



# TEHTÄVIEN KEHITTÄMINEN TOIMINTOLAS- KENTAMENETELMÄLLÄ

CASE: Lainakirjanpito

TEKIJÄ: Saara Sipilä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Saara Sipilä			
Työn nimi Tehtävien kehittäminen toimintolaskentamenetelmällä CASE: Lainakirjanpito			
Päiväys	31.5.2013	Sivumäärä/Liitteet	40+7
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Salainen			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö perehtyy lainakirjanpidon tehtäviin ja toimintoihin toimintolaskennan menetelmin. Tavoitteena oli selvittää eri tehtäviin kuluva aikaa sekä arvioida tehtävien ja toimintojen kehittämismahdollisuuksia ja prosessin kriittisiä polkuja lainakirjanpidon prosessin näkökulmasta. Toimintolaskentamallin avulla haluttiin saada lisätietoa toimintojen käyttämisestä työtunneista sekä kustannuksista.</p> <p>Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään lainakirjanpidon tehtäviä. Toimintoanalyysi toteutettiin työskentelemällä yrityksessä sekä haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä. Neljän viikon ajankäytönseurannalla selvitettiin eri tehtäviin kuluva aika ja tuloksien perusteella saatiin laskettua toimintoihin kuluva aika. Yrityksen kustannuksista selvitettiin lainakirjanpitoa koskevat henkilöstökustannukset sekä tilan vuokraan ja toimistotarvikkeisiin kuluvat kustannukset. Kustannukset kohdistettiin toiminnoille työajan perusteella ja toiminnoilta tuotteille erilaisilla toimintokohtaisesti valituilla ajureilla. Tutkimustulosten laskenta laadittiin Excel-taulukoiden avulla.</p> <p>Ajankäytönseurannan avulla saatiin selvitettyä lainakirjanpidon tehtäviin kuluva aika. Osa tehtävistä kulutti enemmän aikaa kuin oli alun perin kuviteltu. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui työajan riittämättömyys kaikkien tehtävien suorittamiseen. Toimintolaskenta selvitti toimintojen kustannukset. Laskennan tulokset yllättivät muutamassa kohdassa, mutta olivat pääsääntöisesti odotetunlaiset. Toimintolaskenta osoittautui sopimattomaksi yrityksen lainakirjanpidon osaston käyttöön, mutta ajankäytönseurantaa kannattaisi jatkaa tulevaisuudessakin.</p>			
Avainsanat toimintojohtaminen, toimintolaskenta, kirjanpito			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Saara Sipilä			
Title of Thesis Developing operations through the activity-based costing method Case: loan accounting unit			
Date	31.5.2013	Pages/Appendices	40+7
Supervisor(s) Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners Secret			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis project was to examine the functions and activities of a loan accounting unit within a case company through activity-based costing and its method implementation. The primary aim was to investigate the time required for various activities and to estimate development needs as well as process pitfalls from the perspective of a loan accounting unit.</p> <p>The activity analysis was executed by working within the company investigated and by interviewing the company's employees. Through four weeks' tracking time, the different activities and functions were studied and with the help of the results obtained, the time allocation per each activity was calculated. The personnel, rental, and office equipment costs linked with the loan accounting unit were under scrutiny in the company's accounting. The costs were allocated to activities on the basis of working hours, and further from the activities to products with the help of different kind of activity-specific drivers. The research results were produced using Excel tables.</p> <p>With the help of time tracking, the time consumption of the loan accounting unit's functions was clarified. The results indicated that some of the functions consumed more time than what was the preliminary hypothesis. The major problem was the inadequacy of time to perform all the functions and activities. Furthermore, through activity-based costing, the cost structure of various activities was successfully elicited in this study. All in all, the research results were primarily as hypothesised. However, also unexpected results were revealed concerning a few activities. Based on the results, Activity-based costing proved to be rather ill-suited for the loan accounting unit's purposes in the case company, but time tracking is worth continuing in the future as well.</p>			
<p>Keywords</p> <p>activity-based management, activity-based costing, accounting</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	7
2	PROSESSIEN JOHTAMISTA TUKEVA KUSTANNUSLASKENTA.....	8
2.1	Prosessien kehittäminen.....	9
2.2	Laskentatoimi prosessien kehittämisen tukena .....	10
2.3	Toimintolaskenta.....	11
2.3.1	Toimintolaskennan käsitteistö.....	14
2.3.2	Toimintolaskennan sovelluksia.....	16
2.4	Toimintojohtaminen.....	17
3	TOIMINTOLASKENNAN TOTEUTUS CASE YRITYKSEN LAINAKIRJANPIDOSSA .....	19
3.1	Case yritys .....	19
3.2	Lainakirjanpidon toiminnot .....	19
3.3	Lähtötilanne .....	20
3.4	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.5	Valmistelu, tavoitteet ja rajaukset .....	21
3.6	Toimintoanalyysi .....	22
3.7	Ajankäytönseuranta.....	24
3.8	Kustannusajurit ja kustannusten kohdistaminen.....	28
4	TULOKSET .....	32
4.1	Ajankäytönseurannan tulokset .....	32
4.2	Toimintoanalyysin tulokset .....	34
4.3	Yhteenveto.....	34
5	POHDINTA.....	36
	LÄHTEET .....	39

## LIITTEET:

LIITE 1 Lainakirjanpidon tehtävät

LIITE 2 Toimintolista

LIITE 3 Ajankäytönseurantalomake ja täyttöohjeet

LIITE 4 Ajankäytönseurannan tulokset

LIITE 5 Saneeraukset, akordit ja velkajärjestelyt

LIITE 6 Lainakirjanpidon tehtäviin kuluva aika

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aihe alkoi muodostua kesällä 2012, kun olin kesätoissa jo toista kesää case yrityksessä. Halusin ehdottomasti tehdä opinnäytetyöni juuri kyseiseen yritykseen, mutta aiheen löytäminen oli melko vaikeaa, sillä halusin sen liittyvän jollakin tavalla taloushallintoon. Aihe opinnäytetyöhöni löytyi pitkien keskustelujen jälkeen yrityksen edustajien kanssa. Olin aikaisemmin opiskelujeni aikana perehtynyt toimintolaskentaan, joka mielestäni oli aiheena hyvin kiinnostava ja täytti vaatimukseni talushallinnon näkökulmasta. Toimintolaskenta oli tuttu myös case yritykselle, sillä se oli käyttänyt sitä kotimaan rahoitustoiminnan tuote- ja asiakaskohtaisessa kannattavuuslaskennassa vuosina 2003–2006. Laskennan tuloksia oli hyödynnetty omistajan ja johdon tarpeissa, hinnoittelussa, valtiontukitarpeen arvioinnissa ja määrittelyssä, rahoitusvaihtoehtojen valinnassa sekä ns. erillistuloslaskennan apuvälineenä. Toimintolaskennan käyttö oli kuitenkin lopetettu organisaatiomuutoksen myötä. Mikäli toimintolaskentaa olisi jatkettu, olisi koko kannattavuuslaskennan perusta pitänyt miettiä uudelleen uudesta näkökulmasta. Lisäksi laskennan suorittanut järjestelmä poistui markkinoilta, joten käytön jatkaminen olisi vaatinut uuden tuotteen käyttöönoton. Tulevaisuuden osalta yritys ei osaa sanoa, tuleeko se käyttämään vielä toimintolaskentaa. Mahdollisuudet tähän kuitenkin on olemassa, joten siksi työni aihe oli yrityksellekin hyödyllinen ja ajankohtainen. Tämän opinnäytetyön avulla yritys haluaa tutkia omia prosessejaan, ja selvittää, olisiko niissä jotain parantamisen varaa. Menetelmäksi valittiin toimintolaskenta, sillä se sopii tilanteeseen, jossa resurssien käyttöä ja toimintatapoja halutaan tutkia ja kehittää.

Tutkimus toteutettiin lainakirjanpidossa, joka on osa Kuopion pääkonttorin talousyksikköä. Olin myös itse työskennellyt lainakirjanpidon yksikössä, joten suurinosa tehtävistä oli minulle tuttuja. Yrityksen aikaisempi toimintolaskennan käyttö ei ulottunut pääkonttoreiden toimintoihin, joten valmista pohjaa työlleni ei ollut. Myöskään lainakirjanpidon tehtäviin ja toimintoihin kuluva aikaa ei ole ennen seurattu, joten vertailupohjaa ei ollut saatavilla. Toisaalta oma kokemus työstä sekä työntekijöiden haastattelut antoivat hyvän taustan tuloksien arvioinnille.

Tutkimuksen tavoitteena on määrittää lainakirjanpidon toiminnot, selvittää tehtäviin kuluva aika sekä arvioida mahdollisia kehittämismahdollisuuksia ja prosessin kriittisiä polkuja lainakirjanpidon näkökulmasta. Työn tavoitteena on tehostaa lainakirjanpidon toimivuutta selvittämällä sen ongelmakohdat ja näin ollen pienentää sen aiheuttamia kustannuksia. Tutkimuksen pääpaino on siis toimintanalyysissä, ja erityisesti ajankäytönseurannassa, ei varsinaisessa kustannusten kohdistamisessa. Kustannukset päätettiin kuitenkin kohdistaa, sillä tietoa voidaan tarvita myöhemmin lainojen ja takauksien hinnoittelun apuna. Muuten tuloksia pyritään hyödyntämään yrityksen taloushallinnon prosessien kehitystyössä, järjestelmien kehitystyössä sekä yrityksen sisäisessä laskennassa.

## 1.2 Työn rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkimus koostuu viidestä kappaleesta: johdannosta, teoriaosasta, empiirisestäosasta, tuloksista sekä pohdinnasta. Teoriaosa perehtyy prosessien kehittämiseen, ja sitä kautta toimintolaskentaan sekä toimintojohtamiseen. Teoriaosa selventää lukijalle tarkemmin toimintolaskentaan liittyvät termit. Toimintoanalyysistä on kerrottu tarkemmin yhdessä empiirisen osan kanssa, sillä mielestäni se oli helpommin ymmärrettävissä käytännön yhteyteen sovellettuna. Teoriaosuuden jälkeen käsitellään varsinainen tutkimusosuus eli empiirinenosuus. Tutkimusosuus sisältää ensin case yrityksen kuvauksen ja lähtötilanteen, sekä kertoo tarkemmin käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Sitten se siirtyy ajankäytönseurannan myötä toimintoanalyysiin ja edelleen kustannusten kohdistamiseen toiminnoille ja tuotteille. Tulokset kappaleessa esitellään ensin ajankäytönseurannan tuloksia ja sen jälkeen toimintoanalyysin tuloksia. Lopuksi kaikista tuloksista esitetään yhteenveto. Viimeinen kappale pohtii toimintolaskennan toteutuksen onnistumista, arvioi käytettyjä menetelmiä sekä työn luotettavuutta.

Lainakirjanpidon tehtäviin kuluva aika selvitettiin ajankäytönseurannan avulla. Seurantalomakkeen laatimista varten kerättiin tietoa haastatteleamalla yksikön työntekijät. Omasta työkokemuksesta oli myös suuri apu tehtävien kartoittamisessa, vaikka osa tehtävistä olikin ennestään tuntemattomia. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä käsiteltävää aineistoa ei ollut paljoa.

## 2 PROSESSIEN JOHTAMISTA TUKEVA KUSTANNUSLASKENTA

Kustannuslaskennan tehtävä on tuottaa taloudellista informaatiota yrityksen johdolle. Laskelmat liisäävät kustannus- ja kannattavuustietoisuutta, mikä auttaa edelleen hyvien liiketoimintaan liittyvien päätösten syntymiseen. (Suomala ym. 2011, 20–21) Kustannuslaskenta tuottaa ensisijaisesti tietoa yrityksen tuotteiden tai palveluiden tuotannon suunnittelun avuksi. Erilaisten laskentakeinojen avulla pyritään vastaamaan siihen, mitä tuotteen tai palvelun valmistus maksaa. Kustannuslaskenta koostuu muun muassa seuraavanlaisista laskennan osa-alueista:

- kustannuslaji- ja kustannuspaikkakohtainen laskenta (esim. palkkakustannukset)
- toimintokohtainen kustannuslaskenta (siivoustoimintojen kustannukset)
- tuote- ja palvelukohtainen kustannuslaskenta (ravintolan ruoka-annoksen kustannus)

Jotta yritys onnistuisi taloudenohjauksessaan, vaatii se tuekseen riittävän tarkan kustannuslaskentajärjestelmän, joka seuraa edellä mainittuja osa-alueita. Yritysjohdon tärkeimpiä aseita liikkeen johtamisessa ovat kustannuslaskenta ja kustannusten määrätietoinen hallinta. (Neilimo ym. 2005, 37) Tosielämässä ei ole yhtä kaikille yrityksille ja laskentatilanteille sopivaa laskentajärjestelmää, sillä kaikkien yritysten tarpeet ovat erilaiset. (Suomala ym. 2011, 106) Jotta yritys voisi tehdä mahdollisimman hyviä ja järkeviä päätöksiä, tulisi sen määritellä kolme olennaista asiaa:

- 1) Miksi organisaatio on olemassa?
- 2) Miten voimme parantaa toimintaa?
- 3) Mistä tiedosta olisi päätöksen teossa hyötyä?

Vastaukset kertovat, millaisista laskelmista voisi olla yritykselle hyötyä. (Pellinen 2006, 66) Tärkeintä ei ole kuitenkaan itse laskentamenetelmä vaan se, että saadaan riittävästi *oikeanlaista tietoa* päätöksenteon perustaksi. (Alhola 2008, 23) Myös yrityksen resurssit vaikuttavat suuresti siihen, minkälaista kustannuslaskentaa yrityksessä käytetään. (Komulainen 2006, 11/Neilimo ym. 2002, 132)

Kustannuslaskennasta ei ole kuitenkaan yritykselle hyötyä, mikäli sen antamaa informaatiota ei osata tulkita. Tämän takia prosessien johtaminen on tärkeä osa kustannuslaskentajärjestelmää. Seuraavissa kappaleissa kerron lisää prosessijohtamisesta, prosessien kehittämisestä sekä niiden suhteesta taloushallintoon ja laskentajärjestelmiin. Tämän jälkeen esittelen yhtenä kustannuslaskennan keinona toimintolaskentaa sekä siihen vahvasti liittyvää toimintojohtamista.



## 2.1 Prosessien kehittäminen

Prosessilla tarkoitetaan sarjaa toimenpiteitä, jotka melkein poikkeuksetta johtavat jonkin suoritteen aikaansaamiseen. Prosessin lähtökohtana on aina joko sisäinen tai ulkoinen asiakas. Yritysten johtaminen prosessien kautta on muihin johtamisideologioihin nähden poikkeavaa, sillä sitä voidaan soveltaa niin ideatasolla, osittain kuin kokonaisvaltaisestikin. Prosessijohtamisen taustalla on osia ainakin aikaperusteisesta johtamisesta (Time-Based Management eli TBM), kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta (Total Quality Management eli TQM) ja lean-ajattelusta. (Järvenpää ym. 2001, 77)

Prosessijohtaminen tavoittelee prosessien ja toimintojen jatkuvaa kehittymistä asiakkaan näkökulmasta. Kehittämistyön lähtökohtana on, että se tapahtuu pienin askelin ja johdonmukaisesti. Kehittämistoimenpiteet tulisi kohdistaa konkreettisen toimintaan ja nimenomaan käytännön tasolle, josta seuraa oppimista, ongelmien tunnistusta, tarvittavan tiedon saamista ja ratkaisuja ongelmiin. Toiminta ja siinä onnistuminen seuraavat perässä. Opitun tiedon siirtäminen tuo kuitenkin ongelmia erityisesti niissä tilanteissa, joissa informaatiota siirrellään erilaisten kulttuurien rajat ylittäen tai eri tulosyksiköiden välillä. Joskus yritys tarvitsee suuren muutoksen, kun suorituskykyä täytyy parantaa. Yhtenä keinona on liiketoimintaprosessien uudistaminen eli business process re-engineering (BPR), jonka avulla liiketoimintaa kehitetään suurilla prosessien kertamuutoksilla sekä niiden virtaviivaistamisella. Yritys arvio kaikki toimintonsa ja prosessinsa, ja uusi ne yhdellä kertaa. Tämä keino pyrkii radikaaleihin muutoksiin kustannuksissa, laadussa, palvelussa ja nopeudessa. Toisaalta näin perusteellinen prosessien uusiminen sisältää aina paljon riskejä. Esimerkiksi työntekijöiden voi olla vaikea suhtautua uusiin, nopeasti vaihtuviin toimintatapoihin, varsinkin jos yritys on jo valmiiksi hyvin menestyvä. Prosessien uudelleensuunnittelun ja jatkuvan kehittämisen tulisi tukea toisiaan. Suuria muutoksiakin tehtäessä tulee muistaa, että uusia muutoksia tulee ja prosesseja pitää voida parantaa jatkuvasti. (Järvenpää ym. 2001, 78–79)

Laatua ja aikaa koskevat ohjausmittarit ovat yrityksille ensiarvoisen tärkeitä, sillä niiden avulla saadaan arvokasta tietoa itse prosesseista (Järvenpää ym. 2001, 83). Ohjausjärjestelmiä ovat esimerkiksi tuloskortti- (balanced scorecard eli BSC), kustannuslaskenta- tai kilpailija-analyysimenetelmät. Jotta yritys onnistuisi päätöksissään, on oleellista, että se voi luottaa ohjausjärjestelmiensä tuottamaan informaatioon. Tämän takia ohjausjärjestelmien valinta ja kehittäminen on tärkeää. Yrityksen koolla on suuri vaikutus valittaviin ohjausjärjestelmiin. Suurilla yrityksillä on enemmän resursseja järjestelmien käyttöönottoon ja ylläpitämiseen. Lisäksi tarve on suurempi kuin pienillä yrityksillä, sillä ilman ohjausjärjestelmiä ei kaiken informaation seuranta ole mahdollista. Toisaalta toimivan ohjausjärjestelmän laatiminen suureen yritykseen on haastavaa ja kehitystyö vie paljon aikaa. Ohjausjärjestelmien tulisi myös huomioida yrityksen päätöksentekotavat, strategia sekä käyttäjien ominaispiirteet. Oikealla tavalla laaditut järjestelmät parantavat tuloksien luotettavuutta ja sitä kautta yrityksen päätöksentekoa. (Länsiluoto 2010, 24–26)

## 2.2 Laskentatoimi prosessien kehittämisen tukena

Laskentatoimella on monta tehtävää liiketoiminnan kehittämisen tukemisessa. Sen tulee mitata suoritustasoa, motivoida henkilökuntaa jatkuviin parannuksiin ja esittää muutostarpeita sekä niiden erilaisia toteuttamisvaihtoehtoja. Laskentatoimi ulottuu siis paljon syvemmälle yrityksen sisälle, kuin ennalta voisi olettaa. Taloushallinnon keskeinen tehtävä on nykypäivänä viestittää yrityksen kulttuuria, strategista tahtoa ja toiminnan tuloshakuisuutta nopealla mittauksella ja raportoinnilla. Monet yritykset eivät kuitenkaan huomioi näitä näkökulmia tarpeeksi tai ollenkaan. (Järvenpää ym. 2001, 80–81)

Prosessien johtaminen liittyy läheisesti kustannuslaskentamenetelmien kehittämiseen. Jatkuvan parantamisen laskenta, eli kaizen costing, tarkoittaa valmistusvaiheen jatkuvaa parantamisen tukena olevaa kustannuslaskentaa. Se voi pitää sisällään myös muita kehittämisen kohteita, kuten laatuun liittyviä osa-alueita. Tässä menetelmässä ei ole kyse kustannuslaskentajärjestelmän parantamisesta, vaan sen motivoinnista jatkuviin, tarkoituksenmukaisiin kustannusten alentamisiin. Tuotantiprosessiin panostaminen tuotteen kustannussuunnittelun sijaan on kannattavaa silloin, kun tuotantoprosessit ovat melko pitkäikäisiä ja muuttumattomia, ja tuotteet vaihtuvat usein uusiin. Kaizen menetelmässä kehittämiskohteet ovat usein melko perinteisiä ja liittyvät esimerkiksi materiaalikustannuksiin, välittömiin palkkakustannuksiin tai koneiden käyttöasteen parantamiseen. Koska välittömien kustannusten osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on tyypillisesti noin 60–70 %, on muutoksilla oleellinen merkitys. Ideoita prosessien parantamiseen antavat yrityksen työntekijät, jotka ovat tätä menetelmää käyttäessä keskeisessä asemassa. Valvontaa tarvitaan, jotta toiminta pysyy strategisten linjojen mukana, ja että tehokkuuden lisääminen ei johtaisi toiminnan huonontumiseen, esimerkiksi laadun ja asiakastyytyväisyyden aloilla. (Järvenpää ym. 2001, 81–82)

Pienissä yrityksissä, joissa on tehokkaat tietojärjestelmät, voidaan käyttää rullaavaa ennustamista (rolling forecast). Siinä päivitetään standardit ennustepäivitysten yhteydessä ja kytketään kustannustandardit rullaavan ennustamisen mekanismiin. Myös tuloksellisuuspalkkioiden käyttö on koettu hyödylliseksi. Ne kannustavat työntekijöitä yrittämään parhaansa ja näin ollen kehittävät yrityksen toimintoja. Niistä kannattaa kuitenkin karsia kaikki ne ominaisuudet pois, joihin työntekijät eivät voi toimillaan vaikuttaa, jottei eri ryhmien välille muodostuisi eriarvoisuuden tunnetta. Palkintoja voi myös harkinnan mukaan tasapainottaa. (Järvenpää ym. 2001, 83)

Kustannuslaskennan kehittämisen ohella laskentatoimi voi siis tuoda yritykselle lisäarvoa prosessien johtamiseen mittaamalla ja raportoimalla oikeita asioita, oikealla tavalla ja oikea aikaisesti. Laskentatoimi antaa prosessikohtaisia laadun, tehokkuuden ja nopeuden mittareita sekä henkilöstöä ja oppimista koskevia tunnuslukuja laskemalla, raportoimalla ja analysoimalla. (Järvenpää ym. 2001, 83)

Seuraavassa kappaleessa tutustutaan yhteen kustannuslaskennan keinoon, toimintolaskentaan, joka tukee hyvin prosessilähtöistä ajattelutapaa.

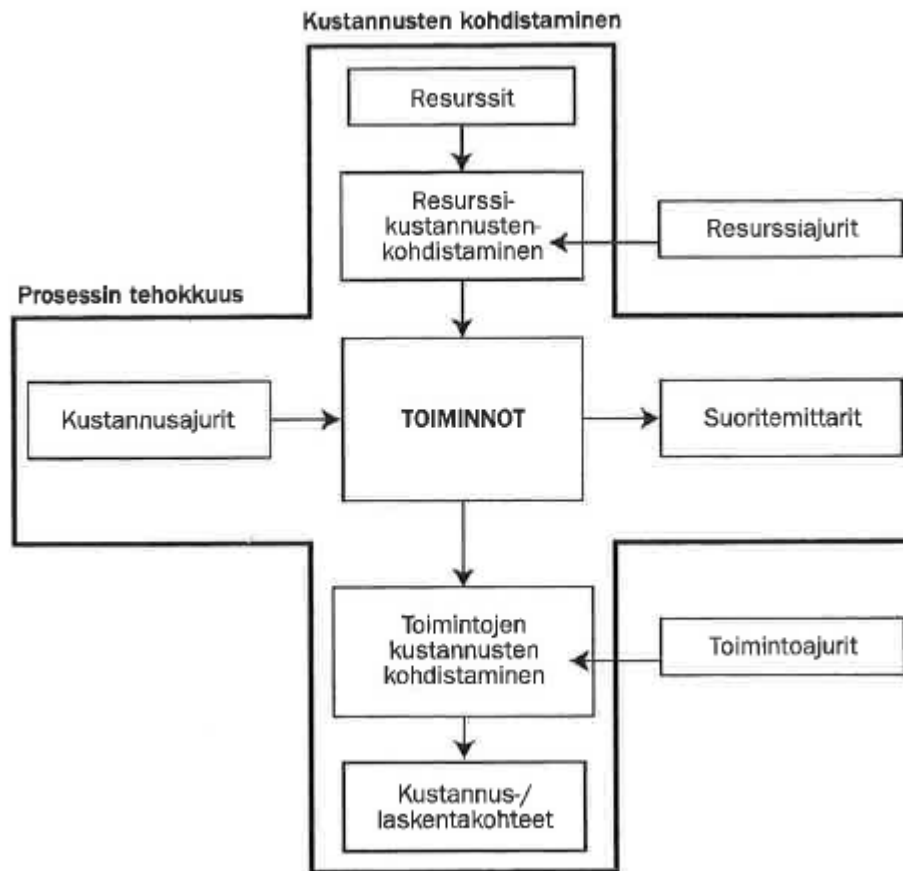
## 2.3 Toimintolaskenta

Suuren yleisön tietoisuuteen toimintolaskennan toivat 1980-luvulla professorit Robin Cooper ja Robert S. Kaplan julkaisemallaan artikkelisarjalla. Kaplanin tutkimusten mukaan perinteisen kustannuslaskennan menetelmillä ei saatu enää aikaan tarpeeksi luotettavaa tietoa päätöksenteon tueksi. (Takkinen 2001, 15) Tästä syystä perinteisen kustannuslaskennan rinnalle on noussut nopeasti toimintopohjainen laskenta, joka sopii kaikille yrityksille tuotantotyyppistä riippumatta. (Kinnunen ym. 2007, 114) Kansainvälistyvä talous ja etenkin Japanin suunnalta tuleva kova kilpailu vaati amerikkalaisia yrityksiä miettimään tarkemmin omia kustannusrakenteitaan. Kasvanut kustannusinformaation kysyntä vaati uusia laskentatoimen menetelmiä ja toimintolaskenta oli vastaus ongelmiin. (Tammi 2006, 111) Alun perin toimintolaskenta luotiin käytettäväksi teollisessa tuotannossa, mutta myöhemmin se on kehittynyt niin johtamisen kuin budjetoinninkin apuvälineeksi. (Tammi 2006, 214) Toimintolaskennan suosio kasvoi räjähdysmäisesti 1990-luvulla ja monet tutkimukset kertoivat sen käyttöasteen olevan jopa 50 %. 2000-luvulta lähtien on kuitenkin käyty keskustelua siitä, onko toimintolaskenta enää ajankohtainen. (Strattom 2009, 31–40)

Perusajatus toimintolaskennassa on yksinkertainen; yritykset koostuvat toiminnoista, jotka kuluttavat voimavaroja ja aiheuttavat näin ollen kustannuksia. Kustannusten vastapainona syntyy tuotoksia, joita voidaan myydä eteenpäin tai käyttää yrityksen voimavaroina. Toimintolaskenta kohdistaa kustannukset ensin yrityksen toiminnoille ja siitä edelleen lopullisille tuotteille. (Tammi 2006, 118) Näin ollen esimerkiksi hinnoittelussa ei oteta huomioon vain tuotteen valmistamisesta aiheutuvia kustannuksia, vaan mukaan voidaan ottaa myös välilliset kustannukset, kuten työtilan vuokra tai tuotteen markkinoinnin kustannukset. Välilliset kustannukset tunnistetaan, määritellään ja kohdistetaan hierarkkisesti sillä tarkkuudella, millä toiminnot halutaan yrityksessä esittää. (Tammi 2006, 120) Ei voida sanoa, että toimintolaskenta olisi varsinaisesti tarkempaa kuin perinteinen kustannuslaskenta, mutta se käyttää enemmän maalaisjärkeä sekä syy-seuraus suhdetta yleiskustannuksien kohdistamisessa. (Baker 1994, 28)

Melko selkeästä perusmallista huolimatta toimintolaskenta ei kuitenkaan sovi kaikille. Joillekin yrityksille se aiheuttaa liikaa päänvaivaa, ja joissakin yrityksissä tämän tyyppinen ajattelu ei vain toimi. (Baker 1994, 28) Syy siihen, miksi monet yritykset vierastavat toimintolaskennan käyttöä, on siihen liittyvä hallinnollinen ja tekninen monimutkaisuus sekä järjestelmien jatkuva tarve tuottaa uutta tietoa. Vaikka monet yritykset ovatkin ottaneet käyttöönsä toimintolaskennan, on monilla näistä yrityksistä ollut vaikeuksia sen kanssa. Ongelmat voivat johtua niin sopivan teknologian puutteesta, toimintolaskennan vääränlaisista soveltamistavoista ja organisaation ongelmista, kuten vastustuksesta. Vastustusta voi aiheuttaa esimerkiksi se, kun toimintolaskenta tarjoaa suunnilleen saman tiedon kuin epäviralliset lähteet, jolloin kannustin sen käyttöönottoon on pieni. (Velmurugan 2010, 3-33) Toimintolaskennan yhtenä ongelmana on myös se, että ajan myötä se on levinnyt niin laajalle, ettei enää oikein aina edes tiedetä, mitä toimintolaskennalla tarkoitetaan. (Pellinen 2006, 12)

Toimintolaskentaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta (ns. kaksidimensionaalinen lähestymistapa). Tätä ajattelutapaa voidaan selventää seuraavalla kuvalla. (kuvio 1)



KUVIO 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34)

Tämän CAM-I-ristin (Consortium for Advanced Manufacturing-International) pystysuoralla eli vertikaalisella akselilla asiaa lähestytään kustannusten kohdistamisen näkökulmasta (Cost Assignment View) ja vaakasuoralla eli horisontaalisella akselilla asiaa lähestytään prosessinäkökulmasta (Process View). (Alhola 2008, 34) Pystysuora akseli tuo tietoa resursseista, toiminnoista ja kustannusobjekteista. Kustannusten kohdistamisen näkökulman taustalla on ajatus siitä, että kustannusobjektit (esimerkiksi tuotteet) synnyttävät tarpeen toiminnoille ja toiminnot synnyttävät tarpeen resursseille. (Turney 2002, 96) Kuten kuvasta näkyy, resurssit kohdistetaan toiminnoille resurssiajureiden (esimerkiksi ajankäytön) perusteella ja toiminnot kustannusobjekteille toimintoajureiden (esimerkiksi tuotantoerien lukumäärän) perusteella. Ristin pystysuora akseli kuvaa hyvin toimintolaskennan perusajatusta, eli kustannusten jakamista ensin toiminnoille, ja niiltä edelleen tuotteille. Kustannusten kohdistamisen lopullisena tavoitteena on selvittää laskentakohteen kustannukset. (Alhola 2008, 35)

Vaakasuora akseli korostaa kustannusten hallintaa niiden laskemisen sijaan. Prosessinäkökulma tuottaa tietoa toiminnossa tehdystä työstä ja työn suhteesta muihin toimintoihin. Toiminnot muodostavat asiakasketjuja, joissa jokainen toiminto on toisen toiminnon asiakas ja jokaisella toiminnolla on omia asiakkaita. Näiden osien toimiessa yhdessä ne tuottavat arvoa ketjun ulkopuolisille asiakkaille. Tätä sarjaa toimintoja, jotka toimivat yhdessä saavuttaakseen tietyn päämäärän voidaan kutsua

prosessiksi. (Turney 2002, 101) Prosessinäkökulma antaa lisäksi tietoa toimintojen kustannuskohdistimista ja suorituskyvyn mittareista. Kokonaisuudessa prosessin tehostamisen näkökulman tavoitteena on mitata ja kehittää sitä kokonaisprosessia, joka aiheutuu tuotteen tuottamisesta. (Alhola 2008, 35)

Toimintolaskennan käytännön toteutuksen pelkistetty malli voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Määritetään ydintoiminnot
2. Nimetään toimintokeskukset eli luokitellaan samankaltaiset toiminnot samaan kustannuspaikkaan
3. Määritetään toiminto- ja kustannuskohdistimet
4. Kohdistetaan kustannukset ensin toiminnoille, sitten tuotteille ja lopputulokseksi saadaan selville tuotteiden kustannukset

Toteutus voidaan kuitenkin rakentaa myös monella muulla tavalla, esimerkiksi kiinnittämällä huomio entistä tarkemmin kustannuslajeihin. Tärkeää on pitää huomio siinä, mitä toimintolaskentaa käyttämällä halutaan selvittää, ja laatia laskelmat sen mukaisesti. (Tammi 2006, 122)

Toimintolaskentakaan ei ole varma keino saada oikeanlaisia laskelmia. Toimintolaskennassa esiintyvät virheet voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan:

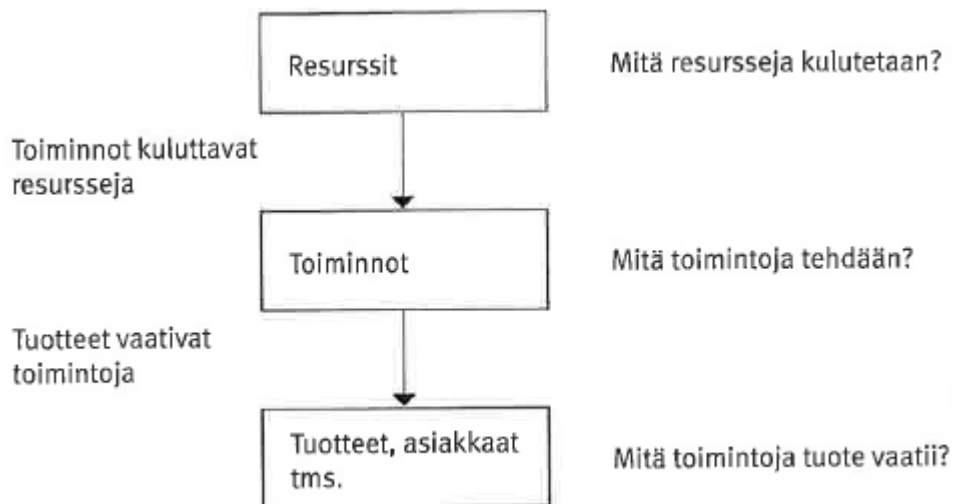
- mittausvirheet (measurement errors)
- laajuusvirheet (aggregation errors)
- määrittelyvirheet (specification errors).

Mittausvirheellä tarkoitetaan sitä, että johonkin laskentajärjestelmän osaan (kuten resurssi, toiminto tai kohdistin) liittyvä mittaluku on virheellinen. Mittavirheet vääristävät tuloksia huolimatta siitä, että laskentajärjestelmä olisi muutoin oikealla tavalla määritelty. Laajuusvirhe liittyy siihen, kun resursseja tai toimintoja niputetaan yhteen erilaisiksi resurssi- ja toimintoaltauksi. Kun näitä altaita kohdistetaan eteenpäin yksittäisellä kohdistimella, voi aiheuttamisperuste vaarantua, sillä yksittäinen kohdistin ei välttämättä kohtelee oikealla tavalla koko altaan kustannuksia. Määrittelyvirheet liitetään usein ajurivalintojen yhteydessä tehtyihin virheisiin ja niitä voidaan pitää ns. järjestelmään liittyvinä älyllisinä puutteina. (Suomala ym. 2011, 144)

### 2.3.1 Toimintolaskennan käsitteistö

#### Resurssi, toiminto ja tuote

Toimintolaskennassa on kolme peruskäsitettä, joita ovat resurssit, toiminnot ja tuotteet. Alla oleva kuva (kuvio 2) kuvaa hyvin käsitteiden välisiä riippuvuussuhteita.



KUVIO 2. Toimintolaskennan käsitteet (Tomperi 2012, 155)

Yrityksen resursseja voi olla esimerkiksi työntekijät, koneet ja kalusto, raaka-aineet sekä toimitilat. Kaikille resursseille on yhteistä se, että ne aiheuttavat yritykselle kustannuksia. Kaavion ”*resurssit*” kohta kuvaa summaa, jonka kaikki yrityksen resurssit ovat yhteensä aiheuttaneet. Toiminnot kuvaavat yrityksen tehtäviä, joita voi olla esimerkiksi tilausten käsittely, asiakaspalautukset sekä lähetysten pakkaaminen. Toimintoja tehdään, jotta yritys voisi valmistaa tuotteita ja palveluita asiakkaille. Toimintoja ei voida kuitenkaan suorittaa ilman resursseja. (Tomperi 2010, 155) Tuotteista ja palveluista voidaan käyttää myös nimityksiä laskentakohteet ja kustannusobjektit.

#### Resurssiajuri ja toimintoajuri

Resurssiajuri on ensimmäisen tason kustannusajuri (cost driver), jonka avulla resurssit kohdistetaan toiminnoille (kustannusten kohdistamisen näkökulma) ja toimintoajuri on toisen tason kustannusajuri (activity driver), joka kohdistaa resurssit toiminnoilta laskentakohteille. Näiden kahden kustannusajurin kartoittaminen ja valitseminen on äärimmäisen tärkeää oikean laskentatuloksen saavuttamisen kannalta. Väärä ajuri johtaa virheelliseen lopputulokseen ja tuhoaa koko laskennalla tavoittelun hyödyn. (Alhola 2008, 44)

Resurssiajuri on siis yhteys resurssien ja toimintojen välillä. Resurssit voidaan kohdistaa toiminnoille suoraan resurssitasolta tai erilaisten resurssialtaiden kautta. Resurssiajurina voi toimia esimerkiksi toimintoon käytetty työaika tai toiminnon vaatima osuus toimitilan koosta. (Alhola 2008, 45)

Toimintoajuri vyöryttää kustannukset toiminnoilta laskentakohteille (kuten tuote tai palvelu). Toimintoajurit ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnan suoritustiheyteen ja siihen, miksi toimintoa ylipäätään suoritetaan. Toimintoajureita voivat siis olla esimerkiksi valmistuserien lukumäärä tai työaika. (Alhola 2008, 48) Mikäli yritys tietää kaikki toiminnot, joita laskentakohteen valmistumiseen tarvitaan, voi se laskea niiden kustannukset yhteen ja saada selville tarkan suorite- eli tuotekustannuksen (Alhola 2008, 49).

### **Yksikköajurit**

Toimintoajureiden tueksi voidaan ottaa myös yksikkö- eli laskenta-ajurit. Ne auttavat huomaamaan kustannuseroja saman toimintoryhmän toiminnoissa. Alla oleva kuvio 3 antaa esimerkkejä erilaisista mahdollisista yksikköajureista. (Alhola 2008, 48)

Toiminto	Toimintoajuri	Yksikköajuri
asiakaskontaktien hoito	asiakaskäyntien lkm.	matkan pituus
myyntireskontran hoito	laskujen lkm.	vientilaskujen lkm.
tarjouspyyntöjen käsittely	tarjouspyyntöjen lkm.	tarjottujen nimikkeiden lkm.
myyntilaskujen käsittely	tilausrivien lkm.	tilausten puutteellisuus
palkkalaskenta	henkilöiden lkm.	urakkapalkansaajien lkm.

KUVIO 3 Esimerkkejä ajureista (Alhola 2008, 49)

Yksikköajuri voisi olla myös tuotedesign, työntekijöiden tuottavuus tai sisäinen laatu; erilaisia ajureita on lukuisia. Esimerkiksi väärin laadittu lasku aiheuttaa yritykselle enemmän kustannuksia kuin oikein laadittu lasku. Tässä tapauksessa voi käyttää yksikköajurina ”sisäistä laatua”, jolloin laskelmissa ei kohdisteta oikein laadituille laskuille niitä lisäkustannuksia, jotka aiheutuvat väärin laadituista laskuista. Mikäli väärin laadittuja laskuja olisi paljon ja yksikköajuria ei käytettäisi, kohdistettaisiin laskutukseen virheellisesti liikaa kustannuksia. Yksikköajurin avulla voidaan kuitenkin erottaa paljon työtä vaativat laskut normaaleista laskuista. (Alhola 2008, 48)

### **Toimintoallas ja toimintokeskus**

Aina ei ole kannattavaa seurata jokaista toimintoa yksittäin. On mahdollista yhdistää useita, samankaltaisia toimintoja yhdeksi toimintoalaksi. Näiden toimintojen tulee käyttää resursseja suunnilleen samalla tavalla sekä niiden tulee liittyä toisiinsa läheisesti. Toisaalta taas on myös toimintoja, jotka eivät kuluta resursseja samoin kuin muut toiminnot, mutta ovat kokonaisuuden kannalta merkityksellisiä. Tällaiset toiminnot kannatta yhdistää muihin, merkityksellisiin toimintoihin. Toimintoaltaiden käyttäminen ei ole kuitenkaan pakollista, etenkin silloin jos on perusteltua pitää toiminnot erillään esimerkiksi seurannan vuoksi. (Alhola 2008, 50)

Toimintokeskukset sisältävät joukon toimintoja, joiden kustannuksista halutaan raportoitavan. Esimerkiksi auton hionta-, maalaus- ja vahaamistoiminnot muodostavat toimintokeskuksen, jota voi kutsua auton pintakäsittelytoiminnoiksi. Näin pintakäsittelystä aiheutuvia kustannuksia voidaan seurata yhtenä kimpuna sekä jokaisen toiminnon osalta erikseen. Toimintokeskusten tarkoitus on yksinkertaistaa ja helpottaa toimintojen ja prosessien hallintaa. (Uusi-Rauva ym. 1994, 42)

### 2.3.2 Toimintolaskennan sovelluksia

Kuten aiemmin jo mainitsin, on yrityksillä ollut vaikeuksia toimintolaskennan käyttöönoton kanssa. Vuonna 2004 Kaplan ja Anderson julkaisivat artikkelin, joka kertoi uudenlaisesta lähestymistavasta toimintolaskentaan. He kutsuivat tätä menetelmää nimellä ”Time Driven Activity-Based Costing” (TD-ABC). (Coulter 2011, 12–14, 16) Verrattuna normaaliin toimintolaskentaan, TD-ABC on helpompi ja nopeampi käyttää, ja se mukautuu paremmin olemassa oleviin ohjausjärjestelmiin. Lisäksi se on halpa, ja helppo malli ylläpitää. Tämän mallin ongelmana onkin yrityksen vaatiman kapasiteetin määrän arviointi, ja sen tarvitseman kustannustason laskenta. (Namazi 2009, 34–46)

Kun Kaplan ja Anderson olivat esitelleet TD-ABC:n, he eivät olleet vielä ratkaisseet toimintolaskennan käyttöönottoon ja johtamiseen liittyvää ongelmaa ilman, että he poikkesivat joistakin toimintolaskennan perusperiaatteista. Näin TD-ABC:n rinnalle syntyi myös Performance-focused – toimintolaskenta systeemi (PF-ABC). PF-ABC menetelmä on integroitu toimintolaskenta menetelmä, jota voidaan käyttää suorituskyvyn hallintaan ja joidenkin TD-ABC:n aiheuttamien ongelmien ratkaisemiseen. Sen avulla voidaan myös pidentää normaalin toimintolaskennan ja TD-ABC:n vaikutuksia. (Namazi 2009, 34–46)

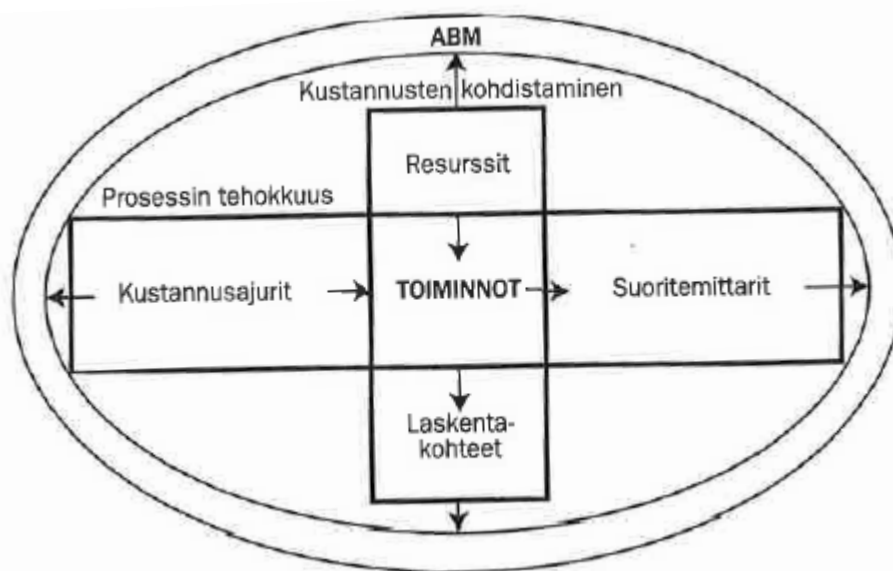
Vaikka Kaplanin ja Anderssonin artikkelin julkaisemisesta on kulunut jo melkein kymmenen vuotta, eivät nämä uudet menetelmät ole vielä saapuneet Suomeen. Ainakaan suomenkielisestä kirjallisuudesta ei löydy teosta, joka avaisi tarkemmin Time-Driven tai Performance-focused – tyyppisiä toimintolaskentamenetelmiä.



## 2.4 Toimintojohtaminen

*”Toimintojohtaminen ja toimintolaskenta ovat kuin luotuja toisilleen” – Peter B. B. Turney*

Toimintolaskennan avulla yritys saa runsaasti tietoa toiminnastaan, mutta tiedoista ei ole mitään hyötyä, mikäli niitä ei käytetä. Tämän takia toimintolaskennan rinnalle kehitettiin toimintoperusteinen johtaminen ABM (Activity-Based Management). (Uusi-Rauva ym. 1994, 55) Toimintojohtamisen filosofia ulottuu kuitenkin kauemmas, kuin pelkkään laskentajärjestelmään. Se käyttää ja yhdistelee monia suuntauksia (Total Quality Management, TQM, laatujohtaminen; Time Based Management, TBM, aikaan perustuva johtaminen, jne.) toimintolaskennan tuottaman laskentatiedon lisäksi. (Alhola 2008, 85) Toimintojohtamisen ja toimintolaskemisen välistä riippuvuussuhdetta voi kuvata seuraavan kuvan (kuvio 4) avulla.



KUVIO 4 Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen suhde (Alhola 2008, 86)

Toimintolaskenta sijaitsee aivan toimintojohtamisen ytimessä (kuvio 4). Toimintojohtaminen ympäröi toimintolaskentaa ja ottaa tarvitsemansa informaation sen tietokannasta. (Alhola 2008, 86) Yhdessä ne muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla tuotetaan ja käsitellään tietoa toiminnoista ja laskenta-kohteista yrityksen erinäisiin tarpeisiin.

Toimintojohtamisella on olemassa kaksi tavoitetta, jotka ovat tuttuja kaikille yrityksille. Ensimmäinen tavoite on parantaa asiakkaiden saamaa hyötyä ja toinen on parantaa hyödyn tuottamaa tulosta. Nämä tavoitteet voidaan saavuttaa toimintojen johtamisella, joka alkaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisellä. Asiakkaat haluavat palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat heidän sen hetkisiä tarpeitaan. He haluavat laatua ja palvelua sekä kaiken tämän sellaiseen hintaan, johon heillä on varaa. Lisäksi he haluavat kaiken heti! Näiden tarpeiden tyydyttäminen ei ole ongelma vaan se, kuinka tehdä se kannattavasti. Yrityksen menestyminen on eduksi myös asiakkaille, sillä he haluavat pysyvän lii-

kesuhteen yrityksen kanssa. Näistä lähtökohdista muodostuu toimintojohtamisen asettamat tavoitteet lisätä asiakkaiden saamaa hyötyä ja samalla kasvattaa yrityksen tulosta. (Turney 2002, 157)

Yrityksellä voi mennä aikaa menestyksen saavuttamiseen, mutta sen menettäminen voi tapahtua hyvinkin nopeasti. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat hetkessä ja kilpailijat tuovat parempia tuotteita markkinoille jatkuvasti. Yrityksen on siis kehitettävä toimintaansa ja tuotteitansa jatkuvasti voidakseen menestyä jatkossakin. Toimintojohtamisen perusidea onkin jatkuva kehittäminen (continuous Improvement Process). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että etsitään jatkuvasti keinoja, joilla voidaan eliminoida tuhlausta, vähentää reaktioaikaa, yksinkertaistaa tuoterakennetta, parantaa laatua jne. Toimintolaskenta toimii suurena apuna antamalla juuri sen informaation, mitä toimintojen kehittämiseen tarvitaan. (Uusi-Rauva ym. 1994, 55)

Toimintojohtamiselle voidaan määritellä kaksi sääntöä, jotka liittyvät hyvin läheisesti toimintojohtamisen tavoitteisiin.

1. sääntö: Sido resursseja toimintoihin, jotka tuottavat suurimman hyödyn.
2. sääntö: Kehitä toimintoja, jotka ovat tärkeitä asiakkaille.

Menestyvä yritys sitoo resursseja sellaisiin toimintoihin, jotka tuottavat yritykselle suurimman hyödyn. Asiakkaille tärkeitä toimintoja tulisi kehittää niin, että ne tuottaisivat hyötyä myös yritykselle. Toimintojohtamisen hyöty halutaan nähdä tuloslaskelmassa viimeisen viivan alla olevassa luvussa, eli tuloksessä. (Turney 2002, 159) Liiketoimintaa on kuitenkin hyvä tarkastella myös muistakin kuin rahan näkökulmasta. Nykypäivän yrityksen tulee kiinnittää huomiota mm. omistajaan, asiakkaaseen, organisaation kehittymiseen ja sisäiseen tehokkuuteen. Nämä tekijät yhdessä luovat pohjan yrityksen menestykselle. (Alhola 2008, 88)

### 3 TOIMINTOLASKENNAN TOTEUTUS CASE YRITYKSEN LAINAKIRJANPIDOSSA

Tämä kappale kertoo ensin hieman case yrityksen toiminnasta ja perehtyy tarkemmin lainakirjanpidon toimintoihin, tutkimuksen lähtötilanteeseen ja käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Näiden jälkeen siirrytään käsittelemään tämän tutkimuksen tavoitteita, joita olivat ajankäytönseuranta sekä toimintojen määrittäminen toimintoanalyysin avulla. Viimeisenä kerrotaan kustannusajureiden valinnasta, ja kohdistetaan kustannukset toimintojen kautta tuotteille. Kehittämismahdollisuuksista ja kriittisistä poluista kerrotaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

#### 3.1 Case yritys

Case yritys on rahoituslaitos, joka myöntää lainoja, takauksia ja takuita yritysasiakkaille niin liiketoiminnan aloittamiseen, kasvuun, kansainvälistymiseen kuin vienninriskeiltä suojautumiseen. Toiminta-ajatuksena on aloittavan yritystoiminnan lisääminen, pk-yritysten muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen ja yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen. Tällä hetkellä yrityksellä on asiakkaita noin 30 000 ja työntekijöitä 400. Pk-yrityksiä on rahoitettu 3,2 mrd. eurolla ja vientiä 11 mrd. eurolla (tiedot 30.6.2012 tilinpäätöksestä). Yritystä voisi kuvailla riskisijoitusyhtiöksi, koska se rahoittaa sellaisia kohteita, joita kaupallinen puoli ei välttämättä rahoittaisi. Kaupallisesta puolesta poiketen, case yritys ei välttämättä vaadi vakuuksia, vaan se voi tehdä rahoituspäätöksen yritystutkimuksen perusteella. Yrityksellä on kaksi pääkonttoria, jotka sijaitsevat Helsingissä ja Kuopiossa, sekä viisitoista aluekonttoria ympäri Suomen. Tutkimukseni liittyy Kuopion pääkonttorin lainakirjanpidon tehtäviin.

Lainakirjanpito on osa yrityksen talousyksikköä ja sitä johtaa talousyksikön esimies Helsingin pääkonttorista. Kuopiossa vastuuhenkilönä toimii Kuopion talousyksikön esimies. Lainakirjanpidossa työskentelee kokopäiväisesti kolme työntekijää ja osa-aikaisesti kolme työntekijää. Lisäksi lainakirjanpidolla on käytössä yksi työntekijä kiireapulaisena sekä lomien tuuraajana. Yhteensä lainakirjanpito työllistää siis noin viisi ihmistä. Koulutukseltaan työntekijät ovat pääosin kauppatieteitä lukeneita ja taloushallintoon erikoistuneita.

#### 3.2 Lainakirjanpidon toiminnot

Lainakirjanpidon avaintoimintoja ovat tuotteiden laskutus, saapuvien suoritusten käsittely, erikoistehtävät sekä neuvonta/asiakaspalvelu. Tuotteiden laskutuksella tarkoitetaan lainojen, takauksien ja takuiden laskuttamista. Pääosin laskutuksen hoituvat järjestelmästä käynnistettävällä ajolla, mutta tietyt lainat ja takaukset joudutaan laskuttamaan käsin. Tämä vaatii yhteistyötä muiden rahoituslaitosten ja aluekonttoreiden kanssa.

Saapuvien suoritusten käsittely on yksi suurimmista päivittäin tehtävistä toiminnoista. Suorituksia saapuu yritykselle viitemaksuina, tiliotteen kautta sekä perinnästä. Viitteellä saapuvista maksuista käsin kirjataan vain ne suoritukset, jotka ovat jostain syystä jääneet kirjautumatta järjestelmään. Syitä voi olla väärä viitenumero, laskun osasuoritus tai järjestelmästä johtuva virhe. Tiliotteen ja pe-

rinnän suoritukset kirjataan kaikki käsin. Saapuvien suoritusten käsittely vaatii myös selvittelyä siitä, kenelle suoritukset kuuluvat, ja mille tuotteelle ne tulevat kohdistaa.

Lainakirjanpidossa on myös erikoistehtäviä, jotka liittyvät saneerauksiin, velkajärjestelyihin, akordeihin (anteeksiannot), luottotappioihin, erilaisten tukien anomisiin sekä EIF:n (European Investment Fund) suoritusten täsmäytyksiin. Erikoistehtävät liittyvät pääosin siis sellaisiin yrityksiin, jotka ovat vaikeuksissa tai jopa konkurssissa.

Iso osa lainakirjanpidon tehtäviä on neuvonta/asiakaspalvelu. Toiminto sisältää aluekonttoreiden ja asiakkaiden neuvontaa, ja erilaisten pyyntöjen toteuttamista. Suurin osa pyynnöistä koskee maksuohjelmien muutoksia, takausten saldojen päivityksiä, korkojen muuttamista tai kirjausohjeita. Neuvoja lainakirjanpito antaa mm. saneerauksiin ja velkajärjestelyihin liittyvissä asioissa, laskutuksessa sekä maksuohjelmien toteutuksessa.

Näiden avaintoimintojen lisäksi lainakirjanpito koostuu useista pienemmistä tehtävä kokonaisuuksista, jotka tukevat avaintoimintoja. Näitä ovat mm. arkistointi, lainojen maksaminen asiakkaille sekä päivien täsmäyttäminen ja vieminen kirjanpitoon. Lainakirjanpidon toimintaa voisi verrata tilitoimiston toimintaan sillä erotuksella, että lainakirjanpito käsittelee vain muutamia erityyppisiä suorituksia satojen sijaan. Lainakirjanpidossa työskenteleminen vaatii huolellisuutta sekä tarkkuutta numeroiden kanssa, sillä väärin kohdistetut suoritukset voivat aiheuttaa merkittävää haittaa asiakkaille.

### 3.3 Lähtötilanne

Case yrityksessä on toteutettu toimintolaskentaa vuosina 2003–2006 tuote- ja asiakaskohtaisten kannattavuuksien selvittämiseksi. Tuloksia hyödynnettiin omistajan ja johdon tietotarpeissa, hinnoittelun apuvälineenä, valtion tukitarpeen arvioinnissa, rahoitusvaihtoehtojen valinnan apuvälineenä sekä erillistuloksen laskennan apuvälineenä. Käyttö kuitenkin lopetettiin organisaatiomuutoksen myötä, jolloin koko kannattavuuslaskennan perusta olisi pitänyt miettiä uudelleen ja uudesta näkökulmasta. Myös käytössä ollut tietojärjestelmä poistui markkinoilta ja toimintolaskennan jatkamiseen olisi vaadittu uusi ohjelma, jonka erinäiset käyttöönottovaiheet olisivat vaatineet omat ponnistuksensa.

Pääkonttoreiden tehtäviä ei ole koskaan tarkasteltu toimintolaskennan näkökulmasta, joten min-käänlaista valmista pohjaa sen käyttämiseen lainakirjanpidossa ei ole. Ajatus toimintolaskennan soveltamisesta lainakirjanpidossa lähti siitä tarpeesta, että taloushallinnon prosesseja tulisi arvioida ja mahdollisesti kehittää. Ajankäytönseurannalla haluttiin selvittää, riittävätkö resurssit kaikkien lainakirjanpidon tehtävien pyörittämiseen.

### 3.4 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus voidaan jakaa teoreettiseen ja empiiriseen tutkimukseen. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen eri menetelmätyyppiin; kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmissä aineistoa voidaan kerätä eri menetelmien avulla, joita ovat esimerkiksi erilaiset haastattelut, lomakekyselyt ja internet-kyselyt. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan usein silloin, kun tietoa halutaan kerätä suuresta vastaaja joukosta. Tällöin käytetään usein erilaisia lomakkeita ja kyselyitä tiedonkeruu menetelmänä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei käytetä kovin suurta vastaaja joukkoa, jolloin tärkeäksi asiaksi nousee aineiston laatu. (Heikkilä 2008, 13) Tämä työ on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tavoitteiden saavuttamiseksi tietoa ei ollut tarve kerätä useilta vastaajilta. Tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja ne toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kerron haastatteluista tarkemmin toimintoanalyysistä kertovassa kappaleessa 3.6.

### 3.5 Valmistelu, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyötä olivat ohjaamassa lähin esimieheni Kuopiossa, ylempi esimieheni Helsingissä sekä talousyksikön johtaja. Lisäksi kaikki lainakirjanpidon työntekijät osallistuivat ajankäytön seurantaan sekä antoivat työlle kaiken tarvittavan tiedon lainakirjanpidon tehtävistä. Sain toteuttaa haastattelut ja ajankäytönseurannan haluamallani tavalla. Mahdolliset neuvot liittyivät enimmäkseen työn näkökulmaan ja tavoitteisiin. Roolini oli siis toimia niin tutkijana kuin asiantuntijanakin työn toimintatapoihin ja toteutukseen liittyen.

Toimintolaskentaprojekti aloitettiin tavoitteiden määrittämisellä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ajankäytönseurannan avulla eri tehtäviin ja toimintoihin kuluva aikaa sekä arvioida tehtävien ja toimintojen kehittämismahdollisuuksia ja prosessin kriittisiä polkuja lainakirjanpidon prosessin näkökulmasta. Tämä tavoite asetti työn painon toimintoanalyysin ja ajankäytönseurannan tekoon. Kustannusten kohdistaminen toiminnoille ja edelleen tuotteille jäi siis työssä melko pieneen rooliin. Laskelmat päätettiin silti suorittaa, sillä niistä voi olla hyötyä yritykselle, mikäli se ottaa toimintolaskennan takaisin käyttöönsä. Tutkimuksen tuloksia tultaisiin mahdollisesti hyödyntämään taloushallinnon prosessien kehitystyössä, järjestelmien kehitystyössä sekä yrityksen sisäisessä laskennassa.

Yrityksellä on kolme tuotetta (lainat, takaukset ja takuut), joille lainakirjanpidon kustannukset on tarkoitus jakaa toimintolaskennan periaatteiden mukaisesti. Koska tutkimuksen painopiste ei ole lopullisille tuotteille tapahtuva kustannusten jakaminen, yhdistettiin takaukset ja takuut yhdeksi tuotteeksi niiden samankaltaisuuden takia. Näin kustannusten kohdistamisen helpottui eikä vienyt niin suurta huomiota tutkimuksesta.

Suurin osa tehtävistä oli jo aiemmin tuttuja, sillä olin työskennellyt yrityksessä lainakirjanpidon tehtävissä jo kaksi kesää. Puutuvat tiedot saatiin haastatteleamalla työntekijöitä ja yrityksen antamalla listalla talousryhmän töistä, tekijöistä ja sijaisista. Tästä listasta oli myös hyötyä toimintoanalyysissä, sillä siitä pystyi tarkistamaan, oliko kaikki tehtävät varmasti otettu huomioon.

Tutkimuksen suoritus ajankohdaksi sovittiin 23.10.2012 - 31.5.2013. Ajankäytönseurantajakso sovittiin neljän viikon mittaiseksi ja se pidettäisiin heti, kun tarvittavat lomakkeet olisivat valmiina.

### 3.6 Toimintoanalyysi

Suunnittelun ja valmistelun jälkeen toimintolaskennan käyttöönoton ensimmäinen askel on toimintoanalyysi. Toimintoanalyysissä yritys jakaa kaikki toimintonsa ja tekemisensä järkeviin ja olennaisiin tekemistä kuvaaviin toimintoihin. Toimintojen tulee muodostaa itsenäisiä, mielekkäitä ja olennaisia kokonaisuuksia, joita pystytään mittaamaan ja jotka käyttävät yrityksen resursseja. (Vilkkumaa 2005, 208) Toimintoanalyysin avulla selvitetään mm. seuraavat asiat (Alhola 2008, 93):

- mistä toiminnon suorittamistiheys riippuu (toimintoajurit)
- miksi toiminto kuluttaa niin paljon resursseja
- miten toiminnot liittyvät toisiinsa ja muodostavat liiketoimintaketjuja
- mikä laukaisee toiminnon tapahtumisen
- mistä saadaan tarvittava tieto toiminnon suorittamiseksi
- mitkä ovat edelliset vaiheet toimintojen ketjussa
- mitä seurannaistoimintoja tietty yksittäinen toiminto aiheuttaa
- kuka tarvitsee juuri tietyn toiminnon tuotosta

Toimintoanalyysia voidaan siis pitää työkaluna, jonka avulla voidaan selvittää, mitä yrityksessä tapahtuu, miten toiminnot liittyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä niiden toteuttaminen yritykselle maksaa. (Alhola 2008, 93) Kun aletaan pohtia toimintoja ja niiden valintaa, on hyvä lähteä liikkeelle yritykselle merkityksellisimmistä tehtävistä ja edetä sieltä käsin vähemmän tärkeisiin tehtäviin. Keskeiset tehtävät voidaan yhdistellä omiksi kokonaisuuksikseen ja vähemmän tärkeät tehtävät voidaan halutessaan yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Vilkkumaa 2005, 208)

Toimintoanalyysi selvittää, miten yrityksen resurssit käytetään, tekeekö yritys oikeita ratkaisuja ja käytetäänkö esimerkiksi henkilöresurssit liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Toimintoanalyysi kartoittaa usein myös toimintoketjut (liiketoimintaprosessit), joilla tarkoitetaan toimintojen muodostamaa kokonaisuutta. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun yrityksen toimintatapoja aiotaan uudistaa. Toimintoketjujen avulla nähdään, kuka osallistuu mihinkin toimintoon. Joskus ketjut voivat olla hyvinkin pitkiä, kun asiaa tai tuotetta siirrellään osastolta toiselle. Se luo epäilystä siitä, kuka ketjusta todellisuudessa vastaa. Toimintoketjuja on hyvä tutkia esimerkiksi seinätaulutekniikka hyväksi käyttämällä (prosessi kuvataan seinälle tms. avoimeen laajaan tilaan), jolloin kokonaisuus on helpompi hahmottaa. (Alhola 2008, 94)

Sellaisen yrityksen kohdalla, joka ei ole aikaisemmin käyttänyt toimintolaskentaa, tulee ensimmäisenä kartoittaa yrityksen toiminnot. Tästä vaiheesta aloitin itsekin toimintoanalyysin tekemisen. Kartointu suoritetaan yleensä haastattelemalla avainhenkilöitä. Haastattelut voivat olla ryhmä- tai yksilöhaastatteluja, mutta niihin on hyvä valita niin alaisia kuin esimiehiäkin. (Alhola 2008, 95) Omassa tutkimuskohteessani haastattelin kaikkia lainakirjanpidon työntekijöitä, sillä en muuten olisi saanut hyvää kokonaiskuvaa toiminnoista. Lainakirjanpidossa työskenteli tiedonkeruun aikaan kuusi henkilöä tutkimusta koskevista tehtävistä, joten haastateltavia ei ollut liikaa. En kokenut tarpeelliseksi haastatella esimiestä, sillä hänen tehtävänsä eivät liittyneet varsinaisesti lainakirjanpitoon, vaan enemmänkin yrityksen kokonaiskirjanpitoon. Koska olin itsekin työskennellyt kyseisissä tehtävissä, pystyin luomaan niistä melko hyvän rungon omien tietojeni pohjalta. Halusin kuitenkin tietää lisää toiminnoista, joiden parissa en ollut itse työskennellyt, sekä saada varmistuksen siitä, ettei mitään tärkeää unohtuisi. Toteutin haastattelut yksilöhaastatteluina, sillä kaikkien työntekijöiden työnkuvat poikkeavat toisistaan enemmän tai vähemmän. Ryhmähaastattelua käyttämällä en olisi luultavasti saanut tarpeeksi yksityiskohtaista tietoa. Tarkkoja kysymyksiä en ollut miettinyt etukäteen, sillä halusin haastattelutilanteen olevan mahdollisimman vapaamuotoinen. Kirjasin vastauksia ylös ranskalaisin viivoin paperille, eli haastattelutilanteita ei nauhoitettu. Toteutin haastattelun näin ”epävirallisesti” siksi, että olin valmiiksi jo melko hyvin perillä lainakirjanpidon tehtävistä. Lisäksi työskentelin yrityksessä koko tutkimuksen ajan, joten pystyin varmistamaan epäselvät asiat helposti. Lisäksi haastatteluvaiheessa en ollut vielä varma, miten paljon tulisin tarvitsemaan tietoa työntekijöiltä tutkimuksen aikana. Mikäli olisin käyttänyt aikaa kaikkien mahdollisten kysymysten selvittämiseen, nauhoittanut haastattelut sekä litteroinut ne, olisi aikaa kulunut paljon enemmän siihen nähden, mikä hyöty olisi ollut. Vaikka haastatteluni olivat hyvin erilaisia ja eripituisia kunkin työntekijän kohdalla, käsittelin kaikissa ainakin seuraavat asiat:

- millaisia tehtäviä työhösi liittyy
- mitä kaikkea tehtävät sisältävät
- pystyykö tehtäväsi jaottelamaan päivittäisiin, viikoittaisiin, kuukausittaisiin ja neljännesvuosittaisiin
- onko jako selkeä vai teetkö töitäsi erilaisissa jaksoissa
- kuluuko kaikki aikasi lainakirjanpidon tehtävien parissa
- muuta lisättävää

Haastattelujen avulla sain muodostettua listan lainakirjanpidon tehtävistä. Melkein kaikki tehtävät voitiin luokitella päivittäisiin, viikoittaisiin, kuukausittaisiin ja neljännesvuosittaisiin. Tällaista luokittelua ei missään neuvota tekemään, mutta mielestäni tehtäviä oli helpompi käsitellä näin. Muutamat lainakirjanpidon erikoistehtävät toteutettiin epäsäännöllisin väliajoin, eivätkä ne kuuluneet suoraan mihinkään edellä mainitsemaani ryhmään. Päätin kuitenkin sovittaa ne sinne, minne ne ominaisuuksiltaan parhaiten sopivat. Lopputulokseksi sain oheisen listan (LIITE 1). Tämä lista oli myös pohjana ajankäytönseurantalomakkeissa.

Seuraavaksi tehtävät tuli jakaa toiminnoiksi. Tämä vaihe on hyvin tärkeä laskelmien onnistumisen ja oikeanlaisen informaation tuottamisen kannalta. Päätin jakaa toiminnot ensisijaisesti lainoja ja takauksia koskeviin toimintoihin, jolloin kustannukset olisi helppo jakaa suoraan tuotteille. Kaikki tehtävät eivät kuitenkaan olleet jaettavissa näin yksinkertaisesti, joten koetin saada aikaan mahdollisimman suuria ja järkeviä kokonaisuuksia. Käytin pohdinnan apuna muunneltua ”seinätaulu tekniikkaa”. Kirjoitin erillisille lapuille kaikki lainakirjanpidon tehtävät ja muodostin niistä erilaisia kokonaisuuksia. Toimintoja ryhmitellessä täytyy ottaa huomioon myös se, että niille pystytään löytämään totuudenmukaiset kustannusajurit. Pitkän pohtimisen ja lappujen pyörittelyn jälkeen päädyin jakamaan tehtävät seitsemäksi eri toiminnoksi; suoritusten kirjaukset, lainoihin liittyvät toiminnot, takauksiin liittyvät toiminnot, neuvonta/asiakaspalvelu, kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot, lainakirjanpidon erikoistehtävät sekä muut toiminnot. Tarkempi kuvaus siitä, mitä tehtäviä kukin toiminto sisältää löytyy liitteestä 2. Erityistä huomiota kiinnitin toimintojen nimeämiseen, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin sisältöään ja olisivat ymmärrettäviä koko henkilökunnalle.

Normaalisti seuraava askel olisi purkaa toimintokartoitus haastattelujen perusteella toimintahakemiseksi, joka jaettaisiin henkilökunnalle. He täyttäisivät lomakkeen merkitsemällä kunkin toiminnon kohdalle, kuinka paljon aikaa vuodessa he siihen käyttävät. (Alhola 2008, 95) Minä sain samat tiedot tutkimukseeni ajankäytönseurannan avulla, josta kerron seuraavassa kappaleessa. En halunnut luottaa pelkkiin työntekijöiden arvioihin, sillä ne eivät olisi antaneet tarpeeksi tarkkaa tietoa. Halusin suorittaa seurannan tehtävätasolla toimintotason sijaan tarkempien tuloksien saavuttamiseksi.

### 3.7 Ajankäytönseuranta

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdessa vaiheessa kolmen kuukauden aikavälillä. Ajankäytönseuranta jouduttiin toteuttamaan osissa siksi, että tehtävät jakautuivat päivittäisiin, viikoittaisiin, kuukausittaisiin sekä neljännesvuosittaisiin, jolloin neljännesvuosittaisia tehtäviä ei voitu seurata kuukauden mittaisen seurantajakson aikana. Kolme kuukautta kestävä seurantajakso olisi ollut liian pitkä, eivätkä työntekijät olisi välttämättä jaksaneet täyttää lomaketta huolellisesti. Seurantajaksolta pois jääneiden tehtävien seuranta suoritettiin sitä mukaa, kun niiden tekeminen oli ajankohtaista. Alkuperäisestä suunnitelmasta jouduttiin poikkeamaan päivittäisten toimintojen osalta, sillä yksi työntekijöistä oli unohtanut merkitä työtuntinsa aikavälillä 28.11.–10.12. Päädyttiin pitämään yksi viikon mittainen seuranta niiden tehtävien osalta, joihin unohdus vaikutti; viitteiden- ja tiliotteen kirjaamiseen. Lisäksi tehtävät ”takausten lyhennysilmoitukset” linjasiirtojen osalta sekä ”EIF:n täsmäytys saneerauslainoista” eivät osuneet seurantajakson ajalle, joten näitäkin tehtäviä jouduttiin seuraamaan jakson ulkopuolella. Ensimmäinen ajankäytönseurantajakso kesti neljä viikkoa ja se ajoittui marras- joulukuun vaihteeseen. Osa päivistä oli kuitenkin liian paljon tavallisesta poikkeavia (henkilökunnan virkistyspäivä ja paperintuhoamispäivä), joten kahdenkymmenen päivän seuranta kutistui kahdeksaantoista päivään. Toinen seurantajakso kesti tehtävästä riippuen parista päivästä kuukauden ja ajoittui joulutammikuun tienoille.



Ajankäytönseuranta lomakkeen pyrin tekemään mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helposti täytettäväksi, jotta sen täyttämisestä olisi mahdollisimman vähän vaivaa työntekijöille. Jokaista tehtävää seurattiin erikseen, sillä toimintokokonaisuuksien seuraaminen olisi ollut liian haastavaa, ja virheiden mahdollisuus olisi kasvanut. Lomakkeen liitteenä olivat täyttämisohteet sekä selvitys siitä, mitä mikään tehtävä sisältää. Aika pyydettiin ilmoittamaan tunneissa, viiden minuutin tarkkuudella. (LIITE 3)

Seurantajakson analysoimisen aloitin keräämällä kaikki tehtävät ja niihin kuluneet ajat yhteen taulukkoon (LIITE 4). Laskin työntekijöiden täyttämiltä seurantalomakkeilta yhteen kuhunkin tehtävään kuluneen ajan, sekä kuinka paljon aikaa kussakin päivässä näihin tehtäviin kului. Taulukossa on aika ilmoitettu tunteina. Minuutit on muunneltu tunneiksi jakamalla ne 60:llä, jolloin ne on saatu oikeaan muotoon. Esimerkiksi 5 minuuttia on 0,08 tuntia, 45 minuuttia on 0,75 tuntia jne. Keräsin myös tiedot päivittäisten viitteiden ja sähköpostien lukumäärästä, jolloin pystyin laskemaan arviot yhteen kirjaukseen kuluvasta ajasta sekä yhden sähköpostin selvittelyyn kuluvasta ajasta. (Kuva 5) Viitesuoritusten osalta selvitin ensin, kuinka monta prosenttia täytyi käsin kirjata laskemalla kymmenestä päivästä kirjautumattomien suoritusten määrän ja vertaamalla sitä tulleiden suoritusten kokonaismäärää. Tulokseksi sain 24,1 %, mutta pyörustin tuloksen 25 %:iin, sillä hieman aikaa kuluu myös automaattisesti kirjautuneisiin suorituksiin. Tätä lukua voisi kutsua yksikköajuriksi, sillä sen avulla erottelein suuritöiset kirjautumattomat suoritukset automaattisesti kirjautuvista suorituksista. Yksikköajurin avulla selvitin kirjautumattomien suoritusten lukumäärän, jonka jaoin viitteiden kirjaamiseen kuluneella ajalla ja sain tulokseksi yhden suorituksen selvittelyyn ja kirjaamiseen kuluvan ajan. Yhden sähköpostin selvittämiseen kuluvan ajan sain jakamalla seurantajakson kaikkien sähköpostien lukumäärän niiden selvittelyyn ja vastaamiseen kuluneella ajalla.

TAULUKKO 1. Yhden viitesuorituksen kirjaamiseen ja yhden sähköpostin selvittelyyn kuluva keskimääräinen aika

	12.11.	13.11.	14.11.	15.11.	19.11.	20.11.	21.11.	22.11.	26.11.	27.11.	21.1.	22.1.	23.1.	24.1.	25.1.		Yht.			
Viitteitä/pv	993	796	1002	581	770	628	816	531	394	421	355	405	639	340	416		9087			
	12.11.	13.11.	14.11.	15.11.	19.11.	20.11.	21.11.	22.11.	26.11.	27.11.	28.11.	29.11.	30.11.	3.12.	4.12.	5.12.	7.12.	10.12.		
Sähköposteja/pv	28	22	22	26	32	25	31	32	51	22	30	41	55	35	26	26	27	23	554	
	Aika					Kpl					25 %					h/kpl				
Viitesuoritukset	57,66					9087					2271,8					0,025				
Sähköpostit	47,6					554					-					0,0859				
																min/kpl				
																1,5				
																5,2				

Taulukosta 5 selviää, että yhden suorituksen kirjaamiseen kuluu keskimäärin 1,5 minuuttia. Tätä tietoa voi soveltaa myös tiliotteen ja perintälistan suoritusten kanssa, sillä kirjausohjelma ja tekniikka ovat samat kuin viitesuoritusten kirjaamisessa. Yhden sähköpostin selvittely ja siihen vastaaminen vie keskimäärin 5,2 minuuttia. Näitä tietoja voi yritys hyödyntää esimerkiksi kouluttaessaan henkilökuntaansa. Lainakirjanpito saa päivittäin muutamia sähköposteja, joissa kysytään neuvoja asioihin, mitkä pitäisi olla kysyjällä hallinnassa. Mikäli sähköposteja tulisi päivässä kaksi vähemmän, säästyisi aikaa yhdeltä työntekijältä keskimäärin 10 minuuttia. Toisaalta jos asiakkaat olisivat tarkempia las-

kuja maksaessaan, voisi kirjautumattomia suorituksia olla päivässä kymmeniä vähemmän. Kahdenkymmenen kirjautumattoman viitesuorituksen kirjaaminen vie päivässä aikaa keskimäärin yli kolmekymmentä minuuttia.

Seuraavaksi tiedot täytyi muuntaa vuositasolle. Koska seuranta kesti 18 päivää, täytyi tulokset kertoa 14,44:lla (vuodessa 260 työpäivää, 260 jaettuna 18 on 14,44) muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joista kerron seuraavassa kappaleessa.

Ajankäytön seurannassa oli mukana kaikki tehtävät lukuun ottamatta saneerauksia, velkajärjestelyjä ja akordeja. Näistä tehtävistä vastasi kokonaisuudessaan yksi työntekijä, joka oli eläkkeelle jäämisensä johdosta pitänyt kirjaa koko vuoden 2012 tekemistään tehtävistä ja niihin kuluneesta ajasta. (LIITE 5) Näitä tehtäviä olisi ollut hyvin vaikea seurata neljän viikon ajanjaksolla, sillä ne jakautuivat hyvin epätasaisesti eri kuukausille.

Samantyyppisiä tehtäviä olivat myös pääomalainojen käsittely, luottotappiot sekä erilaiset anomiset. Myös nämä tehtävät kuuluivat yhden työntekijän vastuulle, joten hänen osaltaan seurannan tuloksia täytyi hieman muokata. Esimerkiksi pääomalainoja käsitellään eniten maaliskoukokuu välillä, sillä silloin laskutetaan kaikki yritykset, joilla tilinpäätös on joulukuussa. Muina kuukausina käsiteltäviä yrityksiä on vähemmän ja näin ollen pääomalainoihin ei kulu aikaa niin paljon kuin keväällä. Koska ajanseurantajakso oli marras-joulukuun vaihteessa, eivät siihen merkityt tunnit pääomalainojen osalta ole samanlaiset, mitä ne olisivat maaliskuussa. Kun seurannan tuloksia muunnettiin vuositasolle, täytyi näiden muutamien tehtävien kanssa pohtia, kuinka paljon seuranta kuukausi poikkesi muista kuukausista.

## TAULUKKO 2. Mukautetut työtunnit

### Tunteja vuonna 2012

**1523,68**

Tehtävä	Aikaa kulunut seurantajaksoilla	%	Mukautettu		Vuodessa tunteja
			% kokonais-	% kokonais-	
Neuvonta/asiakaspalvelu	1,5	1,7 %	1,7 %		<b>15,4</b>
Pääomalainat	10,9	12,3 %	15,0 %		<b>136,1</b>
Neuvonta (LT, pola, anomiset)	49,4	55,7 %	38,9 %		<b>352,9</b>
Kuunvaihteen täsmäytykset	13,0	14,7 %	28,8 %		<b>261,3</b>
Korkohistorian virheet	2,2	2,5 %	2,5 %		<b>22,5</b>
EIF-anomiset	6,6	7,4 %	7,4 %		<b>67,0</b>
Muut	5,1	5,8 %	5,8 %		<b>52,2</b>

### Yhteensä

**88,7**

**100,0 %**

**100,00 %**

**907,4**

### 1/4 vuosittaiset

	Aikaa kulunut seurantajaksoilla	Kerroin	Arvioidut tunnit	Vuodessa tunteja
Luottotappiolaskelmat	36,9	4	108,75	<b>435</b>
Anomiset	23,1	4	29	<b>116</b>
Kuunvaihteen lisäosuudet	37,0	4	16,31	<b>65,24</b>

### Yhteensä

**97,0**

**616,24**

Tässä vaiheessa päädyin taas haastattelemaan näitä tehtäviä tekevää työntekijää. Pohdimme yhdessä, kuinka paljon näihin tehtäviin kuluu aikaa vuositasonla käyttäen apuna seurantajaksoilta saamiini tuloksia. Taulukko 2 kuvaa näitä laskelmia. Yrityksellä on käytössään RegWeb tietojärjestelmä, josta sain tiedot työntekijän kokonaistytönnestä vuodelta 2012. Tämän jälkeen kokosin taulukkoon seurantajakson työtunnit sekä muutin ne prosentuaaliseen muotoon. Pyysin työntekijää arvioimaan, kuinka monta prosenttia työstä vuositasonla mikäkin tehtävä vie aikaa. Lisäksi pyysin häntä arvioimaan neljännesvuosittaisiin tehtäviin kuluvaan aikaa. Näistä tiedoista sain tulokset sarakkeisiin ”mukautettu % kokonaistytönnestä” sekä ”arvioidut tunnit”. Kerroin neljännesvuosittaisien tehtävien tunnit neljällä, sillä ne tapahtuvat neljä kertaa vuodessa ja sain tulokseksi, kuinka paljon aikaa ne vievät vuodessa. Tämän jälkeen pystyin laskemaan muihin tehtäviin kuluvan ajan vähentämällä neljännesvuosittaisiin tehtäviin kuluvaan ajan koko vuoden tunteista ja kertomalla sen arvioiduilla prosenttien määrillä. Tällainen laskenta kuitenkin heikentää tuloksien luotettavuutta, sillä arvio ei ole yhtä totuudenmukainen kuin ajankäytönseuranta. Pidemmällä seurantajaksoilla luotettavuutta olisi voinut parantaa, mutta siihen ei ollut aikaa.

Kolmas muutos täytyi tehdä viitesuoritusten ja tiliotteen kirjaaminen – tehtävien kanssa, sillä seurantajakso täytyi toteuttaa kahdessa osassa. Varsinaiselta seurantajaksoilta otettiin mukaan 10 päivää, jolloin kaikki olivat täyttäneet seurantalomakkeen. Lisäksi mukaan otettiin viiden päivän mittainen lisäjakso, jolloin seurantapäiviä oli yhteensä 15. Tulos täytyi siis kertoa 17,33:lla, jotta tulos saatiin vuositasonla (260 työpäivää jaettuna 15). Neljäs poikkeus muodostui tehtävien ulkopuolelle jäävästä ajasta. RegWeb tietojärjestelmästä sain tiedot kunkin työntekijän kokonaistytönnestä seurantajakson kahden ensimmäisen viikon ajalta, jolloin pystyin selvittämään, kuinka paljon aikaa jäi tehtävien ulkopuolelle (taulukko 4). En käyttänyt kahta viimeistä viikkoa, sillä tiedot olivat puutteellisia aikavälillä 28.11.–10.12. Tästä ajasta koostui toiminto ”muut toiminnot”, joka oli ehkä suhteellisen suuri seurantajakson ajalla, sillä yritys oli muuttamassa toiseen toimipisteeseen parin kuukauden sisällä ja aikaa kului siihen liittyviin toimenpiteisiin. En kuitenkaan ottanut tätä huomioon laskelmissani, sillä vaikutus suhteessa kokonaistulokseen oli kuitenkin pieni. (taulukko 3)

TAULUKKO 3. Toimintoon ”muut” kuluva aika

	12.11.	13.11.	14.11.	15.11.	19.11.	20.11.	21.11.	22.11.	26.11.	27.11.	Yht.	Vuodessa
Koko päivän työtunnit	31,01	27,96	21,35	17,12	31,46	27,84	27,20	28,45	31,34	28,75	272,23	<b>7077,98</b>
-Tehtäviin kulunut aika	29,95	26,00	13,75	13,40	22,65	25,10	24,00	24,25	28,55	25,31	232,96	<b>6056,96</b>
=Muut toiminnot	0,82	1,96	7,59	3,72	8,81	2,74	3,20	4,20	2,79	3,44	39,27	<b>1021,02</b>

Kaikkien yhdistelyjen ja kertoimien laskemisen jälkeen sain tulokseksi taulukon, joka kuvastaa kuhunkin tehtävään kuluvaan aikaa vuodessa. (LIITE 6) Täytyy kuitenkin muistaa, että työn luonteen takia tehtäviin kuluva aika ei jakaudu tasaisesti kaikille kuukausille. Esimerkiksi kesäisin on hiljaisempaa, kuin vuodenvaihteessa tilinpäätöksen aikaan. Tästä syystä en esittänyt tuloksia kuukausitasolla vuositasonla lisäksi. Päivittäisten tehtävien osalta ajankäytön seurantajakso ajoittui melko hiljaiselle kuukaudelle, joten vuositasonla mitattuna tunteja saattaa olla laskelmissa liian vähän. Luotetta-

vuus kärsii myös siksi, että joihinkin tehtäviin liittyvä aika jouduttiin arvioimaan. Tulokset antavat kuitenkin hyvän arvion siitä, kuinka paljon aikaa tarvitaan lainakirjanpidon tehtävien pyörittämiseen.

Koska ajankäytönseuranta toteutettiin seuraamalla tehtäviin kuluva aikaa, täytyi ne muuttaa kuvastamaan toimintoihin kuluva aikaa. Muutos toteutettiin käyttämällä toimintoanalyysissä rakennettua toimintolistaa. Yhteen toimintoon kuluva aika siis koostuu sen sisältämien tehtävien yhteenlasketusta ajasta. (taulukko 4)

TAULUKKO 4. Toimintoihin kuluva aika vuodessa

Toiminto	Aika h/vuosi
Päivittäiset kirjaukset	3373
Lainoihin liittyvät toiminnot	317
Takauksiin liittyvät toiminnot	349
Neuvonta/asiakaspalvelu	1183
Kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot	438
Lainakirjanpidon erikoistehtävät	2119
Muut	1021

### 3.8 Kustannusajurit ja kustannusten kohdistaminen

Toimintolaskentaa käytettäessä on oleellista, että kustannukset nimenomaan kohdistetaan, niitä ei siis vyörytetä eikä jaeta. Lähtökohtaisesti kaikki kustannukset kohdistetaan laskentakohteille aiheutamisperiaatteen mukaisesti, jolloin kohdistamatta voi jäädä esimerkiksi ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset. (Alhola 2008, 41) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole sellaisia kustannuksia, jotka jätettäisiin kohdistamatta.

Kustannusten kohdistaminen alkaa tarkasteltavien kustannuksien määrittelyllä. Usein tiedot saadaan edellisen tilikauden tilinpäätöksestä. Toteutuneita kustannuksia on suotavaa käyttää siksi, että ne olisivat paremmin ymmärrettävissä ja hyväksyttävissä organisaatiossa. Toteutuneita kustannuksia käytettäessä myös johdon on helpompi puuttua tehottomiin toimintoihin ja kannattamattomiin tuotteisiin, palveluihin tai asiakkaisiin. Edellisten tilikausien tietojen käyttämien sopii erityisesti sellaisille yrityksille, joissa kulurakenne pysyy melko lailla samana vuodesta toiseen. Toisinaan kuitenkin organisaation toiminta muuttuu niin oleellisesti, että kustannusrakenne muuttuu merkittävästi. Silloin on parempi käyttää budjetin antamia lukuja, jotta kustannukset saataisiin laskettua mahdollisimman todennukaisesti. Tarvittavat kustannustiedot löytyvät usein yrityksen kirjanpidosta, jotka saadaan eri kustannuspaikoilta. Kustannusraportit vaativat kuitenkin lähes poikkeuksetta jonkinlaista esikäsittelyä ennen kuin niitä voidaan käyttää hyväksi toimintolaskennassa. (Lumijärvi ym. 1995, 66) Tähän tutkimukseen keräsin tiedot esimieheni välityksellä. Luvut perustuvat edellisen tilikauden tulokseen, mutta niitä on myös hieman sovellettu tähän tutkimukseen sopiviksi, sillä pelkkiä lainakirjanpidon kustannuksia ei ole eritelty kirjanpidossa.

Kun kustannuksia aletaan kohdistaa toiminnoille, joudutaan käsittelemään ainakin kahta ongelmaa; mikä on resurssin kokonaiskustannus ja mikä sen aiheuttaa, ja miten tämä kokonaiskustannus kohdistetaan toiminnoille. (Uusi-Rauva ym. 1994, 44) Lainakirjanpidon kustannukset koostuvat neljästä erilaisesta kuluryhmästä; palkkakuluista, henkilösidonnoisista kuluista, toimintakuluista sekä toimitilakuluista. Palkkakulut sisältävät työntekijöiden kuukausipalkan lisäksi henkilösivukuluja, joita ovat sosiaaliturvamaksut, eläkemaksut sekä ryhmähenki-, tapaturma- ja työttömyysvakuutukset. Henkilösidonnoisia kuluja ovat mm. koulutukset, matkat sekä muut henkilöstömenot. Toimintakuluja ovat pääosin erilaiset toimistokulut, kuten puhelin, IT, toimistotarvikkeet, yms. sekä tiedonhankinnasta, markkinoinnista, viestinnästä, ulkopuolisista palveluista ja perinnästä aiheutuneet kustannukset. Toimitilakulut muodostuvat toimitilan käytöstä, sähköstä ja vedestä.

TAULUKKO 5. Lainakirjanpidon kustannukset

	€/hlö/h
Palkkakulut	25
Henkilösidonnoisetkulut	2
Toimintakulut	9
Toimitilakulut	4
Yhteensä	40

Taulukosta 5 selviää yhden lainakirjanpidossa työskentelevän henkilön aiheuttamat kustannukset tunnissa. Palkkakustannukset ovat oletettavasti suurin kuluerä ja toimintakulut seuraavaksi suurin. Toimintakulut ovat kuitenkin yli puolet pienemmät kuin palkkakulut. Vähiten kustannuksia syntyy henkilöstösidonnoisista kuluista. Yhteensä yksi työntekijä aiheuttaa kustannuksia tunnissa 40 eurolla.

Kun kustannukset on selvitetty, on aika miettiä kustannusajureita. Jo toimintoanalyysi vaiheessa tehtävät pyrittiin ryhmittelemään toiminnoiksi niin, että niille olisi helppo löytää todenmukainen kustannusajuri. Kirjallisuudessa kehoitetaan paneutumaan oikeiden kustannusajureiden valintaan, sillä väärä ajuri johtaa virheelliseen lopputulokseen ja vie pohjan koko laskennalta. Kustannusajureita on kahdenlaisia; resurssiajurit kohdistavat resurssit toiminnoille ja toimintoajurit kohdistavat resurssit laskentakohteille eli tuotteille. (Alhola 2008, 44) Yleisin, ja myös tässä työssä käytetty resurssiajuri on toiminnon vaatima aika. Tarvittava tieto tämän resurssiajurin käyttöön saatiin työajanseurannan avulla. Muita mahdollisia resurssiajureita olisi esimerkiksi koneen käyttötunnit tai toiminnon vaatima osuus työtilan koosta. Resurssiajureita on yleensä vain yksi, mutta toimintoajurit joudutaan miettimään jokaiselle toiminnolle erikseen, jolloin niitä saattaa olla useita. Kustannusajureiden lukumäärä vaikuttaa suoraan toimintolaskentamallin monimutkaisuuteen ja ylläpidon kustannuksiin, joten mahdollisuuksien mukaan kannattaa valita mieluummin pienempi määrä erilaisia ajureita. (Lumijärvi ym. 1995, 58)

Kustannusten jakaminen toiminnoille tapahtui siis toimintojen kuluttaman ajan perusteella. Aiemmin olin jo laskenut yhteen toimintoon kuluvan ajan vuodessa (taulukko 4) ja kun se kerrottiin yhden työtunnin hinnalla (taulukko 5), saatiin tulokseksi toiminnon aiheuttamat kustannukset. (taulukko 6)

TAULUKKO 6. Toimintojen kustannukset

Toiminto	€/vuosi
Päivittäiset kirjaukset	134 920,00 €
Lainoihin liittyvät toiminnot	12 680,00 €
Takauksiin liittyvät toiminnot	13 960,00 €
Neuvonta/asiakaspalvelu	47 320,00 €
Kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot	17 520,00 €
Lainakirjanpidon erikoistehtävät	84 760,00 €
Muut	40 840,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>352 000,00 €</b>

Seuraavaksi kustannukset täytyi jakaa toiminnoilta tuotteille. Lainoihin liittyvät toiminnot voitiin jakaa suoraan lainoille ja takauksiin liittyvät toiminnot suoraan takauksille. Varsinaista kustannusajuria ei tarvittu, sillä kaikki toiminnon kustannukset kohdistettiin yhdelle tuotteelle, jolloin jako prosentti oli 100. Muiden toimintojen kohdalla täytyi käyttää toimintoajuria, sillä kustannukset jakautuivat niin lainoille kuin takauksillekin. Toimintoihin *lainakirjanpidon erikoistehtävät* ja *muut toiminnot* voitiin käyttää ajurina myönnettyjen lainojen ja takauksien määrien suhdetta. Lainoja yritys oli myöntänyt vuoden 2013 maaliskuun välitilinpäätöksen mukaan 28968 kpl ja takauksia (sisältää takuut) 1090 kpl. Näin ollen lainoille kohdistetaan 96 % kuluista ja takauksille 4 % kuluista. Tämän ajurin käyttö perustuu siihen, että kumpikin tuote kuluttaa kumpaakin toimintoa. Koska lainoja on enemmän, sisältää toiminto lainoihin liittyviä "tehtäviä" enemmän. Näin ollen tulee lainoille kohdistaa suurempi osa kustannuksista. Toiminto *päivittäiset kirjaukset* kohdistetaan lähetettyjen laskujen määrän perusteella. Vuonna 2012 lainojen korko- ja lyhennyslaskuja lähetettiin noin 113200 kpl ja takausten provisio ja takaussaamisen korkolaskuja noin 39500 kpl (summat pyöristetty lähimpään sataan). Yhteensä laskuja on lähetetty vuoden 2012 suurin piirtein 152700 kappaletta, jolloin lainalaskujen osuus on 74,1 % ja takauslaskujen osuus 25,9 %. Tämä on paras mahdollinen ajuri tälle toiminnolle, sillä kirjattavat suorituksen saapuvat lähetettyjen laskujen perusteella. Jäljellä ovat toiminnot *neuvonta/asiakaspalvelu* sekä *kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot*. Kumpikin tuotteista kuluttaa melko tasaisesti molempia toimintoja, joten päätin käyttää ajurina 50 %:a, eli 1:1. Tämän toimintoajurin määrittäminen luotettavaksi vaatisi näiden toimintojen tarkempaa seuraamista, jota ei tämän työn yhteydessä ollut mahdollisuutta tehdä. En kuitenkaan usko tämän ajurin arvioimalla määrittelyn vääristävän tuloksia.

## TAULUKKO 7. Tuotteiden kustannukset

Toiminto	€/vuosi	Ajuri lainoille	Ajuri takauksille	€ lainoille	€ takauksille
Päivittäiset kirjaukset	134 920,00 €	74 %	26 %	99 975,72 €	34 944,28 €
Lainoihin liittyvät toiminnot	12 680,00 €	100 %		12 680,00 €	0,00 €
Takauksiin liittyvät toiminnot	13 960,00 €		100 %	0,00 €	13 960,00 €
Neuvonta/asiakaspalvelu	47 320,00 €	50 %	50 %	23 660,00 €	23 660,00 €
Kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot	17 520,00 €	50 %	50 %	8 760,00 €	8 760,00 €
Lainakirjanpidon erikoistehtävät	84 760,00 €	96 %	4 %	81 369,60 €	3 390,40 €
Muut	40 840,00 €	96 %	4 %	39 206,40 €	1 633,60 €
<b>Yhteensä</b>	<b>352 000,00 €</b>			<b>265 651,72 €</b>	<b>86 348,28 €</b>

Taulukkoon 7 on kerätty tiedot lainoihin ja takauksiin kohdistuvista kustannuksista. Laskelmien mukaan lainoille voidaan kohdistaa 265.651,72€ kuluja vuodessa ja takauksille 86.348,28€ kuluja vuodessa. Lainoille siis kohdistuu 75 % kustannuksista ja takauksille 25 % kustannuksista.

## 4 TULOKSET

Kun tiedot henkilökunnan ajankäytöstä, toimintojen kustannuksista ja tuotteiden kustannuksista oli selvitetty, oli aika miettiä tuloksia tavoitteiden näkökulmasta. Laskennan avulla haluttiin arvioida mahdollisia kehittämismahdollisuuksia ja kriittisiä polkuja lainakirjanpidon näkökulmasta. Tämä kappale kerää yhteen tutkimusosan tulokset sekä pyrkii antamaan selvityksen sille, miksi tällaisia tuloksia on saatu. Tässä kappaleessa kerrotaan myös kehittämisideoita havaittuihin ongelma-kohtiin.

### 4.1 Ajankäytönseurannan tulokset

Ensimmäisenä paneuduin tarkemmin ajankäytönseurannasta saamiini tuloksiin. Tunnit jakautuivat tehtäville melko lailla odotetusti, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Esimerkiksi toiminto ”muut” on toiseksi eniten aikaa vievä tehtävä, joka ei varmaankaan pidä paikkaansa todellisuudessa. Tähän tulokseen on varmasti vaikuttanut yrityksen muutto uusiin toimitiloihin, josta johtuen osa työpäivästä on kulunut tavaroiden selvittelyyn, pakkaamiseen ja kierrättämiseen. Muuttoon liittyi myös useita palaverieja, jotka kuuluvat tähän toimintoon. Vaikka seurantajaksolla ollut paperintuhoamispäivä poistettiin laskelmista, on jokainen työntekijä varmasti käyttänyt työaikaansa muuttoon liittyviin toimiin päivittäin. Toinen selitys liian suurelle tuntimäärälle on se, että kaikkia tunteja ei ole merkitty seurantalomakkeille, eli osa tehdyistä töistä on jäänyt merkitsemättä. Seurannassahan ei erikseen tarkasteltu ”muuhun” toimintaan kuluva aikaa, vaan se laskettiin erikseen vähentämällä lomakkeisiin merkityt tunnit todellisista työtunneista. Tästä seuraa se, että jollekin tehtävälle on kohdistettu liian vähän tunteja ja taas toiminnolle ”muut” liian paljon tunteja. Tämän tuloksen perusteella ei pidä kuitenkaan ajatella, että työntekijöiden aika olisi kulunut pelkästään kahvitaukoihin. Toiminto nimittäin sisältää kaikki palaverit, arkistoinnin, tietotekniset ongelmat, yms. Näitä toimintoja on vain tällä ajanseurantajaksolla ollut luultua enemmän. (LIITE 6)

Toinen poikkeus on lainalaskutus, johon on mielestäni kohdistunut liian vähän tunteja. Lainalaskutuksen osalta syy voi olla se, että seurantajaksolla ei ole ollut laskujen yhdistelyä (laskujen yhdistely tarkoittaa sitä, että lainalla on niin monta laskua, ettei uutta enää synny, ja näin ollen laskut täytyy yhdistellä) tai niihin kuluva aikaa ei ole merkitty seurantalomakkeelle. Kokemukseni mukaan yksi laskun yhdistely vie aikaa puolesta tunnista tuntiin ja melkein joka laskutuksessa on yksi tapaus. Tällä logiikalla pelkkä laskujen yhdistely veisi yli 20 tuntia vuodessa. Nyt kuitenkin tulokseksi on saatu vain 4 tuntia (LIITE 6). Tuloksia arvioidessa tulisi siten huomioda, että lainalaskutus vie enemmän aikaa, kuin mitä ajankäytönseurannan avulla on saatu laskettua. Esimerkiksi osa toiminnon ”muut” tunneista saattaa kuulua lainalaskutuksen tunteihin.



Tuloksiin liittyy myös pari yllätystä. Esimerkiksi se, että tiliotteen tiliöinti vie enemmän aikaa kun sen tarkempi selvittely ja kirjaaminen. Toisena yllätyksenä voisi pitää sitä, että perintälistojen kirjaaminen vie kaikista tehtävistä eniten aikaa. Toisaalta nämä tulokset ovat aivan mahdollisia, vaikka ne hieman yllättäviä ovatkin. Työskennellessä tuntuu, että eniten aikaa vievät viitteiden ja tiliotteen kirjaaminen sekä neuvonta/asiakaspalvelu, ja usein perintälistat tulee kirjattua jossain näiden tehtävien välissä. Neuvonta/asiakaspalvelu vie kuitenkin paljon vähemmän aikaa, kuin esimerkiksi suoritusten kirjaaminen (LIITE 6).

Seurantajakson aikana lainakirjanpidossa työskenteli kuusi ihmistä, joista kaksi teki vain puolikasta päivää, ja yhden tehtäviin kuului muutakin kuin lainakirjanpidon tehtäviä. Voisi siis sanoa, että lainakirjanpidon töissä oli yhteensä neljä ja puoli työntekijää. Sopimuksen mukainen, normaali päivän pituus on 7 tuntia ja 15 minuuttia. Kun tämän kertoo 260:lla (työpäiviä vuodessa) ja työntekijöiden lukumäärällä, niin saadaan tulokseksi ”sopimuksen mukaiset” työtunnit vuodessa; yhteensä 8482,5 tuntia. Ajankäytönseurannan tulokseksi saatiin kuitenkin 8800 tuntia (LIITE 6). Tulos on 317,5 tuntia enemmän kuin mitä työntekijöiden kuuluisi vuodessa tehdä. Näin isolle erotukselle voi olla useita syitä, mutta yksi on varmasti muutosta johtuneet lisätunnit. Toinen suuri syy voi olla se, että laskelmat eivät ole täysin paikkaansa pitäviä, sillä osa tunneista jouduttiin arvioimaan. Lisäksi laskennassa käytetyt toimintoajurit eivät välttämättä anna oikeaa kuvaa vuositason tuloksista. Kolmas syy saattaa olla se, että työntekijöitä on liian vähän tehtäviin kuluvaan aikaan nähden. Joka tapauksessa ylimääräistä aikaa ei jää, ja sitä voi pitää hieman huolestuttavana, sillä mitään ylimääräistä ei ole aikaa tehdä. Mikäli sattuu jokin virhe, jonka korjaus vie yhdeltä ihmiseltä koko päivän, jäävät kaikki muut tehtävät siltä päivältä rästiin. Rästien kiinniotto on vaikeaa, sillä ylimääräisiä tunteja ei ole juurikaan käytössä. Tuloksia puoltaa se, että haastatteluiden yhteydessä moni työntekijöistä mainitsi tekevänsä usein pidempää päivää kuin pitäisi. Ratkaisuna ongelmaan on lisätyövoiman palkkaus, jolloin myös kustannukset nousevat, tai joidenkin tehtävien karsinta/tehostaminen, jolloin saadaan käyttöön lisää tunteja.

Ajan säästämien on vaikeaa, sillä yrityksen toiminnot ovat jo tällaisenaan melko tehokkaita, eikä monessakaan kohdassa ole kehittämisen varaa. On kuitenkin muutamia asioita, joissa toimintaa voi yrittää tehostaa ja pyrkiä säättämään aikaa. Ensimmäisenä mainitsisin tietotekniikan, sillä ilman sitä on melkein mahdotonta tehdä mitään lainakirjanpidon tehtävistä. Mikäli tietotekniikka pettää, ei työ lainakirjanpidossa edisty (eikä monilla muillakaan osastoilla). Siksi olisi erittäin tärkeää panostaa ongelmien ennaltaehkäisyyn, jotta aika kuluisi työntekoon, eikä teknisten ongelmien kanssa painimiseen. Toinen mahdollinen paikka säästää olisi viitteiden kirjauksessa, mikäli maksuliikenne saataisiin sujuvammaksi. Sujuvampi maksuliikenne toteutuisi sillä, että asiakkaat maksaisivat maksunsa huolellisesti sekä ilmoittaisivat mahdollisista poikkeusmaksuista. Tällöin jäisi pois suuri osa selvitystyöstä ja se saattaisi säästää jopa neljäsosan viitteiden kirjaamiseen kuluva ajasta. Asiakkaita voisi opastaa asiassa lainan/takauksen nostamisen yhteydessä tai heille voisi jakaa ohjeen, jossa kerrotaisiin kaikki maksamiseen liittyvä tieto. Kolmas kohta, missä aikaa voisi säästää, on asiakaspalvelu/neuvonta. Ohjeet ja toimintamallit pitäisi saada niin yhtenäisiksi, että ainakin väärinymmärrykset ja lisäselvityspyynnöt jäisivät pois. Tähän auttaa niin henkilökunnan koulutus kuin hyvin laaditut toimintaohjeetkin. Neljäs keino on parantaa arkistointia. Tutkimusaineiston keräämisvaiheessa jou-

duin penkomaan useita tietoja arkistoista ja havaitsin, ettei kaikki tieto ollutkaan niin helposti saatavilla. Osa papereista oli väärillä paikoilla ja osaan nipuista ei ollut laitettu etsintää helpottavia väli-merkkejä. Aikaa kului turhaan, kun joutui etsimään papereita, jotka eivät olleet siellä missä niiden olisi pitänyt olla. Huolellinen arkistointi saattaa viedä tekovaiheessa enemmän aikaa, mutta säästää sitä moninkertaisesti silloin, kun sieltä joutuu jotain etsimään. Hyvän arkistoinnin tulokset eivät välttämättä näy heti, sillä nykyisiä, epäjärjestyksessä olevia papereita säilytetään jopa tulevat kymmenen vuotta. Hyvät, yhtenäiset toimintatavat papereiden lajittelun ja järjestelemisen suhteen on muutenkin tärkeää, jotta tarvittava tieto löytyisi nopeasti ja helposti. Yhtenä ajansäästämiskeinona voidaan käyttää henkilökunnan hoputtaminen ja taukojen lyhentäminen, mutta tämänkaltaisessa tarkassa työssä se vain luultavasti lisäisi virheiden syntymistä, joka puolestaan johtaisi suurempaan ajan hukkaan.

## 4.2 Toimintoanalyysin tulokset

Toimintoanalyysin perusteella tehtävät niputettiin seitsemäksi eri toiminnoksi, joille kustannukset vyörytettiin erilaisten ajureiden avulla (taulukko 6). Kalleimmaksi kustannukseksi muodostuivat hieman yllättäen *"päivittäiset kirjaukset"*. Olisi voinut olettaa, että lainakirjanpidon erikoistehtävät veisivät eniten aikaa, sillä toiminto työllistää melkein puolitoista työntekijää kokopäiväisesti. *"Lainakirjanpidon erikoistehtävät"* -toiminto jäi kuitenkin hyvälle kakkossijalle. Toinen yllättäjä oli *"kuunvaihteen erikoistehtävät"* -toiminto, joka kulutti viidenneksi eniten resursseja odotetun seitsemännen sijan sijaan. Tässä vaiheessa takauksiin liittyvä toiminto vei enemmän resursseja kuin lainoihin liittyvä, mutta lopullisissa laskelmissa, jossa kustannukset jaettiin tuotteille, jakautui lainoille enemmän kuluja kuin takauksille (taulukko 7). Tämä kertoo sitä, että takauksille on enemmän suoraan jaettavissa olevia kustannuksia, mutta lainat vievät kuitenkin suurimman osan yhteisistä kulueristä. Toiminto *"muut"* on tässäkin laskelmassa arvostettu hieman liian korkealle (pohjalla liian suuret tunnit ajankäytön seurannassa), joten oikeasti kustannukset eivät ole niin suuret kuin mitä kaavio esittää. Lainojen osuus kokonaiskustannuksista oli yllättävän suuri. Toisaalta kun miettii sitä, että päivittäisien kirjausten osalta suurin osa käsittelee lainoja, on tulos ymmärrettävä. Päivittäisiin kirjauksiin kuluu kuitenkin huomattavasti enemmän resursseja kuin muihin toimintoihin.

## 4.3 Yhteenveto

Työn tavoitteena oli selvittää lainakirjanpidon tehtäviin kuluva aikaa, arvioida tehtävien ja toimintojen kehittämismahdollisuuksia sekä prosessin kriittisiä polkuja. Tuloksista selvisi muutamia ongelmakohtia, joihin pyrin keksimään selityksen ja mahdollisen ratkaisun. Pääosin tulokset olivat odotetunlaiset muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Yrityksen suurimpana ongelmana näkisin sen, että työtunteja käytetään enemmän kuin niitä olisi sopimuksen mukaan käytettävissä. Jotta uutta työvoimaa ei tarvitsisi palkata, täytyisi keskittyä joidenkin toimintojen tehostamiseen. Tarkemmin omista ehdotuksistani toimintojen kehittämiseen kerroin tämän kappaleen alkuosassa.

Työn suurimpana ongelmana näkisin sen luotettavuuden. Tulokset perustuvat ajankäytönseurannan tuloksiin, jotka eivät välttämättä ole täysin luotettavat liian lyhyen seurantajakson takia. Täysin luotettavan tuloksen voisi saada vain vuoden mittaisella automatisoidulla seurannalla, jolloin eri kausissa tapahtuvat vaihtelut tulisi huomioitua. Vuoden mittainen käsin täytettävä seuranta ei toimi, sillä henkilökunta ei jaksaisi pitää kirjaa huolellisesti kovin pitkää aikaa. Tässä työssä jouduin käyttämään paljon arvioita ja kertoimia, jotta sain muunnettua seurannan tulokset vuositasolle. Näin ollen tuloksia ei voi pitää 100 % luotettavina. Laskenta menetelmiäkin voi pitää kyseenalaisina luotettavuutta arvioitaessa. Toinen ongelma muodostuu siitä, että jokainen vuosi on hieman erilainen; lainoja ja takauksia voi olla enemmän /vähemmän, henkilökunta voi muuttua kokeneemmaksi/kokemattommaksi, erilaisia ongelmia voi olla enemmän/vähemmän, toimintatavat voivat muuttua enemmän/vähemmän aikaa vieviksi, jne. Tämä tutkimus keskittyy pääosin vuoden 2012 tapahtumiin, mutta vuonna 2013 tutkimuksen tulokset luotavasti näyttäisivät erilaisille. Siksi kaikkia tämän tutkimuksen tuloksia ei voi suoraan soveltaa tulevien vuosien kohdalla. Pääosin pitäisin tutkimusta kuitenkin onnistuneena, sillä olen mielestäni ottanut hyvin huomioon työn mahdolliset epäkohdat.

Mielestäni kokoaikainen toimintolaskennan käyttö ei ole loppuen lopuksi kovin järkevää lainakirjanpidon tehtävien arvioinnissa. Tehtävien arvioiminen silloin tällöin ajankäytönseurannan avulla olisi kannattavaa, varsinkin jos henkilöstörakenne muuttuu radikaalisti esimerkiksi eläkkeelle tai äitiyslomalle jäämisen johdosta. Tämän tutkimuksen tuloksia voisi silloin käyttää vertailukohtana tehtävien kehittämisessä. Toimintolaskennan käyttäminen kokonaisuudessaan lainakirjanpidon tehtävien arvioinnissa tulisi olemaan liian raskas ja kallis järjestelmä saavutettuun hyötyyn nähden.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ajankäytönseurannan avulla lainakirjanpidon tehtäviin kuluva aika sekä arvioida tulosten perusteella erilaisia kehittämismahdollisuuksia. Toimintolaskennan avulla haluttiin selvittää mahdollisten muutosten tarve ja tutkia lainakirjanpidon prosesseja tavallista tarkemmin. Toimintolaskenta aloitettiin rajaamalla kaikki lainakirjanpitoon liittyvät osa-alueet, jotta saataisiin kattava lista siihen liittyvistä tehtävistä. Mielestäni tämä osa työstä onnistui hyvin, sillä tutkimuksen aikana ei ilmennyt mitään tehtävää, joka olisi jäänyt huomioimatta.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen ajankäytönseurantalomakkeen laatimisella. Tätä varten olin kerännyt tietoa omien kokemusteni lisäksi haastattelemalla työntekijöitä. Olin työskennellyt yrityksessä kaksi kesää ja tehnyt ammatillisen harjoitteluni kyseisissä tehtävissä, joten tehtäviin tutustuminen oli helppoa. Kuten Tuija Komulainenkin toteaa omassa opinnäytetyössään (Komulainen 2006, 42), kannattaa tällaista tutkimusta tehdessä työskennellä jonkin aikaa kyseisissä tehtävissä, mikäli mahdollista. Myös työntekijöiden haastattelu on ensiarvoisen tärkeää, mutta oma kokemus antaa paljon paremmat edellytykset tulkita ja arvioida tuloksia. Tässä tapauksessa pelkkä haastatteleminen ei olisi luultavasti riittänyt, sillä erilaisia tehtäviä oli niin paljon ja ilman ymmärrystä niiden sisällöstä, eivät tulokset olisi olleet lähellekään todenmukaisia. Käytännön kokemuksen myötä sain selville useita kohtia, jotka vaativat tarkempaa käsittelyä.

Toimintoanalyysin toteutin melko itsenäisesti, mutta kuitenkin toimeksiantajan toiveita noudattaen. Yhtenä näkökulmana oli jakaa tehtävät toiminnoiksi niin, että kustannukset olisi helppo jakaa tuotteille. Toinen näkökulma oli saada ne jakautumaan selkeisiin, tiiviisiin kokonaisuuksiin. Pitkän pohdiskelun jälkeen sain mielestäni kasaan juuri sopivan määrän toimintoja, jotka toimivat hyvin tarkoituksissani.

Käytännön kokemuksesta oli hyötyä etenkin ajankäytönseurannan tulosten tulkinnassa. Minulla oli tietyt mielikuvat toimintoihin kuluva ajasta ja siitä, kuinka ne jakautuisivat toiminnoille. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta ajatukseni osuivat melko lailla oikeaan. Itse ajankäytönseurantajakso meni hyvin ensimmäiset kaksiviikko, jolloin kaikki työntekijät muistivat täyttää tuntinsa ajankäytönseuranta lomakkeelle. Viimeisellä kahdella viikolla sattui unohduksia, jotka vaikeuttivat laskelmien tekemistä. Otin nämä seikat kuitenkin huomioon, ja arvioisinkin laskelmat melko luotettaviksi. Pääosin työntekijät kuitenkin suhtautuivat seurantaan todella positiivisesti ja hoitivat omat osuutensa moitteetta. Tehtävien luonne olisi vaatinut pidemmän seuranta-ajan, mutta silloin olisi luultavasti vain sattunut enemmän unohduksia ja tulokset olisivat vääristyneet jopa enemmän. Tämän tyyppisessä kokonaisuudessa olisi hyvä käyttää seuranta-aikaa vuositasolla, mutta jotta se ei rasittaisi työntekijöitä, tulisi sitä varten olla jonkinlainen automaattinen ajankäytönseurantajärjestelmä. Seurannan kanssa tuli myös joitakin epäselvyyksiä ongelmia. Ne olisi voinut välttää lomakkeen testaamisella, mutta siinä vaiheessa en asiaa osannut ajatella. Testaamisen avulla olisi voinut parantaa ohjeistusta sekä välttää ainakin osan ongelmista.

Ajankäytönseurannan luotettavuutta voi heikentää oleellisesti jälkeenpäin tehdyt korjaukset. Toisaalta tässä tapauksessa tehtävien luonne ei mahdollistanut tarkempaa käsittelyä näin lyhyellä seurantajaksoilla ja opinnäytetyön rajallinen aika ei mahdollistanut pidempää seurantajaksoa. Kaiken kaikkiaan olen melko tyytyväinen seurannan tuloksiin, ottaen huomioon kaikki hankaluudet, joita ilmeni matkan varrella. Kaikissa käsin korjatuissa tuloksissa on ollut mukana yrityksen henkilökuntaa, joka parantaa tulosten luotettavuutta ja uskottavuutta. Vaikka korjaukset mahdollisesti heikentävät luotettavuutta, ilman niitä tulokset olisivat olleet varmasti virheellisiä. Ajallisesti seuranta oli onnistunut, sillä ajankäytönseuranta lomakkeelle merkittiin aika viiden minuutin tarkkuudella. Mikäli tehtäviin käytetty aika olisi ilmoitettu viidentoista minuutin tarkkuudella, olisi se vääristänyt tuloksia joidenkin tehtävien osalta selkeästi. Toisaalta ajan ilmoittaminen minuutin tarkkuudella taas olisi ollut epämu-kavaa ja raskasta työntekijöille, ja olisi mahdollisesti kuluttanut enemmän ajankäytönseuraamiseen kuluva-aikaa.

Toimintoanalyysin rinnalla haastavimmaksi tehtäväksi muodostui kustannusajureiden määrittäminen. Toisaalta niiden määrittäminen ei ollut ratkaisevassa asemassa työssäni, sillä sen pääpaino jakautui ajankäytönseurantaan ja siitä saatujen tulosten analysoimiseen. Halusin kuitenkin määritellä mahdollisimman todenmukaiset ajurit, jotta kustannukset kohdistuisivat tuotteille oikein. Kirjallisuus antoi hyviä vinkkejä ajureiden määrittämiseen, mutta valinta täytyi kuitenkin tehdä tilannekohtaisesti. Tarkkaa sääntöä tai ohjetta ei ole, vaan on luotettava omaan päättelykykyynsä. Mielestäni onnistuin määrittelemään ajurit hyvin. Ainoa epäilyksen kohde on se ajuri, jossa olen käyttänyt lainojen ja takauksen lukumäärien suhdetta. Luulin, että takauksia olisi noin kolmasosa ja lainoja noin kaksi neljäsosaa, mutta tulokset olivatkin yllättävät; takauksia oli vai 4 % kokonaismäärästä. Toisaalta ajatus tässä ajurissa on hyvä ja sen takia päätin käyttää sitä vääristä luuloistani huolimatta.

Työni ei ollut ehkä täysin perinteinen esimerkki toimintolaskennasta, sillä se keskittyi niin vahvasti ajankäytönseurantaan ja toimintoanalyysin tekemiseen. Työ painottuu melkein enemmän toimintojohtamiseen kuin toimintolaskentaan, sillä kustannusten laskeminen ja kohdistaminen jäi melko pieneneen osaan. Toisaalta tuotteitakin oli vain kaksi, joten kovin mielenkiintoista ei olisikaan ollut käsitellä niihin liittyviä vaiheita enempää. Mikäli työn olisi halunnut tehdä toiminto painotteisemmin, olisi mukaan voinut ottaa kaikki erilaiset laina-, takaus- ja takuutyypit, jolloin tuotteita olisikin ollut jo kymmeniä. Silloin kuitenkin painopiste olisi siirtynyt erilaisten ajureiden miettimiseen ja ajankäytönseurannan osuus olisi jäänyt pienemmäksi. Tällainen työ ei taas olisi vastannut minulle annettuja tavoitteita.

Toimintolaskennasta on saatavilla paljon kirjallisuutta, niin suomalaista kuin ulkomaalaistakin. Tiedon hakeminen oli melko helppoa, vaikkakin lähteiden luotettavuuden kanssa täytyi olla tarkkana. Suuri osa teoksista oli kirjoitettu useita vuosia sitten, mutta tuorettakin kirjallisuutta löytyi. Yritin painottaa lähteissäni mahdollisimman uusia teoksia, sillä ne sisälsivät päivitettyä tietoa. Vanhat ja uudet lähteet erosivat toisistaan suurimmalta osalta siinä, että uudet lähteet suhtautuivat toiminto

laskentaan hieman kriittisemmin. Suurin osa kirjojen esimerkeistä kuvasi suuria teollisuusyrityksiä, joten niiden soveltaminen oli paikoin haastavaa. Kuitenkin lukemalla useista lähteistä ja yhdistelemällä sai kiinni perusajatuksista, jolloin esimerkkien käyttö helpottui. Välillä kaikkeen saatavilla olevaan tietoon meinasi hukkuu, mutta lopulta sain koottua melko selkeän viitekehyksen ilman hankalia käsitteitä.

Tutkimuksen tavoitteet saatiin mielestäni hyvin täytettyä. Ajankäytönseurannan avulla saatiin selvitettyä tehtäviin kuluvat ajat ja niiden avulla pohdittua mahdollisia kehittämisideoita. Toimintoanalyysi onnistui ja kustannukset saatiin vyörytettyä ensin toiminnoille ja siitä eteenpäin tuotteille. Vaikka yritys ei varsinaisesti näitä kustannustietoja tarvitsisikaan, on nyt olemassa jonkinlainen arvio lainakirjanpidon toimintojen kustannuksista. Toimintolaskenta ei välttämättä sovi kovin hyvin tällaiseen ympäristöön, tai ainakin ohjausjärjestelmien täytyisi olla paremmat. Tulokset muuttuvat kokoajan ja seurannan tulisi olla jatkuvaa. Käsin tilanteen seuraaminen olisi kuitenkin mahdotonta, tai ainakin se veisi aivan liikaa resursseja. Suurin hyöty yritykselle voisikin olla esimerkiksi vuosittainen lyhyt seurantajakso, jonka tuloksia voisi aina vertailla edellisen vuoden arvoihin. Lainakirjanpito vaatii siis enemmän toimintojen ja prosessien johtamista kuin varsinaista toimintolaskentaa.

Vaikeuksista huolimatta olen tyytyväinen työni tuloksiin ja sen toteutukseen. Jälkeenpäin ajateltuna olisin voinut tehdä joitakin asioita toisin, esimerkiksi pitää pidemmän seurantajakson neljännesvuosittaisten tehtävien osalta. Työn täytyi kuitenkin valmistua tietyn aikarajan puitteissa, joten aikaa ylimääräiseen seurantaan ei jäänyt. Tein työtä koulun ja työn ohessa, joten aikaa oli rajallisesti. Ohjaajan kanssa en keskustellut työni tekovaiheessa paljoakaan, vaikka olisikin ehkä kannattanut. Lopulta minulle tuli kiire toteuttaa kaikki ohjaajan antamat korjausehdotukset. Työn aloittaminen oli vaikeinta, mutta kun alkuun pääsi, niin se alkoi valmistua hyvällä tahdilla. Jäin hieman jälkeen itseleni asettamastani aikataulusta, mutta pysyin kuitenkin sopimuksen mukaisessa tahdissa.

Opinnäytetyön avulla opin lisää toimintolaskennasta ja sen käytöstä yrityksessä, sekä vahvistin kirjoitustaitojani. Kokemuksena koko työ oli mielenkiintoinen, mukava ja opettavainen, joskin paikoitellen myös raskas ja stressaava. Suuntaudun opinnoissani taloushallintoon, joten aiheena tämä oli minulle täydellinen. Myös yhteys nykyiseen ja ehkä tulevaankin työpaikkaan lisäsi motivaatiotani työn onnistumiseen ja toteuttamiseen.

## LÄHTEET

Alhola, K. 2008. *Toimintolaskenta -perusteet ja käytäntö*. Juva: WS Bookwell Oy.

Baker W. M. 1994. Understanding activity-based costing. *Industrial Management*. [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: <http://www.iienet2.org/details.aspx?id=652>

Coulter D., McGrath G. & Wall A. 2011. Time-Driven Activity-Based Costing. *Accountancy Ireland*. [viitattu 12.3.2013]. October 2011. Saatavuus: <http://www.accountancyireland.ie>

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Järvenpää M., Partanen V. & Tuomela T. 2005. *Moderni taloushallinto –Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kananen J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kinnunen J., Laitinen E. K., Laitinen T., Leppiniemi J. & Puttonen V. 2007. *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Otavan Kirjapaino Oy.

Komulainen T. 2007. *Tuoteryhmien henkilöstökustannusten selvittäminen toimintolaskentamenetelmällä: CASE Kysin sairaala-apteekin lääkelogistiikka*. Tradenomin opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu, Savonia Business. Kuopio.

Lumijärvi O., Kiiskinen S. & Särkilahti T. 1995. *Toimintolaskenta käytännössä: Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä*. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Länsiluoto, A. 2010. Lisää luottamusta taloudelliseen informaatioon. *Tilisanomat* 2010 nro 1, 24-27.

Namazi M. 2009. Performance-Focused ABC: A third generation of activity-based costing system. *Cost Management*. [viitattu 12.3.2013]. Saatavuus: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/209696935/13C1AACF17650E8F657/32?accountid=27296>

Neilimo K. & Uusi-Rauva E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Pellinen J. 2006. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Gummerus Kirjapaino Oy.

Strattom W. O., Desroches D., Lawson R. R. & Hach T. 2009. Activity-Based Costing: Is it still relevant? *Management Accounting Quarterly*. [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: [http://www.imanet.org/ima\\_home.aspx](http://www.imanet.org/ima_home.aspx)

Suomala P., Manninen O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Edita Prima Oy.

Takkinen J. 2010. Kokonaiskustannusmallin käyttöönotto yhteisrahoitteisessa toiminnassa. Helsinki: Aalto-yliopisto, maisterin tutkinnon tutkielma. [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12386/hse\\_ethesis\\_12386.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12386/hse_ethesis_12386.pdf)

Tammi J. 2006. Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. Tampere: Tampereen Yliopisto. [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6632-2>

Tomperi S. 2010. *Yrityksen taloushallinto 3 –Kannattavuus- ja kustanuslaskenta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Turney P. B. B. 2002. *Toimintolaskenta: avain tuottavampaan toimintaan*. WS Bookwell Oy.

Uusi-Rauva E., Paranko J. & Viloma H. 1994. *Toimintoperusteinen kustannuslaskenta –Activity Based Costing*. Opetusmonisteita. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Vehmanen P., Koskinen K. 1997. *Tehokas kustannushallinta*. Porvoo: WSOY –Kirjapainoyksikkö.

Velmurugan M. S. 2010. The success and failure of Activity-Based Costing Systems. *Journal of Performance Management*. [viitattu 12.3.2013]. Saatavissa: <http://search.proquest.com.ezproxy.savonia-amk.fi:2048/business/docview/856125540/13C1AACF17650E8F657/51?accountid=27296>

Vilkkumaa M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.



## LIITE 1 LAINAKIRJANPIDON TEHTÄVÄT

### Päivittäiset tehtävät:

- Viitteellisten suoritusten kirjaaminen
- Tiliotteen kirjaaminen
- Perinnän suoritusten kirjaaminen
- Maksulistojen tulostus ja lainojen maksatus
- Tiliotteen tiliöinti
- Neuvonta/asiakaspalvelu
- Normaaliposti ja korkojen päivitys
- Pääomalainat
- Luottotappioihin, pääomalainoihin ja anomisiin liittyvät sähköpostit ja neuvonta
- Saneerauksiin, velkajärjestelyihin ja akordeihin liittyvä neuvonta
- Saneeraukset
- Velkajärjestelyt
- Akordit
- Muut (tekniset ongelmat, kahvitaumat, muutto, yms.)

### Viikoittaiset tehtävät:

- Takausten lyhennysilmoitukset (manuaaliset)
- Lainalaskutus
- Takausten automaattiset päättymiset (Auno-ajo)
- Korkohistorian virheet

### Kuukausittaiset tehtävät:

- Päivien sulkeminen ja täsmäytys
- Kuunvaihteen täsmäytykset
- EIF-anomiset
- EIF:n täsmäytys saneerauslainoista
- Takausten lyhennysilmoitukset (linjasiirrot)

### Neljännesvuosittaiset tehtävät:

- Takaustalaskutus
- Toimitustakausten vastuukyselyt
- Luottotappiolaskelmat
- Anomiset
- Tilinpäätöksestä johtuvat lisäosuudet

## LIITE 2 TOIMINTOLISTA

### Päivittäiset kirjaukset:

- Viitteiden kirjaus
- Tiliotteen kirjaus
- Perintälistan kirjaus
- Tiliotteen tiliöinti

### Lainoihin liittyvät toiminnot:

- Maksulistojen tulostus
- Lainalaskutus
- Lainojen maksatus
- Korkohistorian virheet
- Pääomalainat

### Takauksiin liittyvät toiminnot:

- Takausten lyhennysilmoitukset
- Takausten automaattinen päättymisajo
- Takaaslaskutus
- Toimitustakausten vastuukyselyt

### Neuvonta/asiakaspalvelu:

- Normaali posti + korot
- Neuvonta (LT, pola, anomiset)
- Neuvonta (saneeraukset, akordit ja velkajärjestelyt)

### Kuunvaihteeseen liittyvät toiminnot:

- Päivien sulkeminen ja täsmäytys
- Kuunvaihteen täsmäytykset
- Kuunvaihteen lisäosuudet (tilinpäätös)

### Lainakirjanpidon erikoistehtävät

- EIF:n täsmäytys saneerauslainoista
- Luottotappiot
- Anomiset
- Saneeraukset
- Velkajärjestelyt
- Akordit

### Muut:

- Tauot
- Tekniset ongelmat
- Arkistointi
- Muutto
- Yms.



## Seurantalomakkeen täyttöohjeet

Seurantajakso kestää neljä viikkoa, jonka aikana täytetään oheista seurantalomaketta. Merkitse lomakkeeseen kuhunkin tehtävään käyttämäsi aika viiden minuutin tarkkuudella. Tehtävät sisältävät seuraavat toiminnot:

### Viitteiden kirjaus:

\*Viiesi-, viikir- ja nostolistojen tulostus, kirjaus ja täsmäytys.

### Tiliotteen kirjaus:

\*Tiliöinnin tarkistus ja lainakirjanpitoon kuuluvien suoritusten selvitys ja kirjaus.

### Perintälistan kirjaus

\*Perintälistan selvitys ja suoritusten kirjaus.

### Maksulistojen tulostus

\*Listojen tulostus ja eteenpäin toimittaminen, mapin valmistelu.

### Neuvonta/asiakaspalvelu

\*Kaikki sähköpostiin tulevat pyynnöt, mukaan lukien mahdolliset korjaukset päivittäisiin kirjauksiin. Myös puhelimella tulevat pyynnöt sisältyvät tähän kategoriaan.

### Normaali posti

\*Normaalipostissa tulevat pyynnöt sekä korkojen päivitys rekisteriin.

### Pääomalainat

\*Pääomalaina laskutus sekä siihen liittyvät sähköpostit.

### Lainojen maksatus

\*Maksatusluettelon ja pikamääräysluettelon maksujen vieminen järjestelmiin ja niiden hyväksyminen.

### Takausten lyhennysilmoitukset (manuaaliset)

\*Sähköpostissa ja normaalipostissa tulevat ilmoitukset, jotka kirjataan manuaalisesti.

### Korkohistoria virheet

\*Korkohistorian virheet lokin tarkistaminen

### Lainalaskutus

\*Laskutuksen käynnistys, listojen tarkistaminen ja mahdolliset laskujen yhdistelyt.

### Takausten automaattinen päättymisajojen (AUNO)

\*Käynnistys ja listojen tarkastaminen.

### Päivien sulkeminen ja täsmäytys

\*Päivän kiinnittäminen, listojen tulostus ja tarkistus. Täsmäytys päiväkirjoihin.

### Takausten lyhennysilmoitukset (Linjasiirrot)

\*Pankkien lähettämien ilmoitusten haku, päivitys, tulostus ja tarkistus. Kirjautumattomien saldojen manuaalinen kirjaaminen.

### Takaustalaskutus

\*Laskutuksen käynnistys, listojen tarkistaminen, laskujen muokkaus sekä tarkistus.

### Toimitustakauslimiittien vastuukyselyt

\*Kyselyjen lähettäminen ja selvittäminen, takauksen saldojen päivitys ja laskutus.

LIITE 4 AJANKÄYTÖNSEURANNAN TULOKSET

Päivittäiset tehtävät																
12.11.	13.11.	14.11.	15.11.	19.11.	20.11.	21.11.	22.11.	26.11.	27.11.	21.1.	22.1.	23.1.	24.1.	25.1.	15	57,66
7.10	4,25	3,25	2,75	3,00	4,25	3,25	7,00	6,10	4,50	2,16	2,00	3,75	3,40	0,90	15	31,29
3.75	1,50	1,75	2,50	1,20	1,70	2,10	2,50	3,50	3,30	1,08	0,50	1,75	1,00	3,16		
															15	

Perintätilin kirjaus	7,10	5,10	0,70	4,50	2,50	6,60	5,90	1,25	0,75	3,80	3,75	7,00	4,60	5,90	4,25	0,50	1,60	8,60	18	74,40
Maksusitouset tulostus	0,10	0,10	0,10	0,10	1,20	1,00	0,10	1,00	0,30	0,10	0,10	0,10	1,00	1,00	0,10		0,10	0,10	18	6,60
Normaali posti + korot	0,20	0,25	0,25	0,30	0,25		0,25	0,25	0,45	0,25	0,20	0,90	0,20	0,45	0,25	0,40		0,25	18	5,10
Neuvonta/asiakaspalvelu	1,50	3,60	1,60	3,25	2,75	3,65	2,40	3,90	3,75	3,60	3,50	1,25	4,00	2,00	1,75	1,10	2,40	1,60	18	47,60
Pääomalaivat	0,20	3,00	1,00		3,00	0,25	0,25	0,80	0,20	0,20				2,00					18	10,90
Neuvonta (LT, pola, anomiset)	1,50	2,00	2,00		1,00	1,50	5,50	2,30	4,30	2,00	7,70	7,50			5,80	4,80	1,00	0,50	18	49,40
Lainojen maksatus	0,25	0,25			0,25	0,25	0,25	0,25	0,10	0,20	0,20	0,40	0,30	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	18	3,95
Tililoitteen tiliointi	5,25	3,25			4,50	2,50	2,50	2,00	6,50	3,25	2,50	2,50	2,25	2,00	2,75	4,00	3,75	3,50	18	53,00
anomiset (neijännesuositin)	0,50	2,00			2,00	3,33	1,50	2,80	2,00	4,01		1,00		4,00					23,14	

Takaususten lyhennyksilmoitukset (manuaaliset)																									
	1,1	0,5							0,4		2,9														
	0,1					0,1					0,1														
Lainalaskutus																									
		0,1																							
AUNO-ajio																									
Korkohistorian virheet																									
	0,5	0,5																							

Kuuksaustaitaiset tehtävät																									
Päivien sulkeminen ja täsmäytys																									
Kuunvaihteen täsmäytykset																									
Takaususten lyhennyksilmoitukset (linjasiirrot)																									
EIF:n täsmäytys saneerauslainoista																									
EIF-anomiset																									
3	0,5			1			0,2										0,4	5,4		6	6,25				
																		0,25	0,5		6	6,25			
																				3,1					

Neljännesvuositulokset tehtävät									
Seuranta tapahtunut erillisinä päivinä näinä joulujänmnikuun vaihteessa									
0,33	0,75	0,08	4,50	2,83	3,66	2,58	0,58	0,75	0,83
Takauslaskutus									
5,00	0,75	0,08	4,50	2,83	3,66	2,58	0,58	0,75	0,83
Toimitustakaususten vastuuskyselyt (TOITA)									
5,88	5,50	5,50	7,50	7,50	5,00				
Luottotappiolaskelmat									
0,5	2	2	5	2,8	1	2	4,1	4	
Anomiset									
5,5	9	7,5	7,5	7,5					
Kulukauden vaihteen lisäosuudet (tp)									
1,08									
21,56									
36,88									
23,4									
37									

Erillinen seurauslasko										Yht.	
Kulkaustasitaset tehtävät											
Takautaten yhtemyslmoitukset (linjasiirrot)											
EIF:n täsmävyys saneerauslainoista											
2.1.	3.1.	4.1.	7.1.	9.1.	10.1.	11.1.	14.1.			9,7	
	3	5,1	1,6								
	1	1,25	6,4	3	8	9,3	7,25	36,2			

Päiviä yhteensä  
yhteensä /tuntia

# LIITE 5 SANEERAUKSET, AKORDIT JA VELKAJÄRJESTELYT

Näistä tehtävistä vastaava henkilö on ollut töissä noin 144 päivää vuoden 2012 aikana. Tunteja vuodessa on kertynyt noin 1044 (7,25h\*144pv). Yhteen työpäivään sisältyy ½ tuntia neuvontaa, joten vuodessa neuvontaa on ollut 72 tuntia (0,5h\*144pv). Saneeraukset, velkajärjestelyt ja akordit ovat vieneet aikaa vuodessa 972 tuntia (1044h-72h).

Saneeraukset, velkajärjestelyt ja akordit ovat jakautuneet vuoden 2012 aikana seuraavasti; (Numerot kuvastavat sitä, kuinka monta yritystä on käsitelty kussakin kuukaudessa.) Yhdellä yrityksellä voi olla useita lainoja/takauksia, joille tehdään saneerausohjelma tai ohjelma puretaan)

	Saneeraus-		
	Akordit	ohjelmat	Velkajärjestelyt
Tammikuu	4	8	5
Helmikuu	6	5	4
Maaliskuu	4	10	6
Huhtikuu	7	8	5
Toukokuu	8	10	6
Kesäkuu	6	8	3
Heinäkuu	3	1	4
Elokuu	5	11	4
Syyskuu	1	8	7
Lokakuu	5	12	10
Marraskuu	3	4	7
Joulukuu	9	6	9

<b>Yhteensä</b>	<b>61</b>	<b>91</b>	<b>70</b>
-----------------	-----------	-----------	-----------

Saneerausohjelmien pur-  
kuja

52

Saneerausohjelmia  
ilman luottotappioita

10

<b>Yhteensä</b>	<b>61</b>	<b>153</b>	<b>70</b>
-----------------	-----------	------------	-----------

Vuodessa tehdyt työtunnit jakautuvat seuraavasti:

	Saneeraus-				
	Akordit	ohjelmat	Velkajärjestelyt	Neuvonta	Yhteensä
Kappaletta	61	153	70	-	<b>284</b>
Työtunteja	<b>208,8</b>	<b>523,6</b>	<b>239,6</b>	<b>72</b>	<b>1044</b>

# LIITE 6 LAINAKIRJANPIDON TEHTÄVIIN KULUVA AIKA

Tehtävät	Aika seurantaajaksolla	Päiviä	Kerroin	Aika vuodessa (h)
Viitteiden kirjaus	57,66	15	17,3	998
Tiliotteen kirjaus	31,29	15	17,3	541
Perintälistan kirjaus	74,4	18	14,4	1071
Maksulistojen tulostus	6,6	18	14,4	95
Normaali posti + korot	5,1	18	14,4	73
Neuvonta/asiakaspalvelu	47,6	18	14,4	685
Pääomalainat				136
Neuvonta (LT, pola, anomiset)				353
Lainojen maksatus	3,95	18	14,4	57
Tiliotteen tiliöinti	53	18	14,4	763
Takausten lyhenysilmoitukset (manuaaliset)	4,9	18	14,4	71
Lainalaskutus	0,4	18	14,4	6
Takausten automaattinen päättymisajo	0,3	18	14,4	4
Korkohistorian virheet				23
Päivien sulkeminen ja täsmäytys	7,8	18	14,4	112
Kuunvaihteen täsmäytykset				261
Takausten lyhennysilmoitukset (linjasiirrot)	12,8	18	14,4	184
EIF:n täsmäytys saneerauslainoista	36,7	18	14,4	528
EIF anomiset				67
Takauslaskutus	1,08	-	4,0	4
Toimitustakausten vastuukyselyt (TOITA)	21,56	-	4,0	86
Luottotappiolaskelmat	108,75	-	4,0	435
Anomiset	29	-	4,0	116
Kuunvaihteen lisäosuudet (tp)	16,31	-	4,0	65
Saneeraukset				524
Akordit				209
Velkajärjestelyt				240
Neuvonta (san, ako ja velj)				72
Muut	39,27	10	26	1021
Päivittäiset tehtävät yhteensä	6838			
Viikottaiset tehtävät yhteensä	104			
Kuukausittaiset tehtävät yhteensä	1152			
Neljännesvuosittaiset tehtävät yhteensä	706			
<b>Kaikki yhteensä</b>	<b>8800</b>			