkevät usein oikean veloitusmuodon eri valossa; yritys toivoo korvauksen tekemästään työstä, mutta asiakas haluaa maksaa tuloksista. Hintakantajan perusteella mallit voi jakaa neljään selkeään ryhmään: tuotosperusteisiin, resurssipohjaisiin, käyttöperusteisiin sekä hyötyperusteisiin hinnoittelumalleihin. Tuotosperusteisissä hinnoissa maksetaan valmiista tuotoksesta, kuten palvelusta tai tuotteesta. Resurssipohjaiset hinnat taas perustuvat tehtyyn työhön, aiheutuneisiin kustannuksiin tai varattuun kapasiteettiin. Käyttöoikeusperusteisissä hinnoissa asiakas maksaa käyttöoikeudesta johonkin tai joihinkin palveluihin tai oikeuteen käyttää esimerkiksi tuotenimeä. Käyttöoikeusperusteiseksi voidaan laskea myös jäsenmaksut, jotka oikeuttavat käyttämään jäsenille tarkoitettuja palveluita. Hyö-

typerusteisissa hinnoissa asiakas maksaa hänelle luvatusa hyödystä. Se voi olla myös osuus asiakkaan voitoista. Hinnat voivat olla myös näiden mallien yhdistelmiä. (Sipilä 2003, 177-179.)

Veloitusmuoto ei kuvaa hinnan suuruutta, eikä onko hinta kiinteä summa vai osuus jostakin. Eri hinnoittelumallien tarjoaminen voi olla parempi tapa kilpailla kuin itse hinnalla kilpailu, sillä katteen ei tarvitse kärsiä. Eri aloilla on usein omat vakiintuneet veloitusmuotonsa, joihin myös asiakkaat ovat tottuneet. Näistä ei ole helppoa päästä eroon, ja myös lainsäädäntö voi vaatia esimerkiksi valmiita tuotehintoja. Veloitusmuotoja voi ja kannattaa kehittää yhdessä asiakkaan toiveiden mukaan. Työvoimapainotteisissa palveluissa täytyy huomioida myös henkilöstön palkkausmallit, joiden pitäisi olla yhteydessä hinnoittelumallin kanssa; ylityönä tehdyn työn pitäisi näkyä myös asiakkaan laskussa. Hinnoittelumallia suunnitellessa kannattaa miettiä millaista hintaa ja veloitusmallia asiakas toivoo, millainen malli olisi molempien osapuolien kannalta oikeudenmukainen, millaiseen käytökseen hinnoittelumallin pitäisi ohjata ja mistä asiakkaan on helppo maksaa. (Sipilä 2003, 180-181 & 249-252.)

2.3.3 Hinnoittelukeinoja

Katetuottohinnoittelu

Katetuottohinnoittelu on kustannusperusteista ja se pohjautuu katetuottolaskentaan. Myyntihinnaksi muodostuu katetuottotavoitteen ja muuttuvien kustannusten summa. Katetuottotavoitteeseen puolestaan sisältyy yrityksen kiinteät kustannukset sekä voittotavoite. Katetuottotavoite voi siis vaihdella suuresti riippuen yrityksen kustannusrakenteesta sekä esimerkiksi siitä maksaako yrittäjä itselleen palkkaa vai täytyykö yrittäjän panos nostaa yrityksen voittona. Myös sijoittajat vaativat rahoilleen vastinetta, joten myös investointien määrä vaikuttaa voittotavoitteeseen. (Eklund 2011, 89-90.)

Voittolisähinnoittelu

Voittolisähinnoittelussa tuotekohtaiseen kustannukseen lasketaan myös kiinteät kulut ja tähän omakustannusarvoon lisätään voittotavoite, jotta saadaan myyntihinta. Voittotavoite määritetään aivan kuten katetuottolaskennassakin. Voittolisähinnoittelu sopii yrityksille, joilla on vain vähän tuotteita. Kiinteiden kustannusten kohdistaminen esimerkiksi vähittäiskaupassa ei ole tarkoituksenmukaista, ja katetuottolaskenta sopiikin sinne paremmin. (Eklund 2011, 91-93.)

Hinnoittelukerroin

Kun tuotteita on useita, niitä tulee lisää usein tai ne tuotteet pitää saada nopeasti myyntiin, voidaan hinnoitteluprosessia nopeuttaa laskemalla hinnoittelukerroin. Hinnoittelukerroin voi olla kaikille tuotteille sama, tai jokaiselle tuoteryhmälle voidaan laskea omansa. Hinnoittelukertoimella kuka tahansa voi laskea uudelle tuotteelle hinnan kertomalla ostohinnan hinnoittelukertoimella. Hinnoittelukerroin saadaan kaavalla $1/(1-\text{katetuotto\%})$. (Eklund 2011, 94.)

Tavoitekustannushinnoittelu

Kun markkinat määräävät hinnan tai hinta on päätetty ennen tuotantoprosessin suunnittelua, puhutaan tavoitekustannushinnoittelusta ja tavoitekustannuslaskennasta. Lähtökohtana on siis tuotteen ulkoinen markkinahinta ja sillä hinnalla on valmistettava tuotteita kannattavasti, jolloin yrityksen on keskityttävä lähinnä kustannustensa hallintaan. Vähentämällä tavoitevoitto ulkoisesta markkinahinnasta saadaan tavoitekustannus, jolla tuote on saatava asiakkaalle. Tavoitekustannuksella on saatava aikaan tuote, jonka laadun asiakas hyväksyy ja jos tähän ei pystytä on tuotantoaikeista luovuttava. Kustannustehokkuuteen pyritään tarkastelemalla kustannuksia komponenttitasolla ja kehittämään omaa toimintaa sekä alihankintoja. Tavoitekustannuslaskennan etu on sen keveys esimerkiksi standardikustannuslaskentaan verrattuna. (Neilimo 2005, 137-138.)

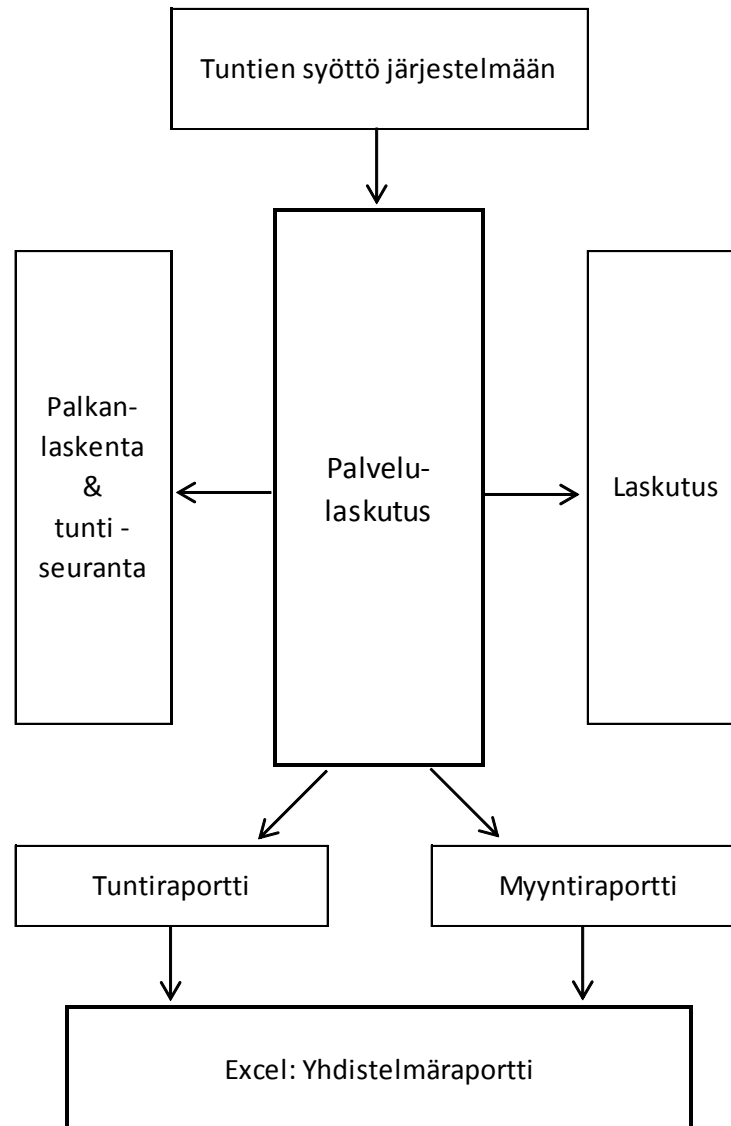
Kehitettäessä uutta tuotetta valmiille markkinoille, ei tavoitekustannushintaan yleensä päästä ennen lanseerausta. Lanseerauksen jälkeen voidaan edelleen jatkaa prosessien kehittämistä ja muutosten tekemistä. Kustannusten alentamistavoite, eli nykykustannuksen ja tavoitekustannuksen ero, on oltava tiedossa kuten myös suunnitelma tavoitteeseen pääsystä. Pärjääminen tavoitekustannushinnoittelussa vaatii kustannustietoutta ja ymmärrystä kustannusten käyttäytymisestä. (Suomala 2011, 242-245.)

3 TILITOIMISTON KANNATTAVUUS KÄYTÄNNÖSSÄ

3.1 Kannattavuuden seurantajärjestelmän kuvaus

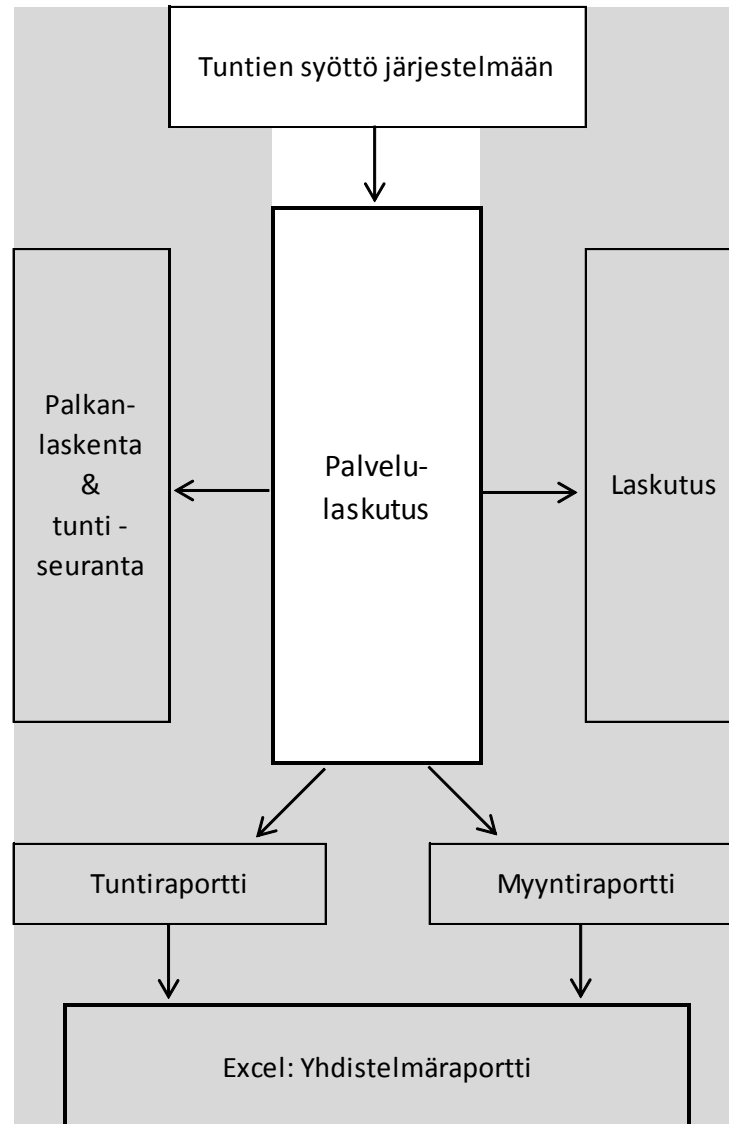
Olen mallintanut toimeksiantajayrityksen käytössä olevan kannattavuudenseuranta järjestelmän ja luonut siitä prosessikaavion. Tässä luvussa selitän seurantajärjestelmän eri prosessit ja vaiheet.

Kannattavuuden seuranta perustuu malliin syötettyihin tietoihin, jotka toimeksiantajatilitoimistossa ovat työntekijöiden syöttämiä tietoja sekä laskutuksen kautta saatavia tietoja. Näistä tiedoista lasketaan kustannuksia, kannattavuuksia, tuottoja ja katteita. Kuvaan ensin tietojen syötön ja etenen tapahtumisjärjestyksessä tietojen hyödyntämiseen. Luvussa esitetty malli on käytössä toimeksiantajayrityksessä, mutta esimerkkien luvut eivät ole todellisia.



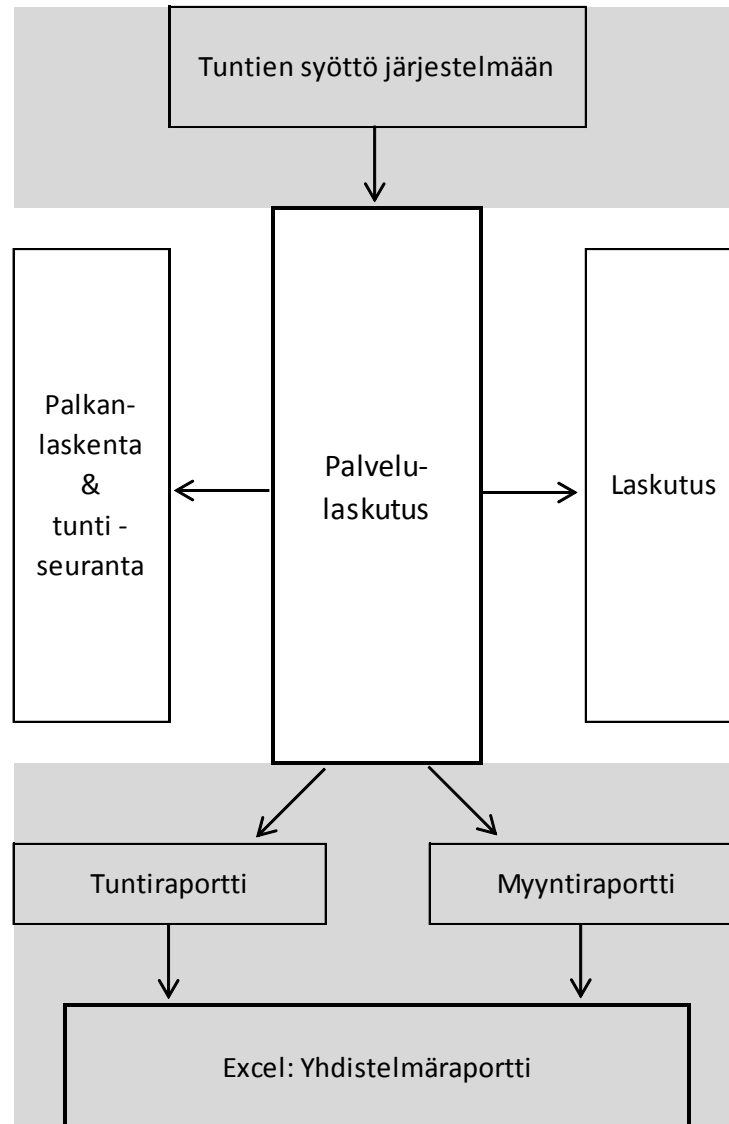
Kuvio 5. Kannattavuuden seurantajärjestelmä.

Yllä on prosessikuvaus toimeksiantajayrityksen kannattavuuden seurantajärjestelmästä. Nuolet kuvaavat tiedon kulkua järjestelmässä. Kuvaan järjestelmän neljässä osassa, alkaen tuntien syötöstä päätyn lopulta yhdistelmäraporttiin. Kuvioissa kuvattava vaihe on jätetty valkoiseksi, ja muut osat värjätty harmaaksi.



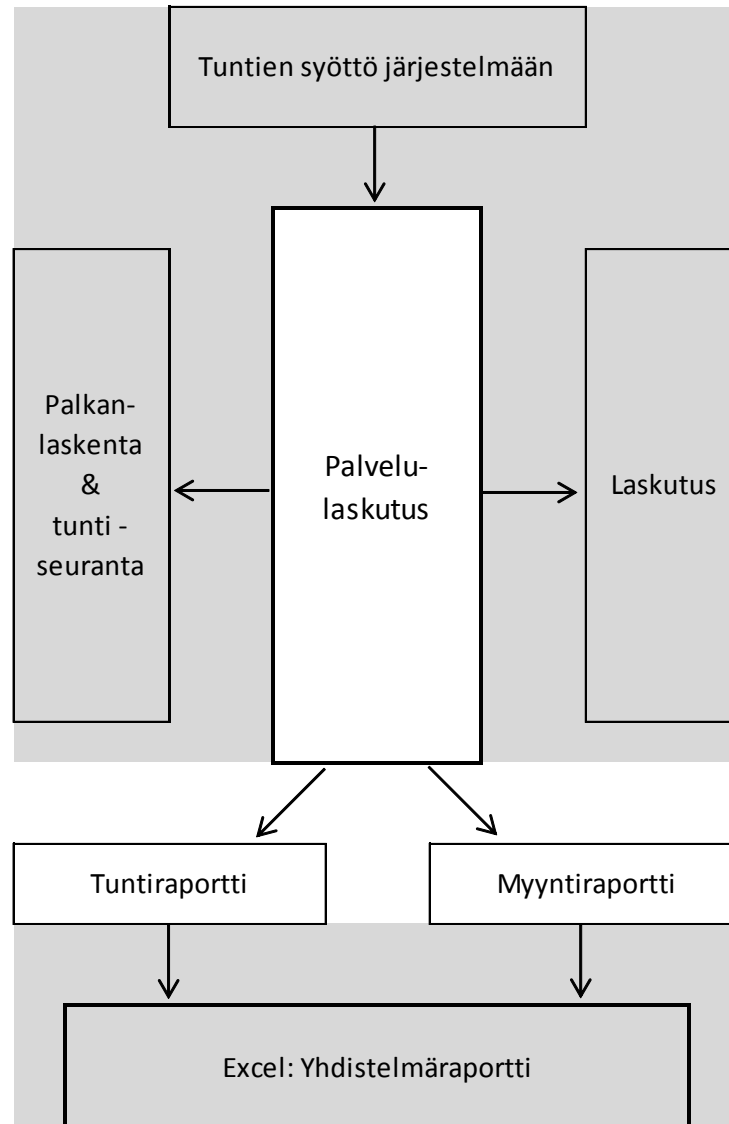
Kuvio 6. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe1.

Ensimmäinen vaihe on tietojen syöttäminen järjestelmään. Kirjanpitäjät syöttävät päivän aikana tekemänsä työt asiakas- ja työkoodien kanssa palvelulaskutukseen. Työkoodit määrittävät, mitä työtä on tehty; näitä ovat esimerkiksi kirjanpito, tilinpäätöstyö sekä palkanlaskenta. Tehdyn työn lisäksi työntekijät syöttävät järjestelmään muita tietoja, joita tarvitaan laskutuksessa. Näitä tietoja ovat muun muassa kirjattujen vientien määrä sekä muut asiakkaalta laskutettavat kulut kuten postitus ja asiakkaalle hankitut toimistotarvikkeet. Nämä tiedot kirjataan sen asiakkaan alle, jolle ne kuuluvat. Yleistyöt kirjataan toimeksiantajayritykselle omalla asiakasnumerolla.



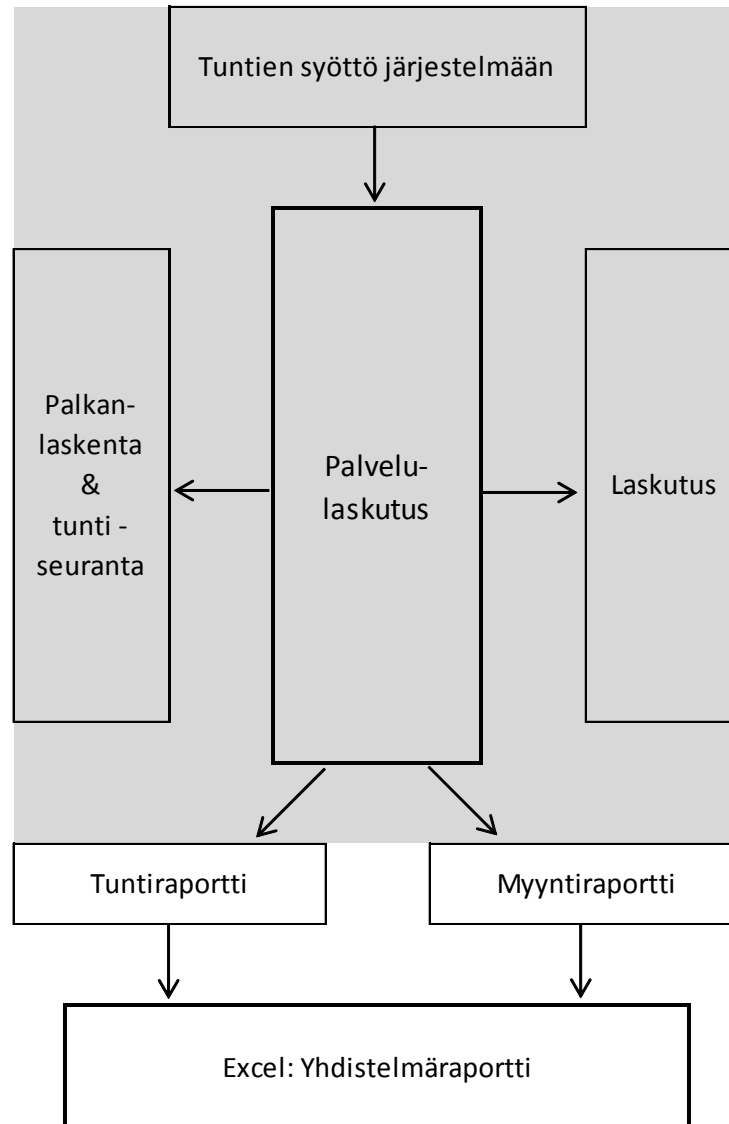
Kuvio 7. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 2.

Palvelulaskutukseen syötettyjä tietoja hyödynnetään ensiksi palkanlaskennassa ja tuntiseurannassa sekä laskutuksessa. Tuntipalkkaisten työntekijöiden palkat perustuvat suoraan tunteihin, jotka on syötetty järjestelmään. Kuukausipalkkaisten työntekijöiden työtunteja voidaan verrata sovittuihin tunteihin ja saadaan perusteet maksettaville ylityökorvauksille. Tämän lisäksi järjestelmästä voidaan hakea rivejä suoraan asiakkaiden laskuille. Syöttövaiheessa kooditetut työt laskutetaan hinnaston mukaan, tilinpäätöstunnit tietyn tunti-hinnan mukaan ja kirjanpito vientien mukaan.



Kuvio 8. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 3.

Seurantaa varten järjestelmästä voidaan tulostaa myyntiraportti ja tuntiraportti, joissa näkyvät kuukauden aikana käytetyt tunnit ja kuukauden aikana aikaansaatua laskutus. Tuntiraportissa on jokaisen työntekijän jokainen kirjaus valitulta kuukaudelta. Myyntiraportissa näkyvät jokaiselle asiakkaalle kirjatut rivit ja niitä vastaavat hinnat, eli kuukauden kuluessa aikaansaatua tuotto. Tuntiraportissa kaikki tiedot on lajiteltu työntekijän alle ja myyntiraportissa asiakkaan alle. Molemmissa raporteissa näkyvät työkoodit, asiakasnumerot ja työntekijänumerot. Kaikki tiedot kohdistuvat myös työntekijälle, joka on syöttänyt rivin järjestelmään.



Kuvio 9. Kannattavuuden seurantajärjestelmä, vaihe 4.

Järjestelmästä saatava myyntiraportti sisältää paljon rivejä, joilla ei ole mitään olennaista tietoa. Raportti muokataan Excelissä sellaiseen muotoon, että joka rivillä on tarvittavat tiedot kompaktissa muodossa tietokannan tavoin. Tuntiraportille tehdään samoin.

Muokatussa myyntiraportissa riveillä on asiakasnumero, työn jakso, työntekijänumero, päätyölaji, työlaji, työselite, tehdyt tunnit, laskutetut tunnit sekä laskutettu euromäärä. Työn jaksolla tarkoitetaan sitä ajanjaksoa, jolle työ kuuluu, kuten tammikuun 2011 kirjanpidon jakso on 201101. Raportin tietoihin täytyy tehdä vielä muutoksia; myydyt kansiot ja ohjelmistot eivät ole työntekijän tuottoa,

vaan ne kohdistetaan erilliselle työntekijänumerolle. Myyntiraportista tehdään pivot taulukko, jossa näkyvät sekä kirjanpitäjä- että tuotekohtaiset kokonaistuotot. Myynnin pivot taulukko näyttää siis tältä:

Taulukko 7. Pivot myynneistä.

Summa / Laskutetut €	Työntekijä					Kaikki yhteensä	
	1	2	3	4	99		
Päätyölaji							
Kirjanpito	3521	4102	2994	1131	0	11748	51 %
Palkanlaskenta	1092	1169	851	3241	0	6353	27 %
Tilinpäätökset	855	945	1260	405	0	3465	15 %
Toimistotarvikkeet	0	0	0	0	456	456	2 %
Ohjelmistot	0	0	0	0	1154	1154	5 %
Yleistyö	0	0	0	0	0	0	0 %
Poissaolo	0	0	0	0	0	0	0 %
Kaikki yhteensä	5468	6216	5105	4777	1610	23176	100 %

Yhteensä riviltä voi lukea työntekijäkohtaisen tuoton ja yhteensä sarakkeelta työlaajikohtaiset tuotot. Työntekijä 99 on myydyille materiaaleille ja ohjelmistoille annettu työntekijänumero. Lisäksi taulukon oikealle puolelle on lisätty päätyöläjien tuottosuhteet. Kuvan esimerkissä kirjanpito tuottaa 51% kuukauden tuotoista.

1	2	3	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1												
2	as nro	jakso	kpa	päätyöla	työla	selite	tehdyt h	laskutetut	laskutetut €	€/tehdyt h		
6	10 Yhteensä							2,00	0,8	93,76 €	46,88 €	
10	20 Yhteensä							1,60	1,60	76,15 €	47,60 €	
15	30 Yhteensä							1,60	1,80	86,64 €	54,15 €	
23	40 Yhteensä							6,50	1,40	388,80 €	59,82 €	
24	Kaikki yhteensä							11,70	5,60	645,35 €	55,16 €	
25												
26												

Kuva 1. Asiakaskohtaiset tuotot.

Tässä myyntiraporttiin on lisätty välisummat tehdyille tunneille sekä laskutetuille euroille. Nämä ovat kuukausittaiset asiakaskohtaiset tuotot. Näiden jälkeen luodaan vielä yksi sarake, jossa on laskutetut eurot jaettuna tehdyillä tunneilla, joista nähdään työn kannattavuus eri asiakkailta.

Taulukko 8. Pivot työtunneista.

Summa / h Päätyölaji	Työntekijä				Kaikki yhteensä	
	1	2	3	4		
Kirjanpito	85	82	81	29	277	42 %
Palkanlaskenta	28	30	22	97	177	27 %
Tilinpäätökset	19	21	28	9	77	12 %
Poissaolot	0	7,5	2	0	9,5	1 %
Yleistyo	37	17	27	35	116	18 %
Kaikki yhteensä	169	157,5	160	170	656,5	100 %

Muokatun tuntiraportin riveillä on seuraavat tiedot: päivämäärä, päätyölaji, työ, työntekijänumero, työselite, asiakasnumero, kausi, ja työtunnit. Näin muokattuina rivit saadaan vähennettyä noin neljännekseen alkuperäisestä. Nämä tiedot taulukoidaan niin, että sarakkeilla näkyvät työntekijät ja riveillä päätyölajit. Lisäksi taulukon viereen on laskettu eri työlajien kuluttamien työtuntien osuus kaikista työtunneista. Kun tuotot ja työtunnit on molemmat laskettu kirjanpitäjittäin, voidaan laskea kirjanpitäjäkohtaiset katteet.

Taulukko 9. Kirjanpitäjäkohtaiset katteet.

Summa / h Päätyölaji	Työntekijä				Kaikki yhteensä
	1	2	3	4	
Kirjanpito	85	82	81	29	277
Palkanlaskenta	28	30	22	97	177
Tilinpäätökset	19	21	28	9	77
Poissaolot	0	7,5	2	0	9,5
Yleistyö	37	17	27	35	116
Kaikki yhteensä	169	157,5	160	170	656,5

Tuotot yhteensä	5468	6216	5105	4777	21566
Tuottavat tunnit	132	133	131	135	531
Yleistyöt	37	17	27	35	116
Poissaolot	0	7,5	2	0	9,5
Työtunnit	157,5	157,5	157,5	157,5	630
Ylityö	11,5	0	2,5	12,5	26,5
Palkka	3000	2900	3200	2800	11900
Sivukulut	900	870	960	840	3570
Kate/Työntek.	1568	2446	945	1137	6096

Kunkin työntekijän tuntien summan alla on tuottojen summa, joka on kopioitu myyntien pivot taulukosta. Näiden alla ovat tuottamattomien ja tuottavien työtuntien summat sekä poissaolojen määrät, joita pidetään silmällä kannattavuuden pitämiseksi hyvällä tasolla. Nämä tunnit on syötetty järjestelmään toimeksiantajayrityksen yritysnumerolla ja omilla työkoodeillaan. Työtunnit riville on laskettu 21 päivän mukainen työtuntimäärä 7,5 tuntia päivässä, yhteensä 157,5 tuntia. Tämän jälkeen on laskettu työntekijäkohtaiset ylityötunnit. Palkka rivillä on työntekijöiden palkat, jotka voivat olla arvioita tai todellisia palkkoja siltä kuukaudesta, ja niitä vastaavat sivukulut. Kun tuotoista vähennetään palkat ja sivukulut saadaan työntekijäkohtaiset katteet.

3.2 Järjestelmän laadinta toiseen tilitoimistoon

Toisessa tilitoimistossa on käytössä samat sovellukset kuin toimeksiantajayrityksessäkin ja Tikon Palvelulaskutus -sovelluksesta saadaan tulostettua samat raportit tässäkin tilitoimistossa. Muokkasin raportit niin, että ne saadaan vertailukelpoiseen muotoon; poistin turhia rivejä ja järjestin tiedot niin, että jokainen rivi sisältää kaikki tarvittavat tiedot.

Tilitoimistojen työt ja työläjit ovat kummankin yrityksen itse luomia, ja perustuvat tilitoimistojen laskutusperusteisiin ja tuotteisiin. Haluan seurata eri töitä kokonaisuuksina, joten lisäsin Excel -taulukon uuden sarakkeen päätyölajille ja kävin läpi jokaisen rivin lisäten työlle sopivan päätyölajin.

Taulukko 10. Päätyölajit

Päätyölaji	Selite	Sisältää
100 Kirjanpito		Kirjanpityt, toiminimi vuosiveloitus
110 Tilinpäätös		Tilinpäätöstyöt
120 Laskutus ja hakemukset		Laskutus, hakemukset, ilmoitukset ym
200 Palkanlaskenta		Palkanlaskenta ja vuosi-ilmoitukset
300 Verotus		Veroilmoitukset ja muut veroasiat
400 Konttorityöt		Laskutettavat konttorityöt
700 Toimiston omat tunnit		Opiskelu, yleistyöt - ei laskuteta
701 Koulutus		Koulutus
800 Maksut asiakkaan puolesta		Postikulut, mapit, ym.
900 Ohjelmistojen myynnit		Ohjelmistot

Taulukossa on päätyölajit ja niiden sisältö. Päätyölajien alle on kerätty kaikki selvästi niihin liittyvät työt, esimerkiksi kirjanpidon alla on kaikki eri laskutustavoilla veloitettavat kirjanpityt kuten vienti-, kuukausi- ja tuntiveloitukset. Kirjanpidon alle on lisäksi luettu kerran vuodessa tehtävät toiminimien kirjanpidot ja tilinpäätökset, sillä kirjanpidon osuus on siinä suurempi kuin tilinpäätösten osuus. Tilinpäätös päätyölajiin on sisällytetty kaikki tilinpäätöstyöt ja niiden osakeyhtiöiden vuoden kirjanpito ja tilinpäätös, joilla ei ole ollut vuoden aikana liike-toimintaa. Konttorityöt sisältävät erilaisia luettelemattomia toimistotöitä, jotka voidaan laskuttaa asiakkaalta. 700 ja sitä suuremmat työläjit eivät ole laskutettavia töitä, vaan muita rivejä joita halutaan seurata. Yleistyöt ovat tuottamattomia tunteja, joita seuraamalla saadaan tuottavien tuntien osuus kaikista tunneis-

ta. Näihin en luenut koulutuksia, joita seurataan omalla työlajilla. Poissaolot ilmoitetaan tässä tilitoimistossa samalla työnnumerolla, joten en poiminut niitä pois yleistöistä. Työlajilla 800 on laskutettu asiakasta muusta kuin tehdystä työstä, eli postikuluista, mapeista ja asiakkaan puolesta maksetuista maksuista. Ohjelmistojen käytöstä tai käyttöoikeudesta on laskutettu erikseen työlajilla 900.

Muotoilluista tiedoista tein Excelissä pivot taulukot. Myynneistä muodostin taulukon, jonka sarakkeissa on työntekijät ja riveillä päätyölajit, kuten taulukossa 7. Työtunneista tein samanlaisen taulukon, kuten taulukossa 8. Myyntien taulukossa on euromääräiset myynnit päätyölajeittain, kirjanpitäjittäin ja näiden yhteissummat. Tuntien taulukossa on puolestaan vastaavat työtunnit.

Kopioin myyntien taulukosta kirjanpitäjäkohtaiset myynnit, jotta kirjanpitäjäkohtaisia katteita voi seurata, kuten taulukossa 9. Laskin näiden alle tuottavien tuntien ja tuottamattomien summat kirjanpitäjille, sekä tuottavien tuntien suhteen kaikista tunneista. Koska en päässyt palkkatietoihin käsiksi, laitoin rivit palkoille ja sivukuluille, joihin yritys voi ne itse syöttää.

Taulukko 11. Kirjanpitäjäkohtainen kannattavuus.

Työntekijä	1	2	3	4	5	Kaikki yhteensä
Tunnit yhteensä	197,75	163,75	127	151,25	180,25	820
Normaalit tunnit	157,5	157,5	157,5	157,5	157,5	787,5
Ylityö	40,25	6,25	-30,5	-6,25	22,75	32,5
Tuottava	153,5	122,5	99	89,25	141	593,75
Yleistyo	44,25	41,25	28	62	39,25	226,25
Yhteensä (tark.)	197,75	163,75	127	151,25	180,25	820
Tuottavien osuus	77,6 %	74,8 %	78,0 %	59,0 %	78,2 %	72,4 %
Palkka	3000	3000	3000	3000	3000	15000
sivukulut	900	900	900	900	900	4500
Tuotot yhteensä	9 458,10 €	5 271,70 €	3 300,50 €	5 780,33 €	6 094,75 €	29 905,38 €
Kate	5 558,10 €	1 371,70 €	- 599,50 €	1 880,33 €	2 194,75 €	10 405,38 €

Yllä olevassa taulukossa on yhteenveto tilitoimiston yhden kuukauden myynneistä ja käytetyistä tunneista. Kaikki rivit palkkaan asti on tuntiraportista haettuja tietoja. Palkkariville olen syöttänyt palkoiksi 3000 ja sivukuluiksi 900 euroa,

sillä niiden oikeaa suuruutta ei ulkopuolisille kerrota. Tuottavien tuntien osuus oli tässä tiloimistossa, valittuna kuukautena 72,4 %. Kokonaistuotot per tunnit yhteensä oli 36,47€, ja jokaista tuottavaa tuntia kohden summa oli 50,37 €. Myyntien lukemat ovat virheellisiä, mutta idea toimii. Myynneissä esiintyvä ongelma on käyty läpi luvussa 3.2.2.

3.2.1 Tietojen hyödyntäminen

Muokatusta myyntitaulukosta päästään seuraamaan paljonko tunnissa on saatu aikaan laskutettavaa tuloa. Tuntilaskutuksessa ei näy asiakaskohtaisia eroja, mutta muissa veloitusmuodoissa on tarkkailtava tuntiveloitusta ja pidettävä se sopivalla tasolla, sillä työtunneista syntyy tiloimistoissa suuri osa kustannuksista. Jos tuntiveloitus on alhainen tai hyvin korkea, tulee sille selvittää syy. Liian alhaiset kuukausiveloitukset voivat aiheuttaa alhaisia tuottoja, kuten myös paljon ylimääräistä työtä aiheuttavat asiakkaat, joilla on vientiveloitus. Hyvin korkeat tuntiveloitukset täytyy myös selvittää, sillä asiakas, joka maksaa paljon vähästä työstä, ei välttämättä pysy asiakkaana.

Tuottamattomien tuntien määrän pitäisi pysyä hyväksyttävällä tasolla. Niistä ei pääse kokonaan eroon, mutta niiden määrää tulee pyrkiä pienentämään, kannattavuuden parantamiseksi. Suuri tuottamattomien tuntien määrä voi johtua esimerkiksi sairaustapauksista tai siitä, että kaikkia tunteja, jotka voitaisiin laskuttaa, ei laskuteta.

Etsimällä eroavaisuuksia tuntiveloituksista löytyy huomionarvoisia kohtia, mutta koskaan ei tule vetää hätäisiä johtopäätöksiä. Alhaiset tuntihinnat vientiveloituksissa voi näyttää tehottomuudelta, mutta se voi johtua myös siitä, että liiketoiminnan muutos on vaatinut selvitystöitä, joita ei ole voitu laskuttaa. Kirjanpitäjäkohtaiset erot tuottavien tuntien määrässä voivat puolestaan johtua laskuttamattomista tunneista tai työnjaosta yrityksen sisällä. Tärkeää on selvittää asia, eikä käyttää kannattavuuslaskentaa syyllisten etsintään. Huonot sopimukset eivät yleensä ole kirjanpitäjien itsensä sopimia, mutta saavat kirjanpitäjän näyttämään tuottamattomalta.

3.2.2 Esiin tulleet ongelmat

Toimeksiantajayrityksessä laskutus tapahtuu jälkeinpäin, kuukausi kerrallaan pari kuukautta jäljessä kun taas tämä tilitoimisto pyrkii laskuttamaan viikoittain kaikki valmistuneet työt. Tämä aiheuttaa eron kuukauden myynteihin ja kuukauden tunteihin; saman kuukauden työt ja myynnit eivät täsmääkään. Esimerkiksi joulukuun kirjanpito tehdään tammi- tai helmikuussa ja tilinpäätöstä voidaan tehdä jopa neljän eri kuukauden aikana, mutta se laskutetaan vain kerran. Tämän takia tunteja ei voi rinnastaa tuottoihin. Ongelma ilmeni, kun seurasin täsmäävätkö myyntiraportin rivit lähetettyjen laskujen kanssa. Lähetetyt laskut sisälsivät usein osan myyntiraportissa näkyvistä riveissä, mutta niissä saattoi olla suuriakin eroja. Mallin mukainen kannattavuuden seuranta ei siis sovi kokonaisuutena tähän tilitoimistoon. Tunteja voidaan edelleen seurata kuukausittain, mutta myyntejä ja tunteja ei voi rinnastaa.

Hieman vastaava ongelma on jakson lyhyys, sillä kannattavuuteen tulee pyrkiä pitkällä aikavälillä. Ei ole syytä huoleen, vaikka yhtenä kuukautena tietty asiakas ei tuottaisikaan paljon katetta, kunhan tämä pitkällä aikavälillä on kannattava. Myös edellisen kappaleen kohdistusongelmat vähenevät, kun tarkastellaan esimerkiksi koko vuotta. Koskaan tämä järjestelmä ei ole täysin tarkka tilitoimistossa, jonka laskutus ei ole kuukausikohtaista, mutta vuositasolla sen antamat tiedot olisivat jo paljon käyttökelpoisempia.

Annetut tiedot, lukuun ottamatta palkkoja, ovat oikeita lukuja yrityksen toiminnasta, mutta tilitoimisto haluaa pysyä nimettömänä. Annetut tunnit ovat erään kuukauden oikeat tunnit, mutta myynnit ovat järjestelmän antamat korjaamattomat myynnit, joissa esiintyy vääristymiä laskutuskausista johtuen. Ainoat käyttökelpoiset tiedot ovat tunteihin liittyvät tiedot, joita ei ole rinnastettu myynteihin.

3.3 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kustannukset, tehokkuus sekä keskimääräinen asiakaskohtainen kannattavuus vaikuttavat koko toimeksiantaja yrityksen kannattavuuteen. Tehokkuudeksi voi-

daan katsoa tuottamattomien tuntien osuutta kaikista tunteista, sekä varauksella kirjanpitäjien tunnissa aikaansaamaa laskua, sillä siihen vaikuttaa moni muukin tekijä kuin työntekijän tehokkuus. Kustannuksia syntyy ennen kaikkea palkoista, mutta myös tilavuokrasta ja ohjelmistojen lisensseistä. Kustannuksia tulee käydä läpi ja harkita niiden tarpeellisuutta sekä vaihtoehtoisia tapoja, joilla voidaan välttää kustannuksia tai parantaa palvelua. Käyn seuraavissa alaluvuissa läpi kannattavuuteen sekä sen arviointiin liittyviä tekijöitä toimeksiantajayrityksen kannalta.

3.3.1 Omistajien palkka

Omistajien palkkaus

Palkka on yrittäjälle yksi keino nostaa yrityksestä varoja käyttöönsä, mutta varoja voi jakaa myös osinkona ja etuuksina. Omistaja tai omistajat keskenään voivat sopia palkoistaan, joten niihin tulee keskittyä erikseen. Omistajan palkka voi olla työn markkina-arvoa suurempi, jolloin se onkin osittain voitonjakoa. Se voi olla myös markkina-arvoa pienempi, jolloin se on otettava huomioon kannattavuuslaskennassa; vaikka työstä ei maksettaisi palkkaa omistajalle, se pitää silti ottaa huomioon laskutusta mietittäessä. Ääritapaus on niin sanottu selkänahkarahoitus, jolloin yrittäjä pitää hintoja alhaisena tekemällä itse työtä pilkkahintaan.

Toimeksiantajayrityksessä omistajien palkoille on annettu arvo, joka vastaa työn markkina-arvoa siinä suhteessa, jossa omistaja on tehnyt tuottavaa työtä. Omistajille kertyy suuri osa yrityksen yleistöistä, jolloin tuottavan työn osuus saattaa jäädä pieneksi. Yleistöihin sisältyy oman yrityksen taloushallinto, eli muun muassa laskutus, palkanlaskenta, kirjanpito, laskujenmaksu, sekä kaikkien esiintyvien ongelmien hoito työnohjauksesta atk ongelmiin.

Sisäisessä raportoinnissa tuloslaskelmaan on lisätty kaksi riviä, jotta se sopii tilitoimiston omaan kannattavuuden seurantaan. Suurin osa palkoista on kuukausipalkkoja eivätkä siksi näy liikevoitossa. Tilitoimiston palvelut ovat hyvin työvoimapainotteisia, ja työ kuuluu olennaisena osana tuotteisiin, joten henkilös-

tökuluja varten on lisätty rivi palkkakate. Toinen rivi on liikevoitto 2, joka on lisätty omistajien palkan erikoisluonteen takia.

Kaava 4. Palkkakate ja Liikevoitto 2.

Liikevoitto

- Palkat ja henkilösivukulut

= Palkkakate

-Omistajien palkat

=Liikevoitto 2

Toimeksiantajayrityksessä seurataan palkkakatetta ja liikevoitto 2:ta pelkän liikevoiton sijaan. Palkkakatteesta on poistettu kaikki henkilökulut omistajien kuluja lukuun ottamatta. Liikevoitto 2 kertoo liikevoiton määrän, kun siitä on vähennetty kaikki henkilöstökulut, mukaan lukien omistajien palkat ja etuudet.

Työlajien väliset erot ja veloitusmuodot

Työlajien hinnoittelussa on eroja sekä hinnoissa että veloitusmuodoissa, jotka heijastuvat työlajien kannattavuuksiin. Työlajien sisällä on myös asiakaskohtaisia eroja, johtuen sovitusta veloituksista tai veloitusmuodoista.

Taulukko 12. Työlajien tuottavuuksien vertailu.

	Kirjanpito	Tilinpäätös	Palkanlaskenta	Verotus
€/h	100 %	95 %	67 %	125 %

Yllä olevassa taulukossa on vertailtu tilitoimiston eri työlajien tuntikohtaisia tuottoja verrattuna kirjanpidon tuottoihin. Kirjanpitoa veloitetaan tunti-, kuukausi- ja vientiveloituksina asiakkaasta riippuen, mutta sen suora asiakkaalta veloitettava tuntihinta on pienempi kuin tilinpäätöksen tuntiveloitus. Silti keskimäärin kirjanpito on ollut tuottavampaa kuin tilinpäätöstyöt. Palkanlaskenta on puolestaan ollut selvästi huonommin kannattavaa ja verotus puolestaan selvästi kannattavampaa.

Palkanlaskennan hinnoittelu perustuu laskentakertoihin ja henkilömäärään, joka ei kuitenkaan aina vastaa työmäärää. Säännöllisen kuukausipalkan laskeminen on huomattavasti nopeampaa, kuin tuntiperusteisen palkan jossa on mukana vielä lisiä. Palkanlaskennan huonompi kannattavuus on yrityksen tiedossa, mutta sille ei ole tehty mitään siksi, että asiakkaat käyttävät palkanlaskennan lisäksi muita yrityksen palveluita.

Verotustöitä veloitetaan kertasummina, ilmoitus- tai hakemusperusteisesti. Näiden ilmoitusten työmäärät voivat vaihdella suuresti, joten hintoihin on laitettu reilusti katetta. Asiakas saattaa olla valmiimpi maksamaan myös siksi, että maksu on kertaluonteinen.

3.3.2 Asiakasryhmien erot

Koon vaikutus

Työn aloittaminen vie aina aikaa; Saatu materiaali tarkistetaan ja järjestetään kansioihin. Pienellä asiakkaalla tähän menee yleensä vähemmän aikaa, mutta suhteellisessa vertailussa pieni asiakas saattaa tuottaa paljonkin työtä, jolla ei saada aikaan yhtään vientiä. Tämä on usein tuottamatonta työtä, sillä suurinta osaa asiakkaista veloitetaan vientiperusteisesti. Suurilla asiakkailla kirjauksia nopeuttaa rutiini; esimerkiksi myyntilaskut kirjataan usein samanlaisilla kirjauksilla, vain selite, summa ja laskun numero muuttuu. Jaettaessa vuoden aikana laskutetut myynnit niihin käytetyillä tunneilla saadaan tuntiveloituksen keskiarvo. Toimeksiantajayrityksessä tämä oli 57,33 euroa vertailuvuotena.

Suurimmalla 20 asiakkaalla tuntiveloituksen keskiarvo oli selvästi korkeampi, 62,30 euroa ja suurimmalla 10 asiakkaalla 60,69 euroa. Näiden asiakkaiden merkitys on suuri kannattavuuden kannalta, sillä ne ovat keskimääräistä kannattavampia ja suurimmat 20 asiakasta tuottivat yli 20 % vertailuvuoden liikevaihdosta.

Pienimmällä 20 asiakkaalla tuntiveloituksen keskiarvo oli 65,10€, joka poikkeaa olettamastani, mutta selittyy sillä, että näillä asiakkailla kirjanpito työn suhde ker-
taluontoiisiin töihin on pienempi. Vero- ja vuosi-ilmoituksilla sekä tilinpäätöstyöllä
on korkeampi veloitus, jonka vuoksi nämä asiakkaat tuottavat enemmän. Tär-
keitä asiakkaita nämä eivät kuitenkaan ole, sillä 20 pienintä asiakasta tuotti noin
0,2 % vertailuvuoden liikevaihdosta.

Tiliote tositteena

Sähköistyvä taloushallinto helpottaa kirjanpitäjän työtä ja nopeuttaa kirjausten
tekoa. Kirjausten nopeuttaminen nostaa myös kannattavuutta, sillä asiakkaita
veloitetaan kirjanpidossa pääasiassa vientiveloituksilla. Palkat sen sijaan mak-
setaan joko tehtyjen tuntien mukaan tai kuukausipalkkana.

TiTo eli tiliote tositteena, on palvelu, jossa tiliote saadaan konekielisenä kirjanpi-
to-ohjelmaan. Kirjanpito-ohjelma osaa itse tehdä viennit pankkitilille ja ehdottaa
selitteitä vastakirjauksille. Tämän lisäksi ohjelmalle voidaan antaa määrittämiä,
jonka mukaan se ehdottaa myös vastakirjauksille sopivia tilejä. Kirjanpitäjän
tehtäväksi jää kirjausten tarkistus sekä poikkeuksellisten kirjausten tekeminen.

Asiakkaiden, joilla oli TiTo palvelu käytössä, keskituntiveloitus oli huomattavasti
keskiarvoa korkeampi 74,27€, kun keskiarvo oli 57,33€. Näiden asiakkaiden
määrä on kuitenkin hyvin pieni, joten summaan saattaa vaikuttaa suuresti muut
asiakaskohtaiset erot. Pienestä otannasta huolimatta näin suuri ero keskitunti-
veloituksessa osoittaa, että TiTo palvelu parantaa kannattavuutta.

Asiakkaan kannalta TiTo palvelu ei tuo suurta muutosta, siellä vientien teko vain
nopeutuu. Opinnäytetyön tekohetkellä yksikään TiTo asiakas ei ollut tuntiveloit-
uksessa, jossa asiakas hyötyisikin nopeutetusta kirjausten teosta. Tiliotteen
toimitus sähköisenä maksoi 13.4.2012 Nordean asiakkaalle 0,70 euroa kappaleelta ja paperinen tiliote toimitettuna 2 euroa kappaleelta.

3.3.3 Hinnoittelu tilitoimistossa

Hinnoittelu vaikuttaa aina kannattavuuteen ja on kuin kannattavuuden toinen puoli, kun toinen on toiminnan aiheuttamat kustannukset. Tärkeimmät hinnoittelua rajaavat tekijät ovat kustannukset ja asiakkaan maksuvalmius.

Tilitoimiston asiakkaat ovat lähinnä yrityksiä tai yksityisiä elinkeinonharjoittajia ja kirjanpito on lakisääteistä, jonka takia kysyntä on vakaata. Joka asiakkaan kanssa tehdään sopimus, jossa voidaan sopia myös poikkeavista hinnoista ja niitä voidaan myös muuttaa sopimuksen puitteissa. Tilitoimiston vaihto saattaa aiheuttaa ylimääräistä työtä, joka aiheuttaa asiakkaalle kustannuksia. Tilitoimistoa voi vaihtaa myös kesken tilikauden, mutta uuden tilitoimiston täytyy saada vanhalta tilitoimistolta materiaalit. Lisäksi lähes kaikki tilitoimistot tarjoavat nimellisesti samoja palveluita, mutta palvelu ei silti ole identtistä, joten vertailu on vaikeaa. Nämä tekijät vaikeuttavat tilitoimiston vaihtoa ja vähentävät asiakkaiden vaihtuvuutta.

Tilitoimiston kannalta varma tapa laskuttaa olisi käytettyjen tuntien mukaan, jolloin hintaan täytyy lisätä palkan ja sivukulujen lisäksi kiinteiden kulujen osuus. Asiakkaan kannalta tämä ei kuitenkaan ole paras ratkaisu, sillä tuntien käyttöä on mahdotonta tarkistaa jälkeenkäin. Tuntiveloituksen ongelmana on myös se, että yritys valitsee työntekijänsä, mutta hyödyt ja haitat koituvat asiakkaalle. Yrityksen tulisi hyötyä tehokkaasta ja pätevästä kirjanpitäjistä. Myöskään asiakkaan ei tulisi kärsiä tehottomasta kirjanpitäjistä.

Toimeksiantajayritys laskuttaa lähinnä vientiveloituksena, sillä se on asiakkaan tarkistettavissa. Tämän lisäksi ajokerralle on määrätty hinta, jolla katetaan aikaa, joka menee työn aloittamiseen. Vienti veloituksen suuruuden määrittäminen ei ole yksinkertaista, sillä niiden tekemiseen saatetaan käyttää paljonkin aikaa. Asiakas, jonka kaikki kirjaukset ovat selviä, vie huomattavasti vähemmän aikaa kuin asiakas, jonka liiketoiminta on monimutkaista. Toimeksiantajayrityksessä seurataan historiatietoja, jonka pohjalta veloituksia voidaan muuttaa myös asiakaskohtaisesti. Kustannuslaskennalla on mahdotonta saada täsmällistä lukua, kun useat muuttujat ovat tuntemattomia.

Kiinteä kuukausimaksu on tilitoimiston kannalta erittäin vaikea hinnoitella. Jos asiakas on uusi, on se vielä vaikeampaa. Uuden asiakkaan viemä työmäärä vaihtelee muun muassa toiminnan määrän ja toimialan mukaan. Saman toimialan samankokoiset yrityksetkin saattavat tuottaa eri määrän kirjauksia ja työtä; selkeästi hoidetut paperityöt nopeuttavat kirjausten tekoa ja yrittäjän henkilökohtaiset maksut yrityksen tilitä aiheuttavat turhia kirjauksia. Asiakas voi itse nopeuttaa kirjanpityötä, jos halua on.

Tilitoimistojen hinnat ovat vakiintuneita, ja aloittava tilitoimisto voi miettiä markkinahintojen perusteella omaa asemaansa suhteessa muihin toimijoihin. Kun on vertailutietoa omien tuotteiden kustannuksista ja tuotoista, voi hintoja muuttaa haluttuun suuntaan.

4 PÄÄTELMÄT

Kustannusten seuranta on olennainen osa kannattavuuden seurantaa. Kustannukset tulee käydä kriittisesti läpi tasaisin väliajoin. Tulosta rasittavista tarpeettomista kustannuksista tulee luopua. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhdetta tilitoimistossa voi muuttaa lähinnä vaihtamalla vakituisen työvoiman ja vuokratyövoiman suhdetta. Asiantuntevan työvoiman sitouttaminen yritykseen on tärkeää jatkuvuuden ja työn laadun kannalta. Tämän vuoksi vuokratyövoimaa kannattaa käyttää vain harkitusti.

Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa työnohjauksella. Motivoituneet ja asiantuntevat työntekijät ovat tehokkaita ja antavat yrityksestä hyvän kuvan. Hyvin ohjatut työntekijät laskuttavat myös asiakkaitaan oikein, joka tarkoittaa, ettei asiakkaalle tehtyä työtä merkitä yleistyöksi ja samalla sisäinen laskenta saa täsmällistä tietoa.

Hinnoittelu on tilitoimistoalan luonteen takia monimutkaista. Palvelu on asiakas-kohtaista, mutta hinnat ainakin uusille asiakkaille ovat listahintoja. Hinnoittelua on seurattava ja muutettava, mikäli kannattavuus on siitä johtuen alhaisella tasolla tai jos jokin yksittäinen asiakas teettää paljon työtä pienellä katteella. Tärkeää on ennen kaikkea tehdä hinnoittelua perustuen faktoihin; asiakasta voi palvella pienelläkin katteella, mutta sen tulee olla tietoinen valinta.

Koko kannattavuuden seurannan tulee olla jatkuvaa ja pitkäjänteistä. Äkillisille muutoksille asiakaskohtaisessa kannattavuudessa tulee löytää syy, mutta yhden poikkeuksen ei tarvitse aiheuttaa muutoksia toiminnassa. Kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluita tarjoavien tilitoimistojen kannattaa seurata asiakas-kohtaisia katteita ja tehdä päätökset niiden perusteella, sillä on toissijaista, millä verukkeella asiakasta laskutetaan, kun molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä.

Toimeksiantajayrityksen kannattavuuden seurantajärjestelmä on kuvattu todenmukaisesti ja käytännönläheisesti. Kannattavuuden seurantajärjestelmän käyttöönotto toisessa tilitoimistossa ei sen sijaan onnistunut odotetusti, vaan

järjestelmä osoittautui kokonaisuutena sopimattomaksi. Malli oli suunniteltu kuukauden työt kerralla laskuttavalle yritykselle, kun tämä tilitoimisto laskutti asiakkaitaan viikoittain. Mallin ongelmaksi muodostuivat kohdistuserot työtuntien ja myyntien välillä. Liukuvasti asiakkaitaan laskuttavalle tilitoimistolle sopivan mallin luominen vaatii lisäselvittelyä. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut enää mahdollisuutta selvittää liukuvan laskutuksen tuomia ongelmia perusteellisesti. Mahdollinen ratkaisu ongelmaan on teoreettisen tuntikustannuksen laskeminen kullekin työntekijälle ja sitä kautta laskutuksen jokaiselle riville.

Toimeksiantajayritys voi parantaa kannattavuuttaan kasvattamalla TiTo-asiakkaiden määrää niiden asiakkaiden joukossa, joita veloitetaan vientiperusteisesti. TiTo, eli tiliote tositteena, on sähköisen taloushallinnon palvelu, jossa tiliote saadaan kirjanpito-ohjelmaan konekielisenä. Asiakkaita voisi houkutella TiTo-palvelun käyttöön esimerkiksi alennetulla kuukausimaksulla, jolloin sekä asiakas että toimeksiantaja hyötyvät.

Kiinteällä kuukausihinnalla laskutettavia ja tuntiperusteisia asiakkaita pitäisi siirtää vientiperusteisen laskutuksen piiriin, sillä vientiperusteinen laskutus palkitsee yritystä hyvistä henkilöstövalinnoista eikä rankaise asiakkaita yrityksen huonoista päätöksistä.

Opinnäytetyötä voidaan käyttää apuna luotaessa kannattavuuden seurantajärjestelmää tilitoimistoon, mutta siinä esitetty malli ei välttämättä sovi jokaiseen tilitoimistoon. Ajattelumalleja ja ideoita voidaan hyödyntää edelleen niiltä osin kuin ne yritykseen sopivat. Tarkkoihin ja paikkansapitäviin tuloksiin päästään käyttämällä mallia, joka kuvaa sitä käyttävän yrityksen toimintaa eikä vain oppikirjan yritystä.

LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. 4., uudistettu painos. WSOY. Helsinki
- Eklund, I & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan Kannattavuus. 1. painos. WSOY. Helsinki.
- Eskola, A & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: Kannattavuudenhallinnan perusteet. 1. painos. Otava. Helsinki.
- Horngren, C, Datar, S & Foster, G. 2005. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Twelfth Edition. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Jyrkiö, E & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.-19. painos. WSOY. Helsinki
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum. Helsinki.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum. Helsinki.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY. Helsinki
- Suomala, P, Manninen, O & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Edita. Helsinki.
- Turney, P. 2002. Toimintolaskenta: avain tuottavampaan toimintaan. 2.uudistettu laitos. Tietosanoma Oy. Helsinki.