

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Teemu Kiukas

HINNOITTELUN KEHITTÄMINEN TILITOIMISTOON

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

Teemu Kiukas

Hinnoittelun kehittäminen tilitoimistoon 60 sivua, 9 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Opinnäytetyö, 2011

Ohjaaja: Yliopettaja Heikki Sintonen

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimeksiantaja tilitoimiston hinnoittelun uudistaminen. Työn tavoitteena on kehittää hinnoittelusta mahdollisimman oikeudenmukainen ja selkeä sekä yrityksen että sen asiakkaiden kannalta.

Työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Työn teoriaosuus pohjautuu kustannuslaskentaa, toimintolaskentaa sekä hinnoittelua koskevasta kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja Internet-lähteistä. Empiriaosuudessa esitellään kohdeyritys ja uuden hinnoittelun kehitystyö vaiheittain. Tutkimuksen pohjana käytettiin yrityksen hinnoittelun ja laskutuksen raportteja edelliseltä tilikaudelta.

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin Microsoft Excel -pohjaiset hinnoittelun laskentamalli sekä sen toiminnan kannalta tärkeä, yrityksen työntekijöiden käyttämän työajan seurantamalli. Sen ja hinnoittelun laskentamallin käytön helpottamiseksi dokumentoitiin käyttöohjeet, jotka luovutettiin yritykseen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että hinnoittelu oli pääpiirteittäin hoidettu yrityksessä hyvin ja että päähuomio hinnoittelun kehittämisessä voitiin kohdistaa hinnoittelun yhdenmukaistamiseen ja selkeyttämiseen. Kehitetty laskentamalli ratkaisee nämä kaksi puutetta yrityksen hinnoittelussa.

Asiasanat: Tilitoimisto, hinnoittelu, toimintolaskenta

ABSTRACT

Teemu Kiukas

Improving pricing for an accounting company A 60 pages, 9 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis, 2011

Instructor: Principal lecturer Heikki Sintonen

The purpose of this thesis was improving pricing of an anonymous accounting office operating in South Karelia. The main issue was to develop a new pricing system that would be as fair price as possible. It was also important that customers could comprehend what their bills consist of.

In the theory part of the study the main issue was to figure out how to come up with the fairest price possible. In order to find a way to do this it was necessary to study literature on managerial accounting. In the literature review, the main subjects were costing, activity-based costing and pricing.

In the empirical part of the study the main concern was to create a new pricing and make it easy to use. As a result of the study, two applications were developed: a pricing system based on activity-based costing and an application to monitor how much time the employees in the company use on each customer. Both the pricing system and the application for monitoring working hours were designed to be used on Microsoft Excel. Also, a comparison was made between the actual prices from the year 2010 and the prices generated via the new system. The comparison showed that, in general, pricing is in good shape in the company. With the prices being very close to the right level, the main concern was to make pricing as easy to comprehend as possible.

The final result of this thesis is a new pricing system that is easy to use and gives the fairest prices which are also easy to comprehend by the customers. However, the pricing system and the monitoring application linked to it could both be improved further in the future.

Keywords: Accounting office, pricing, activity-based costing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	6
1.3 Tutkimusmenetelmä	7
1.4 Opinnäytetyön rakenne	7
2 PALVELUALA	9
2.1 Palvelun määritelmä	9
2.2 Palveluyrityksen ero tuotannolliseen yritykseen	11
2.3 Taloushallinto – toimiala	13
2.4 Taloushallintoliitto	13
2.5 Tilitoimisto	14
3 KUSTANNUSLASKENTA	15
3.1 Suoritekohtainen kustannuslaskenta	16
3.1.1 Suoritekalkyyli, valmistus- sekä omakustannusarvo	17
3.1.2 Jakolaskenta	19
3.1.3 Lisäyslaskenta	20
3.2 Toimintolaskenta	23
3.2.1 Toimintoanalyysi	23
3.2.1.1 Toimintoketjut	24
3.2.1.2 Toimintojen kartoitus käytännössä	25
3.2.1.3 Resurssit	25
3.2.1.4 Resurssien käytön kartoittaminen	25
3.2.1.5 Toimintojen luokittelu	27
3.2.2 Kustannusajurit	29
3.2.3 Kustannusten kohdistaminen	31
3.3 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta	32
4 HINNOITTELU	34
4.1 Palvelujen hinnoittelu	35
4.1.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu	36
4.1.2 Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu	37
4.1.3 Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perusteena	39
4.2 Taloushallintoliiton kanta hinnoitteluun	40
4.3 Hinnoittelupäätösten tekeminen	41
5 EMPIRIA	42
5.1 Yritysesittely	42
5.2 Toteutussuunnitelma	43
5.3 Toimintojen määrittäminen	44
5.4 Prosessikuvaukset	46
5.5 Resurssien määrittäminen	47
5.6 Resurssien kohdistaminen	48
5.7 Laskentamallin kehittäminen	49
5.8 Työajanseurantamallin kehittäminen	50
5.9 Laskentamallin tulokset	51
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	54
6.1 Prosessikuvaukset	54
6.2 Hinnoittelun kehittäminen ja laskutuksen selkeyttäminen	55
6.3 Työajanseurantamalli	56
6.4 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset	56

LIITTEET

Liite 1 Kirjanpidon prosessikaavio

Liite 2 Palkanlaskennan prosessikaavio

Liite 3 Yhteenveto työntekijöiden ajankäytöstä

Liite 4 Hinnoittelun laskentamalli

Liite 5 Työajanseurantamalli

Liite 6 Laskentamallin hintojen vertailu toteutuneisiin

Liite 7 Hintojen vertailun yhteenveto

Liite 8 Hinnoittelun laskentamallin käyttöohjeet

Liite 9 Työajanseurantamallin käyttöohjeet

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Etelä-Karjalassa toimiva tilitoimisto. Yrityksen johto esitti työnaiheeksi minulle heidän yrityksensä hinnoittelun kehittämistä. Tilitoimiston johto halusi raportin tehtävän nimettömänä, jottei sen kilpailuasema vaarantuisi sen julkaistaessa tietoja hinnoittelustaan.

Yrityksellä oli jo pitempään ollut tarvetta kehittää ja yhtenäistää hinnoitteluaan. Sen solmimien asiakassopimusten sisällöt ovat vaihdelleet suuresti yrityksen toiminnan aikana. Sen asiakkaiden hinnoissa ja hinnoittelun perusteissa oli suuria eroja. Hintojen tulisi olla asiakkaan kannalta mahdollisimman oikeudenmukaisia ja hinnoittelun perusteet yhtenäisiä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Keskeisin tutkimusongelma on, kuinka tilitoimiston hinnoittelusta saadaan mahdollisimman oikeudenmukainen. Muita ratkaisua kaipaavia ongelmia ovat hinnoittelun selkeyttäminen, tehostaminen sekä yhtenäistäminen.

Opinnäytetyössä kehitetään hinnoitteluun laskentamalli, jonka yritys saa käyttöönsä. Jotta mallista saataisiin oikeudenmukaisen hinnan tuottava, on tutkittava, kuinka paljon resursseja yritys on palveluidensa tuottamiseksi käyttänyt. Lisäksi työssä selvitetään, millä keinoin hinnoittelua kannattaisi kehittää ja verrataan laskentamallin antamien hintojen mukaista laskutusta siihen, kuinka paljon asiakkaita oli vuonna 2010 laskutettu.

Työ on rajattu käsittelemään vain toimeksiantajayrityksen hinnoittelua. Sitä pyrittiin kehittämään teoriaosiossa käsiteltyjen teosten pohjalta. Teorioiden joukosta valittiin parhaiten tilitoimiston toimintaan sopiva teoria.

Työssä ei huomioida liiemmin kilpailijoiden hinnoittelua ja sen vaikutuksia kohdeyrityksen hinnoitteluun. Tärkeämpänä työnä pidettiin yrityksen käyttämien resurssien mukaisen oikeudenmukaisen hinnan selvittämistä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa käytettiin hyväksi haastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia. Haastattelut toteutettiin vapaamuotoisina teemahaastatteluina, joissa tilitoimiston johdon kanssa keskusteltiin yrityksen keskeisimmistä palveluista. Lisäksi tilitoimiston muuta henkilökuntaa kuultiin heidän kirjanpitoon ja palkanlaskentaan liittyvistä toimistaan. Henkilökunnan kuulemisen tuloksena kehitettiin sekä toimintokuvaus että työajanseurantamalli. Opinnäytetyön tärkein tulos, hinnoittelun laskentamalli, syntyi koko tilitoimiston henkilöstöltä kerätyn tiedon ja kokemusten tuloksena.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö etenee palvelualaa, kustannuslaskentaa ja hinnoittelua käsittelevien teoriakappaleiden kautta empiiriseen tilitoimiston hinnoittelun kehittämiskappaleeseen. Opinnäytetyön ensimmäinen kappale on johdanto, jonka avulla lukija saa käsityksen opinnäytetyön taustoista ja tutkimusongelmista. Johdannosta selviää myös opinnäytetyön rakenne ja tutkimuksen tavoitteet, rajaukset sekä tutkimusmenetelmä.

Ensimmäinen teoriakappale käsittelee palvelua ja palvelualaa. Kappale alkaa johdannolla, jossa kerrotaan palveluista ja palvelualasta. Kappaleessa on viisi alaotsikkoa. Niissä käsitellään palvelua ja sen erilaisuuden asettamia haasteita hinnoittelulle, verrattuna tuotantoyritysten hinnoitteluun. Lisäksi kappaleessa määritellään taloushallinto-toimiala, taloushallintoliitto sekä tilitoimisto.

Toisessa teoriakappaleessa käsitellään kustannuslaskentaa. Kappaleen alussa kerrotaan kustannuslaskennasta ja sen tarpeellisuudesta yleisesti. Ensimmäisessä alakappaleessa Suoritekohtainen kustannuslaskenta käydään läpi, mitä erilaisia vaiheita perinteinen suoritekohtainen laskenta sisältää. Toinen alakappale käsittelee toimintolaskennan määrittelemistä, sen hyötyjä ja sen vaatimia eri työvaiheita. Kolmannessa alakappaleessa selvitetään toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan eroja.

Kolmas tämän opinnäytetyön teoriakappale käsittelee hinnoittelua. Kappaleen alussa on jälleen yleinen kuvaus kappaleen käsittelemästä aiheesta eli hinnoittelusta. Kappaleessa on kolme alakappaletta. Näistä ensimmäisessä käsitellään palvelujen hinnoittelua ja siinä käytössä olevia eri perusteita. Toisessa alakappaleessa selvitetään taloushallintoliiton kantaa tilitoimiston hinnoitteluun. Kappaleen päättää pohdiskelu hinnoittelupäätösten tekemisestä yrityksessä.

Opinnäytetyön empiriaosuus alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä ja empiirisen työn toteutussuunnitelman kuvaamisella. Niistä siirrytään toimintolaskennan vaatimien työvaiheiden toteuttamisen kuvaamiseen, jolloin käydään yksityiskohdaisesti läpi, kuinka tilitoimiston käyttöön laaditun hinnoittelun laskentamallin kehittäminen ja siihen kytkeytyvät työvaiheet tapahtuivat. Kappaleen lopussa on analyysi laskentamallin antamien hintojen vertailusta tilitoimiston vuonna 2010 toteutuneeseen hinnoitteluun.

Viimeinen opinnäytetyön kappale on johtopäätökset, jossa esitetään ajatuksia ja päätelmiä siitä, kuinka hyvin opinnäytetyön tutkimusongelmiin onnistuttiin löytämään vastauksia ja kuinka työn lopputuloksena syntyneen hinnoittelun laskentamallin luomisessa onnistuttiin. Lisäksi johtopäätöksiin on sisällytetty päätelmiä työn aikana kehitellyn työajanseurantamallin toimivuudesta ja käytännöllisyydestä sekä työstä syntyneet jatkotutkimusehdotukset.

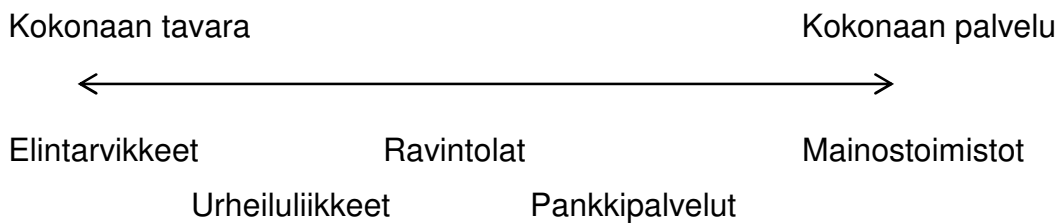
2 PALVELUALA

Palveluiden merkitys ihmisten jokapäiväisessä elämässä on suuri. Myös palveluiden osuus kaikista kulutetuista tuotteista kasvaa jatkuvasti. Samalla palveluala on kasvanut kiivaasti Suomessa viime vuosikymmeninä. Palvelut jaetaan tavallisesti kahtia sen mukaan, onko palvelun tuottajana yksityinen (yritys) vai julkinen sektori (valtio tai kunta). Yksityiset palvelut voidaan jaotella edelleen toimialoittain. (Lämsä & Uusitalo 2002, 7 – 8.)

2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu on ilmiönä monimutkainen ja sen selittäminen vaikeaa. Palveluita on monenlaisia, henkilökohtaisista palveluista palveluun tuotteena. Tavallisesti tuotteena ymmärrettävästä koneesta tai tuotteesta voidaan tehdä palvelu räätälöimällä tuotteesta asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Näin toimittaessa myyjä tyydyttää ostajan tarpeen ja kyseessä on palvelu. (Grönroos 1998, 49 – 50.)

Keskeinen ero palvelun ja tuotteen välillä on se, että palvelu on aineeton. Niitä ei voida kuitenkaan yksiselitteisesti jakaa sen mukaan, ovatko ne aineellisia vai aineettomia. Yksi tapa hahmottaa palvelun käsitettä on eritellä erilaisia tavaroiden ja palveluiden yhdistelmiä. Ne voidaan sijoittaa janalle, jonka toisessa päässä ovat suurimmalta osin aineettomat palvelut ja toisessa päässä pääasiassa aineellisista osista koostuvat tuotteet. Yhdistelmien paikka janalla kuvaa niiden sisällössä olevaa tuotteiden ja palveluiden suhdetta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17.)



Kuvio 1 Tuotteiden sijainti tavara-palvelu-janalla (Lämsä & Uusitalo 2002, 17)

Kuvio on kuvattu alun perin teoksesta: Principles of marketing, tekijöiltä Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, vuodelta 2001.

Muita palvelun ominaispiirteitä aineettomuuden lisäksi ovat heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus. Palveluiden heterogeenisyydellä tarkoitetaan sitä, että jokainen palvelu on erilainen kuin edellinen ja seuraava. Palvelutapahtuma on aina erilainen riippuen ajasta, paikasta sekä myyjästä ja ostajasta. Palvelun tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuuden mukaan ostajan kokema arvo on sidoksissa palvelun ulkopuolisiin tekijöihin. Esimerkiksi junalla matkustettaessa viihtyvyyden kannalta kanssamatkustajilla on merkittävä osa. Palvelujen ainutkertaisuus tarkoittaa sitä, että se katoaa heti kuluttamisen jälkeen. Sitä ei voida säilyttää, varastoida palauttaa eikä myydä edelleen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17 – 19.)

Eräät palvelut, kuten laskutus tai valitusten käsittely, ovat passiivisen luonteensa vuoksi asiakkailleen vaikeasti havaittavissa. Ne mielletäänkin usein palveluiden sijaan ongelmiksi. Tällaisten ”näkymättömien” palveluiden kehittämisessä organisaatioissa on paljon kehitettävää ja mahdollisuuksia. (Grönroos 1998, 50.)

Palvelut voivat myös olla yrityksen sisäisiä palveluita, joiden avulla yrityksen toimintaa voidaan kehittää ja tehostaa. Yrityksessä tai organisaatiossa voi olla esimerkiksi toimistopalvelutiimi tai kehittämisosasto, joiden palvelut tukevat ja helpottavat muun henkilöstön työskentelyä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 20 – 21.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tilitoimiston tuottamiin taloushallinnon palveluihin, joita se myy asiakas yrityksille ja yhteisöille.

2.2 Palveluyrityksen ero tuotannolliseen yritykseen

Olennaisin ero yritystyyppien välillä on niiden valmistuksesta syntyvät erilaiset tuotokset. Palveluyrityksen tuottamat palvelut ovat aineettomia ja tuotantoyrityksen valmistamat tuotteet ovat aineellisia. Palvelun suoritekohtainen (yksikkökohtainen) kustannus on huomattavasti vaikeampaa laskea, kuin aineellisen tuotteen. Jotta laskeminen olisi mahdollista, on palvelusuorite ensiksi määriteltävä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 109.)

Tavaroita tuottava yritys	Palveluita tuottava yritys
Tavara on näkyvä.	Palvelu on aineeton eikä tavaralla mitattavissa.
Omistusoikeus siirtyy oston yhteydessä.	Omistusoikeus kaupassa ei siirry.
Tuotanto ja kulutus yleensä eriaikaisia tapahtumia.	Tuotanto ja käyttö kuuluvat yhteen - tapahtuvat usein samanaikaisesti.
Epäsuora yhteys myyjän ja ostajan välillä mahdollinen.	Palvelua ei voida myydä edelleen.
Myyjä tuottaa.	Suorayhteys myyjän ja ostajan välillä useimmiten välttämätön.
Tavaraa voidaan kuljettaa.	Palvelua ei voida kuljettaa (sen sijaan kyllä palvelun välittäjää kuten siivoojaa).
Tavaraa voidaan esitellä ennen ostotapahtumaa.	Palvelua ei voida aina tehokkaasti esitellä etukäteen.
Palautteen saaminen asiakkaalta voi viedä pitkän ajan.	Palaute asiakkaalta saadaan usein välittömästi, jos henkilöstö osaa sen huomata.
Ostaja ja myyjä voivat varastoida tavarat.	Palvelua ei voida varastoida.
Myynti ja tuotanto ovat toiminnallisesti ja ajallisesti yleensä toisistaan erillään.	Myynti ja palvelun tuottaminen kuuluvat usein yhteen.
Tulkinta ja sopeuttaminen asiakkaiden tarpeisiin on usein mahdollista vain ylimmän johdon tasolla.	Välittömän tulkinnan ja sopeutumisen asiakkaan tarpeisiin on usein tapahduttava tuotantotasolla tilannekohtaisesti.
Tuotantosysteemin ohjailu sietää pitempiä taukoja ja suunnitteluja.	Tuotantosysteemin ohjailu edellyttää nopeutta ja joustavuutta.
Tehtävän status on usein selvä.	On tärkeää luoda status suorittajille.

Kuva 1 Eroja palveluja tuottavien ja fyysisiä tuotteita tuottavien yritysten välillä (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 110)

Kuva on alun perin Jarmo R Lehtisen teoksesta Asiakasohjautuva palveluyritys, vuodelta 1983. Kuvasta selviää tavaroita tuottavan ja palveluita tuottavan yrityksen tyypillisimmät erot. Näiden erot vaikuttavat myös siihen, että niiden kustannuslaskennassa on eroja.

Teoksessa Laskentatoimi päätöksenteon apuna (Jyrkkiö & Riistama 2004), on tarkasteltu palvelu- ja tuotantoyrityksen laskentatoimia ja niiden eroja. Tärkeänä

erona näille kahdelle yritystyyppille on nähty niiden kannattavuuden ratkaisevat tekijät.

Palveluyrityksen kannattavuuden kannalta on ratkaisevaa, että sillä on riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä sen palveluihin ja hintoihin. Tämän vuoksi kannattavuutta mitataan asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisesti ja toisaalta myös suoritekohtaisesti. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 80.)

Tuotantoyrityksen kannattavuuden ratkaisevimmat tekijät ovat, pystyykö yritys valmistamaan tuotteensa riittävän alhaisin kustannuksin ja markkinoimaan ne riittävän korkealla katteella. Seurannan tärkeimmät kohteet ovat tämän vuoksi tuotteet ja tuoteryhmät. Tuotteiden valmistuksen tehokkuuteen vaikuttavat kaikki yrityksen yksiköt, joten niiden taloudellisuutta on tarkkailtava. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 88.)

2.3 Taloushallinto – toimiala

Taloushallinnon toimiala on luokiteltu vuoden 2008 toimialaluokituksessa pääluokkaan: Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta. Sen todellinen toimialaluokka on 6920, joka sisältää laskentatoimen, kirjanpidon, tilintarkastuksen sekä veroneuvonnan. Toimialaluokka jakautuu kolmeen alaluokkaan: 69201 – kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu, 69202 – tilintarkastuspalvelu sekä 69209 – muu laskentatoimen palvelu. (Tilastokeskus 2008.)

2.4 Taloushallintoliitto

Taloushallintoliitto TAL:n on valtakunnallinen järjestö, joka perustettiin vuonna 1968. Alun perin sen nimi oli Kirjanpitotoimistojen Liitto ry. ja sen tarkoituksena oli edistää jäsentensä ammattitaitoa ja -tietoa sekä pitää huolta jäsenten ammattieduista. (Taloushallintoliitto. 2011a.)

Nykyisin järjestö edustaa Suomessa toimivia auktorisoituja tilitoimistoja. Sen tavoitteena on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä sen 806 jäsenyrityksen kanssa.

Liiton jäsenyritykset pitävät huolta lähes 130 000 suomalaisen yrityksen ja yhteisön taloushallinnosta. (Taloushallintoliitto. 2011c.)

Taloushallintoliiton tavoitteena on tilitoimistoalan kehittäminen siten, että tilitoimistojen asiakkaille voidaan tarjota asiantuntevaa ja ajan tasalla olevaa palvelua. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi liiton jäsenten tulee osallistua liiton toimintaan ja kehittämiseen, kuten koulutuksen ja tilitoimistotarkastusten suunnitteluun. (Taloushallintoliitto. 2011b.)

Liiton jäsenilleen tarjoamia palveluita ovat koulutustoiminta, tiedotustoiminta, tilitoimistotarkastukset, tutkimus- ja julkaisutoiminta sekä yhteiskuntavaikuttaminen. (Taloushallintoliitto. 2011b.)

2.5 Tilitoimisto

Tilitoimisto on tärkeä, jopa se tärkein kumppani pienille ja keskisuurille yrityksille. Näin ilmenee monissa aiheesta tehdyistä selvityksistä. Suomalaisista yrityksistä noin 90 prosenttia käyttää talousasioidensa hoitamisessa tilitoimistojen palveluita. (Ahvenniemi 2008, 59.)

Ulkoistamalla taloushallinnon tehtäviä tilitoimistoon yritys pystyy kohdistamaan aikansa ja voimavaroja olennaiseen eli itse liiketoimintaan. Tilitoimisto hoitaa asiakkaansa liiketoiminnan kannalta epäolennaiset rutiinit. Asiakas voi valita tarvitsemansa taloushallintopalvelut, jotka se saa valmiina ilman asiantuntijoiden rekrytoimista tai investointeja järjestelmiin. Myös liiketoiminnan sähköistäminen onnistuu tilitoimiston avustuksella. (Taloushallintoliitto. 2011e.)

Taloushallintoliiton tekemän tutkimuksen mukaan tilitoimistojen tarjoamien palveluiden pääpaino on lakisääteisten velvoitteiden alueella. Näitä velvoitteita ovat juoksevakirjanpito, verotus sekä palkanlaskenta. Toimintastrategiansa mukaisesti tilitoimisto voi tarjota myös erilaisia johdonlaskentatoimen palveluita, kuten budjetointia. Pienemmillä yrityksillä ei kuitenkaan ole usein tarvetta muihin kuin lakisääteisiin velvoitteisiin liittyviin palveluihin, vaikka niistä voisi olla suuri hyöty niille. (Ahvenniemi 2008, 59.)

Oman haasteensa tilitoimistoille luo toimialan jatkuva muuttuminen, mikä edellyttää henkilökunnan kouluttamista. Yritystoimintaan vaikuttava lainsäädäntö kokee muutoksia ajoittain, sen vuoksi alan ammattilehtien ja kirjallisuuden seuraaminen, yhdessä kouluttautumisen kanssa, on työntekijöiden osaamisen varmistamiseksi välttämätöntä. (Dahl 2006, 59.)

3 KUSTANNUSLASKENTA

Perinteisesti kustannuslaskenta on määritetty operatiivisen laskentatoimen osaksi, ja sen tavoitteena on selvittää suoritekohtaiset kustannukset. Operatiivisella laskentatoimella ja kustannuslaskennalla on yhteinen tavoite, tarjota yritysjohdolle apuvälineitä päätöksentekoon. Suoritekohtaisten kustannusten lisäksi yrityksillä on useasti tarve selvittää kustannuslaskennan avulla myös asiakas- tai toimintokohtaiset kustannukset.

Kustannuslaskentaa toteutettaessa ei tulisi missään tapauksessa keskittyä pelkästään kustannuksiin. Jos laskennassa ei oteta lainkaan huomioon tuottoja, saatetaan karsia kustannuksia harkitsemattomasti, näkemättä yritystoiminnan kokonaisuutta.

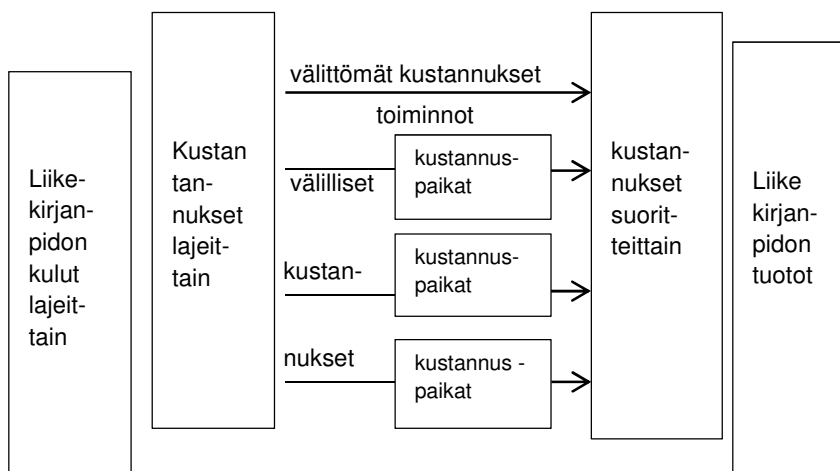
Kustannuslaskennalla pyritään jakamaan välittömät, välilliset tai yleiskustannukset mahdollisimman oikeudenmukaisesti esimerkiksi tuotteille, asiakkaille tai vastuualuille. (Alhola & Lauslahti 2000, 185.)

Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka osallistuvat suoraan tuotantoprosessiin. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden. 2009, 137.)

Koska välittömien kustannusten yhteys tuotteeseen on selvästi nähtävillä, on niiden kohdistaminen laskentakohteelle, esimerkiksi tuotteelle vaivatonta.

Välillisinä kustannuksina tunnetaan kustannukset, joita ei joko voida suoraan kohdistaa laskentakohteelle tai niiden käsitteleminen välittöminä kustannuksina on liian työlästä. Niiden kohdistamiseksi joudutaan käyttämään erilaisia välivai-

heita ja jakoperusteita. Välillisiä kustannuksia nimitetään myös joskus yleiskustannuksiksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 62.)



kuva 2 Kustannuslaskennan yleinen kulku (Jyrkkiö & Riistama 2004, 62)

Kuvasta selviää, että kustannuslaskenta koostuu kolmesta vaiheesta. Ensiksi on selvitettävä kustannukset ja niiden lajit. Toinen vaihe on kohdistaa välilliset kustannukset toiminnoille ja kustannuspaikoille. Viimeinen vaihe laskennassa on kohdistaa välilliset ja välittömät kustannukset suoritteille. Tuloksena prosessista saadaan suoritekohtaiset kustannukset.

3.1 Suoritekohtainen kustannuslaskenta

Suoritekohtaisesta kustannuslaskentaa tehtäessä joudutaan tekemään valintoja yrityksen toiminnan ja johdon toiveiden mukaan. Kustannukset jaetaan kustannuslajeihin, ja itse yritys voidaan jakaa myös kustannuspaikkoihin laskennan tarkkuuden parantamiseksi. Valinta on tehtävä myös käytettävästä kalkyylistä. Kalkyylistä selviää suoritteen rahamääräinen yksikkökustannus. Kustannuksiin lisätään lopuksi yrityksen johdon asettama voittotavoite ja niin saadaan suoritteelle sen kustannusperusteinen myyntihinta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 108.)

3.1.1 Suoritekalkyyli, valmistus- sekä omakustannusarvo

Suoritekohtaista kustannuslaskentaa tehtäessä on päätettävä, mitä kaikkia kustannuksia suoritteille halutaan kohdistaa, eli millä perusteella suoritekalkyyli tehdään. Valittavia ratkaisutapoja on kolme: minimikalkyyli, keskimääräiskalkyyli sekä normaalikalkyyli.

$$\text{minimikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Minimikalkyyliassa suoritteille kohdistetaan vain muuttuvat kustannukset (välittömiä kustannuksia). Vain niiden katsotaan aiheutuvan kyseisten suoritteiden aikaansaamisesta. Kiinteiden kustannusten (välillisiä kustannuksia) aiheuttajana pidetään kapasiteettia, eikä niitä sen vuoksi jaeta suoritteille. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 131 – 132.)

Niin kuin kaikille palveluja tuottavilla yrityksillä, myös tilitoimistoilla merkittävän suuren osuuden tilikauden kustannuksista muodostavat toimitilakustannukset. Niinpä minikalkyylin käyttö ei ole perusteltua.

$$\text{keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden kokonaiskustannukset}}{\text{suoritemäärä}}$$

Keskimääräiskalkyyliässä suoritteille kohdistetaan kaikki laskentakauden kustannukset, koska niiden kaikkien katsotaan aiheutuneen laskentakaudella aikaansaaduista suoritteista. Koska kalkyyliin huomioidaan kustannuksista kaikki, ei tarvita jaottelua muuttuvien ja kiinteiden kustannusten välille. (Alhola & Lauslahti 2000, 190.)

$$\text{normaalikalkyyli} = \frac{\text{laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{suoritemäärä}} + \frac{\text{laskentakauden kiinteät kustannukset}}{\text{normaali suoritemäärä}}$$

Normaalikalkyyli on kehitetty toimintasuhteen vaihteluiden eliminoimiseksi suoritekohtaisissa laskelmissa. Siinä kiinteistä kustannuksista suoritteelle kohdistettavaksi otetaan vain normaalitoiminta-astetta vastaava määrä. Tätä perustellaan sillä, että vaikka kiinteät kustannukset ovat välttämättömiä suoritteiden aikaansaamiseksi, niin muutokset toimintasuhteessa eivät saa vaikuttaa suoritteelle kohdistettavien kiinteiden kustannusten määrään. Verrattuna muihin kalkyyliin on normaalikalkyyliä yleisesti pidetty perinteisenä ja turvallisena vaihtoehtona. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 118.)

Kalkyyleistä käyttökelpoisin päätöksenteon tukena on yleensä minimikalkyyli. Sen käytön puolesta puhuu se, että kiinteät kustannukset syntyvät tuotteiden valmistuksesta riippumatta. Niinpä vain muuttuvien kustannusten kohdistamisen tuotteille voidaan katsoa riittäväksi. Muutkin kalkyylit saattavat silti olla hyödyllisiä.

Valmistusarvo = aines- ja valmistuskustannukset
 Omakustannusarvo = kaikkien toimintojen kustannukset

Valmistusarvo voidaan laatia kolmen eri kalkyylytyypin mukaan. Laskettaessa minimikalkyylin mukaan saadaan minimivalmistusarvo, keskimääräiskalkyylistä valmistusarvo ja normaalikalkyylistä normaalivalmistusarvo.

Omakustannusarvo voidaan laskea vain kalkyylistä, joka sisältää kustannukset kaikista yrityksen toiminnoista. Keskimääräiskalkyylin avulla saadaan omakustannusarvo ja normaalikalkyylin avulla normaaliomakustannusarvo. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 134–136.)

Suoritekohtaista kustannuslaskentaa hyväksikäytettäessä yrityksen tulisi siis valita kolmen kalkyylin väliltä. Niistä jokaisen käyttö on yrityksen tilanteen mukaan perusteltua. Tilitoimiston kannalta ajateltuna järkevin vaihtoehto olisi keskimääräiskalkyylin käyttäminen. Siinä huomioidaan kiinteät kustannukset, jotka epäilemättä ovat välttämättömiä palvelujen tuottamisessa. Toisaalta keskimääräiskalkyyli ei huomioi toimintasuhteen muutoksia, mutta tilitoimistossa ei niitä vuositason normaalisti tapahdu. Tilitoimiston toimintasuhteessa tapahtuu muu-

toksia vain pidemmällä aikavälillä (joitain kertoja vuosikymmenessä), esimerkiksi kun tilitoimisto päättää tehostaa toimintaansa.

3.1.2 Jakolaskenta

Jakolaskenta on kaikessa yksinkertaisuudessaan jakolaskua, jossa suoritteen kustannus selvitetään jakamalla kustannukset suoritemäärällä. Näin yksinkertaista laskemistapaa voidaan käyttää tosin vain, kun yritys tuottaa vain yhtä tuotetta. (Alhola & Lauslahti 2000, 198.)

Jakolaskenta voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, täyskatteellisen laskennan tai katetuottolaskennan periaatteiden mukaisesti. Katetuottolaskennan mukaisesti laskelmiin sisällytetään pelkästään muuttuvat kustannukset. Täyskatteellista laskentaa käytettäessä huomioidaan laskelmissa kaikki laskentakauden kustannukset.

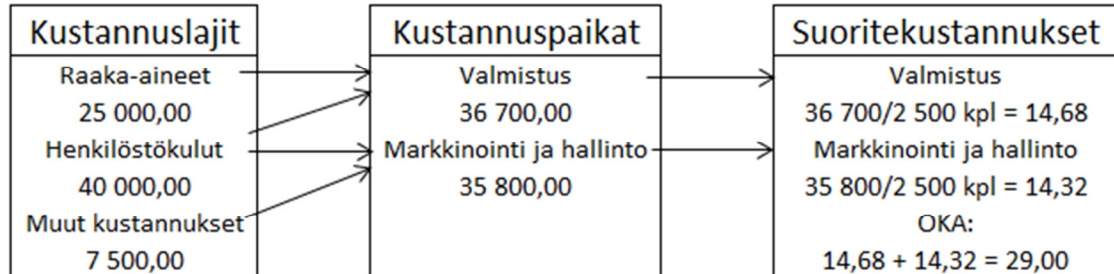
Jakolaskennan käyttäminen on käytännössä ongelmallista, sillä yritysten valmistusprosessit eivät useinkaan ole yksivaiheisia. Kun valmistusvaiheita on useampia, niin suoritteiden määrät voivat vaihdella suurestikin. (Alhola & Lauslahti 2000, 198.)

Laskentatoimi päätöksenteon apuna -teoksessa kuvataan jakolaskennan viisi vaihetta:

1. Kaikki laskentakauden kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Kustannuspaikat voivat olla apu- tai pääkustannuspaikkoja.
2. Apuosastojen kustannukset jaetaan pääkustannuspaikoille.
3. Jokaisella pääkustannuspaikalla rekisteröidään laskentakaudella käsiteltyjen suoriteyksiköiden määrä.
4. Kunkin pääkustannuspaikan kustannukset jaetaan vastaavalla suoriteyksiköiden luvulla. Näin saadaan kunkin pääkustannuspaikan suoritteiden yksikkökustannukset

5. Lopullisen suoritteen yksikkökustannukset saadaan laskemalla yhteen sille kaikilta kustannuspaikoilta kertyneet kustannukset.

(Jyrkkiö & Riistama 2004, 140)



Kuva 3 Jakolaskennan kulku (Alhola & Lauslahti 2000, 199)

Kuva havainnollistaa jakolaskennan kulkua, ensin kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille, joista lopulta lasketaan suoritekohtaiset kustannukset.

Jakolaskentaa ei voida soveltaa tilitoimiston kustannusten selvittämisessä, koska tilitoimisto tuottaa useampaa kuin yhtä palvelua.

3.1.3 Lisäyslaskenta

Tilanteessa, jossa yritys valmistaa monia erilaisia tuotteita, on mahdotonta käyttää jakolaskentaa tai sen sovelluksia. Tuotteiden valmistukseen käytetään eri määrä yrityksen resursseja, joten niiden kustannusten selvittäminen on haastavaa. Tällaisissa tilanteissa voidaan soveltaa lisäyslaskentaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 132.)

Lisäyslaskennassa on tärkeää erottaa kustannukset välittömiin ja välillisiin. Välittömien kustannusten kohdistaminen tehdään suoraan tuotteille ja välillisten eri välivaiheiden kautta. Välilliset kustannukset kohdistetaan erilaisten yleiskustannuslisien avulla.

Lisäyslaskennan päävaiheet ovat Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta -teoksessa seuraavat:

1. Jokaiselle valmistettavalle tai toteutettavalle tuote-erälle, projektille tms. laskentakohteelle annetaan työmääräys.
2. Kullekin työmääräykselle annetaan oma tunnus eli työ- tai projektinumero. Kalkyytit laaditaan työ- tai projektinumeroitain.
3. Kustannukset ryhmitellään välittömiin ja välillisiin.
4. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteelle (esimerkiksi tuotteelle)
5. Välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Mahdolliset apu- tai yleiskustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille.

(Alhola & Lauslahti 2000, 202.)

Välillisten kustannusten kohdistaminen suoritetaan siis yleiskustannuslisinä. Tavallisimpia kustannuksia, joista tulee laskea kustannuslisät, ovat välilliset aine-
kustannukset, välilliset valmistuskustannukset sekä myynnin ja hallinnon kustannukset. Lisien laskemiseen käytetään samaa peruskaavaa.

$$\text{Yleiskustannuslisä} = \frac{\text{Laskentakauden välilliset kustannukset}}{\text{laskentakauden suoritemäärä}}$$

Yleiskustannuslisä voidaan ilmaista absoluuttisina yksikköinä, esimerkiksi tuntilisänä tai vaihtoehtoisesti suhteellisena lukuna eli prosenttilukuna. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 133.)

Kuviossa 2 on kuvattuna selkeä esimerkki välillisten kustannusten kohdistamisesta yk-lisinä ja tuotteen omakustannusarvon laskemisesta.

Kustannusten jakotaulukko 1.1. – 31.3.20XX

(Tuhansissa euroissa)

	Kust. yht.	Välilliset kustannukset			Välittömät kustann.	
		Ostot, var.	Valm.	Hall. ja myynti		
Välitt. aineet	2 600	-	-	-	2 600	Välitt. aineet 1 000
Välitt. palkat	1 200	-	-	-	1 200	
Välill. palkat ym	1 110	50	710	350	-	Aineyk-lisä 10 % 100 1 100
Välill. aineet	330	30	200	100	-	
Vuokra	500	100	300	100	-	Välitt.palkat 600
Sähkö	80	10	60	10	-	
Korot	90	30	50	10	-	Valm. yk-lisä 120% palkoista 720 2 420
Poistot	150	20	100	30	-	
Muut	100	20	20	60	-	Myyntin ja hall. kustannuslisä 12 % valmistusarvosta 290 Omakustannusarvo 2 710
Yhteensä		260	1 440	660	3 800	
Vertausperuste						
Välitt. aineet		2 600				
Välitt. palkat			1 200			
Valm.kustann.				5 500		
Yk-lisät		10 %	120 %	12 %		

Kuvio 2 Yk-lisien määrittäminen ja tuotteen X kalkyyli (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 135)

Lisäyslaskenta toimii parhaiten tilanteissa, joissa välillisten kustannusten määrä on maltillinen. Jos välillisten kustannusten osuus kaikista kustannuksista on korkea, voi toimintolaskenta olla merkittävästi parempi vaihtoehto. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden. 2009, 142.)

Suoritekohtaisen laskennan tulos on sitä tarkempi, mitä vähemmän siinä joudutaan kohdistamaan välillisiä kustannuksia. Sen takia se toimii lähtökohtaisesti paremmin tuotantoyrityksille kuin palveluyrityksille. Tämä johtuu siitä, että tuotantoyrityksillä välillisten kustannusten osuus on yleensä huomattavasti suurempi kuin palveluyrityksillä. Tilitoimiston tulee suhtautua hyvin varauksellisesti perinteisen kustannuslaskennan sille tuottamiin tuloksiin.

3.2 Toimintolaskenta

Perusajatuksena toimintolaskennassa on yrityksen toiminnan analysoiminen jakamalla sen perusyksiköihin, toimintoihin. Toiminnolla tarkoitetaan työsuoritusten, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön yhdistelmää, jolla on aikaansaatu yrityksessä tai muussa organisaatiossa jokin tietty tulos. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 176.)

Toiminnot ovat asioita ja tehtäviä, joita voi silmin nähdä tarkasteltaessa ihmisten työskentelyä. Toiminto koostuu työtehtävien toisiinsa liitetystä sarjasta, jolla pyritään saman päämäärän saavuttamiseen. Toimintoja käytetään yleensä kahden eri tarkoitukseen: toimintolaskennassa laskentakohteen kannattavuuden selvittämiseen sekä toimintoanalyysissä toimintojen tehostamiseen ja virtaviivaistamiseen. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 31–32)

3.2.1 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysin läpivieminen on ensimmäinen askel toimintolaskentamallin luomisessa. Analyysissä on ehdottoman tärkeää kyetä erottamaan kaikki eri toiminnot toisistaan. Niitä voidaan kartoitettaessa kuvata niin substantiivilla, verbillä kuin adjektiivillakin, esimerkiksi palvellaan asiakasta tai suunnitellaan uutta tuotetta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 149.)

Ensimmäinen vaihe toimintoanalyysissä on toimintojen selvittäminen. Kartoitus selventää myös yritysjohdolle, mitä tarkalleen ottaen yrityksessä tehdään ja kuinka toimet ovat kytköksissä toisiinsa. Siitä saadaan selville, kuinka yrityksen resursseja käytetään. (Lumijärvi ym. 1995, 32 – 33.)

Hyvä tapa suorittaa toimintoanalyysi on selvittää kymmenen eniten yrityksen resursseja kuluttavaa toimintoa. On mielenkiintoista nähdä, kuinka moni näistä kymmenestä toiminnosta liittyy suoraan yrityksen keskeisten tavoitteiden, kuten asiakastytyvyyden lisäämiseen. Usein voidaan huomata suurimman osan

resursseista kuluva yrityksen sisäisten asioiden hoitamiseen. (Alhola 2008, 93.)

3.2.1.1 Toimintoketjut

Toimintoketjulla tarkoitetaan usean toiminnon muodostamaa kokonaisuutta. Ketjuille on ominaista, että niiden tuotoksille on määritelty vastaanottajat eli asiakkaat, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkopuolisia. Tyypillisenä esimerkkinä toimintoketjusta voidaan pitää palvelun tai tuotteen myymistä ja toimittamista asiakkaalle. (Lumijärvi ym. 1995, 34 – 35.)

Toimintoketjukartoitus aloitetaan ydinketjuista, liiketoiminnan kannalta tärkeimmistä toimintoryppäistä. Niiden tehokkuudesta ja kilpailukyvyistä riippuu koko organisaation menestyminen. Niiden tunteminen on yrityksen kehittämisen kannalta kaikkein tärkeintä. Ydinketjuiksi kuvataan yleensä seuraavat: myynti ja markkinointi, tuotanto, tilaus ja toimitus, tuote-/palvelukehitys sekä asiakaspalvelu. Vasta myöhemmässä vaiheessa kartoitetaan tukitoiminnot ja niistä muodostuvat ketjut, kuten henkilöstö- ja taloushallinto. (Lumijärvi ym. 1995, 34 – 35.)

Ketjut voidaan kuvata myös tuote-, tai palvelukohtaisesti. Näin tehdään usein, kun organisaatio on keskittynyt toiminnassaan enemmän palveluihin ja tuotteisiin kuin asiakassuhteisiin tai kun tuotteiden tai palveluiden valmistamisessa käytetään keskenään hyvin erilaisia toimintatapoja. (Lumijärvi ym. 1995, 34 – 35.)

Hyvä tapa suorittaa toimintoketjujen kuvaus on käyttää hyväksi niin sanottua seinätaulutekniikkaa. Siinä toimintoketju kasataan seinälle tai johonkin muuhun avoimeen tilaan. Näin pystytään näkemään ketju kokonaisuudessaan, mitä kaikkia toimintoja se sisältää ja ketkä kaikki niiden suorittamiseen osallistuvat. Mitä monimutkaisempi ketju on ja mitä useampaa osastoa se koskettaa, sitä vaikeampaa on nimetä yksi henkilö, joka on ensisijaisesti vastuussa ketjun toi-

mimisesta. Toimintoketjun kuvaus voi siten olla yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta varsinainen silmien avaaja. (Alhola 2008, 94.)

3.2.1.2 Toimintojen kartoitus käytännössä

Toimintojen kartoitus suoritetaan yleensä haastattelemalla henkilöitä, jotka ovat toimintojen suorittamisessa mukana tai henkilöitä, joilla on riittävästi tietoa niistä. Kaikkia yrityksen työntekijöitä ei kannata haastatella, vaan kohdistaa haastattelut riittävään määrään esimiehiä sekä heidän alaisiaan. Haastattelujen perusteella saadaan lista toiminnoista. Tämä lista on toimintahakemisto, jota voidaan käyttää jatkossa, kun selvitetään ketä toimintojen suorittamisessa on mukana ja kuinka paljon niihin on käytetty aikaa. (Alhola 2008, 94.)

Toimintojen kartoituksen yksityiskohtaisuutta säätelee se, mihin tarkoitukseen analyysia käytetään. Ohjesääntönä voidaan pitää, että mitä käytännön läheisempi on kartoituksen syy, sitä enemmän toimintoja siihen tulisi sisällyttää. On hyvä muistaa, että mitä enemmän toimintoja lopulliseen laskentamalliin otetaan mukaan, sitä enemmän voimavaroja sen laatimiseen ja ylläpitoon tarvitaan. Jonkin rajan ylittyttyä liika laskennallinen tarkkuus ei edes tuota lisäarvoa yritysjohdon päätöksentekoon. (Lumijärvi ym. 1995, 37.)

3.2.1.3 Resurssit

Yrityksillä on niiden toiminnan luonteen mukaisesti käytössään erilaisia resursseja eli voimavaroja. Näitä resursseja ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat sekä koneet ja laitteet. Niitä käytetään yrityksen toimintojen aikaansaamiseksi sekä ylläpitämiseksi. Resursseista selviää, kuinka paljon yrityksen toimintaan on käytetty rahaa. (Alhola 2008, 43.)

3.2.1.4 Resurssien käytön kartoittaminen

Resurssien käytön euromääräiset luvut voidaan helpoiten selvittää pääkirjanpidosta, sen päätileiltä. Selville saadut luvut tulisi jakaa toiminnoille sen mukaan, kuinka kauan ne ovat resurssia käyttäneet. (Alhola 2008, 43.)

Jotta resurssit saadaan jaettua todenmukaisesti, on tehtävä selvitys ajankäytöstä yrityksessä. Hyvä tapa suorittaa tämä selvitys on esimerkiksi tehdä kysely työntekijöille siitä, mitä toimintoja he tekevät ja kuinka paljon aikaa he niistä kunkin vuositasonalla käyttävät. Selvitys on hyvä tehdä vuositasonalla, sillä jotkin toiminnot voivat olla kausiluonteisia tai kerran vuoteen tehtäviä.

Niin sanotuilla tietointensiivisillä yrityksillä, kuten tilitoimistot, tilintarkastusyhteisöt sekä asianajotoimistot, on usein käytössään työajanseurantajärjestelmä, jota voidaan käyttää hyväksi selvitystyössä. Ajankäytöstä voi saada työntekijäkohtaista tietoa jopa vuosia taaksepäin

Toimintokustannukset voidaan laskea pääasiallisesti kahdella eri tavalla. Toimintoon voidaan kohdistaa pelkät henkilösidonnaiset kulut, tai niihin voidaan kaikki kustannukset. Ajankäytönselvityksen jälkeen laskettaviin toimintokustannuksiin lasketaan mukaan yleensä vain henkilösidonnaiset kustannukset. Tähän on syynä se, että ihmisiä pidetään yleensä yrityksen tärkeimpinä resursseina.

Henkilösidonnaiset kustannukset toiminnoille saadaan laskettua, niin että kohdistetaan jokaiselle työntekijälle hänestä aiheutuneet kustannukset. Näitä kustannuksia ovat muun muassa palkka, sosiaalikulut, työsuhde-etukustannukset, työhuoneen kustannukset, atk-kustannukset sekä koulutuskustannukset.

Kun edellä mainitut selvitykset on tehty ja kustannukset laskettu ja tiedot niistä yhdistetty, käytettävissä on tieto henkilötyövuosimäärät ja kustannukset toiminnoittain ja toimintoketjuittain, luettelo toimintoja suorittavista työntekijöistä sekä toiminnot kalleusjärjestyksessä. Henkilötyövuosilla kuvataan työhön käytettyä aikaa. Yksi työhenkilövuosi vastaa yhden työntekijän koko vuoden työpanosta. (Lumijärvi ym. 1995, 42 – 44.)

Toiminto	Hlö- sid. kust. (tmk)	Hlö- työ- vuo- det	Henki- löiden lkm
1. Johtaminen	494	1,7	12
2. Laskutuskyselyihin vastaaminen	133	0,9	15
3. Mainonnan ja kampanjoiden suunnittelu ja toteutus	128	0,5	2
4. Kustannusbudjetointi ja -budjetin seuranta	113	0,4	12
5. Asiakasneuvottelut	101	0,6	4
6. Osto- ja kululaskujen käsittely	88	0,4	21
...			

Kuva 4 Esimerkki toimintojen yhteenvetotaulukosta (Lumijärvi ym. 1995, 44)

Esimerkin taulukosta selviävät yrityksen kuusi eniten henkilösidonnaisia kustannuksia aiheuttanutta toimintoa ja niihin käytetty tarkka aika. Esimerkiksi eniten kustannuksia on aiheuttanut toiminto johtaminen, johon käytettiin aikaa yhteensä 1,7 henkilötyövuotta ja siihen on osallistunut kaikkiaan 12 henkilöä.

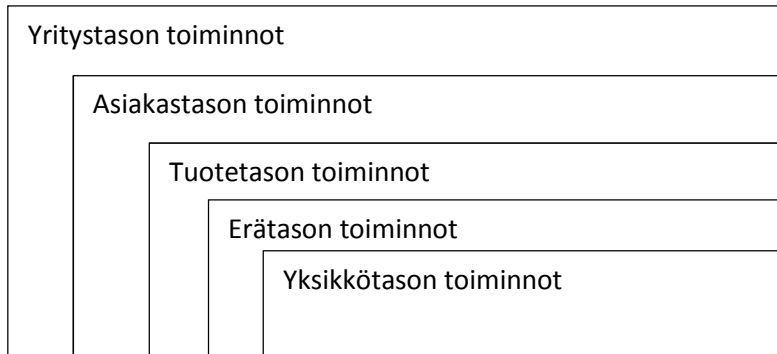
Resurssien käytön selvityksen jälkeen käytettävissä on tarkka yhteenveto kaikista toiminnoista sekä resurssien käytöstä yrityksessä.

3.2.1.5 Toimintojen luokittelu

Mitä enemmän kartoitettuja toimintoja on, sitä vaikeampaa on päätöksentekijän saada käsitys, minkä toimintojen tehostamiseen pitää panostaa. Tämän vuoksi toimintoja luokitellaan erilaisin kriteerein. Yksi tapa toimintojen luokitteluun on niiden järjestäminen toimintoketjujen mukaan, esimerkiksi järjestykseen: myynti ja markkinointi, tilaus ja toimitus, tukitoiminnot sekä johtaminen.

Toimintojen luokittelu voidaan myös tehdä sillä perusteella, ovatko ne toistuvia vai kertaluonteisia. Tämä tapa on suositeltava, kun organisaation toiminnassa on meneillään muutos. Tällöin kertaluonteisia toimintoja ja niistä aiheutuvia kustannuksia voi olla merkittävästi normaalia enemmän. (Lumijärvi ym. 1995, 45 – 47.)

Yksi suositeltava tapa toimintojen luokitteluun on niiden järjestäminen hierarkkiseen järjestykseen. Toimintojen ymmärtämisen lisäämiseksi ne voidaan luokitella vaikkapa viiteen hierarkiaan. Tätä luokittelua havainnollistaa kuva 5.



Kuva 5 Esimerkki toimintohierarkiasta (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 150)

Yksikötason toimintoja käyttävät kaikki yksiköt. Esimerkiksi asiakkaan palveleminen on yksikötason toiminnosta. Myös tuotteiden välittömät materiaalikustannukset sisällytetään tähän hierarkian tasoon. Kustannusten määrän vaihtelun perusteena on tuotannon tai asiakkaiden määrän mukaan.

Erätason toimintoja kuluttavat sen nimen mukaisesti valmistuserät. Esimerkkinä tämän tason toiminnoista voisivat olla esimerkiksi valmistuksessa tarvittaviin koneisiin tehtävät eräkohtaiset asetukset. Asetusten kustannukset riippuvat valmistettavan erien koon sijaan niiden lukumäärästä.

Tuotetason toiminnoilla tuetaan kaikkien eri tuotteiden aikaansaamista yrityksessä. Esimerkkeinä tästä tasosta voisivat olla uuden tuotteen tuominen markkinoille tai tuotekehitykseen käytetyt panostukset.

Asiakastason toimintojen erittelyn avulla voidaan jakaa eri asiakkaisiin liittyvät kustannukset niille kuuluviin paikkoihin. Yrityksellä voi olla esimerkiksi asiakkaita useammista maista, jotka käsitellään kaikki omissa, maakohtaisissa toiminnoissaan.

Yritystason toiminnot ovat koko yritystoimintaa ylläpitäviä toimintoja, kuten yleisjohto, vartiointi sekä liikekirjanpito. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 150 – 151.)

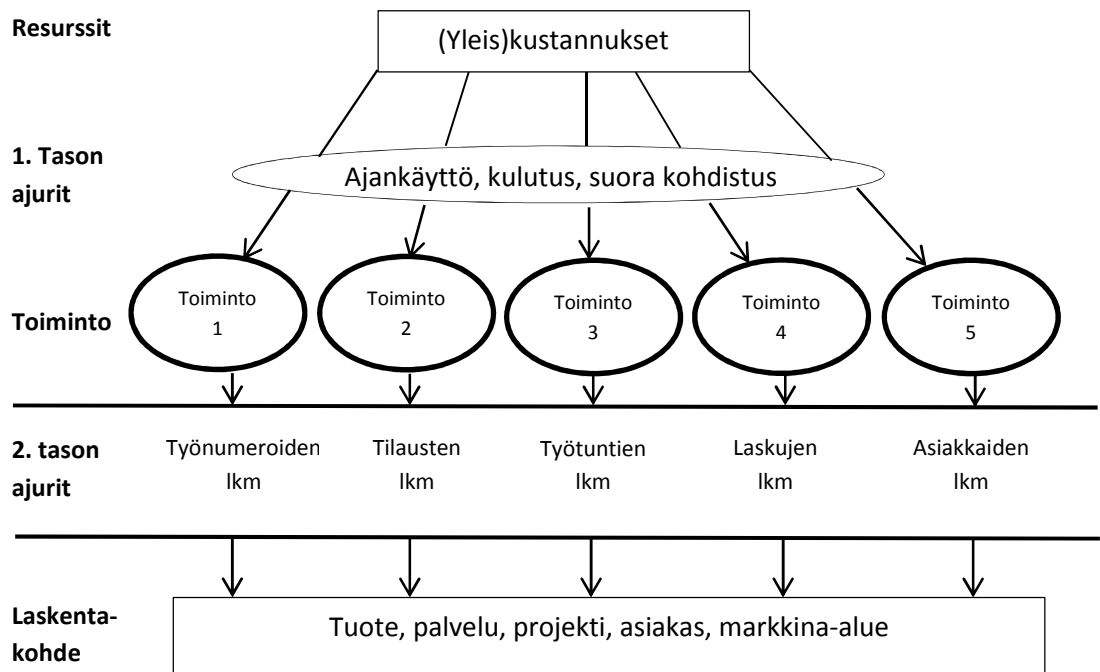
Erittäin yleinen tapa toimintojen luokitteluun on jakaa ne kolmeen ryhmään: lisäarvoa tuottaviin (esimerkiksi palvelun tuottaminen), lisäarvoa tuottamattomiin (korjaukset, tarkistukset ja odotukset) sekä lisäarvoa tuhoaviin (virheet, pilaantumiset sekä viivytykset).

Tässä jaottelussa rajanveto kahden viimeisen luokan välille voi olla hankalaa, tapauskohtaisesti toiminto sijoitetaan niistä toiseen. Lisäksi tuon vaikean rajanvedon helpottamiseksi voidaan toimintoja luokitella myös erilaisten asteikkojen mukaan. Asteikon perustana voi olla se, kuinka tarpeellisia toiminnot yritykselle ovat (esimerkiksi: elintärkeä, pakollinen, harkinnan varainen tai turha). (Lumijärvi ym. 1995, 47.)

Toimintojen luokitteluun on siis olemassa monia eri tapoja. Niiden valitsemisessa toimintoanalyysia varten on huomioitava yrityksen tai organisaation koko sekä sen toiminnan luonne. Tärkeintä luokittelussa on se, että yritysjohto saa hyvän kuvan toimintojen erilaisista luonteista ja toimintojen keskinäisistä suhteista. Tilitoimiston kannalta selvin tapa on luokitella toiminnot sen mukaan, kuinka paljon ne tuottavat lisäarvoa. Tämä sen takia, koska tilitoimistojen tarjoamia palveluita on määrällisesti suhteellisen vähän, ja niitä varten tehtäviä toimintojaakaan ei ole valtavasti. Tärkeää tilitoimistossa on saada toimintojen tuottaminen mahdollisimman tehokkaaksi.

3.2.2 Kustannusajurit

Kustannusajuri on tekijä, jolla kohdistetaan kustannukset. Lisäksi sen avulla saadaan selville, miksi toiminto vaatii käyttämiänsä resursseja. Kustannusajureita on olemassa kahdenlaisia: ensimmäisen ja toisen tason kustannusajureita. Ensimmäisen tason kustannusajureilla eli resurssiajureilla kohdistetaan resursit toiminnoille. Toisen asteen kustannusajureilla eli toimintoajureilla taas kohdistetaan kustannukset toiminnoilta laskentakohteille. (Alhola 2008, 44.)



Kuva 6 toimintolaskentamalli (Lumijärvi ym. 1995, 53)

Kuvassa on esimerkki laskentamallista. Siinä on kuvattuna kustannusten kohdistaminen ensin toiminnoille ja edelleen laskentakohteille.

Toisen tason kustannusajureista on mahdollista erottaa kaksi erityyppistä ajuria: laskenta-ajurit sekä toimintoajurit. Tämä kustannusajureiden kahtiajako aiheuttaa usein ymmärrys- ja tulkintaongelmia käsitteistä puhuttaessa.

Laskenta-ajurit ilmaisevat, kuinka usein toimintoa suoritetaan. Ne ovat ajureita, joiksi kustannusajurit perinteisesti mielletään ja joiden avulla kustannuksia kohdistetaan. Toimintoajureiden voidaan kuitenkin sanoa olevan todellisia kustannusajureita. Ne kertovat, mitkä tekijät vaikuttavat toimintojen laajuuteen ja kuinka toimintojen kustannukset muodostuvat. Niiden avulla saadaan selville, mitkä ovat ne asiat, joihin toimenpiteet tulisi kohdistaa, jos kustannuksiin haluttaisiin vaikuttaa.

Kustannusten kohdistamiseen laskentamallissa voidaan käyttää molempia kustannusajureita. Valinta niiden välillä tulisi tehdä sen mukaan, kumpi vastaa paremmin toiminnon kustannusten aiheutumisperustetta. (Lumijärvi ym. 1995 53 – 55.)

Toimintojen kehittämisen kannalta on kuitenkin järkevää käyttää molempia laskenta-ajureita samanaikaisesti. Pelkästään toimintoajureiden käyttäminen voi johtaa virheellisiin korjaustoimenpiteisiin, jotka eivät ole yrityksen toimintaa tehostavia. Laskenta-ajurien avulla toiminnoista saadaan selvempi kokonaiskuva ja niiden kehittäminen helpottuu. (Alhola 2008, 48.)

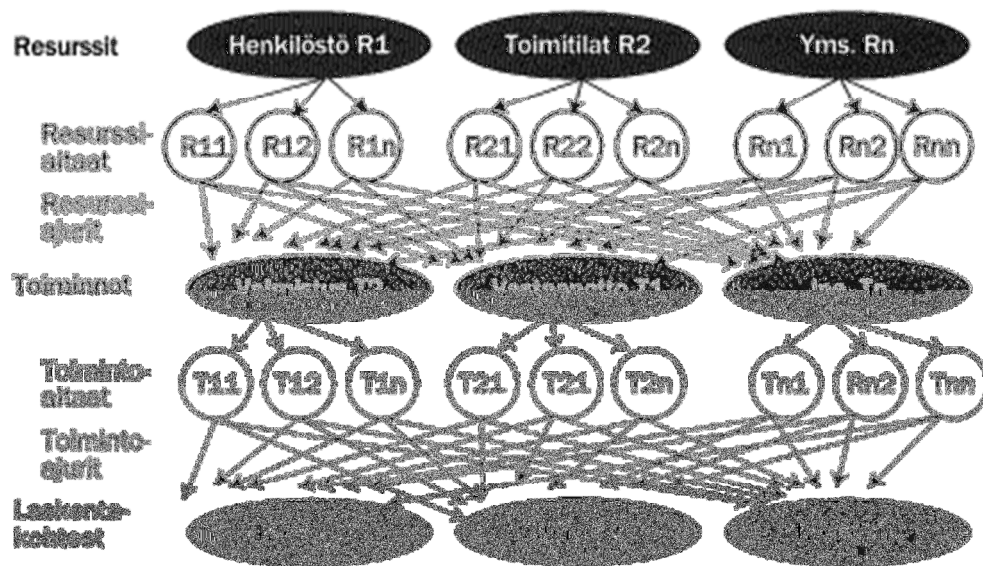
Toimintolaskentamallissa käytettävien toisen asteen kustannusajureiden lukumäärään vaikuttavat ensisijaisesti niille asetetut tavoitteet, toimintojen lukumäärä sekä toivottu laskentatarkkuus. Mitä enemmän ajureita laskentaan otetaan, sitä tarkempi siitä saadaan. Toisaalta ajureiden suuri määrä tekee mallista monimutkaisemman ja sen suunnitteluun ja ylläpitoon kuluu enemmän aikaa. (Lumijärvi ym. 1995 58 – 59.)

3.2.3 Kustannusten kohdistaminen

Kustannusten kohdistamisessa ensimmäisen kerran käytetään usein jonkin jo päättäneen ajanjakson, kuten esimerkiksi edellisen tilikauden, kustannuksia. Toimintolaskentamallista saatavat tulokset tuovat uuden näkökulman kustannuksiin yrityksessä ja sen ymmärtämisen helpottamiseksi on järkevää käyttää toteutuneita lukuja.

Kustannukset malliin poimittavaksi löytyvät yleensä yrityksen kirjanpidon kustannuspaikkaraporteista. Lisäksi on huomioitava pääomakustannukset, joita ei yleensä sisällytetä kustannuspaikkaraportteihin. Ennen raporttien käyttämistä niitä joudutaan usein ensin käsittelemään, jotta niiden luvut ovat käyttökelpoisia toimintolaskennassa. Jos käsiteltävillä kustannuksilla on yksiselitteinen kohdistusperuste eli ensimmäisen tason kustannusajuri, ne voidaan kohdistaa suoraan toiminnoille. Mikäli kohdistusperustetta ei ole, joudutaan resurssikulutusta selvittämään erillisanalyysillä. Tällainen analyysi on esimerkiksi henkilösidonnaisten kustannusten kohdistamiseksi tehtävä ajankäyttöselvitys. (Lumijärvi ym. 1995, 66 – 67.)

Teoksessa Toimintolaskenta – perusteet ja käytäntö (Alhola 2008), kuvataan yksityiskohtaisesti kustannusten kohdistamista toimintolaskennassa.



Kuva 7 Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta (Alhola 2008, 53)

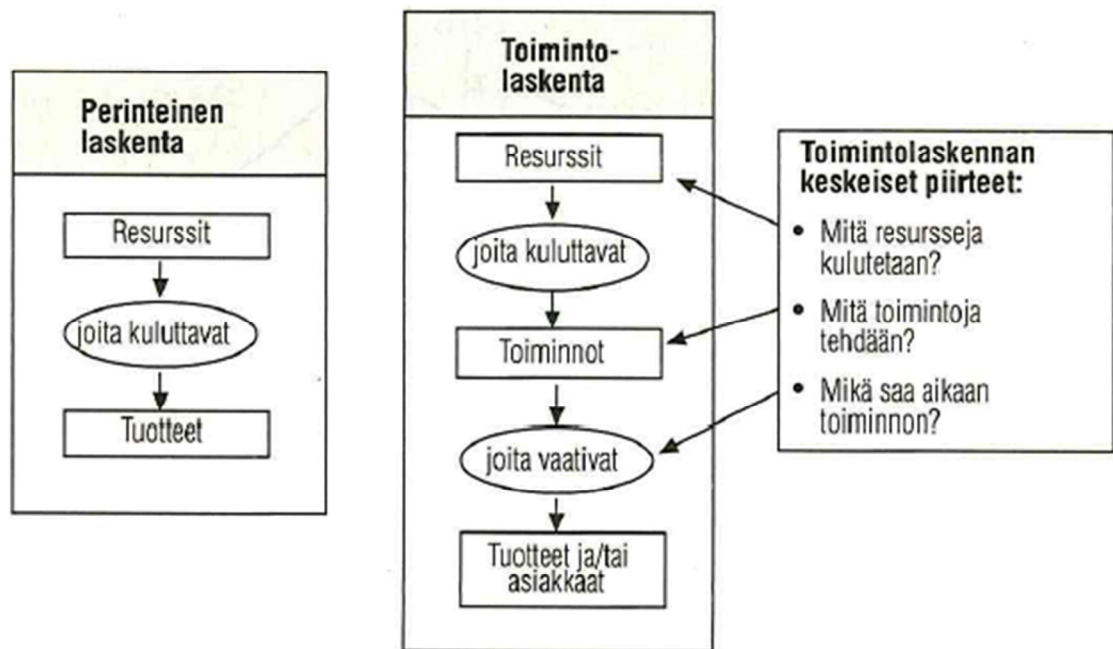
Kuvasta selviävät toimintolaskennan peruskäsitteet ja kuinka ne ovat sidoksissa keskenään. Kuvassa esiintyviä resurssi- ja toimintoaltaita ei välttämättä käytännössä aina kuitenkaan käytetä. Toimintolaskenta on teoriassa yksinkertaista, mutta toimintojen ja kustannusajurien määrittämisessä on oltava erittäin huolellinen. Tässä määrittämisessä epäonnistuminen johtaa laskentatulosten vääristymiseen. (Alhola 2008, 52 – 53.)

3.3 Toimintolaskenta vs. perinteinen kustannuslaskenta

Toimintolaskennalla ja perinteisen kustannuslaskennalla on yhteistä se, että välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Tärkein ero näiden kahden laskentamallin välillä on se, kuinka niissä hoidetaan välillisten kustannusten kohdistaminen. Toimintolaskennassa tähän käytetään kustannusajureita, joiden avulla laskentakohteille saadaan kohdistettua sen todellisesti kuluttamat resurssit. Perinteisessä kustannuslaskennassa käytetään usein vain

yhtä kohdistamiskriteeriä, esimerkiksi konetunteja tai välittömiä työtunteja. (Alhola 2008, 55.)

Liiketoimintaprosessit – teoksessa (Martola & Santala 1997) on kuvattu selkeästi ero kustannusten jakamisesta perinteisen laskennan ja toimintolaskennan välillä.



Kuva 8 Perinteisen laskennan ja toimintolaskennan ero (Martola & Santala 1997, 114)

Perinteisessä laskennassa kustannukset jaetaan eri tuotteille enimmäkseen tuotanto- tai myyntivolyymin mukaan. Toimintolaskennassa ne kohdistetaan sen mukaan, kuinka laskentakohteet ovat resursseja käyttäneet. (Martola & Santala 1997, 114 – 115.)

Yksi keskeinen ongelma perinteisessä kustannuslaskennassa on, että sen avulla on miltei mahdotonta selvittää asiakaskannattavuutta. Se ei kykene tunnistamaan sitä, että eri asiakkaat ovat työläämpiä yritykselle kuin toiset. Toimintolaskennan avulla pystytään kuvaamaan asiakaskohtaisesti kaikki tarvittut toiminnot ja niistä aiheutuneet kustannukset. Asiakaskannattavuuden selvittäminen ja sen seuraaminen edesauttaa oikeudenmukaisemman hinnoittelun asiakkaiden kanalta. (Alhola 2008, 67.)

Perinteisen kustannuslaskennan puutteiden vuoksi sitä ei voi suositella käytettävän tilitoimiston hinnoittelua kehitettäessä. Sen avulla oikeudenmukaisten hintojen määrittäminen on mahdotonta.

Toimintolaskenta on erinomainen apuväline yrityksen toiminnan kehittämisessä ja sen kannattavuuden parantamisessa. Sen avulla yritysjohdolle voidaan luoda entistä tarkempi kuva siitä, mitä kaikkea yrityksessä tehdään ja kuinka toiminnan kustannukset todellisuudessa syntyvät. Kun tuotteiden todelliset kustannukset saadaan selville, on yrityksen hinnoittelun tehostaminen helppoa.

Toimintolaskennan käyttämistä varten tarvitsee tuntea yrityksen toiminta läpikotaisin. Tätä varten tehtävät analyysit ja kartoitukset voivat olla erittäin työläitä, ja suurelle yritykselle siitä voi koitua merkittäviä kustannuksia. Kuitenkin lopulta valmiista toimintolaskentamallista voidaan saada sen kustannuksiin nähden moninkertaiset, jopa monikymmenkertaiset säästöt tai lisätuotot.

On tärkeää, että lopullisesta laskentamallista tulisi tehdä mahdollisimman helpokäyttöinen työkalu yrityksen johdolle. Tällä taataan, ettei sen käyttöön ja ylläpitoon kulu kohtuuttoman paljon resursseja.

Tilitoimiston hinnoittelun ja toiminnan kehittämiseen toimintolaskenta sopii erittäin hyvin. Sen tuottamien palvelujen kirjo on laaja ja sen asiakkaat keskenään usein hyvin erilaisia. Tilitoimistojen hinnoittelussa käytetään mitä erilaisimpia hinnoitteluperusteita, minkä vuoksi hinnan perustelu asiakkaille voi olla usein hankalaa. Toimintolaskennan avulla saadaan asiakkaille laskettua oikeudenmukainen, heidän ostamansa palvelun käyttämien resurssien mukainen hinta.

4 HINNOITTELU

Tuotteen hinta on sen arvo rahamääräisessä mitassa. Yrityksen näkökulmasta se on asiakkaalta saatu korvaus tuotteesta. Hinta on keskeisimpiä tekijöitä asiakkaan tehdessä ostopäätöstä eri tuotteiden välillä. Hinnoittelulla voidaan vai-

kuttaa tuotteen myyntimäärään ja sitä kautta siihen, kuinka paljon rahaa yritys saa toimintaansa myynnistä.

Hintataso vaikuttaa suoraan yrityksen sekä tuotteen imagoon ja asiakkaiden haluun ostaa tuotetta. Hinnoittelupäätökset kuvastavat yrityksen toimintatapoja markkinoilla. Liian korkea tai matala hinta voi johtaa siihen, että asiakas luopuu tuotteen ostoaikeistaan. Imagon lisäksi tuotteen hinta vaikuttaa siis sen myyntimäärään ja sitä kautta sen yksikkökustannuksiin. Tämän takia hinnoittelupäätökset ovat keskeisimpiä johdon päätöksiä liiketoiminnan kannattavuuden taakamiseksi.

Hinnoittelulla on yleensä tavoitteita, joita yritetään täyttää. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi: tuotteen riittävän myynnin varmistaminen, tietyn markkinaosuuden saavuttaminen, kannattavuuden saavuttaminen, hintakilpailun ja hintasodan estäminen sekä toivotun hintakuvan luominen asiakkaille. Tärkein yksittäinen tavoite hinnoittelulla on saada yrityksen toiminta kannattavaksi. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 150.)

Tehokkaan hinnoittelun tulisi perustua sellaiseen katteen ja markkinaosuuden suhteeseen, että se maksimoisi kannattavuuden pitkäjänteisesti. Optimaalinen hinnoittelu pystyy hyödyntämään markkinoiden mahdollisuudet yrityksen toiminnan kannalta optimaalisesti. (TIEKE 2005, 8.)

4.1 Palvelujen hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelussa on erotettavissa kolme pääperustetta:

- Kustannusperusteinen hinnoittelu
- Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu
- Päämäärä ja tavoite perusteinen hinnoittelu.

Useimmissa tapauksissa hinnoittelussa käytetään näitä kaikkia, mutta eritilanteissa niiden painoarvo hintaan vaihtelee (Sipilä 2003, 57).

4.1.1 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Kustannuspohjaisen hinnoittelun perustana toimivat palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset. Näiden kustannusten päälle lisätään yrityksen asettama kate- tai voittotavoite. (Sipilä 2003, 58.)

Kustannusperusteista hinnoittelutapaa pidetään asiakkaan kannalta ehkäpä oikeudenmukaisimpana, koska se perustuu palvelun tuottamisen aiheuttamiin todellisiin kustannuksiin. Sen heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että sen voidaan nähdä ruokkivan kustannusten nousua ja tehottomuutta. Se ei myöskään huomioi sitä, minkä arvoisena asiakas palvelua itselleen pitää. Ongelmaksi voi muodostua liian korkea tai matala hinta, jos yritys ei huomioi hinnoittelussaan ollenkaan markkinahintoja. Näin toimiessaan se voi menettää osan tuotoistaan tai hinnoitella itsensä ulos markkinoilta.

Kustannusperusteisen hinnoittelun käyttö palvelujen kohdalla on hankalampaa kuin fyysisen tuotteen hinnoittelussa. Syynä tähän on se, että yksittäiselle palvelulle kohdistuvia kustannuksia on erittäin vaikea selvittää. Jos yritys tuottaa asiakkailleen ainutkertaisia, aina jollain tapaa muuttuvia palveluita, se vaikeuttaa kustannusten selvittämistä entisestään. Kustannuspohjaisen hinnoittelun pohjana käytetäänkin tämän takia usein arvionvaraisia, oletettuja tuotantokustannuksia. (Sipilä 2003, 58.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun käyttämiseksi pitää tuntea tarkkaan tuotteiden kustannukset. Tuotekohtaisen kustannuslaskennan tulee olla äärimmäisen tarkka, sillä mahdolliset virheet laskennassa johtavat väärään hintaan sekä tuotteen kannattavuuden muuttumiseen.

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa ei aina jätetä kustannusten ulkopuolella olevia tekijöitä huomioimatta. Hinnoitteluun vaikuttavat aina jollain tapaa markkinoilla vallitsevat kysyntä ja kilpailu. Puhdasta pelkkiin kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua ei nykyisissä markkina- ja kilpailuolosuhteissa käytetä kuin hyvin harvoin. (Laitinen 2007, 157 – 159.)

Tilitoimiston kannalta kustannusperusteinen hinnoittelu on erittäin hyvä tapa, koska sen tuloksena saadaan asiakkaille oikeudenmukaiset hinnat. Hintojen perusteleminen asiakkaille on helppoa, kun voidaan näyttää, mistä kaikista tilitoimiston kuluista palvelun hinta muodostuu. Tilitoimiston tulee kuitenkin muistaa, että sen toiminnan kustannusten selvittäminen on todennäköisesti hankalaa ja paljon aikaa vievää. Kustannusten kehitystä tulee myös seurata tilikausittain, jotta hinnoittelu pysyy ajan tasalla.

4.1.2 Markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinnan perusteena on tuotteen tai palvelun markkinahinta, jonka muodostavat markkinoilla vallitseva kysyntä ja kilpailu. Markkinahintaan vaikuttavat osaltaan myös julkisen vallan säädökset, kuten lait, asetukset ja viranomais määräykset. Tärkein yksittäinen julkisen vallan vaikutin markkinahintaan on verotus.

Palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset muodostavat yleensä palvelun hinnan alarajan. Sen ylärajan muodostavat markkinat ja kysyntä. Markkinahinta voi joissain tilanteissa olla väliaikaisesti alle yrityksen tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 58 – 59.)

Markkinahinnan määrittäminen on usein vaikeaa, sillä kilpailijoiden hinnat voivat poiketa paljon ilmoitetuista listahinnoista. Alalla voi olla esimerkiksi käytäntö antaa erilaisia alennuksia asiakkaille ja tämä johtaa markkinahinnan painumiseen alle listahintojen. Markkinahinta ei kuitenkaan ole alin hinta markkinoilla, vaan yleensä jokin yritys on lopetusuhan alla ja hinnoittelee palvelunsa alakanttiin.

Markkinahinnan määrittämistä vaikeuttaa myös se että eri yritysten tarjoamat palvelut eroavat toisistaan. Ne eivät ole keskenään homogeenisiä ja niiden sisältämä asiakkaan itsepalveluisuus vaihtelee huomattavasti. Markkinahintaa määritettäessä pitäisi löytää yrityksiltä palvelut, jotka ovat mahdollisimman samanlaisia keskenään tai sellaisia, että ne ovat toisensa täysin korvaavia. Yritys-

ten mielestä markkinahintaa määritettäessä tulisi ottaa huomioon yritysten koko, sillä suurilla on omasta mielestään raskaampi kustannusrakenne. Toisaalta suuremmat yritykset kykenevät tarjoamaan asiakkailleen paremman ja varmemman työn jatkuvuuden.

Asiakkaiden ja myyjien vertailutyötä helpottaa toimialaliittojen, kuluttajajärjestöjen sekä nettitietopalveluiden jatkuvasti keräämät hintatiedot. Lisäksi kuluttajaviranomaiset tekevät ja julkaisevat omia selvityksiään aikaajoin. (Sipilä 2003, 58 – 59.)

Tilitoimiston on oltava tietoinen kilpailijoidensa hintatasosta. Sen tulee kuitenkin perustaa hinnoittelunsa johonkin muuhun seikkaan. Tilitoimistojen kulurakenteet poikkeavat varmasti toisistaan, joten yritys ei voi luottaa saavansa palveluilleen tarpeeksi katetta kopiaimalla hintansa kilpailijoilta.

Kun palvelu tuodaan markkinoille, se voidaan hinnoitella korkeaksi sen sisältämän uutuusarvon vuoksi. Myöhemmin kilpailu markkinoilla vaikuttaa siihen, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita palvelusta maksamaan, ja hintaa joudutaan pudottamaan. (Sipilä 2003, 60.)

Alhaisen hinnan politiikkaa markkinoilla käyttävät pyrkivät lisäämään yrityksensä palveluiden markkinaosuutta. Alhaisemman hinnan valinta perustuu siihen oletukseen, että mikäli markkinoilla olevat palvelut ovat toisiaan vastaavia, niin asiakkaat suosivat aina halvempaa tuotetta. Alhaisen hinnoittelun käyttämisestä seuraa yrityksen ja sen palveluiden kannattavuuden heikentyminen.

Kilpailluilla markkinoilla yrityksen on tärkeää tuntea kilpailijoiden hintojen lisäksi niiden kustannukset. Näin yritys pystyy arvioimaan, kuinka alas kilpailijat pystyvät hintansa tarvittaessa pudottamaan. (Mäntyneva 2002, 107 – 108.)

Asiakasperusteisessa hinnoittelussa perustana hinnalle on asiakassuhteen kannattavuus yrityksen kannalta. Hyvin kannattavista suhteista voidaan palkita asiakasta erilaisilla alennuksilla ja lisäeduilla. Tietotekniikan kehittyminen on tehnyt asiakkuuspohjaisen hinnoittelun helpommaksi, kun monimutkaisempien

ja paljon erilaisia tapahtumia sisältävienkin asiakassuhteiden kannattavuus on helpommin selvitettävissä.

Palvelujen luonteen takia uusien asiakkaiden hankintakustannukset ovat yleensä hyvin suuret ja toisaalta tyytymättömät asiakkaat voivat olla erittäin vahingollisia yrityksen imagolle. Näiden seikkojen vuoksi palveluyritysten on kannattavaa pyrkiä tekemään asiakassuhteistaan pitkäikäisiä. Pitääkseen asiakkaansa tyytyväisenä yritys voi räätälöidä erilaisille asiakkaille erilaisia palvelukokonaisuuksia sekä hinnoitella ne mahdollisimman oikeudenmukaisesti. (Sipilä 2003, 61.)

Tilitoimistoalalla yrityksillä on rajallisesti mahdollisuuksia kilpailijoidensa kustannusten selvittämiseen. Alan jatkuvat muutokset, kuten muuttuva lainsäädäntö, asettaa omat henkilöstön kehittämistarpeet. Lisäksi alalla toimivien yritysten kirjo ja määrä on valtava. Niinpä tilitoimistojen ei kannata käyttää usein rajallisia resurssejaan kilpailijoidensa toiminnan tarkkaan kartoittamiseen.

Asiakasperusteisen hinnoittelun käyttäminen tilitoimiston hinnoittelussa on harkitsemisen arvoista. Tilitoimistojen asiakaskunta koostuu yleensä monenlaisista ja kokoisista yrityksistä ja organisaatioista. Usein tilitoimiston tuotoista suuri osa kertyy prosentuaalisesti pienestä osasta asiakkaita. Näiden paremmin kannattavien asiakassuhteitten pitkäikäisyyttä kannattaa vaalia. Hyvä keino tähän on varmistaa asiakkaiden tyytyväisyys antamalla erilaisia etuja ja alennuksia. Niiden tulee kuitenkin olla maltillisen kokoisia, ettei liian suuri osa asiakassuhteen tuotoista kulu etuihin.

4.1.3 Omat päämäärät ja tavoitteet hinnoittelun perusteena

Hinnoittelua laadittaessa yhtenä lähtökohtana ovat aina yrityksen omat päämäärät ja tavoitteet. Kuitenkin kilpailutilanteessa yritykset joutuvat taipumaan markkinoiden tahtoon. Monopolitilanteessa kaikki on kuitenkin toisin. Omista tavoitteista ei tarvitse tinkiä hinnoittelua suunniteltaessa.

Monopolihinnoittelua pystyvät käytännössä käyttämään monet viranomaispalvelujen tarjoajat sekä yksityiset yritykset, jotka ovat päässeet asemaansa kilpailun tai jonkin patenttinsa ansiosta. Monopolitilanne voi syntyä maantieteellisistä syistä. Esimerkiksi pienessä kylässä ei yleensä ole kovinkaan monta saman alan yritystä. Viranomaistahot voivat kuitenkin pakottaa purkamaan kilpailun seurauksena syntyneet monopolitilanteet, joten ne ovat kestoaltaan yleensä hyvin lyhytikäisiä. (Sipilä 2003, 63–64.)

Tilitoimisto-alalla monopolitilanteet ovat erittäin harvinaisia, joten niiden hinnoittelu ei voi perustua pelkästään omiin päämääriin ja tavoitteisiin. Ne huomioidaan kuitenkin hinnoittelussa usein esimerkiksi katelisivä määriteltäessä.

4.2 Taloushallintoliiton kanta hinnoitteluun

Taloushallintoliitto edellyttää auktorisoidulta jäseniltään, että seuraavat seikat on hoidettu alan vaatimusten mukaisesti: henkilöstön jatkuva koulutus, tilitoimiston asiakasmäärän on oltava kohtuullinen suhteutettuna sen palvelukykyyn, taloudellisten vahinkojen varalle on oltava otettuna varallisuusvastuuvakuutus, hyvän tilitoimistotavan noudattaminen sekä asiantuntevan tuen ja neuvojen antamisen asiakkaille. Palvelusta riippuen hinnan perusteena voivat olla käytetty aika, kiinteä kuukausiveloitus, tapahtumien määrään tai näiden kaikkien yhdistelmä. Olennaisinta taloushallintoliiton kannan mukaan on palvelun hintalaatusuhde. Tilitoimistojen hinnoissa ja hinnoittelutavoissa on suuriakin eroja. Syinä näihin eroihin ovat toimistojen osaamisen taso sekä sen tarjoamien palveluiden erilaisuus. (Taloushallintoliitto. 2011d.)

Asiakkaan on tärkeää tehdä huolellinen palvelukartoitus siitä, mitä palveluja se tarvitsee ja mitkä ovat ne tilitoimistot, jotka näitä tarjoavat. Mikäli palvelukartoitus tehdään hätäisesti, voi asiakas päätyä valitsemaan tilitoimiston, jolla on edulliset hinnat, muttei kykyä tuottaa asiakkaan tarvitsemia palveluja. Tilitoimiston tarjoaman edullisen hinnan taustalla voi olla se tosiasia, että toimisto on tinkinyt esimerkiksi tarjoamansa palvelun laadusta tai henkilöstönsä koulutuksesta.

Hinnoittelu on taloushallintoliiton mukaan jokaisen tilitoimiston oma asia, kunhan tilitoimisto pystyy täyttämään toiminnassaan liiton asettamat vaatimukset. Taloushallintoliitolla ei ole olemassa minkäänlaisia hintasuosituksia jäsenilleen. (Taloushallintoliitto. 2011d.)

4.3 Hinnoittelupäätösten tekeminen

Hintapäätökset ovat tilitoimiston toiminnan jatkuvuuden kannalta yksi tärkeimmistä päätöksistä. Yritysjohdon on ajateltava niitä monia seikkoja, joihin lopullinen hinta vaikuttaa. Yrityksen ja sen palveluiden imago on yksi tärkeä tekijä, mihin hinnoittelulla vääjäämättä on seurauksensa. Yritysjohdon on myös oltava tietoisia hintatasosta markkinoilla. Pelkona on, että ilman tätä tietoa yritys hinnoittelee itsensä ulos markkinoilta liian korkealla hinnalla tai siltä jää voittoja saamatta liian alhaisen hinnan vuoksi.

Samaan aikaan, kun yritys pyrkii luomaan mahdollisesti korkean laadun imagoa korkealla hinnalla, asiakkaat ajattelevat oman toimintansa kannattavuutta ja toivovat edullisen hintaisia palveluita. Yksi suuri haaste hinnoittelussa tilitoimistoilla on hinnan perusteleminen asiakkaille. Asiakkaat ovat varmasti valmiita maksamaan korkeampaa hintaa tilitoimiston palveluista, jotka ovat korkealaa-tuisia, täyttävät heidän tarpeensa ja joista he kokevat saavansa riittävästi lisäarvoa.

Merkittävän haasteen tilitoimiston pyrkimyksille korkealle hinnoittelulle asettavat sellaiset tilitoimistot, jotka karsivat kustannuksiaan voidakseen myydä palvelujaan alhaisella hinnalla. Yksi kohde, jossa tilitoimisto voi teoriassa säästää paljon, on henkilöstönsä kouluttaminen. Tällä on kuitenkin merkittävät haittavaikutukset yrityksen toimintaan. Sen palveluiden laatu heikkenee merkittävästi, lisäksi on todennäköistä, että samalla myös sen työntekijöiden motivaatio laskee. Muita kohteita, joista hinnalla kilpaileva tilitoimisto on voinut karsia, ovat tietokoneet ja ohjelmistot sekä palveluiden skaalan tyypistäminen. Näissä säästäminen johtaa samaan lopputulokseen kuin kouluttamisessa säästäminen.

Kuten aiemmin on todettu, tilitoimiston asiakaskunta koostuu yleensä erikokoisista ja erilaisista yrityksistä ja organisaatioista. Osa niistä on tilitoimistolle kannattavampia asiakkaita kuin toiset. Lähtökohtaisesti kannattavimmat asiakkaat menestyvät omassa toiminnassaan, ja heillä on sen vuoksi myös varaa maksaa palveluistaan enemmän. Heidän tyytyväisyytensä kannattaa panostaa enemmän kuin vähemmän tuottoisiin asiakkaisiin. Keinoja pitää asiakkaat tyytyväisenä palvelun korkean laadun lisäksi on erilaisten etujen ja alennusten antaminen.

Tilitoimiston hinnoittelun laskentamallin tulisi antaa asiakkaille mahdollisimman oikeudenmukaiset hinnat. Näin asiakkaiden tyytyväisyys on helpommin taattu. Lisäksi malliin pitäisi olla valittuna vain keskeisimmät tilitoimistossa suoritettavat toiminnot. Näin tuloksena saadaan asiakkaille selkeät laskut, joista asiakkaille maksettavaksi tuleva summa on helposti perusteltavissa.

5 CASE TILITOIMISTO A

5.1 Yritysesittely

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Se on toiminut alalla vuosikymmenten ajan ja se työllistää nykyisin noin kymmenen henkilöä. Yrityksen kasvu on hidastunut viimeisten vuosien aikana. Sen asiakastilanne on kuitenkin hyvä. Se on solminut tasaisesti uusia asiakassuhteita.

Tilitoimiston asiakaskunta koostuu hyvin erikokoisista yrityksistä, pienistä toiminimistä aina kymmeniä työllistäviin osakeyhtiöihin. Kaikkiaan asiakkaita sillä on noin 150. Se vastaa asiakkaidensa erilaisiin tarpeisiin tarjoamalla laajan valikoiman palveluita. Tavanomaisten tilitoimistopalveluiden lisäksi sen tarjontaan kuuluvat verkkolaskutus, ostolaskujen sähköinen kierrätys, budjetointi sekä erilaiset konsultointipalvelut.

Tilitoimiston laajan ja värikkään asiakaskunnan vuoksi sen hinnoittelukin on hyvin monimuotoista. Asiakassopimukset ja laskutusperusteet ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Asiakkailta veloittettavien perusmaksujen ja tuntiveloitusten hinnat vaihtelevat suuresti, eikä tämä selity asiakaskohtaisilla alennuksilla. Alennuksia on annettu joillekin asiakkaille, mahdollisesti liian alhaiset hinnat syövät tilitoimiston kannattavuutta.

Tilitoimistolla on toiveissa muuttaa hinnoitteluaan yhtenäisemmäksi, niin että työntekijöillä olisi mahdollisimman helppo ymmärtää, mitä ja kuinka asiakkailta laskutetaan. Toinen tärkeä seikka, jota tavoitellaan, on laskujen selkeyttäminen. Nykyisin asiakkaalle lähetettävässä laskussa voi olla jopa yli kymmenen riviä eri selitteitä. Toivottavaa olisi, että selitteiden lukumäärää saataisiin vähennettyä noin puoleen nykyisestä.

5.2 Toteutussuunnitelma

Tilitoimiston hinnoittelun pohjana päätettiin käyttää toimintolaskentaa, koska opinnäytetyötä varten lukemani perusteella tulin siihen tulokseen, että se on paras menetelmä tilitoimiston hinnoittelun kehittämiseen. Toimintolaskennan soveltaminen hinnoitteluun on epäilemättä työläämpää kuin perinteisen kustannuslaskennan. Sen avulla voidaan kuitenkin saada erittäin tarkat ja asiakkaan kannalta oikeudenmukaiset suoritekohtaiset hinnat. Toimintolaskennan vahvuus on välillisten kustannusten kohdistaminen suoritteille ajureiden avulla sen mukaan, kuinka niitä on todellisuudessa käytetty. Perinteisessä kustannuslaskennassa kohdistamiseen käytetään yleiskustannuslisiä, joiden avulla ei kyetä saamaan yhtä todenmukaista tulosta.

Tilitoimiston senhetkisessä hinnoittelussa suurin ongelma oli selkeyden puuttuminen. Sen asiakkaita laskutetaan niin tunti- ja vientiperusteisesti. Joillain asiakkailla laskutuksen perustana oli taas kiinteä kuukausimaksu. Näiden perusteiden lisäksi asiakkailta veloitettiin vaihtelevasti muun muassa atk-perusmaksuja, kopioiden ottamisista, kirjanpitomapeista sekä postituksista sen mukaan, kuinka asiakkaan kanssa oli sovittu. Eri tuotteiden tuntihinnoittelussa

ongelmana oli useiden eri tuntihintojen käyttäminen, esimerkiksi kirjanpidosta löytyi kymmeniä eri tuntihintoja, joissa halvimman ja kalleimman ero oli 13 euroa. Muuta huomioitavaa on että tilitoimiston tuntihintoihin tehtiin pieniä, 2 – 5 prosentin korotuksia muutaman vuoden välein. Tällä tavalla hinnan toivottiin pysyvän ajan tasalla.

Aloitin opinnäytetyöni lähdekirjallisuuteen tutustumisen hiljalleen loppukesästä 2010. Intensiivisemmin teoksiin aloin paneutua marraskuussa. Opinnäytetyön teorialukujen kirjoittamisen aloitin tammikuun 2011 loppupuolella. Teoriaosuu- den kirjoittamiseen varasin aikaa maaliskuun loppuun. Jo helmikuussa teorialu- kujen kirjoittamisen lomassa aloin hiljalleen työstää myös empiiristä osiaa.

Heti työn alkumetreillä päätin, että soveltaisin toimintolaskentaa Tilitoimiston hinnoitteluun. Tavoitteena oli luoda hinnoitteluun laskentamalli toimintolasken- nan pohjalta. Lisäksi minun oli tarkoitus verrata mallin eri asiakkaille tuottamia hintoja heidän nykyisin hintoihinsa.

Hyvä keino saada kuva kohdeyrityksen toiminnoista olisi tehdä niistä prosessi- kuvaus. Tammikuussa rupesin tekemään kuvausta. Prosessikuvaus päädyttiin tekemään kahdesta keskeisestä toiminnosta: kirjanpidosta sekä palkanlasken- nasta. Oli tärkeää selvittää kaikki näihin kahteen liittyvät toimet. Prosessikuva- uksia voitaisiin myöhemmin hyväksikäyttää yrityksessä esimerkiksi uusien työn- tekijöiden perehdyttämisessä. Maaliskuussa kartoitin yrityksen resurssit sekä loput toiminnot, jotka otettaisiin mukaan laskentamalliin.

Opinnäytetyön valmistumisen tavoitteeksi asetettiin huhtikuun loppu. Tämän ajan uskottiin riittävän työn valmiiksi saattamiseen, koska tammikuun puolen välin jälkeen pystyin tekemään työtä kokopäiväisesti.

5.3 Toimintojen määrittäminen

Toimintojen määrittämisessä käytin hyväkseni kaikkea, mitä olin yrityksen toi- minnasta jo oppinut. Tässä vaiheessa opinnäytetyötä oli minulla jo hyvä kuva yrityksen toiminnasta.

Alkuperäisessä toimintojen määrittämisessä päätoimintoja oli yhdeksän: Kirjanpito (normaalit kirjaukset), kirjanpito (monipankkiohjelman kirjaukset), palkanlaskenta, maksuliikenteen hoitaminen, tilinpäätöksen laatiminen, arvonlisäveron valvontailmoituksen laatiminen, laskujen skannauspalvelu, konsultointi sekä hallintopalvelut. Kirjanpitotoiminnon kahtia jakaminen normaaleihin ja monipankkiohjelman automaattisiin kirjauksiin oli perusteltua, koska niihin käytettävän ajan määrä erosi toisistaan huomattavasti. Päätoiminnoilla on mallissa lukuisia omia alitoimintojaan, joita tarvitaan toimintojen suorittamiseksi.

Toimintojen käyttämiä resursseja selvittäessäni törmäsin puutteisiin tilitoimituksessa vallitseviin käytäntöihin sekä käytössä olleen kirjanpito-ohjelman raporteissa. Näiden puutteiden vuoksi toimintojen määrää jouduttiin karsimaan seitsemään. Suuri ongelma toimintojen tietojen keruussa kohdistui yrityksen käytössä olleeseen työajanseurantasovellukseen. Sovellukseen työntekijät kirjasiivat kaikki työpäivän aikana tekemänsä toimet. Kirjaukseen eriteltiin tuotekoodilla tehdyt toimet sekä yritys, jolle niitä oli tehty. Ongelma oli se, että työajanseurannassa ei ollut eroteltu toimia tarpeeksi ja että työntekijöillä ei ollut yhteneviä käytäntöjä tuotekoodien käytössä. Esimerkiksi arvonlisäveroilmoituksen käyttöön oli käytetty sille tarkoitetun tuotekoodin lisäksi runsaasti kirjanpidon tuotekoodia.

Toiminnot, jotka jouduttiin jättämään pois laskentamallista, olivat monipankkiohjelman automaattinen vientikirjanpito sekä alv-valvontailmoituksen laatiminen. Kirjanpitäjien käyttämässä työajanseurannassa ei tehdä eroa kirjanpitojen välille, joten kirjanpitoa käsitellään yhtenä toimintona. Arvonlisäveron valvontailmoitusten laatimisen ongelma oli se, että kirjanpitäjät eivät olleet eritelleet niiden laatimiseen käytettyä aikaa työajanseurannassaan. Sen vuoksi arvonlisäveron valvontailmoitusten laatimista ei voitu ottaa mukaan laskentamalliin.

Ratkaisuna näihin toimintojen rekisteröimisongelmiin tehtiin päätös, että osana työtäni kehittäisin yrityksen käyttöön Excel-pohjaisen laskutus- ja työajanseurantamallin.

5.4 Prosessikuvaukset

Prosessikuvaus päätettiin siis toteuttaa kahdesta keskeisestä toiminnosta, kirjanpidosta (Liite 1) sekä palkanlaskennasta (Liite 2). Niiden toteuttamisen ensimmäinen askel oli havaintojen kirjaaminen kirjanpidon ja palkanlaskennan kuukausittaisesta tekemisestä. Kävin seuraamassa kirjanpitoa tammikuun viimeisellä viikolla ja palkanlaskentaa helmikuun kolmannella viikolla.

Yksityiskohtaisten kuvausten pohjalta tein Excel-pohjaiset nuolikaaviot prosessien kulusta. Molemmissa prosessikuvauksissa on sekä kuukausittain tehtäviä toimenpiteitä että toimenpiteitä, jotka voidaan mahdollisesti joutua kuukauden aikana tekemään. Prosesseja kuvaavissa nuolikaavioissa on huomioitu, mitä tietojärjestelmää toimenpiteen suorittamiseen käytetään, ja mikäli toimenpiteeseen liittyy tulosteiden ottaminen, niin tulosteiden lukumäärä. Molemmat kaaviot alkavat siitä, kun asiakas toimittaa aineiston tilitoimistoon ja päättyvät siihen, kun aineisto arkistoidaan.

Maaliskuun viimeisellä viikolla annoin nämä kaaviot kommentoitavaksi kaikille kirjanpitoa ja palkanlaskentaa tilitoimistossa tekeville. Kaksi viikkoa myöhemmin keräsin heidän huomionsa ja laadin niiden pohjalta korjatut versiot kaavioista. Vein korjatut kaaviot tilitoimistoon viimeisiä kommentteja varten huhtikuun kolmannella viikolla. Kirjanpidon kaavioon tuli vielä muutama korjausehdotus, jotka toteutin samalla viikolla. Lopullisen Kirjanpidon kaavion toimitin tilitoimistoon huhtikuun viimeisellä viikolla.

Oman haasteensa kaavioiden tekemiseen antoi se, että kirjanpitäjillä ja palkanlaskijoilla on töissään aikojen kuluessa syntynyt omat toimintatapansa ja ruttiinsa. Niinpä kaikkien toimenpiteiden niputtaminen yhdeksi toimintamalliksi oli haasteellista.

Lopputuloksena prosessikaaviot osoittautuivat hyviksi apuvälineiksi tilitoimiston toiminnan kannalta keskeisten toimintojen ymmärtämiseen. Myös kirjanpitäjät ja palkanlaskijat olivat tyytyväisiä lopullisiin kaavioihin. Niitä voitaisiin yrityksessä käyttää myöhemmin niin toimintatapojen yhtenäistämiseen ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

5.5 Resurssien määrittäminen

Yrityksen resurssien määrittämisessä käytettiin hyväksi edellisen tilikauden tilinpäätöstä. Tuloslaskelmasta saatiin selville yrityksen kuluerät ja taseesta sen aktivoituneet omaisuuserät, joihin kohdistuu pitkäaikaisia tuotto-odotuksia. Resurssien ryhmittelmissä käytettiin hyväksi tuloslaskelman tilejä sekä yritysjohton mielipidettä yrityksen tärkeimmistä kulueristä. Ryhmittelyn tuloksena saimme neljä resurssiryhmää: palkkakustannukset, toimitilakustannukset, atk-kustannukset sekä ryhmän muut kustannukset. Resurssien jakaminen vain neljään ryhmään on hieman pelkistettyä, mutta tässä tapauksessa katsoin sen olevan laskentamallin selkeyden ja käytännöllisyyden kannalta paras ratkaisu.

Palkkakustannukset muodostavat yrityksen suurimman kustannuserän. Niiden osuus kaikista yrityksen kustannuksista on noin 61 prosenttia. Niihin on sisällytetty yrityksen päätoimintoihin osallistuvien työntekijöiden palkat, kaikki henkilösivukulut eli työntekijöiden ja yrittäjän eläkevakuutusmaksut ja tapaturma-, työttömyys- sekä ryhmähenkivakuutukset. Lisäksi palkkakustannuksiin sisällytettiin myös palkkojen niin sanotut liitännäiskustannukset, joita tilitoimistolla ovat koulutus- ja matkakulut.

Toimitilakustannukset on toinen merkittävä kuluerä tilitoimiston toiminnassa, niiden osuus kaikista kustannuksista on noin neljä prosenttia. Yrityksen käytössä olevat toimitilat ovat vuokrattuja, joten niihin ei ole sitoutunut pääomaa, jota tulisi huomioida laskelmissa. Toimitilakustannuksiin on sisällytetty siis toimiston vuokrat, siivouskulut sekä vartiointikulut.

Atk-kustannukset olivat kolmas merkittävä kuluerä ja ne haluttiin laskelmiin omana ryhmänään. Niitä on noin kahdeksan prosenttia kaikista yrityksen kustannuksista. Sen muodostavat työntekijöiden käyttämistä tietokoneista ja ohjelmistoista aiheutuvat kulut. Näitä kuluja ovat atk-tarvikkeiden hankinnat, ohjelmistojen käyttö-, ylläpito- sekä päivitysmaksut sekä internetkulut. Osa atk-kustannuksista muodostui taseeseen aktivoituista aineettomista hyödykkeistä eli oikeuksista ohjelmistoihin.

Muut toimiston kustannukset muodostavat neljännen resurssiryhmän, jotka muodostavat noin 28 prosenttia yrityksen kustannuksista. Tämän suhteellisen suuri ryhmä muodostuu lopuista tuloslaskelman ja taseeseen aktivoiduista eristä. Niistä merkittävimpiä kokonsa puolesta ovat puhelin-, mainos-, markkinointi-, toimistotarvike- ja edustuskulut sekä jäsenmaksut. Lisäksi yritysjohdon palkat sekä kaikki vapaaehtoiset henkilökuntakulut sisällytettiin muihin kustannuksiin. Nämä erät ovat kuitenkin suhteellisen pieniä yksittäin, minkä takia niitä ei käsitellä laskelmissa omina ryhminään.

5.6 Resurssien kohdistaminen

Resurssien kohdistamistekijöiden määrittäminen tehtiin heti yrityksen resurssien selvittämisen jälkeen. Resurssit päätettiin kohdistaa yrityksen toiminnoille sen perusteella, kuinka paljon aikaa yrityksen työntekijät niihin käyttävät. Ajankäytön katsottiin antavan parhaan ja oikeudenmukaisimman kuvan, siitä kuinka paljon resursseja kunkin toiminnon suorittamiseen on kulunut.

Resurssien kohdistamiseksi käytettiin ajankäytönraportteja edelliseltä tilikaudelta. Nämä raportit saatiin yrityksen käytössä olleesta laskutusohjelmasta. Käytävissä olevia raportteja olivat työntekijä-, tuote- ja asiakaskohtaiset raportit. Resurssien kohdistamisessa hyväksikäytettiin kaikkia näitä kolmea eri raporttia. Tärkein niistä ajankäytön selvittämiseksi oli työntekijäkohtainen raportti, mutta sen käytännöllisyyden puute osoittautui suureksi ongelmaksi. Laskutusohjelmasta ei saanut yhteenvetoraporttia, vaan raportti, johon oli eritelty työntekijän toimet päivä päivältä. Tämän vuoksi ajankäytön selvittämiseen meni aikaa paljon odotettua enemmän. Tämän ongelman ratkaisuksi, tulevaisuutta ajatellen, päätettiin kehittää Excel-pohjainen työajanseurantamalli, joka myös helpottaisi huomattavasti hinnoittelun laskentamallin käyttöä yrityksessä.

Työntekijöiden ajankäytön raporteista laaditun yhteenvedon (Liite 3) mukaan, yrityksen työntekijät käyttivät päätoimintojen suorittamiseen vuonna 2010 yhteensä 11 076 tuntia. Suurimman osuuden tuosta ajasta kului kirjanpitoon ja siihen liittyviin tehtäviin (6 354). Loppuihin toimintoihin käytetty aika jakaantui

huomattavasti tasaisemmin. Seuraavaksi eniten aikaa kului palkanlaskentaan (1 347,75), tilinpäätöksiin ja veroilmoituksiin (1 166,75) sekä hallintopalveluihin (1 053). Vähiten aikaa kului maksuliikenteen hoitamiseen (729,5), konsultointiin (315,5) sekä laskujen skannauspalveluihin (109,5).

5.7 Laskentamallin kehittäminen

Yksi mallin keskeisimmistä tavoitteista oli laskea tuotteille mahdollisimman oikeudenmukaiset hinnat. Hinnoittelun tuli kattaa kaikki palveluiden tuottamisen aiheuttamat kulut sekä yritysjohdon asettama voittotavoite. Lisäksi yritysjohto toivoi, että yrityksen laskuista saataisiin asiakkaille nykyistä helpommin avautuvia. Yrityksen laskutuksen tulisi olla helposti perusteltavissa ja asiakkaille helppo ymmärtää.

Hinnoittelun laskentamallin kehittäminen oli opinnäytetyön ehdottomasti tärkein vaihe. Se päätettiin toteuttaa Excel-pohjaisena, niin että se olisi mahdollisimman selkeä ja helposti käytettävä. Siinä pitäisi olla resursseille muokattava kohta, johon yritysjohto muuttaisi tulevaisuudessa tilikauden toteutuneet kulut ja voittotavoitteen tulevalle tilikaudelle. Lisäksi yritysjohdon tulee syöttää tuotteiden toteutuneet määrät tilikaudelta. Mallin virheettömän toimimisen takaamiseksi kaikki loput tiedot olisivat suojattuja. Ensimmäiset tiedot, joita mallissa käytettiin, olivat yrityksen tilikaudelta 2010.

Koska kirjanpito oli yrityksen selvästi tärkein tuote, oli tärkeää miettiä, millä tavoin se oli järkevintä hinnoitella. Kirjanpidon hinnoittelun perustana tilitoimistossa on yleensä kolme eri hinnoittelutapaa. Ne voivat perustua joko kiinteisiin kuukausihintoihin, tuntiperusteisiin tai kappaleperusteisiin hintoihin. Yksi paljon käytetty tapa on yhdistellä näistä joko kahta tai kaikkia kolmea. Niillä kaikilla on omat vahvuutensa. Kiinteä hinnoittelu on monesti helpompi asiakkaalle, koska se on nimensä mukaisesti sama kiinteä summa joka kuukausi. Sen heikkoutena on kuitenkin jäykkyys, se ei huomioi työmäärän vaihteluita eri sesonkeina tai suhdanteiden muuttuessa. Tunti- ja kappaleperusteiset hinnoittelut perustuvat aina toteutuneisiin määriin, joten ne ovat oikeudenmukaisempia sekä tilitoimis-

ton että asiakkaan kannalta. Tuntihinnoittelu on kappalehinnoittelua kannattavampi vaihtoehto tilitoimiston kannalta, sillä työhön käytettävä aika voi vaihdella paljonkin sen mukaan, kuka työn tekee. Kun työn kappalemäärä on muuttumaton, mutta työhön käytettävä aika kasvaa, voi tilitoimiston kannattavuus heiketä merkittävästi. Tällaiseen tilanteeseen tilitoimisto voi ajautua esimerkiksi uusia, kokemattomia työntekijöitä palkatessaan. Tuntihinnoittelua voidaan yleisesti pitää oikeudenmukaisena ja tilitoimiston kannalta parhaana vaihtoehtona.

Koska yritysjohto painotti hinnoittelun selkeyden tärkeyttä, päätettiin kaikkien paitsi yhden tuotteen hinnoittelun perusteeksi valita vain yksi tapa, tuntihinnoittelu. Ainoa tuote, joka mallissa poikkeaa tuntihinnoittelusta, on laskujen skannauspalvelu, jolle malli laskee hinnan laskujen kappalemäärän mukaan. Muita tuotteita, joita olisi perusteltua hinnoitella kappalemääräisesti, ovat palkanlaskennan palkkapussit sekä veroilmoitukset. Kuitenkaan näistä ei saatu riittäviä raportteja tilitoimiston järjestelmästä, joten nekin päätettiin toteuttaa tuntihintaisina.

Valmiina hinnoittelun laskentamalli (Liite 4) laskee annettujen tietojen pohjalta hinnat yrityksen tuotteille. Näitä hintoja yritysjohtoon olisi tarkoitus siirtää käytössä olevan laskutusohjelman hintatietoihin.

5.8 Työajanseurantamallin kehittäminen

Jotta kehitettyä laskentamallia voitaisiin tulevaisuudessakin käyttää yrityksessä hyväksi, oli tärkeää luoda työajanseurantamalli apuvälineeksi tiedonkeruuseen. Sen avulla voitaisiin kerätä helposti mallin tarvitsemat tiedot siitä, kuinka paljon aikaa kuhunkin asiakasyritykseen ja tuotteeseen oli käytetty. Lisäksi sen avulla saataisiin tarkat toteutuneet kappalemäärät laskujen skannauspalvelusta.

Työajanseurantamallin kehittelyvaihe kesti odotettua kauemmin, ja siinä jouduttiin tekemään lopulta jonkin verran kompromisseja. Alun perin mallista piti tulla sellainen, ettei yrityksen työntekijöiden olisi tarvinnut kuin syöttää yhdelle sivulle yrityksen numero, tehdyn tuotteen koodi sekä tehty aikamäärä tai kappalemää-

rä. Tämän opinnäytetyön asettaman aika- ja työajan puitteissa ei sitä kuitenkaan ikävä kyllä pystytty toteuttamaan.

Lopullisessa työajanseurannassa (Liite 5) kirjanpitäjä joutuu manuaalisesti lisäämään tekemänsä työn asiakasnumeron kohdalle taulukkoon. Asiakkaat on jaettu asiakasnumeron perusteella järjestykseen kymmenelle välilehdelle. Lisäksi mallissa on yhteenveto-välilehti, johon malli kerää työntekijän eri tuotteille yhteensä syöttämät tiedot. Mallissa on käytössä solujen suojaus, jolla pyritään karsimaan vahinkoja tietojen kirjaamisessa. Liikkuminen mallin sisällä tapahtuu tekstilaatikoihin kiinnitettyjen makrojen avulla, jotka vievät käyttäjän toivotulle välilehdelle. Aloitus-välilehdellä, joka on ensimmäisenä käyttäjälle aukeava välilehti, on makrot jokaiselle mallin välilehdelle. Kun makroa klikkaa ja pääsee halutulle välilehdelle, poistuu myös kyseisen välilehden lukitus. Yritysnumero- ja yhteenveto-välilehdiltä löytyy makro, jota klikkaamalla pääsee takaisin aloitus-välilehdelle.

Mallin heikkoutena on se, että työntekijöiltä vaaditaan tarkkuutta käyttämänsä ajan kirjaamisessa, jotteivät aiemmin syötetyt tiedot vahingoitu. Kontrollina ja jonkinlaisena ratkaisuna tähän ongelmaan työntekijöitä kehoitettiin tallentamaan mallinsa uudella nimellä kerran viikossa. Näin olisi mahdollista paikantaa ja korjata yrityksen jo käytössä olevaa järjestelmää apuna käyttäen, mahdollisesti myöhemmin havaittavat virheet jälkikäteen.

Mallin toimivuutta testasivat kuuden päivän ajan kaksi tilitoimiston kirjanpitäjää. Heidän palautteensa mukaan malli on helppokäyttöinen, mutta siinä alun perin olleisiin tuotekoodeihin piti tehdä muutamia lisäyksiä.

Korjattu työajanseurantamalli ja siihen liittyvät ohjeet toimitettiin yritykseen mahdollista käyttöön ottoa varten heinäkuun 2011 lopulla.

5.9 Laskentamallin tulokset

Tärkeä vaihe opinnäytetyössä oli laskentamallin aikaansaamien hintojen vertaaminen siihen, kuinka paljon yritys oli asiakkaitaan aiemmin laskuttanut. Ver-

tailua varten tarvittiin asiakaskohtainen raportti yrityksen laskutuksesta vuonna 2010. Tämä raportti saatiin yrityksen käytössä olleesta laskutusohjelmasta. Vertailua tehtiin euromääräisesti yritysmuotojen ja kirjanpidon laskutustyyppien mukaisesti.

Asiakaskunnasta vertailtavaksi haluttiin mahdollisimman laaja otos erilaisia yrityksiä. Niinpä siihen valittiin eri yhtiömuotoisia, erikokoisia ja palvelutarpeiltaan erilaisia yrityksiä. Asiakkaiden kirjanpidon laskutuksen perusteita oli kolme erilaista: tuntiperuste, sopimuslaskutus, eli kiinteä kuukausihinta sekä näiden molempien käyttäminen samanaikaisesti. Vertailuun haluttiin mukaan yrityksiä jokaisen kolmen eri tavan piiristä.

Vertailuun valittiin yrityksen kaikista noin 200 asiakasyrityksestä 50. Tämän määrän arvioitiin antavan riittävän tarkan kuvan siitä, kuinka hyvin yrityksen hinnoittelu ja laskuttaminen oli aiemmin hoidettu. Yrityksistä osakeyhtiöitä oli 26, kommandiittiyhtiöitä kuusi, avoimia yhtiöitä kaksi, toiminimiä 11, asunto-osakeyhtiöitä kolme ja yhdistyksiä kaksi. Näistä 50 yrityksestä 40:llä oli kirjanpidon hinnoittelun perusteena tunti hinnoittelu. Viidellä yrityksellä hinnoittelun perusteena oli sopimuslaskutus, ja lopuilla viidellä perusteena oli käytetty tunti hinnoittelun ja sopimuslaskutuksen yhdistelmää.

Laskentamallin tuottamia hintoja verrattiin siihen, kuinka paljon asiakkaita oli laskutettu vuonna 2010. Hinnoittelun vertailusta (Liite 6) on helppo nähdä myös, kuinka selkeäksi laskutus saadaan karsimalla tuotteiden lukumäärää. Liitteen 6 vertailuun valittiin malliksi 10 yritystä kaikista 50 vertaillusta yrityksestä.

Laskentamallien vertailun yhteenvedosta (Liite 7) huomataan, että 40:tä yritystä 50:stä oli laskutettu vähintään uuden laskentamallin tuottaman oikean laskutusmäärän verran. Loppuja kymmentä yritystä oli laskutettu liian vähän. Yrityksiä, jotka jäivät laskutuksessa tavoiteltavasta määrästä, oli kaikista yritysmuodoista paitsi avoimista yhtiöistä. Osakeyhtiöistä viittä, kommandiittiyhtiöistä kahutta, toiminimistä, asunto-osakeyhtiöistä ja yhdistyksistä yhtä yritystä jokaisesta oli laskutettu liian vähän.

Euromääräisesti tarkasteltuna ainoastaan yhdistysten laskutus oli liian vähäistä. Niissä jäätin tavoiteltavasta määrästä noin 1 300 euroa. Kaikissa muissa yh-

tiömuodoissa laskutusta oli tehty riittävästi. Eniten laskutus oli yli tavoitteiden osakeyhtiöissä (yli tavoitteiden noin 52 000 eurolla), toiminimissä (3 900) ja avoimissa yhtiöissä (2 400). Kommandiittiyhtiöiden ja asunto-osakeyhtiöiden tulokset olivat vain hieman yli tavoiteltavien määrien. Kokonaisuudessaan yrityksiä oli laskutettu noin 58 000 euroa enemmän kuin laskentamallin tuottamat laskutustavoitteet. Laskutuksen määrän voidaan arvioida olevan yrityksessä hyvällä tasolla

Tarkastellessa kirjanpidon laskuttamisen eri perusteita havaittiin, että kymmenestä asiakasyrityksestä, joiden laskutus oli tavoitetta vähäisempää, yhdeksää oli laskutettu tuntiperusteisesti. Yrityksistä, joiden laskutuksen perusteena oli käytetty kiinteää sopimuslaskutusta, yhdessä laskutus oli ollut liian vähäistä. Yritykset, joissa laskutuksessa oli yhdistetty tuntiperusteista ja sopimuslaskutusta, oli laskutus ollut kaikissa riittävää.

Asiakkaiden laskuttamisessa oli vuonna 2010 käytetty erittäin vaihtelevia perusteita. Erästä asiakkaita oli laskutettu 21:llä eri tuotteella. Tämä oli suurin määrä eri tuotteita, mitä tarkasteltavien asiakasyritysten laskutuksessa oli käytetty. Pienin määrä käytettyjä tuotteita oli kuusi. Kehitetyn laskentamallin mukaan asiakkaita laskutettaisiin vain niiden toimintojen perusteella sen mukaan, kuinka monta niistä asiakkaan kohdalla olisi käytetty. Suurin määrä tuotteita olisi siis seitsemän. Kuitenkin pienempien asiakkaiden tarpeet saataisiin tyydytettyä käyttämällä jopa vain kolmea toimintoa.

Koska laskutuksen määrä on euromääräisesti hyvällä tasolla, voidaan yrityksessä keskittyä sen toiseen tärkeään tavoitteeseen, laskutuksen selkeyttämiseen. Ihanteellisessa tilanteessa yritys saa toimintaansa varten tarpeeksi tuloja asiakkaitaan laskuttamalla. Lisäksi on tärkeää, että yrityksen työntekijöillä ja sen asiakkailla on selvä kuva hinnoittelusta ja laskutuksesta. Suuri askel kohti laskutuksen selkeyttä olisi yhdessä asiakkaiden kanssa tämän opinnäytetyön tuloksena syntyneen hinnoittelun laskentamallin mukaisen hinnoittelun läpikäyminen ja käyttöönotto.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tilitoimiston nykyisen hinnoittelun tuloksia ja kehittää sitä yrityksen ja sen asiakkaiden kannalta paremmaksi. Keskeisiä tavoitteita oli pyrkiä hinnoittelussa oikeudenmukaisuuteen ja selkeyteen.

Ennakkoon yrityksessä tiedostettiin, että sen hinnoittelu tarvitsisi analysointia ja sen jälkeen kehittämistä. Sen hinnoittelua ei ollut analysoitu tarkasti pitkään aikaan ja sen asiakassopimukset olivat erittäin moninaisia. Uusien asiakkaiden sopimukset olivat muuttuneet paljon aikojen kuluessa, mutta pitempiaikaisten asiakkaiden laskutusperusteita ei ollut päivitetty lainkaan.

6.1 Prosessikuvaukset

Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa laaditut kirjanpidon ja palkanlaskennan prosessikuvaukset auttoivat selvittämään, kuinka yrityksen keskeisiä palveluja tuotetaan. Siitä oli apua sekä yritykselle itselleen että tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Kuvauksista ilmeni, kuten ennen niiden laatimista oletettiin, että työntekijöiden rutiinimaiset tavat poikkeavat paljon toisistaan. Senkin takia oli tärkeää, että prosesseista saatiin tehtyä yhdet kuvaukset, jotka sisältävät kaikki kuukausittain mahdollisesti vastaan tulevat kirjanpidon ja palkanlaskennan tehtävät. Kuvausten avulla voidaan yhtenäistää yrityksen työntekijöiden toimintatapoja. Lisäksi niiden avulla voidaan uusille työntekijöille näyttää esimerkki siitä, kuinka kuukausittaiset toimet tulee tehdä.

6.2 Hinnoittelun kehittäminen ja laskutuksen selkeyttäminen

Hinnoitteluun oli tärkeää saada vahva pohja laskentatoimen teorioista. Hinnoitteluun erittäin hyvin sopiva teoria löytyi johdon laskentatoimesta toimintolaskennan muodossa. Sen avulla hinnoittelussa päästään oikeudenmukaisiin tuloksiin, joiden tulisi tyydyttää sekä myyjää että ostajaa.

Hinnoittelun tuottamat tulokset laskutuksessa olivat yrityksessä vuoden 2010 selvityksen perusteella jopa yllättävän hyvällä tasolla. Suurinta osaa asiakkaita oli laskutettu tarpeeksi, mutta kuten tiedossa oli, niiden hinnoittelu erosi keskenään suuresti. Joitakin yrityksiä oli laskutettu selvästi liikaa ja toisia yhtä selvästi liian vähän.

Hinnoittelun kehittämiseksi luotu laskentamalli ratkaisee osaltaan molemmat yrityksen tiedostamat ongelmat sen hinnoittelussa. Sen avulla asiakkaille saadaan määrättyä yhteinen hinta jokaiselle tuotteelle. Laskentamallin avulla laskutuksen sekalaista tuotemäärää saadaan selkeytettyä valtavasti. Mallin avulla asiakkaiden käyttämien tuotteiden määrä saataisiin laskettua seitsemään. Suurella osalla asiakkaita ei tosin tarvittaisi kuin kolmea tai neljää eri tuotetta.

Laskentamallin käyttäjäystävällisyyteen panostettiin ja sen pitäisi olla äärimmäisen helppokäyttöinen ja selkeä. Sen käytöstä dokumentointiin ohjeet (Liite 8), jotka toimitettiin tilitoimistoon edesauttamaan mallin käyttöä myöhemmin.

Laskentamallin antamien uusien tuntihintojen käyttöönotto tulisi varmastikin toteuttaa vähitellen, ainakin niillä asiakkailla, joilla erotus hinnoittelussa on kovin suurta nykyisin käytössä oleviin hintoihin. Uuteen hinnoitteluun siirtymiseen aikataulu on tilitoimiston johdon päätettävissä. Järkevintä se olisi toteuttaa lähivuosien aikana pienempinä siirtyminä kohti uusia tuntihintoja.

6.3 Työajanseurantamalli

Työajanseurantamallista saatiin hyvin käyttäjäystävällinen, sitä testasivat kuuden päivän ajan kaksi tilitoimiston työntekijää. Malliin tehtiin pienet korjaukset testaajien kommenttien pohjalta, ja sen pitäisi toimia nyt moitteettomasti. Mallista annettiin dokumentoidut käyttöohjeet (Liite 9) yritykseen.

Mallia on suunniteltu käytettävän tilikauden ajan, jonka jälkeen siitä saadut työntekijöiden tuotekohtaiset tunnit saadaan käyttöön hinnoittelun laskentamallia varten. Työajanseurantamallin toimiminen pitkällä aikavälillä tullaan näkemään yrityksessä, kunhan se otetaan ensin käyttöön jokaisen työntekijän kohdalla. Sen parhaasta käyttöönoton ajankohdasta tekee päätöksen yrityksen johto.

6.4 Pohdintaa ja jatkotutkimusehdotukset

Työlle asetetut tavoitteet saatiin toteutettua ongelmaan kehitetyn hinnoittelun laskentamallin avulla. Se ratkaisi samalla hinnoittelun eriävät tunti- ja kappalehinnat sekä selkeytti laskutusta helpommin ymmärrettäväksi. Toimeksiantajayritys saa työstä käyttöönsä hyödyllisen apuvälineen ja se tuo varmasti lisäarvoa yrityksen toimintaan. Työn avulla tilitoimisto sai paremman kuvan siitä, kuinka yrityksen hinnoittelu on onnistunut. Lisäksi se sai selvyyden siihen, kuinka hinnoittelu voidaan toteuttaa toimintolaskennan näkökulmasta.

Tärkeä seikka, johon opinnäytetyöllä on paljon annettavaa, on tilitoimistolle ja sen työntekijöille yhtenäisen toimintatavan luominen hinnoittelussa. Sen avulla nykyisillä ja tulevilla työntekijöillä on selkeä kuva siitä, kuinka heidän tulee tekemäänsä työtä asiakkailta laskuttaa.

Opinnäytetyössä hyväksikäytetyt tutkimusmenetelmät soveltuivat työn tekemiseen erittäin hyvin. Yhteistyössä yrityksen työntekijöiden kanssa tehdyt prosessikuvaukset auttoivat saamaan selkeän kuvan yrityksen keskeisistä toiminnoista. Kuvausten avulla tutustui myös vaivattomasti toimintolaskennan ajattelumaa-

ilmaan. Yrityksen työntekijöiden osallistuminen opinnäytetyöprosessissa oli tärkeää myös senkin takia, että työn tuloksena syntyneiden hinnoittelun laskentamallin ja ajankäytönseurantamallin käyttöönotto tulevaisuudessa olisi vaivattomampaa.

Jotta hinnoitteluun kehittämästäni laskentamallista saisi maksimaalisen hyödyn irti, olisi varmistettava, että tilitoimiston työntekijöiden ajankäytöstä saadaan varmasti kaikki tarvittava tieto. Jatkotutkimusehdotuksena opinnäytetyöstäni olisi selvittää muutaman vuoden päästä laskentamallin ja työajanseurantamallin toimimista käytännössä. Lisäksi työajanseurantamallin käyttäjäystävällisyydessä ja sen toimimisen varmistamisessa on kehittämisen varaa. Tavoitteena olisi yksinkertainen malli, jonka täyttämisen ei olisi pelkoa työntekijöiden virheistä ja sen täyttämiseen kuluisi mahdollisimman vähän aikaa.

KUVAT

Kuva 1 Eroja palveluja tuottavien ja fyysisiä tuotteita tuottavien yritysten välillä s. 11

Kuva 2 Kustannuslaskennan yleinen kulku s. 15

Kuva 3 Jakolaskennan kulku s. 19

Kuva 4 Esimerkki toimintojen yhteenvetotaulukosta s. 26

Kuva 5 Esimerkki toimintohierarkiasta s. 27

Kuva 6 toimintolaskentamalli s. 29

Kuva 7 Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta s. 31

Kuva 8 Perinteisen laskennan ja toimintolaskennan ero s. 32

KUVIOT

Kuvio 1 Tuotteiden sijainti tavara-palvelu-janalla s. 9

Kuvio 2 Yk-lisien määrittäminen ja tuotteen X kalkyyli s. 21

Lähteet

- Ahvenniemi, J. 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat 3/2008, 59.
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Dahl, R. 2006. Vähemmän asiakkaita, enemmän palvelua Tilisanomat 1/2006, 59.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Juva: WSOY.
- Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: WSOYpro.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna Porvoo: WSOY.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Tampere: Avaintulos Oy.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.
- Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Porvoo: WSOY.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005 Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Taloushallintoliitto. 2011a Taloushallintoliiton historiaa.

http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/historiaa/ (Luettu 14.2.2011)

Taloushallintoliitto. 2011b Taloushallintoliitto lyhyesti.

http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/ (Luettu 14.2.2011)

Taloushallintoliitto. 2011c Taloushallintoliiton kuvaus.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto> (Luettu 14.2.2011)

Taloushallintoliitto. 2011d Tilitoimistopalveluiden hinnoittelu.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimistopalveluiden_hinnoitt/ (luettu 14.2.2011)

Taloushallintoliitto. 2011e Tilitoimiston valintaan liittyvät mahdollisuudet.

http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjolla/millaisia_mahdollisuuksia_valinta/ (luettu 7.4.2011)

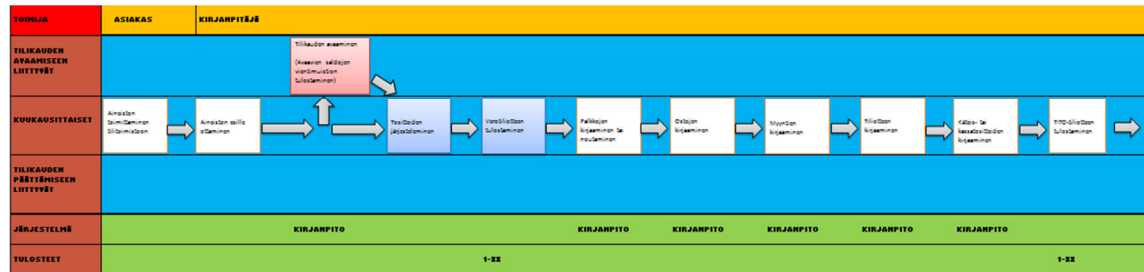
TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Hinnoittelun ABC.

http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14502/file/HinnoittelunABC-opas.pdf

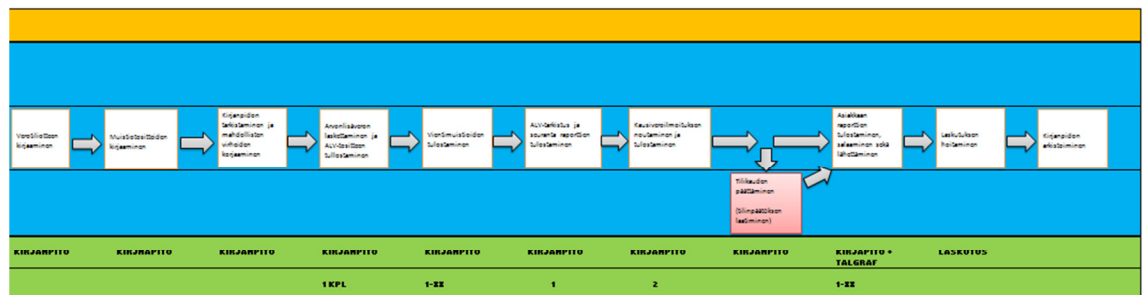
Tilastokeskus. Toimialaluokitukset 2008.

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/> (Luettu 7.4.2011)

KIRJANPIDON PROSESSIKAAVIO



- Tilinpäätökseen liittyvät toimenpiteet:
 - tilinpäätöskauden perustaminen
 - tilinpäätösvierien kirjaiminen
 - verotulokelman laatiminen
 - verotulokelman laatiminen
 - tulostulokelman tulostaminen
 - tasekirjan laatiminen
 - varmistuksen antaminen
 - varauksen sijoituksen siltä
 - tapaturmien kuitto
 - päävähä palkkioiden tulostaminen
 - enakkon tilinpidonmaksujen suorittaminen tai palautushakemuksen tekeminen
 - Ostojen ja myyntien tilinpidon laatiminen
 - Kassatulojen nostojen ja tiliäsiirtojen



YHTEENVETO TYÖNTEKIJÖIDEN AJANKÄYTÖSTÄ

Toiminnot	tuotekoodi	tehdyt h	Toiminnot	tuotekoodi	tehdyt h	Toiminnot	tuotekoodi	tehdyt h	Toiminnot	tehdyt h
palkanlaskenta			Maksuliikenteen hoitaminen			KP-Konsultointi			Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laatiminen	1166,75
sopimuslaskutus p	12	86,17	työntekijä 1	101	141,50	työntekijä 1	101	44,50	hallintopalvelut	1053,50
palkanlaskenta	200	1161,54	työntekijä 1	600	2,25	työntekijä 2	101	33,50	laskujen skannaus	
yhteensä		1347,71	työntekijä 2	101	9,75	työntekijä 2	600	1,00	työntekijä 1	74
kirjanpito			työntekijä 2	600	-	työntekijä 3	101	24,00	työntekijä 2	35,5
kirjanpito	101	5246,61	työntekijä 3	101	107,25	työntekijä 3	600	2,00	yhteensä	109,5
kirjanpito	102	2,75	työntekijä 3	600	-	työntekijä 4	101	22,00		
sopimuslaskutus	11	1104,75	työntekijä 4	101	8,50	työntekijä 4	600	11,25	yhteensä	11076
yhteensä		6354,11	työntekijä 4	600	32,25	työntekijä 6	101	88,00		
			työntekijä 5	101	11,25	työntekijä 6	600	21,00		
			työntekijä 6	101	4,50	työntekijä 7	101	0,25		
			työntekijä 6	600	0,25	työntekijä 7	600	26,00		
			työntekijä 7	101	46,00	työntekijä 8	101	0,50		
			työntekijä 7	600	94,00	työntekijä 8	600	15,75		
			työntekijä 8	101	31,00	työntekijä 9	600	6,00		
			työntekijä 8	600	19,25	työntekijä 10	101	18,00		
			työntekijä 9	101	212,50	työntekijä 11	600	1,75		
			työntekijä 9	600	-	Yhteensä		315,50		
			työntekijä 10	101	7,25					
			työntekijä 11	600	2,00					
			Yhteensä		729,50					

HINNOITTELUN LASKENTAMALLI

Kustannus	Palkat +ym		Toimitilat		ATK		Muut		Voittotavoite	Yhteensä	Tuotteita/v Tuotteen hinta	
	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€		
Toiminto												
Kirjanpito viennit	57,37 %	166202,5	57,37 %	11652,9	57,37 %	16402,9	57,37 %	77313,6	57,37 %	19242,3	290814,2	6354 45,77
Palkanlaskenta	12,17 %	35251,6	12,17 %	2471,6	12,17 %	3479,1	12,17 %	16398,3	12,17 %	4081,3	61681,8	1348 45,77
Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laatiminen	10,53 %	30518,3	10,53 %	2139,7	10,53 %	3011,9	10,53 %	14196,4	10,53 %	3533,3	53399,7	1167 45,77
Hallintopalvelut	9,51 %	27556,1	9,51 %	1932,0	9,51 %	2719,6	9,51 %	12818,5	9,51 %	3190,3	48216,5	1054 45,77
Maksuliikenteen hoitaminen	6,59 %	19081,3	6,59 %	1337,8	6,59 %	1883,2	6,59 %	8876,2	6,59 %	2209,2	33387,7	730 45,77
Konsultointi	2,85 %	8252,4	2,85 %	578,6	2,85 %	814,5	2,85 %	3838,8	2,85 %	955,4	14439,8	316 45,77
laskujen skannauspalvelu	0,99 %	2864,2	0,99 %	200,8	0,99 %	282,7	0,99 %	1332,3	0,99 %	331,6	5011,6	1802 2,78
Yhteensä	100,00 %	289726,5	100,00 %	20313,4	100,00 %	28593,8	100,00 %	134774,1	100,00 %	33543,4	506951,2	

Palkat	toimitilat	ATK	Muut	voittotavoite
289727	20313	28594	91997	33543

Kirjanpito	Palkanlaskenta	Tilinpäät ja veroilm	hallintopalv	maksuliikenne	konsultointi	skannaus	Yhteensä
6354	1348	1167	1054	730	316	1802	10967

TYÖAJANSEURANTAMALLI

1-100

501-600

101-200

601-700

201-300

701-800

301-400

801-900

401-500

901-999

Yhteenvetoon

valitse asiakasnumeron mukainen painike.
Se ohjaa sinut syöttämään tiedot asiakkaan alle.

Muistathan olla huolellinen tietoja syöttäessäsi
Tarkista aina tietojen syöttämisen jälkeen, että tiedot ovat oikein.

yritys	1	2	3	4	5	6	7	8	9	yhteensä
8001	4,5									4,5
8002										0
8003										0
8004										0
8005										0
8006										0
8007										0
8008										0
8009										0
8010										0
8011										0
8012										0
8013										0
8014										0
8015										0
8016										0
8017										0
8018										0
8019										0
8020										0
8021										0
8022										0

Asiakasyritykset ovat numerojärjestyksessä riveillä.
Tuotteet ovat numerojärjestyksessä sarakkeilla.

Etsi yrityslistasta ja merkitse käyttämäsi aika yrityksen riville, sen tuotteen kohdalle, jota olet asiakkaalle tehnyt.

Käytetyn ajan lisääminen tulee tehdä siten, että alemmin tuotteeseen käytetty aika ei häviä pois.

Kirjattuasi ajankäyttösi, paina **palaa alkuun** -painiketta

palaa alkuun

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	kappaleet yhteensä	Tunnit yhteensä
tunnit	26,75	6,75	4	3,75	1	3	0	0	0	0	41,25

Yhteenveto välilehdeltä löytyvät tuotteisiin käytetyt kokonaisajat sekä kirjanpitäjän käyttämä aika yhteensä.

Kausiveroilmoitukset "7" ilmoitetaan kappalemääräisenä.

palaa alkuun

LASKENTAMALLIN HINTOJEN VERTAILU TOTEUTUNEISIIN

Vanha malli Kommandiittiyhtiö

1	Tuotekoodi	Tuote	Tehdyt h	Laskutettu h	tehdyt kpl	laskutettu kpl	laskutettu €	€/tehty	€/laskutettu
	1	verkkolask. Läh.			2637	2637	1952,68		0,74
	2	verkkolask. nou.			386	386	111,94		0,29
	3	laskuhotelli			350	350	77		0,22
	4	postitus			4	4	7,2		1,80
	5	mapit			8	8	36,4		4,55
	6	kopiot A4			3	3	1,59		0,53
	7	tasakirja			3	3	103,85		34,62
	8	hallintopalv	30,75	16,25			628,89	20,45	38,70
	9	viitteiden nouto	12	12			252	21,00	21,00
	10	kirjanpito	618,16	441,53			17507,97	28,32	39,65
	11	atk-perusmaksu			1	1	33,89		33,89
	12	atk-perusmaksu			9	9	213,22		23,69
	13	vientiveloitus			3835	3835	1440,27		0,38
	14	kausiveroilm			9	9	86,94		9,66
	15	palk. Sopimus	35,5	24			1342,04	37,80	55,92
	16	tiliv. vaihtoja			1	1	49,6		49,6
	17	tilinp. ja veroilm.	14,25	16,75			1116,39	78,34	66,65
	18	kiinteä laskutus					5027,33		

Laskutettu yhteensä 29989,2

Uusi malli

1	tehty	hinta / h / kpl	laskutettava
hallinto	30,75	53,83	1655,40
kirjanpito	240,66	53,83	12955,73
palkan lask.	35,5	53,83	1911,11
tilinpäätös	14,25	53,83	767,14
maksuliikenne	347,25	53,83	18693,91
konsultointi	30,25	53,83	1628,48
laskujen skannaus	-	-	-

laskutettava yhteensä 37611,78

HINTOJEN VERTAILUN YHTEENVETO

Laskutusten ero uuden ja vanhan välillä	
Laskutettu liian vähän	Laskutettu riittävästi
Kaikki	
10	40
Osakeyhtiö	
5	21
Kommandiitti	
2	4
Avoin yhtiö	
0	2
Toiminimi	
1	10
As Oy	
1	2
Yhdistys	
1	1

Kirjanpito	
Laskutettu liian vähän	Laskutettu riittävästi
tuntilaskutus	
9	31
sopimuslaskutus	
1	4
tunti- ja sopimuslaskutus	
0	5

Laskutuksen ero euroina	
yhteensä	
57 918,39 €	
Osakeyhtiö	
51 682,90 €	
Kommandiitti	
826,77 €	
Avoin yhtiö	
2 439,70 €	
Toiminimi	
3 898,42 €	
As Oy	
377,83 €	
Yhdistys	
-	1 307,23 €

Kirjanpito	
tuntilaskutus	
38 756,68 €	
sopimuslaskutus	
4 410,48 €	
tunti- ja sopimuslaskutus	
14 751,23 €	

Hinnoittelun laskentamallin käyttöohjeet

1. Kustannusten syöttäminen tuloslaskelmasta ja taseesta

Syötä kohtiin ”palkat”, ”toimitilat”, ”ATK”, ”Muut” ja ”voittotavoite” niiden tarvitsemat tiedot.

Palkat-kohtaan kirjataan tuloslaskelmasta kaikki palkkoihin liittyvät kustannukset (mu-
kaan lukien kaikki henkilösivukuluerät).

Toimitilat-kohtaan kirjataan tuloslaskelmasta kaikki toimitiloihin liittyvät kustannukset.
Lisäksi tulee kirjata taseeseen mahdollisesti aktivoidut toimitilojen hankintakustannuk-
set.

ATK-kohtaan kirjataan tuloslaskelmasta kaikki ATK:hon liittyvät kustannukset. Lisäksi
tulee kirjata taseeseen mahdollisesti aktivoidut ATK-hankintakustannukset.

Muut-kohtaan kirjataan loput tuloslaskelman kustannukset eli kaikki loput, joita ei sisäl-
lytetty aiemmin mainittuihin kolmeen kohtaan.

Voittotavoitteeksi kirjataan yritysjohtoon asettama voittotavoite tulevalle tilikaudelle.

2. Toimintoihin käytetyn ajan noutaminen työajanseurannasta

Toiminnoille tulee kirjata kaikkien työntekijöiden niihin käyttämät kokonaistunnit. Nämä
tiedot löytyvät työajanseurannan yhteenvedosta. Tuotekoodien alta kootaan toiminnoil-
le kuuluvat tunnit.

3. Tuotteiden hintojen poimiminen

Laskentamalli laskee tuotteille tuntihinnat, pois lukien laskujen skannauspalvelun, jolle
malli laskee kappalehinnan. Hinnat löytyvät mallin kohdasta ”tuotteen hinta”.

Työajanseurantamallin käyttöohjeet

1. Aloitussivu

Aloita valitsemalla asiakasnumeron mukainen painike. Sovellus ohjaa sinut syöttämään tiedot välisivulle, josta löydät asiakkaasi.

(Yhteenveto painikkeella pääset katselemaan yhteenvetoa käyttämistäsi tunneista)

2. Asiakkaat-välilehti

Valittuasi asiakkaan numeroa vastaavan painikkeen aloitussivulta pääset syöttämään tietoja.

(Mikäli valitsit väärän painikkeen, palaa alkuun painamalla "palaa alkuun"-painiketta ja valitse uusi painike)

Asiakkaat on järjestetty asiakasnumeron perusteella, etsi työstämäsi yrityksen asiakasnumero oikealta. Syötä tunti- tai kappalemäärä sen tuotekoodin alle, mitä olet käyttänyt.

Tietoja syöttäessäsi kiinnitä huomioita, ettet poista aikaisemmin yrityksen alle kirjaimiasi tietoja.

Syötettyäsi tiedot valitse "palaa alkuun"-painike, niin pääset takaisin aloitussivulle.

3. Lopetus

Tallenna työajanseurantaasi tekemät muutokset painamalla samanaikaisesti näppäimistön Ctrl ja S -painikkeita tai valitsemalla "tiedosto"-välilehdeltä "tallenna".

Sulje työajanseuranta.

4. Yhteenveto-välilehti

Sovellus kerää kaikille välilehdille syötetyt tiedot yhteenvetoon. Sovellus kerää kappalemääräiset ja tuntimääräiset summat erikseen omiin "yhteensä"-ruutuihin.

"palaa alkuun"-painikkeella pääset takaisin sovelluksen etusivulle.