



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

YRITYKSEN ASIAKASKANNATTAVUUSLAS- KENNAN KEHITTÄMINEN TOIMINTOLAS- KENNAN AVULLA

Esa Valijärvi

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2018
Liiketalous
Liiketoimintaosaaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Liiketoimintaosaaminen

VALIJÄRVI ESA:

Yrityksen asiakaskannattavuuslaskennan kehittäminen toimintolaskennan avulla

Opinnäytetyö 52 sivua
Huhtikuu 2018

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko toimeksiantoyrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa mahdollista kehittää toimintolaskennan avulla ja samalla saada asiakkaista sellaista tietoa, jota yrityksellä ei aikaisemmin asiakkaista ole ollut.

Tavoitteeseen pääsemiseksi kohdeyritykselle rakennettiin toimintolaskentamalli. Toimintolaskenta toteutettiin kohdeyrityksen yhdessä toimipisteessä ja rajattiin toimipisteen neljään asiakkaaseen. Toimintolaskentamallissa käytetyt toimipiste- ja asiakaskohdittaiset luvut on kerätty kohdeyrityksen tietokannasta. Laskentamallissa käytettyjä lukuja muutettiin siten, että kohdeyrityksen todelliset tulos- ja kustannustiedot eivät ole näkyvissä tässä työssä.

Toimintolaskentamallin avulla kohdistettiin toimipisteen kustannuksista 97 prosenttia asiakkaille. Koska suurin osa toimipisteen kustannuksista saatiin kohdistettua asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, voidaan pitää mahdollisena kehittää yrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa toimintolaskennan avulla. Toimintolaskentamallilla saadut asiakaskohdittaiset tulokset osoittivat, että osa asiakkaista on kohdeyritykselle tappiolisia.

Toimintolaskentamallilla saatujen asiakaskannattavuustietojen perusteella pitäisi toimipisteessä tehdä uusi laskentakierros, jossa ovat mukana valitun toimipisteen kaikki asiakkaat. Tällä tavalla saadaan selville kannattamattomien asiakkaiden osuus toimipisteen koko asiakaskannasta. Mikäli uuden laskentakierroksen perusteella kannattamattomia asiakkaita on hälyttävän paljon, pitää harkita laajennetaanko laskenta koskemaan koko yhtiötä. Toimintolaskentamallin laajentamisen edellytyksenä on laskennassa tarvittavien tietojen keräyksen automatisointi. Sen jälkeen kun kannattamattomat asiakkaat on tunnistettu, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin kannattavuuden parantamiseksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

VALIJÄRVI, ESA:

Improving Case Company's Customer Profitability Accounting with Activity-Based Cost System

Bachelor's thesis 52 pages
April 2018

The objective of this thesis was to find out if it is possible to improve customer profitability accounting of the case company with Activity-Based Cost System and at the same time find out if new customer profitability information could be obtained.

To achieve this goal an ABC model was built for the case company. The ABC model was executed in one of the offices of the case company and confined to four customers. The figures used in the ABC model were collected from the case company's database. The figures were altered so that the real profit and cost information of the case company is not visible in this thesis.

With the ABC model 97 % of the costs were able to be allocated to the selected customers. Because most of the costs could be allocated to customers we can assume that it is possible to develop the case Company's client profitability accounting with the ABC model. Client profitability information achieved by the ABC cost model indicated that some of the clients were unprofitable for the case company.

Based on the information achieved by the ABC model a new calculation should be made including all the clients of the selected office. If the new calculation reveals that there is an alarming amount of unprofitable clients it should be considered if the ABC model should be implemented to the whole company. After identifying the unprofitable customers measures can be taken to improve the client profitability.

Key words: activity-based cost system, resource driver, activity cost driver

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMIALAKUVAUS.....	8
3	TOIMINTOLASKENNAN ESITTELY	10
	3.1. Toimintolaskennan historia.....	10
	3.2. Toimintolaskennan periaate ja rakenne	10
	3.3. Toimintolaskennan tarkkuuden määrittely	12
	3.4. Toimintoanalyysi	14
	3.5. Resurssit ja resurssiajurit	14
	3.6. Toimintoajurit ja niiden yksikkökustannukset.....	15
	3.7. Käyttämätön kapasiteetti.....	16
4	KOHDEYRITYKSEN TULOSLASKELMAN ESITTELY	17
	4.1. Tuloslaskelmassa käytetyt luvut	17
	4.2. Liikevaihto ja myyntilajit.....	18
	4.3. Myyntirahtikustannukset	19
	4.4. Luottotappiot.....	19
	4.5. Henkilöstökustannukset	19
	4.6. Kiinteistökustannukset.....	20
	4.7. Pääomakustannus, myyntisaamiset, ostovelat ja varastonarvo.....	20
	4.8. Muut kiinteät kustannukset, IT kustannukset, mainonta & PR ja poistot.....	20
5	ASIAKASKANNATTAVUUDEN SEURANNAN NYKYTILA	22
	5.1. Kannattavuuden vertailutapa 1	23
	5.2. Kannattavuuden vertailutapa 2	25
	5.3. Nykyisten vertailutapojen ongelmat	26
6	TOIMINTOLASKENTA KOHDEYRITYKSESSÄ	27
	6.1. Toimintoanalyysi	27
	6.1.1 Yrityksen ydinprosessit ja toimintojen määrittely	28
	6.1.2 Tukiprosessit	29
	6.2. Resurssit, resurssien yksikkökustannukset ja kohdistaminen toiminnoille	30
	6.2.1 Henkilöstöresurssi	31
	6.2.2 Kiinteistöresurssi.....	33
	6.2.3 Pääomaresurssi	34
	6.2.4 Alihankintaresurssi.....	34
	6.2.5 Luottotappiot	34
	6.2.6 Mainonta & PR	35
	6.2.7 IT kustannukset	35
	6.2.8 Poistot.....	36

6.2.9	Muut kiinteät kustannukset	37
6.2.10	Toimintojen kustannukset	37
6.3.	Toimintokustannusten kohdistaminen laskentakohteille	38
6.3.1	Noutokauppaprosessin toimintokustannusten kohdistus.....	39
6.3.2	Toimituskauppaprosessin toimintokustannusten kohdistaminen.....	40
6.3.3	Tehdaskauppaprosessin toimintokustannusten kohdistaminen.....	41
6.3.4	Tukiprosessin toimintojen kustannukset	42
6.3.5	Pääomakustannuksen kohdistaminen laskentakohteille.....	44
6.3.6	Luottotappioiden kohdistaminen laskentakohteille.....	44
6.4.	Toimintolaskennan tulokset.....	44
6.4.1	Kustannusten jakautuminen asiakkaittain	45
6.4.2	Asiakaskohtainen kannattavuus	47
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	LÄHTEET.....	51

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, voidaanko kohdeyrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa kehittää toimintolaskennan avulla ja samalla arvioida, saadaanko asiakaskannattavuudesta uutta tietoa toimintolaskennan avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa toimintolaskentamallin kehittämistä yrityksen yhdelle toimipisteelle ja laskentakierroksen tekemistä valituilla esimerkkiasiakkaila. Toimintolaskennan teorian perusteella oletetaan, että asiakaskannattavuudesta saadaan tarkempaa tietoa toimintolaskennalla kuin perinteisellä asiakaskannattavuuden seurannalla (Alhola 2008, 55). Aihe on valittu, koska asiakaskannattavuuden seuranta kuuluu olennaisena osana opinnäytetyön tekijän työtehtäviin kohdeyrityksessä.

Opinnäytetyö on rajattu siten, että kohteeksi on valittu yksi yrityksen toimipisteistä ja neljä kyseisen toimipisteen asiakasta. Opinnäytetyössä käytettävä menetelmä on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on menetelmä, jossa perehdytään syvällisesti yhteen aiheeseen tai asiakokonaisuuteen (Jyväskylän yliopisto, 2018.) Toimialaan liittyvät luvut, kuten liikevaihto ja henkilöstökustannukset on hankittu julkisista lähteistä. Laskennassa käytettävät toimipisteen - ja asiakaskohtaiset tiedot ovat kohdeyrityksen raportointijärjestelmästä saatavia tietoja. Yrityksen raportointijärjestelmästä peräisin olevat luvut on muutettu laskentaa varten siten, että yrityksen todelliset tiedot eivät ole tässä opinnäytetyössä näkyvillä, mutta laskennan periaate tulee silti hyvin esille.

Opinnäytetyössä perehdytään kohdeyrityksen tuloslaskelmaan ja yrityksen perinteiseen asiakaskannattavuuden seurantaan valittujen asiakkaiden osalta. Lisäksi perehdytään yrityksen eri prosesseihin, koska yrityksen prosessien tunteminen on edellytys toimintolaskennan kehittämiseksi (Pellinen 2006, 191.) Yrityksen valitulle toimipisteelle rakennetaan, käytettävissä olevien tietojen perusteella ja asetetun rajauksen puitteissa, toimintolaskennan teorian mukainen laskentamalli. Toimintolaskennan avulla tarkastellaan valittujen asiakkaiden kannattavuutta uudesta näkökulmasta. Tarkastelua varten tehdään laskentakierros, jonka jälkeen toimintolaskennan avulla saatuja asiakaskohtaisia kannattavuuslukuja verrataan perinteisen mallin mukaisiin asiakaskohtaisiin lukuihin. Vertailun avulla selvitetään, muuttuuko käsitys asiakaskannattavuudesta toimintolaskennasta saatavien tietojen perusteella. Lopuksi pohditaan, ovatko saatavat tulokset hyödyllisiä

yrityksen liiketoiminnan kannalta ja kuinka tuloksia voidaan käyttää yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen.

2 TOIMIALAKUVAUS

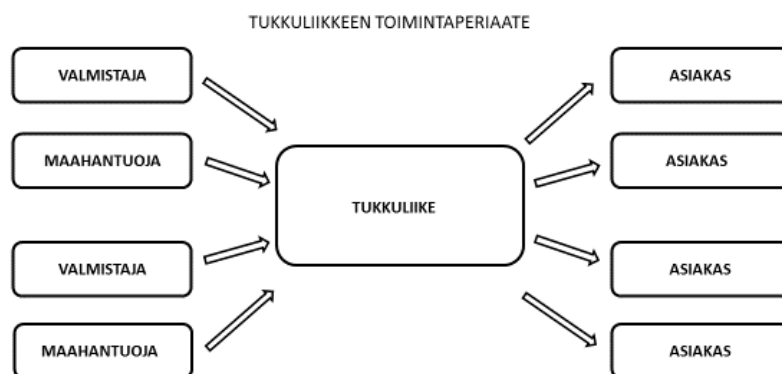
Tukkuliikkeet eivät itse valmista myymiänsä tuotteita vaan hankkivat ne teollisuudelta, joko kotimaasta tai ulkomailta. Tukkuliikkeet toimittavat hankkimiansa tuotteita, sekä mahdollisia lisäpalveluita toisille yrityksille, yhteisöille tai julkishallinnolle (Santasalo & Koskela 2009, 11). Tukkutoiminnalle on tyypillistä, että asiakkaille toimitettavien tavaraerien koot vaihtelevat paljon. Suuret asiakkaat tilaavat tuotteita suurissa erissä ja pienet asiakkaat voivat ostaa tuotteita yksittäin (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 211.)

Kohdeyritys on yksi Suomen johtavista lvi-tukkukaupan yrityksistä. Tilastokeskuksen mukaan lämpö-, vesi- ja ilmastointilaitteiden ja -tarvikkeiden tukkukaupan yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2015 kaksi miljardia euroa, alalla toimi 283 yritystä ja niiden yhteenlaskettu työntekijämäärä oli 3858 (Tilastokeskus 2017). Suomessa toimiala on voimakkaasti keskittynyt. Kolmen alan suurimman yrityksen liikevaihto on 70 % alan liikevaihdosta ja ne työllistävät 59 % alan työvoimasta (Suomen Asiakastieto Oy 2017). Suurimmat lvi-tukkuliikkeet Suomessa ovat seuraavat: Onninen Oy, LVI-Dahl Oy ja Ahlsell Oy. Kaikilla mainituilla yrityksillä on Suomessa kattava toimipisteverkosto. Huhtikuussa 2017 mainituilla yrityksillä on yhteensä 114 palvelupistettä tai varastoa (Ahlsell Oy 2017; LVI-Dahl Oy 2017; Onninen Oy 2017). Varastoitavia tuotteita on kullakin yrityksellä yli 20 000. Lisäksi välitysmyyynnissä on yli 100 000 erilaista tuotetta. Edellä mainitut kolme yritystä kuuluvat kaikki suurempiin konserneihin ja ovat omistajiensa kautta pörssiyhtiöitä.

Tukkuliikkeen asiakas tarvitsee tukkuliikkeen palveluksia muiden muassa käyttämiensä tuotteiden maahantuonnin takia. Suuren valikoiman vuoksi pienikin toimitus sisältää tuotteita monilta eri valmistajilta ja useasta eri valmistusmaasta, eikä yksittäisen asiakkaan ole mahdollista hankkia tuotteita suoraan valmistajilta. Tämän vuoksi tarvitaan tavaran valmistajan ja loppukäyttäjän välille tukkuliike. Tukkuliikkeen tehtävä on kerätä eri tuotteet tavaran toimittajilta tai omasta varastovalikoimasta ja toimittaa ne asiakkailleen sovittuina erinä, sovittuun aikaan (Santasalo & Koskela 2009, 46). Käytännössä asiakas tilaa tarvitsemansa tuotteet tukkuliikkeeltä ja liike hoitaa joko toimituksen asiakkaan työmaalle tai asiakas noutaa tilaamansa tuotteet tukkuliikkeen palvelupisteestä.

Tuotteiden valmistajan tarve tukkuliikkeelle on oman toiminnan optimoinnissa. Bulkki-tuotteet toimitetaan tukkuliikkeiden varastoihin vähintään täysin paketein ja usein jopa täysin lavoin. Suuret toimituserät vähentävät tavarantekijän logistisia kustannuksia ja jotkut valmistajat ovat jopa lopettaneet omien tuotteiden varastoinnin ja varastointi on siirretty tukkuliikkeiden hoidettavaksi. Tällä tavalla osa pääomakustannuksista on siirretty tukkuliikkeille. Kustannusten hallinnan lisäksi luottoriskit siirtyvät valmistajalta tukkuliikkeelle, kun valmistaja laskuttaa loppukäyttäjän sijaan tukkuriä. Pitää tietysti muistaa, että tukkuliikkeet huomioiva riskit omassa hinnoittelussaan ja toimittajilta saatavat maksuajat kompensoivat varastointikustannuksia.

Hyvä maininta toimittajan näkökulmasta löytyy Euroopan toiseksi suurimman putkialan konsernin arvoista. Kyseisellä konsernilla on 29 tehdasta ja toimintaa 28 eri maassa. Heidän tavoitteena on tehdä yhteistyötä parhaiden kuljettajien, jakelijoiden ja asennusliikkeiden kanssa (Pipelife Oy 2017). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suuri tuotteiden valmistaja keskittyy omaan ydinosaamiseensa eli tuotantoon ja jättää esimerkiksi jakelun ja varastoinnin yhteistyökumppaneidensa hoidettavaksi. Suomessa jakelun ja varastoinnin hoitavat suurelta osin LVI-tukkuliikkeet. Kuviosta 1 näkyy selkeästi, mikä on tukkuliikkeen rooli markkinoilla.



KUVIO 1. Tukkuliikkeen toimintaperiaate (LVI-Dahl Oy 2017, muokattu)

3 TOIMINTOLASKENNAN ESITTELY

3.1. Toimintolaskennan historia.

Yleisesti toimintolaskennan katsotaan syntyneen Yhdysvalloissa 1980-luvun lopulla, vaikka samansuuntaisia ajatuksia on esitetty jo aikaisemminkin esimerkiksi yhdysvaltalaisessa autoteollisuudessa (Alhola 2008, 15). Varsinainen toimintolaskennan läpimurto syntyi Robin Cooperin, Robert S. Kaplanin ja H.T. Johnsonin toimesta, kun he lanseerivat uuden laskentamenetelmän, jolla laskettiin uudella tavalla teollisuusyritysten tuotteiden kustannuksia (Laitinen 2003, 270). Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ovat kuitenkin laajentuneet alkuperäisestä (Alhola 2008, 31). Sitä voidaan hyödyntää useiden eri osa-alueiden kustannusten ja kannattavuuden laskemiseen kuten esimerkiksi asiakaskannattavuuslaskennassa.

3.2. Toimintolaskennan periaate ja rakenne

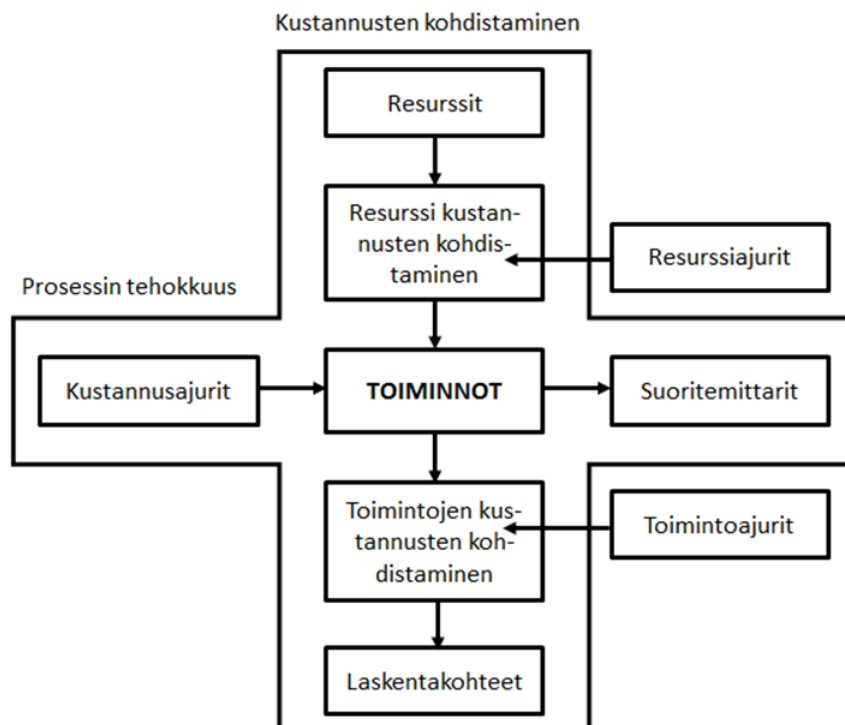
Toimintolaskennan vahvuus on siinä, että se kohdistaa yrityksen tai organisaation yleiskustannukset paremmin kuin perinteiset laskentajärjestelmät. Toimintolaskennan perusajatus on, että yrityksen toiminta koostuu erilaisista toiminnoista. (Lehtonen 2007, 112, 121.) Välilliset kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja sitä kautta laskentakohteille käytön mukaan. Toiminnot kuluttavat resursseja, resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnoille. Toimintojen kustannusten selvittämisen jälkeen toimintokustannukset kohdistetaan laskentakohteille toimintojen käytön mukaan. (Suomala ym. 2011, 133.) Laskentakohteille aiheutuvat kustannukset syntyvät resurssien todellisesta käytöstä, eikä kustannuksia jaeta laskentakohteille esimerkiksi liikevaihdon suhteessa. Kustannusten kohdistamiseen käytetään kohdistimia, resurssien kustannusten kohdistimia toiminnoille kutsutaan resurssiajureiksi ja toimintojen kustannusten kohdistimia laskentakohteille kutsutaan toimintoajureiksi. (Alhola 2008, 35, 41.)

Kohdeyrityksessä laskentakohteena ovat asiakkaat ja erityisesti asiakaskannattavuus. Tavoitteena on selvittää eri asiakkaiden aiheuttamat kustannukset ja samalla asiakkaiden todellinen kannattavuus (Jyrkkiö & Riistama 2004, 181). Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet eivät rajoitu pelkästään asiakaskannattavuuden selvittämiseen. Lehto-

sen (2007, 115) mukaan laskentakohteita voi olla asiakkaiden lisäksi erilaiset suoritteet, tuotteet, palvelut tai prosessit. Kohdeyrityksessä olisi mahdollista laskea asiakaskannattavuuden lisäksi tuote - ja tuoteryhmäkohtaista kannattavuutta tuotenäkökulmasta tai toimittajakohtaista kannattavuutta. Laskentakohdetta valittaessa on kuitenkin lähdetty siitä olettamasta, että asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen tuo yritykselle parhaan mahdollisen hyödyn toimintolaskennasta.

Kannattavuuslaskennan lisäksi toimintalaskennan avulla on mahdollista arvioida toimintojen tarpeellisuutta ja resurssien käytön tehokkuutta (Pellinen 2006, 191). Toimintanalyysillä saatavan tiedon avulla on mahdollista kehittää yrityksen prosesseja. Nämä toimintanalyysillä saatavat hyödyt ovat esimerkkejä toimintolaskennan prosessinäkökulmasta (kuvio 2). Tätä kutsutaankin useissa lähteissä toimintolaskennan prosessinäkökulmaksi.

Alhola (2008, 34) kuvaa hyvin toimintolaskennan periaatetta CAM-I ristin avulla (kuvio 2). Kuvion pystysuorassa osuudessa resurssien kustannukset kohdistetaan vaiheittain laskentakohteille. Lisäksi kuvion vaakasuorasta osuudesta käy ilmi, että toimintolaskentaa voidaan käyttää myös yrityksen prosessien tehokkuuden seuraamiseen.



KUVIO 2. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008)

Tähän lopputulokseen pääsemiseksi pitää tehdä useita toimenpiteitä. Useissa lähteissä toimintolaskennan käyttöönotto on vaiheistettu. (Laitinen 2003, 277 ja Alhola & Lauslahti 2000, 214). Vaiheiden määrä poikkeaa toisistaan lähteestä riippuen. Alhola ja Lauslahti (2000, 214) tekevät toimintolaskennan kolmessa vaiheessa: ensiksi tehdään toimintoanalyysi ja tunnistetaan toiminnot, toiseksi kohdistetaan resurssit toiminnoille ja kolmanneksi kohdistetaan toimintokustannukset laskentakohteille. Laitinen (2003, 277) käyttää laskennassa huomattavasti useampia vaiheita eli peräti kahtatoista eri vaihetta. Vaiheiden lukumäärästä riippumatta pitää laskentaa varten selvittää samat perusasiat ja tehdä samoja toimenpiteitä. Yritykset ja organisaatiot ovat erilaisia ja niiden laskentatarpeet vaihtelevat (Suomala ym. 2011, 136). Tämä on varmasti osasyy siihen, että toimintolaskennan käyttöönottoon on useita erilaisia malleja.

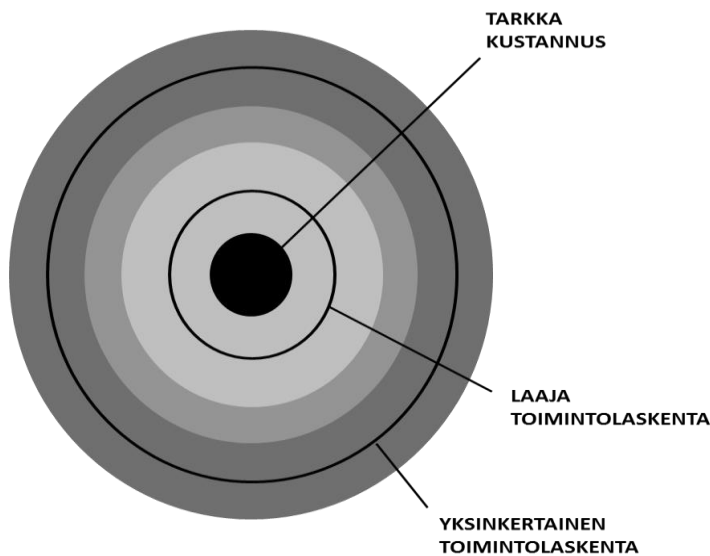
Toimintolaskennan toteuttaminen edellyttää tekijältään yrityksen prosessien hyvää tuntemusta (Pellinen 2006, 191). Mikäli prosessit eivät ole entuudestaan tuttuja, niihin pitää perehtyä huolella. Jos prosesseja ei tunneta tarpeeksi hyvin, niin laskenta johtaa hyvin todennäköisesti vääriin johtopäätöksiin. Tarpeen vaatiessa pitää yritykseen tehdä myös selvitys ainakin ydinprosesseista (Lehtonen 2007, 117). Toimintolaskennan toteuttamista kohdeyrityksessä helpottaa huomattavasti se, että yrityksellä on jo valmiiksi olemassa prosessikartoitus ydin- ja tukiprosesseista. Pellisen (2006) mukaan yrityksen nykyistä laskentajärjestelmää pitää pyrkiä käyttämään mahdollisimman paljon hyödyksi ja selvittää mitä tietoja laskentajärjestelmä pystyy tuottamaan. Jos toimintolaskennan käyttöönottoa varten pitää tehdä muutoksia laskentajärjestelmään, niin järjestelmän kehittämisestä syntyy huomattavia kustannuksia. Toimintolaskennan riskinä on, että syntyy järjestelmä, joka on kallis ylläpidettävä (Phillips 2001, 1).

3.3. Toimintolaskennan tarkkuuden määrittely

Kaplanin ja Cooperin mukaan (1997, 89) toimintolaskennan tarkoituksena on olla pikemmin suurin piirtein oikeassa kuin tarkalleen väärässä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että laskennan tarkkuudesta ei ole hyötyä, jos kustannuslaskenta tehdään väärin perustein. Kustannukset pitää kohdistaa laskentakohteille eikä jakaa esimerkiksi yleiskustannuslisän avulla. Kustannusten jakaminen, esimerkiksi liikevaihdon perusteella,

voi kohdistaa laskentakohteelle sellaisia kustannuksia, joita todellisuudessa sille ei kuulu. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 144).

Ennen varsinaisen toimintolaskennan aloittamista pitää päättää, millä laajuudella ja tarkkuudella laskenta tehdään. Käytettävien resurssien ja pohjamateriaalin vuoksi tässä työssä tehdään yksinkertainen malli toimintolaskennasta. Yksinkertainen laskentamalli mahdollistaa tarkkojen kustannusten sijaan osittain arviointeja (Kaplan & Cooper 1997, 102). Kuvio 3. havainnollistaa toimintolaskennan tarkkuutta ja erilaisia laskentatapoja. Tarkan kustannuksen selvittäminen edellyttäisi jokaisen toimintokustannuksen selvittämisen yksittäisen tapahtuman tarkkuudella. Tämä johtaisi monimutkaiseen ja kalliiseen toimintolaskentamalliin. Yksinkertainen laskentamalli antaa kohtuullisen tarkan tuloksen, mutta on huomattavasti helpompi toteuttaa. (Kaplan & Cooper 1997, 102.)



KUVIO 3. Cost Accuracy Target (Kaplan & Cooper 1997, 103 muokattu)

Tässä työssä tutkitaan muutaman valitun esimerkin avulla toimintolaskennasta saatavia tuloksia. Kyseessä ei siis ole toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen. Laskenta tehdään niillä tiedoilla, joita yrityksessä on saatavilla olemassa olevasta raportointijärjestelmästä. Prosesseissa keskitytään yrityksen ydinprosesseihin eli yrityksen oman määrittelyn mukaan prosesseihin, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen (Yritys, 2017). Tukiprosesseista laskentaan otetaan mukaan vain ne, jotka ovat olennaisia

ydinprosessien suorittamiseksi. Tämä valinta vähentää tutkittavien prosessien määrää huomattavasti, koska useat yrityksen tukiprosesseista jäävät laskennan ulkopuolelle.

3.4. Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysi on perusta toimintolaskennan kehittämiseksi. Toiminto tarkoittaa sitä, mitä yrityksessä tehdään. (Alhola 2008, 93, 96.) Kohdeyrityksessä toimintoja ovat esimerkiksi: luotonvalvonta, tilausten vastaanotto, tilausten syöttäminen järjestelmään ja tilausten toimitus asiakkaalle. Toimintoanalyysissä organisaation toiminta pitää jakaa toimintoihin (Lehtonen 2007, 112). Toimintoanalyysin tekemisen edellytyksenä on yrityksen prosessien hyvä tunteminen. Toimintoanalyysistä on hyvin todennäköisesti yritykselle hyötyä, vaikka varsinaista toimintolaskentaa ei toteutettaisikaan, koska toimintoanalyysillä selvitetään, mitä yrityksessä tehdään ja ketkä tekevät. (Pellinen 2006, 189, 191).

Lisäksi pitää päättää, joko ennen toimintoanalyysin tekemistä tai viimeistään sen aikana, missä laajuudessa ja millä tarkkuudella toimintolaskenta aiotaan toteuttaa. Esimerkkinä laajuudesta voidaan ajatella, että huomioidaanko laskennassa yhtiötason toimintoja kuten markkinointia, luotonvalvontaa ja hankintaa vai keskitytäänkö yksikötason toimintoihin, joita ovat esimerkiksi myynti ja logistiikka. Laitinen (2003, 291) korostaa, että mitä tarkemmin ja laajemmin seurataan aiheuttamisperiaatetta, niin sitä työläämpää järjestelmän rakentamisesta tulee. Toisaalta, jos aiheuttamisperiaatetta ei seurata riittäväällä tarkkuudella, mittaukset saattavat antaa harhaanjohtavaa tietoa laskentakohteista. Kaplanin ja Cooperin (1997, 89) mukaan toimintolaskennan tarkoitus on olla suurin piirtein oikeassa, eikä tarkalleen väärässä, kuten perinteiset laskentajärjestelmät. Tällä tarkoitetaan sitä, että perinteisellä laskentamenetelmällä saadaan tarkkoja tuloksia, mutta usein mitataan väärä asioita. Tämän perusteella voidaan ajatella, että epätarkempikin toimintolaskentamalli on parempi vaihtoehto kuin perinteiset laskentatavat.

3.5. Resurssit ja resurssiajurit

Toimintojen määrittämisen jälkeen pitää tunnistaa yrityksen resurssit. Toiminnot käyttävät resursseja, joita ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, koneet, laitteet tai materiaalit

(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 165). Resurssien kulutus pitää analysoida ja kohdistaa toiminnoille. Jos resurssia käytetään vain yhden toiminnon hyväksi, niin kustannusten kohdistaminen on helppoa. Usein on kuitenkin niin, että esimerkiksi henkilöresurssi eli työntekijä tekee useita eri tehtäviä ja samalla palvelee useita eri toimintoja. Kun resurssi palvelee useita eri toimintoja, silloin resurssin kustannukset pitää jakaa eri toiminnoille. Tämä kustannusten jakaminen tapahtuu resurssiajuriin avulla. (Lehtonen 2007, 115-116.) Kustannuksia voidaan kohdistaa toiminnoille esimerkiksi käytetyn työajan mukaan, pinta-alan tai alihankkijan laskutuksen mukaan. Resurssiajuriin tarkoitus on kuvata, mahdollisimman tarkasti, kuinka paljon toiminto kuluttaa resurssia (Suomala ym. 2011, 135).

3.6. Toimintoajurit ja niiden yksikkökustannukset

Kun toimintojen kustannukset on saatu määriteltyä, voidaan kustannukset kohdistaa toiminnoilta laskentakohteille toimintoajureilla (Alhola 2008, 47). Yritysten ja toimintojen erilaisuudesta johtuen toimintoajureistakin on hyvin vähän valmiita esimerkkejä. Parhaiten kohdeyrityksen toimintaa kuvaa Alholan ja Lauslahden (2000) esimerkki toiminnon suoritusiheydestä. Toimintoajurina voi olla asiakkaan tekemien tilausten lukumäärä, koska mitä enemmän tilauksia asiakas tekee, sitä useammin toimintoa käytetään. Toisaalta jotkut asiakkaat tekevät vain muutaman rivin tilauksia ja toiset asiakkaat tekevät kymmenien rivien tilauksia. Pitääkin harkita, onko tilausten määrä vai tilausten rivien määrä parempi ajuri. (Lauslahti & Alhola 2000, 219.)

Resurssi- ja toimintoajureiden määrittely pitää tehdä erityisen huolella, koska väärin määritellyt ajurit johtavat virheelliseen lopputulokseen (Alhola & Lauslahti 2000, 219). Esimerkiksi laskentakohteelle saatetaan kohdistaa yleiskustannuksia liikevaihdon tai jonkin muun perusteen mukaan, vaikka todellista syy-yhteyttä ei ole olemassa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 144). Mikäli kustannukselle ei löydy sopivaa kohdistinta, pitää harkita, onko mahdollista jättää kustannus kohdistamatta laskentakohteelle ja kuinka paljon tämä vaikuttaa laskennan lopputulokseen.

3.7. Käyttämätön kapasiteetti

Käyttämätön kapasiteetti voidaan lyhyesti määritellä sellaiseksi kapasiteetiksi, jota ei käytetä varsinaiseen liiketoimintaan (Tanis & Özyapici 2012, 43). Tämä voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi työaikaa, joka kuluu tehtävästä toiseen siirtymiseen. Käyttämätön kapasiteetti jätettiin laskennassa huomioimatta. Laskentakohteille on kohdistettu kaikki henkilöstön kustannukset, vaikka esimerkiksi Kaplan ja Anderson esittävät, että työajasta todellisuudessa käytetään noin 80 % varsinaisten työtehtävien tekemiseen (Kaplan & Anderson 2004, 5.) Tämä arvio käytetystä työajasta on kiistanalainen. Gervais, Levant & Ducrocq (2010, 4) ovat sitä mieltä, että arviolle käytetystä työajasta ei ole todellisuudessa olemassa perusteluita. Tämän työn puitteissa ei ole ollut mahdollista luotettavalla tavalla mitata todellista käytettyä työaikaa, joten edellä esitettyjen ristiriitaisuuksien takia ei ole käytetty Kaplanin ja Anderssonin arvioita käyttämättömästä kapasiteetista. Toimintolaskennan jatkokehityksen kannalta tämä on asia, josta pitää tehdä päätös: joko tehdään arvio käyttämättömästä kapasiteetista tai käyttämätön kapasiteetti jätetään kokonaan huomioimatta.

4 KOHDEYRITYKSEN TULOSLASKELMAN ESITTELY

Tässä luvussa näytettävä tuloslaskelma on yrityksen sisäisessä laskennassa käytettävä tuloslaskentamalli. Yhtiön jokaisesta toimipisteestä on mahdollista saada samanlaiset laskelmat, koska yrityksen periaatteisiin kuuluu laskea toimipistekohtaiset tiedot mahdollisimman tarkasti. Esitetyssä tuloslaskelmassa on yrityksen yhden toimipisteen luvut, koska tämä työ on rajattu yhteen toimipisteeseen ja sen toiminnan tarkasteluun.

4.1. Tuloslaskelmassa käytetyt luvut

Yrityksen tilinpäätöksessä julkaisemat tiedot ovat julkisia, mutta yritys ei halua antaa julkisuuteen sisäisessä laskennassa käytettäviä tarkempia lukuja. Paikkakuntakohtaiset luvut paljastaisivat mm. varastojen arvot ja paikallisen hintatason. Tämän takia esitettävään taulukkoon on etsitty sellaisia julkisuudesta löytyviä toimialalle tyypillisiä lukuja, jotka vastaavat yrityksen käyttämiä tuotto- ja kustannuseriä. Niiden lukujen tilalla, joita ei ole mahdollista löytää julkisuudesta, on käytetty yrityksen omia lukuja skaalattuna siten, että todelliset tiedot eivät tule ilmi. Vaikka tässä työssä käytettävät luvut eivät vastaa täysin yrityksen todellisia lukuja, on kuitenkin mahdollista vertailla erilaisten laskentamallien antamia tuloksia. Liikevaihto- ja tulosluvut muuttuvat joka tapauksessa vuosittain, joten tässä työssä onkin tärkeämpää se miten lasketaan, eikä millä luvuilla lasketaan.

Taulukossa 1 nähdään kohdeyrityksen perinteinen tulosraportti, jossa olevia lukuja on luottamuksellisuussyistä muutettu. Tulosraportissa esitetään koko yksikön tulos. Tätä raporttia käytetään myöhemmin toimintolaskennan apuna toimipisteen resurssien määrittämisessä. Lisäksi tulosityksikön lukuja käytetään asiakaskannattavuuden arviointiin.

TAULUKKO 1. Perinteinen tuloslaskelma (Yritys 2016, muokattu)

	2015	
Noutomyynti	1 480 000	22,0 %
Toimitusmyynti	670 000	15,0 %
Tehdasmyynti	350 000	3,0 %
Myynti yhteensä	2 500 000	100,0

Myynnin katetuotto	436 600	17,5 %
Myyntirahtikustannukset	-30 820	-1,2 %
Luottotappiot	-10 000	-0,4 %
Myyntikate	395 780	15,8 %
Henkilöstökulut	-195 000	-7,8 %
Muut kiinteät kustannukset	-5 000	-0,2 %
IT kustannukset	-6 000	-0,2 %
Mainonta & PR	-8 000	-0,3 %
Kiinteistökuustannukset	-120 000	-4,8 %
Poistot - käyttöomaisuudesta	-5 000	-0,2 %
Liiketoiminnan kustannukset yhteensä	-339 000	-13,6 %
Liiketoiminnan suora tulos (EBITA)	56 780	2,3 %
Pääomakustannus	-39 300	-1,6 %
Tulos	17 480	0,7 %
Myyntisaamiset	143 000	
Varastoarvo	300 000	
Ostovelat	-50 000	
Puhdas käyttöpääoma	393 000	

Perinteinen tuloslaskelma ei kohdista kuluja asiakkaille, vaan kertoo tulosityksikön tiedot valitulta kaudelta. Jos yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta halutaan tutkia tämän raportin avulla, niin ainoa mahdollisuus on jakaa kustannukset asiakkaalle liikevaihdon suhteessa.

4.2. Liikevaihto ja myyntilajit

Toimialan kolmen suurimman tukkuliikkeen yhteenlaskettu liikevaihto on 1 390 miljoonaa euroa ja niillä on työntekijöitä yhteensä 2 262 (Suomen Asiakastieto Oy 2016). Tästä voidaan laskea, että toimialan keskimääräinen liikevaihto/henkilö on 615 000 euroa. Tällä perusteella saadaan neljän hengen yksikön liikevaihdoksi noin kaksi ja puoli miljoonaa euroa. Myyntilajien eli nouto-, toimitus- ja tehdasmyynnin osuutta liikevaihdosta ei ole julkisesti saatavilla. On todennäköistä, että kaikki toimijat eivät käytä samankaltaista laskentatapaa omassa sisäisessä raportoinnissa kuin esimerkkiyrityksessä käytetään. Tämän vuoksi ei ole mahdollista saada myyntilajien osuuksia julkisesti saatavilla olevista tiedoista, siksi tässä kohtaa käytetään kohdeyrityksen omia lukuja muuttettuina.

4.3. Myyntirahtikustannukset

Liikenne- ja viestintäministeriön vuonna 2012 teettämän logistiikkaselvityksen mukaan yritysten kuljetuskustannukset, mukaan lukien pakkauskustannukset, olivat vuonna 2011 4,6 % liikevaihdosta (Logistiikkaselvitys 2012, 82). Myyntirahdin osuudeksi on tähän tulosraporttiin laskettu 4,6 % toimitusmyynnistä eli 30 820 euroa. Raportista voidaan nähdä, että tällä laskutavalla rahtien osuudeksi tulee vain 1,2 % liikevaihdosta. Tämä ero johtuu osittain raportointitavasta sekä toimipisteen koosta. Pienessä toimipisteessä kuljetustilausten osuus on suhteellisesti pienempi kuin suurissa yksiköissä, joten rahtikustannusten osuus on pienempi kuin keskimäärin kohdeyrityksen isommissa toimipisteissä. Lisäksi tässä tulosraportissa näkyy vain asiakkaille toimitettujen tuotteiden rahat. Ostorahdit ja siirtokustannukset eivät näy tässä taulukossa.

4.4. Luottotappiot

Tässä laskennassa käytettävä luottotappioiden osuus liikevaihdosta on luottamuksellisista syistä muutettu. Suomessa keskimääräiset luottotappiot Intrum Justitian tutkimuksen mukaan olivat vuonna 2015 keskimäärin 1,1 % yritysten liikevaihdosta (Intrum Justitia 2015). Intrum Justitian laskema luku on keskiarvo, joten kaikille yrityksille ei kerry luottotappioita samalla tavalla. Joidenkin yritysten luottotappiot ovat suurempia kuin 1,1 % liikevaihdosta ja toisille ei kerry luottotappioita ollenkaan. Vaikka laskennassa käytetty luottotappioiden osuus 0,4 % on pieni, niin asiakaskannattavuuslaskennan kannalta niillä on suuri merkitys. Sen takia luottotappiot huomioidaan laskennassa.

4.5. Henkilöstökustannukset

Tukkuliikkeiden henkilökunta kuuluu Kaupan alan työehtosopimuksen piiriin. Toimenkuvan perusteella kaikki toimipisteen työntekijät ovat ammattinimikkeeltänsä tukkumyyjiä. Kaikki työntekijät ovat olleet alalla vähintään kahdeksan vuotta, joten he kuuluvat ylimpään palkkaluokkaan (Palvelualojen ammattiliitto, 178). Tällä perusteella heidän kuukausipalkkansa on minimissään 2 761 euroa. Tähän summaan lasketaan lisäksi työnantajan pakolliset maksut, työterveydenhuolto ja koulutukset. Tällä perusteella saadaan toimipisteen henkilöstökustannuksiksi 195 000 euroa. Mikäli laskenta koski-

si useampaa toimipistettä, pitäisi huomioida työntekijöiden kuuluminen eri palkkaryhmiin ja palkkaluokkiin.

4.6. Kiinteistökustannukset

Tilan tarve riippuu yrityksen palvelukonseptista; tuotteita voidaan varastoida paikallisesti tai keskusvarastossa. Kiinteistökustannukset on tässä työssä laskettu pienen varastoivan yksikön mukaan. Asiakkaiden palvelua ja tuotteiden varastointia varten tarvitaan lämmintä varastotilaa noin 800-900 m² ja noin 1000 m² piha-aluetta. Toimitilojen vuokrat vaihtelevat kiinteistön kunnon, sijainnin ja vuokrasopimuksen sisällön mukaan. Halvimmillaan vuokrahinta voi olla 8 euroa/m². Tällöin esimerkiksi sähkö ja lämmitys eivät kuulu vuokraan. Sähkön ja lämmityksen kuuluessa vuokraan, hinta on yleensä noin 12 euroa/m², 12 euron neliöhinnalla toimipisteen vuosikustannuksiksi tulee noin 120 000 euroa. (Kauppalehti vapaat toimitilat 2016.)

4.7. Pääomakustannus, myyntisaamiset, ostovelat ja varastonarvo

Pääoman korko on se tuotto, jonka omistaja haluaa saada sijoittamalleen pääomalle. Pellinen (2006, 236) käyttää esimerkkilaskelmissaan 10 % pääomakorkoa. Samaa korkoa käytetään tämän työn pääomakorkona. Käytössä olevan pääoman määrä muodostuu myyntisaamisten ja varastonarvon yhteissummasta, kun siitä vähennetään ostovelat. Myyntisaamiset on laskettu oletetulla 21 päivän maksuajalla asiakkaille, joten myyntisaamiset ovat noin 143 000 euroa. Kohdeyrityksen sisäisessä raportoinnissa ostovelkojen osuus ei kohdistu täysimääräisenä toimipisteelle, koska varastoitavat tuotteet eivät tule toimipisteeseen suoraan toimittajalta vaan ne siirretään toisesta toimipisteestä. Toimintolaskentamallissa käytetty ostovelkojen määrä on peräisin kohdeyrityksen alkuperäisestä tulosraportista muutettuna samassa suhteessa kuin alkuperäisen liikevaihdon muutos on verrattuna laskennassa käytettyyn liikevaihtoon.

4.8. Muut kiinteät kustannukset, IT kustannukset, mainonta & PR ja poistot

Näiden kustannusten osuus on pieni verrattuna liikevaihtoon. Yksittäisen kustannuksen osuus liikevaihdosta on 0,3 % tai alle. Näiden lukujen sisältöä tarkastellaan tarkemmin luvussa 6.

5 ASIAKASKANNATTAVUUDEN SEURANNAN NYKYTILA

Tässä luvussa esitetään kohdeyrityksen asiakkaiden kannattavuuden seuranta sellaisena kuin se on yrityksessä tällä hetkellä. Asiakaskannattavuutta seurataan usealla eri tavalla, mutta tässä perehdytään kahteen yrityksessä käytössä olevaan tapaan: asiakkaiden kannattavuuden vertailuun keskenään ja asiakkaiden kannattavuuden vertailuun tulosityksikön kannattavuuteen.

Asiakkuuksien kannattavuuden seuranta on osa yrityksen sisäistä laskentaa. Sisäisen laskennan järjestäminen yrityksessä on vapaaehtoista, eikä ole olemassa lakia tai määräystä, joka määrittäisi kuinka yritys sisäisen laskennan toteuttaa (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 10). Tällä perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisäinen laskenta on aina oikein, riippumatta laskennan tarkkuudesta tai toteuttamistavasta. Reino Lehtosen (2007, 85) mukaan yrityksen sisäinen laskenta palvelee ensisijaisesti yrityksen omia tarpeita. Kohdeyrityksenkin sisäisen laskennan tarkoituksena on selvittää kannattavuutta sillä tasolla, kuin se on yrityksen johdon näkökulmasta tarkoituksenmukaista.

Yrityksen tietokannasta on mahdollista hakea useita erilaisia asiakas- ja tulosityksikkökohtaisia raportteja, joita käytetään asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantaan. Yleisimmin käytetyt asiakaskohtaiset raportit ovat myyntiraportteja, joissa näkyy asiakkaan ostot ja kate toimitustavoittain valitulta kaudelta. Myyntiraporttien lisäksi käytetään tulosraporttia (aiemmin esitetty taulukko 1) vertailukohtana asiakkaan kannattavuutta arvioitaessa. Taulukoissa 2, 3, 4 ja 5 on kuvattuna yrityksen myyntiraporteista saatavia tietoja eri asiakkaista. Esimerkkinä on käytetty neljää asiakasta, jotka edustavat neljää eri asiakassegmenttiä. Taulukoissa olevia lukuja on muutettu siten, että asiakkaiden tunnistaminen ei näiden tietojen avulla ole mahdollista, eikä yrityksen todellinen myyntikate tule julkisuuteen. Lukujen muuttaminen ei vaikuta laskentaprosessiin, koska kaikki luvut on skaalattu samalla periaatteella, joten tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Tiedot taulukoihin on valitulta kaudelta 01-12 2015. Taulukoista on luettavissa seuraavat tiedot: myynti on arvonlisäveroton laskutus asiakkaalta, kate on asiakkaan ostoista saatu katekertymä eli tuotteiden myyntihinta – ostohinta, kateprosentti on katekertymän osuus myynnistä. Edellä mainitut tiedot on lajiteltuna toimitustavoittain, joita ovat:

- Kuljetus: tuotteet toimitetaan asiakkaan ilmoittamaan osoitteeseen tukkuliikkeen omasta varastosta, joko asiakkaan omalla rahdilla tai rahti laskutetaan erikseen.
- Nouto: Asiakas noutaa tilaamansa tuotteet tukkuliikkeen varastosta.
- Tehdas: Asiakas tilaa tuotteet tukkuliikkeestä ja tuotteet toimitetaan suoraan valmistajalta tai maahantuojalta asiakkaan ilmoittamaan osoitteeseen.
- Laituri: Asiakas tilaa tuotteet tukkuliikkeestä ja valmistaja tai maahantuoja toimittaa tuotteet tukkuliikkeen varastoon, josta asiakas noutaa tilauksensa.
- Yhteensä: Edellä mainitut toimitustavat laskettuna yhteen.

TAULUKKO 2. Asiakkaat A, B, C ja D (Yritys 2016, muokattu)

Toimitus- tapa	Asiakas A			Asiakas B			Asiakas C			Asiakas D		
	Myynti	Kate	k-%	Myynti	Kate	k-%	Myynti	Kate	k-%	Myynti	Kate	k-%
Kuljetus	150 600	24 008	15,9	360 005	42 900	11,9	483	207	42,9	617	29	4,6
Nouto	12 766	1 502	11,8	31	2	6,6	37 472	10 149	27,1	41 900	8 656	20,7
Tehdas	7 951	535	6,7	1 920	318	16,6	63	4	5,7	73	7	9,9
Yhteensä	171 317	26 045	15,20	361 956	43 220	11,9	38 018	10 360	27,25	42 590	8 692	20,4

Nämä myyntiraporteista saadut tiedot ovat pohjana asiakkaiden vertailuille ja näitä asiakkaiden tiedoista saatuja lukuja verrataan toisiinsa, tämä on yksi tapa mitata asiakkaiden kannattavuutta. Pellinen (2006, 55) toteaaakin laskentatoimessa olevan kyse mittauksesta. Hänen mukaansa mittaus on jonkin asian suhteuttamista toiseen. Yrityksen tapa tarkastella asiakaskannattavuutta noudattaa Pellisen mainitsemaa periaatetta. Yrityksessä verrataan eri asiakkaiden kannattavuutta keskenään. Taulukoissa 6, 7 ja 8 on esitetty erilaisia tapoja verrata asiakkaita keskenään ja samalla arvioida asiakkaiden välistä suhteellista kannattavuutta. Tässä ei ole esitetty kaikkia mahdollisia tapoja verrata asiakkaiden tietoja, vaan vain osa käytetyistä tavoista tarkastella asiakkaiden välistä kannattavuutta on otettu esimerkkeihin. Näiden esimerkkien avulla saadaan kuitenkin riittävä käsitys, kuinka yrityksessä seurataan asiakaskohtaista kannattavuutta.

5.1. Kannattavuuden vertailutapa 1

Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) verrataan valittujen asiakkaiden kokonaisostoja, -katekertymää ja – kateprosenttia keskenään. Taulukosta voidaan päätellä, että asiakkaal-

la B on vertailuryhmän suurin myynti ja katekertymä, mutta pienin kateprosentti. Asiakkaalla C on vertailuryhmän korkein kateprosentti, mutta myynti ja katekertymä taas ovat ryhmän toiseksi huonoimmat. Kokonaismyynnin lisäksi on mahdollista verrata asiakkaiden ostoja myös toimitustavoittain.

TAULUKKO 3. Kokonaismyynnin vertailu (Yritys 2016, muokattu)

Yhteensä	Myynti	Kate	k-%
Asiakas A	171 317	26 045	15,20
Asiakas B	361 956	43 220	11,94
Asiakas C	38 018	10 360	27,25
Asiakas D	42 590	8 692	20,41

Taulukoissa 4 ja 5 on verrattu asiakkaiden ostoja sillä perusteella, onko tuotteet toimitettu asiakkaalle vai onko asiakas itse noutanut tuotteet tukkuliikkeen varastosta. Taulukoissa näkyvät tiedot kertovat asiakkaiden välisestä suhteellisesta kannattavuudesta. Näiden vertailujen perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden kannattavuus näyttää erilaiselta riippuen siitä, mitä osa-aluetta halutaan tarkastella. Ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, että mikä kyseisistä asiakkaista on kannattavin ja mikä huonoiten kannattava. Tapa verrata asiakkaiden ostoja toisiinsa vaihtelee yrityksen kulloisenkin strategian mukaan, strategia määrittelee sen, mitä osa-aluetta kulloinkin pidetään tärkeänä.

TAULUKKO 4. Kuljetustoimitusten vertailu (Yritys 2016, muokattu)

Yhteensä	Myynti	Kate	k-%
Asiakas A	150 600	24 008	15,90
Asiakas B	360 005	42 900	11,90
Asiakas C	483	207	42,90
Asiakas D	617	29	4,60

Kun tarkastellaan asiakkaiden noutotoimitusten kannattavuutta, niin saadaan erilainen tulos (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Noutotoimitusten vertailu (Yritys 2016, muokattu)

Yhteensä	Myynti	Kate	k-%
Asiakas A	12 766	1 502	11,80
Asiakas B	31	2	6,60
Asiakas C	37 472	10 149	27,10
Asiakas D	41 900	8 656	20,70

5.2. Kannattavuuden vertailutapa 2

Toinen yleisesti käytetty tapa tarkastella asiakkaiden kannattavuutta on verrata asiakkaan kateprosenttia toimitustavoittain tulosityksikön vastaaviin lukuihin. Tulosityksikön luvuissa (Taulukko 6) on laskettu yhteensä myynti kaikille asiakkaille. Tässä tulosityksikössä myyntiluvut koostuvat noin 150 asiakkaan ostoista.

TAULUKKO 6. Tulosityksikön tiedot (Yritys 2016, muokattu)

	2015	Kateprosentti
Noutomyynti	1 480 000	22,00 %
Toimitusmyynti	670 000	15,00 %
Tehdasmyynti	350 000	3,00 %
Myynti yhteensä	2 500 000	
Myynnin katetuotto	436 600	17,50 %

Taulukossa 7 on tehty vertailu mainitulla tavalla. Käytännössä tällä vertailulla katsotaan, onko asiakkaan kateprosentti suurempi tai pienempi kuin tulosityksikön keskiarvo. Samoin kuin vertailutavassa 1 niin tässäkin vertailussa luetaan niitä tietoja, mitä ovat yrityksen kulloisenkin strategian mukaisia. Näiden tietojen perusteella voidaan päätellä, onko asiakkaan kateprosentti myyntitavoittain korkeampi kuin asiakkaiden keskimäärin. Tämä vertailu huomioi ainoastaan asiakkaan kateprosentin, katekertymä ja myynti jäävät tässä vertailussa huomioimatta.

TALUKKO 7. Asiakkaan kateprosentin vertailu tuloyksikön lukuihin (Yritys 2016, muokattu)

	Tuloyksikkö	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C	Asiakas D
Noutomyynti	22,00 %	11,80 %	6,60 %	27,10 %	20,70 %
Toimitusmyynti	15,00 %	15,90 %	11,90 %	42,90 %	4,60 %
Tehdasmyynti	3,00 %	6,70 %	16,60 %	5,70 %	9,90 %
Myynti yhteensä	17,50 %	15,20 %	12,30 %	27,10 %	20,30 %

5.3. Nykyisten vertailutapojen ongelmat

Kumpikaan käytössä oleva vertailutapa ei kerro asiakkaiden todellisesta kannattavuudesta. Näillä esitetyillä asiakkaiden kannattavuuden seurantatavoilla saadaan asiakkaiden kannattavuudesta suppea ja jokseenkin yksipuolinen kuva. Liiketoiminnan kustannuksia ei jaeta tai kohdisteta asiakkaisiin ollenkaan, vaan oletetaan kustannusten olevan suurin piirtein samantasoisia eri asiakkaiden kohdalla.

Asiakaskohtaisten kustannusten selvittämistä ei ole pidetty tärkeänä, koska tuloyksikkökohtainen laskenta on ollut tähän mennessä se tekijä, jolla yrityksen liiketoimintaa on ohjattu. Tähän mennessä tarkan asiakaskohtaisen tiedon puuttuessa, päätökset on tehty enemmän tuloyksikkötasolla kuin asiakastasolla. Tämän seurauksena saattaa syntyä tilanne, että asiakaskohtaisia päätöksiä tehdään puutteellisin perustein. Esimerkiksi asiakkaan korkea kateprosentti antaa sellaisen kuvan, että asiakas on yritykselle kannattavampi kuin sellaiset asiakkaat, joilla on alhaisempi kateprosentti. Tällä perusteella voidaan tehdä hinnoittelupäätöksiä, jotka johtavat siihen, että asiakas jolla on alhaisempi kateprosentti vaihtaa tavarantoimittajaa nousseiden hintojen takia. Asiakkaiden aiheuttamat kustannukset yritykselle on kuitenkin selvittämättä ja on mahdollista, että asiakkaiden todellinen kannattavuus on juuri päinvastoin kuin on oletettu. Tarkemman tiedon puuttuessa saatetaan tehdä päätöksiä, joiden vaikutus on päinvastainen kuin on tarkoitettu.

6 TOIMINTOLASKENTA KOHDEYRITYKSESSÄ

Asiakaskannattavuuslaskennan kehittämiseksi toimintolaskennan avulla pitää esimerkiksi yrityksessä ja valitussa toimipisteessä suorittaa toimintolaskenta. Toimintolaskenta toteutetaan toimipisteessä kolmessa vaiheessa (Alhola & Lauslahti 2000, 214) vaikka esimerkiksi Pellinen (2006, 190) esittää toimintolaskennan toteuttamisen kuudessa eri vaiheessa. Alholan ja Lauslahden kolmivaiheinen toteutus sopii hyvin yhden toimipisteen laskentamalliin ja sopii tähän laskentaan hyvin. Pellisen kuusivaiheinen malli on tarpeen, jos laskentaa laajennetaan useampiin toimipisteisiin. Toimintolaskennan toteuttaminen on täysin yrityskohtaista. Jokainen toteuttaa laskennan haluamallaan tavalla, erilaisilla malleilla on kuitenkin yhteisiä piirteitä (Suomala ym. 2011, 136.) Toteutettava laskenta Alholan ja Lauslahden (2000.) mallin mukaan seuraaviin vaiheisiin:

1. Toimintoanalyysi
2. Resurssien kohdistaminen toiminnoille
3. Toimintokustannusten kohdistaminen laskentakohteille

6.1. Toimintoanalyysi

Toimintolaskennan edellytyksenä on yrityksen prosessien riittävä tunteminen. Prosessi-analyysillä selvitetään mitä henkilöstö yrityksessä tekee ja kuinka tekemiset liittyvät toisiinsa. (Pellinen 2006, 191.) Kohdeyrityksessä on tehty laatujärjestelmän kehittämisen yhteydessä prosessianalyysi, jossa määritellään yrityksen ydin- ja tukiprosessit sekä ketkä suorittavat prosessien eri vaiheet. Kohdeyrityksen prosessikuvaus on tehty koskemaan koko yrityksen toimintoja, tämän takia on toimintolaskentaa varten selvitetty onko yksittäisen toimipisteen prosessit kuvauksen mukaisia. Tämän työn tekijällä on ollut tilaisuus osallistua yksittäisen toimipisteen toimintoihin ja sillä perusteella on mahdollista tehdä tarkennuksia prosessikuvaukseen.

Yksittäisessä toimipisteessä prosessien kulku on samanlainen kuin yrityksen prosessikuvauksessa, mutta prosessin henkilöresurssit eivät ole samat kuin kuvauksessa. Pienessä toimipisteessä ei ole esimerkiksi erikseen varastohenkilökuntaa, joka huolehtii tavaroiden hyllyttämisestä ja keräämisestä. Suuremmissa toimipisteissä prosessien suoritta-

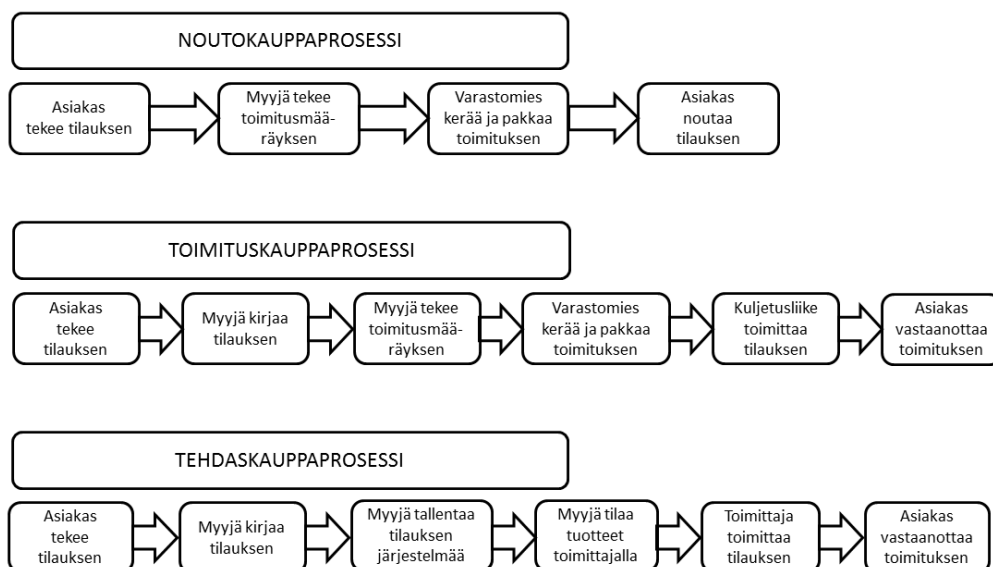
minen kuuluu eri henkilöstöryhmille. Esimerkiksi varastotyö kuuluu logistiikan henkilöstölle ja myyntityön tekee myyntihenkilöstö, tämä vaikuttaa resurssien kustannuksiin. Toimipistekohtaisilla eroilla ei ole merkitystä, kun lasketaan toimintojen kustannuksia yhdessä toimipisteessä. Jos laskenta halutaan laajentaa koskemaan koko yritystä, paikkakuntaakohtaisista eroista johtuen jokaisessa toimipisteessä pitäisi tehdä yksilöllinen toimintoanalyysi, koska yhden toimipisteen toimintoanalyysin ei voida olettaa olevan yleispätevän kaikkien toimipisteiden kohdalla.

6.1.1 Yrityksen ydinprosessit ja toimintojen määrittely

Yrityksen määritelmän mukaan ydinprosesseja ovat ne prosessit, jotka alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen (Yritys 2017). Prosessit ovat seuraavat:

- Noutokauppaprosessi
- Toimituskauppaprosessi
- Tehdaskauppaprosessi

Prosessikuvauksessa näkyy yrityksen toiminnot ja toimintoketjut sekä toimintojen suorittajat. Toimintoketjun aloittava impulssi on asiakas (kuvio 4).



KUVIO 4. Yrityksen ydinprosessit (Yritys 2017 muokattu)

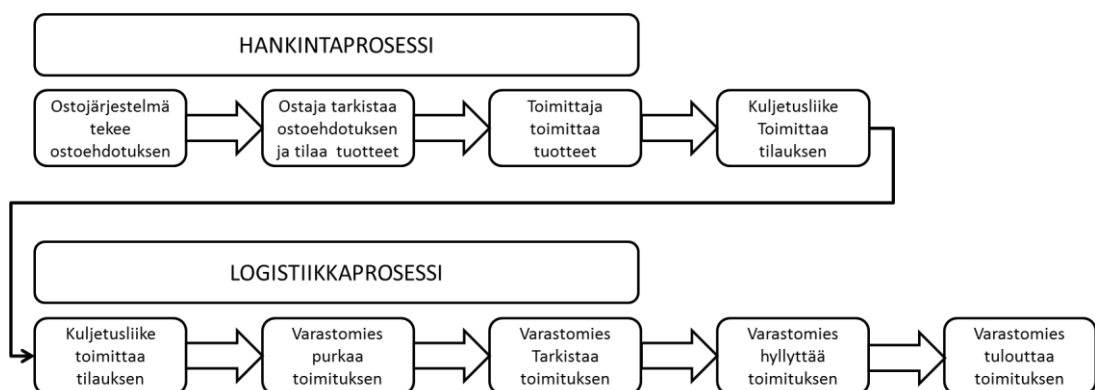
Toimintolaskennan kohteena olevan yksikön prosessit poikkeavat kuviosta 2 toiminnon suorittajien osalta. Yksikössä ei ole varastohenkilöstöä vaan myyjät tekevät heidän osuuden toiminnoista. Toimintoketjut ovat erilaiset riippuen asiakkaan valitsemasta toimitustavasta. Nouto- ja toimituskauppaprosessissa tuotteet toimitetaan tukkuliikkeen omasta varastosta ja tehdaskauppaprosessissa tuotteet menevät toimittajalta suoraan asiakkaalle.

6.1.2 Tukiprosessit

Yrityksessä on lukuisia tukiprosesseja mutta tarkastelun kohteena ovat ne tukiprosessit, jotka ovat olennaisia asiakasprosessien toteuttamiseksi. Tässä työssä tarkastellaan seuraavia tukiprosesseja:

- Hankintaprosessi
- Logistiikkaprosessi

Hankintaprosessi on toimipisteessä hyvin pitkälle automatisoitu. Yrityksen järjestelmä tekee tuotteiden tilauksen toimipisteeseen asetettujen parametrien perusteella, joten toimipisteen hankintaan tarvitaan hyvin vähän työresursseja. Hankintaprosessi on kuitenkin hyvä käydä läpi mahdollisen jatkotutkimuksen takia. Logistiikkaprosessia tarkastellaan siltä osin mitä toimenpiteitä pitää tehdä ennen kuin tuotteet ovat varastossa asiakkaalle kerättävissä. Hankinta ja logistiikkaprosessi kuvataan kuviossa 5, jossa esitellään prosessien eri toiminnot ja toiminnon tekijät.



KUVIO 5. Hankinta- ja logistiikkaprosessi (Yritys 2017 muokattu)

Hankintaprosessin ostaja ei kuulu toimipisteen henkilökuntaan vaan ostotoiminta on keskitetty ja sama ostaja ostaa tuotteita useaan eri toimipisteeseen. Logistiikkaprosessissa on sama tilanne kuin aikaisemmin ydinprosesseissa, varastomiehen sijaan toiminnon suorittaja on myös myyjä.

6.2. Resurssit, resurssien yksikkökustannukset ja kohdistaminen toiminnoille

Tulosraportista käy selville, mitä resursseja toimipisteellä on käytettävissä ja mitkä ovat resurssien kustannukset. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 8) on poimittu tulosraportista kulurivit. Kulurivien perusteella voidaan päätellä käytettävissä olevat resurssit, poikkeuksena voidaan pitää luottotappioita. Luottotappio ei ole resurssi, mutta se on kuluerä, joka pitää huomioida laskennassa.

TAULUKKO 8. Kulurivit tulosraportista ja resurssit (Yritys 2016, muokattu)

Tulosraportti	Kustannus	Resurssi
Henkilöstökulut	195 000	Henkilöstö
Kiinteistö kustannukset	120 000	Toimitilat
Pääomakustannus	39 300	Käytetty pääoma
Myyntirahtikustannukset	30 820	Alihankintaresurssi
Luottotappiot	10 000	
Mainonta & PR	8 000	Markkinointimateriaali
IT kustannukset	6 000	Toiminnanohjausjärjestelmä
Poistot	5 000	Varastohyllyt ja trukki
Muut kiinteät kustannukset	5 000	Ei tiedossa

Olennaista on selvittää, mitä resursseja eri toiminnot kuluttavat ja sen jälkeen selvittää, mikä ajuri kohdistaa resurssien kustannukset luotettavimmin toiminnoille. Resurssiajuren valinnassa on etsitty paras mahdollinen yhdistävä tekijä. Esimerkiksi resurssiajuren voitaisiin käyttää tilausten määrää, mutta sen sijaan käytetään tilausten rivimäärää. Perusteena tälle on se, että näin tasoitetaan erilaisten tapahtumien välisiä eroja. Toiminnoille kohdistettavat resurssikustannukset kootaan yhteen myöhemmin esitettävässä taulukossa 15.

6.2.1 Henkilöstöresurssi

Toimipisteen henkilöresurssien kulutusta kohdistettaessa on huomioitava, että toimipisteessä ei ole erikseen myynti- ja varastohenkilökuntaa. Kustannukset kohdistetaan toiminnolle erittelemällä myynti- ja varastotyö, koska samaa laskentapohjaa on silloin mahdollista käyttää myös sellaisessa toimipisteessä, jossa työt on jaettu eri henkilöstöryhmille.

Henkilöresurssien kohdistamiseen toiminnolle tarkin keino olisi mitata työntekijöiden käyttämä aika eri toimintoihin. Käytetyn ajan mittaaminen olisi kuitenkin erittäin haasteellista yksittäisten tapahtumien suuren määrän takia. Lisäksi on olemassa riski, että töiden kellottaminen vaikuttaisi negatiivisesti työilmapiiriin. Toinen vaihtoehto olisi henkilökunnalle tehtävä kysely, jolla selvitettäisiin heidän oma arvio työajan käytöstä eri toimintoihin (Jyrkkiö & Riistamaa 2004, 186). Henkilökunnalle tehtävässä kyselyssä on kuitenkin ongelmana se, että ei tiedetä kuinka vakavasti eri vastaajat suhtautuvat kyselyyn (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195). Näiden syiden takia työajan mittaamisesta ja henkilöstökyselystä on tässä tapauksessa luovuttu ja etsitty sellainen vaihtoehto, joka kohdistaa resurssin riittävällä tarkkuudella. Yrityksen raportointijärjestelmästä on mahdollista saada tieto erilaisten tapahtumien määrästä valitulta ajalta. Sieltä nähdään esimerkiksi tehtyjen tilausten, tilausrivien, kuljetustoimitusten, saapuneiden varastosiirtojen ja tehtyjen inventointien tiedot. Taulukossa 9 on lueteltu ne tapahtumat, joihin käytetään suurin osa toimipisteen henkilöresurssista. Esimerkiksi noutotilauksia käsitellään toimipisteessä 12 410 kappaletta vuodessa ja niissä on yhteensä 52 134 tilausriviä (taulukko 9).

TAULUKKO 9. Toimipisteen tapahtumat (Yritys 2016)

	Kpl	Rivejä
Noutotilaukset	12 410	52 134
Autokuljetukset	970	9 270
Tehdastilaukset	265	632
Saapuva tavara	220	7 044
Inventointi	0	8 000
Tilaukset yhteensä	13 865	77 080

Henkilöresurssien kulutuksen mittaamisessa tilausten rivimäärät on käytettävissä olevista tiedoista paras vaihtoehto. Tilausten rivimäärä on valittu resurssiajuriksi kohdistettaessa henkilöresurssien kustannukset eri toiminnoille. Taulukossa 10 eritellään myynnin ja varaston tapahtumien rivimäärät. Tässä on huomattava, että yksi tilausrivi käsitellään useassa eri vaiheessa toimintoketjua. Esimerkiksi kuljetustilaus kirjataan ylös, syötetään järjestelmään, kerätään ja pakataan. Tällöin toimipisteen henkilökunta käsittelee saman tilausrivin kolmessa selkeästi toisistaan erotettavissa olevassa vaiheessa.

Käsiteltävien rivien yhteismäärästä saadaan laskettua yhden rivin yksikköhinta jakamalla henkilöstökulut rivien määrällä: $195\,000\text{ €} / 148\,386\text{ riviä} = 1,31\text{ €} / \text{rivi}$. Toimintokohtaiset rivimäärät esitetään taulukossa 10. Yksikköhinnan avulla selvitetään eri toimintojen kulutus resurssista. Esimerkiksi myyjät kirjaavat ylös toimituskauppaprosessissa autokuljetuksena toimitettavia rivejä 9 270 kappaletta, joiden yksikkökustannus 1,31 euroa. Toiminnolle kustannukseksi muodostuu 12 181 euroa (taulukko 10). Samalla kaavalla saadaan muidenkin toimintojen kustannukset. Taulukossa on myös eriteltyä saapuvan tavaran käsittelyn eli varastosiirtojen ja inventoinnin osuus resurssin kulutuksesta, vaikka ne eivät suoraan liity ydinprosesseihin. Saapuvantavaran vastaanotto kuuluu logistiikkaprosessiin, mutta inventointia ei ole yrityksessä kohdistettu mihinkään prosessiin.

TAULUKKO 10. Tapahtumien yhteismäärä ja osuudet toiminnoittain

Yksikköhinta	Myynnin toiminnot				Varaston toiminnot				Rivejä yhteensä
	Kirjaus		Syöttö		Keräys ja pakkaus		Muut		
	KPL	€	KPL	€	KPL	€	KPL	€	
1,310 €									
Nouto			52 134	68 296 €	52 134	68 296 €			104 268
Autokuljetus	9 270	12 144 €	9 270	12 144 €	9 270	12 144 €			27 810
Tehdastilaus	632	828 €	632	828 €					1 264
Saapuva tavara							7 044	9 228 €	7 044
Inventointi							8 000	10 480 €	8 000
Yhteensä	9 902	12 972 €	62 036	81 267 €	61 404	80 439 €	15 044	19 708 €	148 386

Näillä toimenpiteillä saadut kustannukset kohdistetaan toiminnoille myöhemmin taulukossa 16.

6.2.2 Kiinteistöresurssi

Kiinteistökustannukset 120 000 € kohdistetaan toiminnoille käytetyn pinta-alan perusteella. Myynnin käytössä kokonaispinta-alasta on 15 %, tavarantoimituksen käytössä on 10 % ja varastoinnin osuus on 75 %. Pinta-alat on saatu paikanpäällä mittaamalla käytössä olevat tilat. Kiinteistökuluissa ei voida arvioida, ovatko erilaiset tilat erihintaisia, vaan kaikkien tilojen neliöhinta lasketaan samanarvoiseksi. Tähän laskentatapaan on päädytty sen vuoksi, että tilojen vuokraaja on hinnoitellut tilat kokonaisuudeksi, eikä ole mahdollista luotettavalla tavalla hinnoitella erikseen konttori- ja varastotiloja. Ennen kiinteistökustannusten kohdistamista toiminnoille, pitää kulut eritellä käyttötarkoituksen mukaan. 120 000 euron vuosikustannus jakautuu seuraavasti rivimäärittäin: Rivien perusteella saadaan laskettua yksikkökustannukset (taulukko 11). Myynnin riveihin on laskettu mukaan sekä tilausten kirjaus että tilausten syöttö koneelle. Varaston riveihin on laskettu tuotteiden keräys ja pakkaus sekä inventointi. Inventointiin käytetään varaston tiloja, koska inventoitavat tuotteet ovat varastossa hyllyissä. Tämän takia inventoinnin tilakustannus ei kuulu logistiikkaan vaan varastoon. Tällä on merkitystä yksikköhintojen laskemisessa.

TAULUKKO 11. Kiinteistökustannusten yksikköhinnat

	Osuus pinta-alasta	Kustannus	Rivejä	Yksikkökustannus
Myynti	15 %	18 000 €	71 938	0,25 €
Varasto	75 %	90 000 €	69 404	1,30 €
Logistiikka	10 %	12 000 €	7 044	1,70 €
Yhteensä	100 %	120 000 €	148 386	

Yksikkökustannusten avulla kohdistetaan kiinteistökustannukset toiminnoille (taulukko 12). Kohdistamisesta tekee haastavan se, että samaa tilaa käyttää enemmän kuin yksi toiminto. Esimerkiksi myynnin osuus kiinteistöresurssin kustannuksesta on 18 000 euroa ja se jakaantuu viidelle eri toiminnolle.

TAULUKKO 12. Kiinteistökustannukset toiminnoittain

	Myynti rivit yksikköhinta 0,25 €				Varasto rivit yksikköhinta 1,30 €		Logistiikka rivit yksikköhinta 1,70 €		Rivejä yhteensä
	Kirjaus		Syöttö		Keräys ja pakkaus		Muut		
	KPL	€	KPL	€	KPL	€	KPL	€	
Nouto			52 134	13 045 €	52 134	67 605 €			104 268
Autokuljetus	9 270	2 319 €	9 270	2 319 €	9 270	12 021 €			27 810
Tehdastilaus	632	158 €	632	158 €					1 264
Saapuva tavara							7 044	12 000 €	7 044
Inventointi					8 000	10 374 €			8 000
Rivejä yhteensä									148 386

6.2.3 Pääomaresurssi

Pääomaresurssin kohdistamiseen toiminnoille ei ole käytettävissä sopivaa kohdistinta. Myöhemmässä vaiheessa, kun toimintokustannuksia kohdistetaan laskentakohteille, pääomaresurssi kohdistetaan laskentakohteille.

6.2.4 Alihankintaresurssi

Myyntirahtit kohdistetaan kaikki toimituskauppaan / kuljetusliike toimittaa tilauksen. Myyntirahtien kohdistamiseen toiminnolle ei tarvita resurssiajuria, koska koko resurssi kohdistuu vain yhdelle toiminnolle. Kyseinen toiminto on tilauksen toimitus.

6.2.5 Luottotappiot

Luottotappio on esimerkki sellaisesta kustannuksesta, jota ei pidä kohdistaa toimintolaskennan avulla laskentakohteille, mutta on silti huomioitava laskennassa. Luottotappio voi syntyä esimerkiksi yhden asiakkaan ajautuessa konkurssiin. Silloin tappio koskee vain yhtä asiakasta, eikä tappiolla pitäisi rasittaa muiden asiakkaiden kannattavuutta. Tämä esimerkki on otettu mukaan laskentaan sen vuoksi, että luottotappiorivi on mukana yrityksen tuloslaskelmassa.

6.2.6 Mainonta & PR

Tähän resurssiin kuuluu esimerkiksi painetut esitteet, asiakkaille lähetetyt mainokset, messuosastojen kustannukset, paikallinen myynnin edistäminen. Näiden resurssien kohdistaminen toiminnoille ja sitä kautta laskentakohteille on hyvin haastavaa. Useimmat näistä resursseista eivät liity paikallisen tason toimintoihin, vaan ovat kuuluvat resurssien valtakunnalliseen tasoon. Valtakunnallisten toimintojen kohdistaminen paikallisiin toimintoihin ei valitulla laskentatarkkuudella ole järkevää. Esimerkiksi suppeaan asiakspiiriin kohdistuvaa messukustannusta ei voida kohdistaa tässä tapauksessa laskentakohteille, koska ensinnäkin ei ole tarkkaan tiedossa kuinka paljon asiakkaita on juuri kyseisillä messuilla käynyt ja keitä nämä asiakkaat ovat olleet. Esite ja mainoskustannukset olisi periaatteessa mahdollista kohdistaa lähetettyjen esitteiden ja mainosten määrän perusteella, mutta tätä tietoa ei ole raportointijärjestelmästä saatavilla. Paikallisesta myynninedistämisen kustannuksista on saatavilla tieto, kuinka paljon kustannuksista on kohdistunut kuhunkin asiakkaaseen. Tämä tieto ei löydy suoraan raportoinnista, mutta on kuitenkin saatavilla. Tämän resurssin kustannusta ei voida kohdistaa toiminnoille vaan se on kohdistettava suoraan laskentakohteille. Tämän resurssin kustannuksesta kohdistetaan 480 euroa suoraan asiakkaalle B.

6.2.7 IT kustannukset

Tämän resurssi koostuu kolmesta eri tekijästä: henkilökunnasta, laitteista ja ohjelmistoista. Osa resursseista käytetään sellaisiin toimintoihin, jotka eivät välittömästi ole tekemisissä asiakkaan palvelemisen kanssa, mutta ovat kuitenkin välttämättömiä yrityksen liiketoiminnan ylläpitämisen takia. Asiakkaan välittömään palvelemiseen ja yleiseen ylläpitoon kulutettujen resurssien välistä suhdetta ei ole mahdollista selvittää rakentamatta erittäin raskasta laskentajärjestelmää. Kustannuksen ollessa suhteellisen pieni verrattuna toimipisteen kokonaiskustannuksiin on päätetty olla selvittämättä laskentakohteille kuuluvaa osuutta it-kuluista. Tämä jättää laskennalle kaksi vaihtoehtoa: joko jättää resurssi täysin kohdistamatta tai kohdistaa resurssi kokonaan. Tässä laskennassa on päätetty kohdistaa resurssi kokonaan, koska järjestelmän ylläpito on välttämätöntä liiketoiminnan jatkuvuuden takia. Tilausrivien syöttö järjestelmään on sopivin toiminto, johon resurssin kustannus voidaan kohdistaa. Kohdistamisessa käytetään resurssiajurina tilausrivien määrää. Ajurin yksikkökustannusta varten lasketaan yhteen nouto-, kuljetus

ja tehdastilausten rivimäärät, joista tulee yhteensä 62 036 riviä (taulukko 10). Resurssikustannus 6000 euroa jaetaan rivimäärällä 62 036 jolla saadaan rivin yksikköhinnaksi 0,10 euroa. Laskennan lopputulos näkyy taulukossa 13.

TAULUKKO 13. IT-kulut toiminnoittain

	Rivimäärät	Yksikköhinta	Kustannus
Nouto	52 134	0,10 €	5 047 €
Kuljetus	9 270	0,10 €	897 €
Tehdas	632	0,10 €	61 €

6.2.8 Poistot

Tämä resurssi koostuu kaluston poistoista eli varastohyllyjen poistoista. Tässä yksikössä trukin kustannukset on poistettu kokonaan. Tämän resurssin kustannus poistuu aikaan, kun kaikki poistot on tehty. Resurssin kustannukset kohdistetaan nouto- ja toimituskauppaprosesseihin tilauksen keräämiseen ja pakkaamiseen. Tämänkin resurssin ajurina käytetään rivimääriä. Asiakkaille tehdastoimituksena toimitettavat tuotteet eivät ole varastoitavia tuotteita, joten poistoja ei kohdisteta tehdastoimituksiin liittyviin toimiin. Taulukossa 14 näkyy yksikköhinta ja kustannus toiminnoittain.

TAULUKKO 14. Poistot toiminnoittain

	Rivimäärät yhteensä	Kustannus	Yksikköhinta
	61 404	5 000 €	0,0814 €
	Rivimäärät	Yksikköhinta	Kustannus
Nouto	52 134	0,08 €	4 245 €
Kuljetus	9 270	0,08 €	755 €

Rivimäärää tarkempi kohdistin olisi ollut myytyjen tuotteiden kappalemäärät, sillä yksi rivi voi sisältää useita kappaleita samaa tuotetta. Kappalemäärä kuvaisi hyllypaikan

käyttöä kohtuullisen hyvin. Raportointijärjestelmästä saatavissa tiedoissa havaittiin kuitenkin ominaisuus, joka esti kappalemäärän käyttämisen yksikköhinnan määrittelyyn. Joillakin tuotteilla myyntiyksikkö on metri, mutta tuote on pakattu esimerkiksi laatikkoon, jossa on 480 metriä kyseistä tuotetta. Tällaisen tuotteen kohdalla raportointi näyttää, että on myyty 480 kpl, vaikka on käytännössä myyty yksi tuote. Kappalemäärän käyttäminen resurssiajurina olisi todennäköisesti kohdistanut kustannukset toiminnoille väärin.

6.2.9 Muut kiinteät kustannukset

Muiden kiinteiden kustannusten kohdistaminen toiminnoille ei ole mahdollista, koska ei ole käytettävissä tarkkaa tietoa siitä, mitä kustannuksia tämä tulosraportin rivi sisältää. Tämän kustannusrivin sisältämien resurssien yhteinen osuus kokonaiskustannuksista on vain hiukan yli prosentin. Osuuden ollessa näin pieni tarkempaa selvitystä tästä kulurivistä ei tehdä. Sellaiset kustannukset, joille ei löydy kohdistinta, voidaan jättää jakamatta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 135). Esimerkiksi liikevaihdon mukaan tehty jako jättäisi laskennan tuloksen tämän resurssin kohdalla epävarmaksi.

6.2.10 Toimintojen kustannukset

Edellä tehtyjen resurssien kohdistamisen tulokset on kerätty tähän taulukkoon (taulukko 15). Toiminnot ovat lajiteltuina prosesseittain ja toiminnolle kohdistettavat kustannukset on eritelty. Ne kustannuserät, joita ei kohdisteta ollenkaan tai kohdistetaan suoraan laskentakohteelle, eivät näy tässä taulukossa.

TAULUKKO 15. Toimintojen kustannukset

		Henkilökus- tannukset	Tilakustan- nukset	Myynti- rahat	IT-kustan- nukset	Poistot	Toiminnon kustannukset yhteensä
Prosessi	Toiminto						
Noutokauppa	Tilauksen syöttö järjestelmään	68 504 €	13 045 €		5 047 €		86 596 €
Noutokauppa	Tilauksen keräys ja pakkaus	68 504 €	67 605 €			4 245 €	140 354 €
Toimituskauppa	Tilauksen kirjaus	12 181 €	2 319 €				14 500 €
Toimituskauppa	Tilauksen syöttö järjestelmään	12 181 €	2 319 €		897 €		15 397 €
Toimituskauppa	Tilauksen keräys ja pakkaus	12 181 €	12 021 €			755 €	24 957 €
Toimituskauppa	Tilauksen toimitus			30 820 €			30 820 €
Tehdaskauppa	Tilauksen kirjaus	830 €	158 €				988 €
Tehdaskauppa	Tallennus ja tilaus	830 €	158 €				988 €
Tukiprosessi	Inventointi	10 512 €	10 374 €				20 886 €
Tukiprosessi	Saapuvan tavaran käsittely	9 256 €	12 000 €				21 256 €
Yhteensä		194 979 €	119 999 €	30 820 €	5 944 €	5 000 €	356 742 €

6.3. Toimintokustannusten kohdistaminen laskentakohteille

Kohteena olevassa yksikössä on kymmenen toimintoa, joiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Toimintokustannusten kohdistaminen laskentakohteille tehdään toimintoajureilla. Oikeiden ajureiden valitseminen on edellytys sille, että laskennasta saadaan riittävän oikeat tulokset. Ajureiden pitää mahdollisimman hyvin kuvata toiminnan laajuuden muuttumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 154.) Toimintokustannusten lisäksi laskentakohteille kohdistetaan suoraan ne kustannukset, joita ei voi kohdistaa toimintojen kautta. Seuraavaksi suoritetaan toimintokustannusten kohdistus, joka etenee esimerkkiyrityksen prosessien järjestyksessä. Tämä järjestys on valittu siksi, että yrityksen edustajan on helppo seurata laskennan kulkua. Taulukossa 16 näkyy asiakkaiden ja toimipisteen tiedot toimituslajeittain.

TAULUKKO 16. Esimerkkiasiakkaiden ja toimipisteen tiedot (Yritys 2016, muokattu)

	Liikevaihto	Kuljetustilausten kappalemäärä	Kuljetustilausten rivimäärä	Noutotilausten kappalemäärä	Noutotilausten rivimäärä	Rivit yhteensä	Tehdastilausten kappalemäärä
Asiakas A	171 317	300	2 700	54	227	2 927	26
Asiakas B	361 956	120	1 080	5	21	1 101	2
Asiakas C	38 018	2	18	369	1 550	1 568	5
Asiakas D	42 590	2	18	1 034	4 343	4 361	3
Toimipiste	2 500 000	970	9 270	12 410	52 134	61 404	265

6.3.1 Noutokauppaprosessin toimintokustannusten kohdistus

Tässä luvussa kohdistetaan noutokauppaprosessin toimintojen kustannukset laskenta-kohteille. Noutokaupan prosessit ovat seuraavat: tilauksen syöttö järjestelmään ja noutotilauksen keräys ja pakkaus. Toimintokustannusten ajuriksi on valittu noutotilausten määrä. Ajurin yksikkökustannukseksi saadaan toiminnonkustannus jaettuna noutotilausten määrällä (taulukko 17). Tilausten määrä on saatu esimerkkiyrityksen raportointijärjestelmästä (taulukko 16).

TAULUKKO 17. Noutokauppasilausten yksikkökustannusten laskenta

YKSIKKÖKUSTANNUSTEN LASKENTA	
Noutotilauksen syöttö koneelle	
Toiminnon kustannus	86 596
Noutotilausten määrä	12 410
Yksikkökustannus €/kpl	6,98
Noutotilauksen keräys ja pakkaus	
Toiminnon kustannus	140 354
Noutotilausten määrä	12 410
Yksikkökustannus €/kpl	11,31

Yksikkökustannusten laskemisen jälkeen valitulla ajurilla kohdistetaan kustannukset laskentakohteille toiminnoittain. Molempiin noutokauppaprosessin toimintoihin on valittu toimintoajuriksi noutotilausten määrä. Kustannusten kohdistaminen tehdään taulukossa 18. Asiakkaiden noutotilausten määrä on saatu esimerkkiyrityksen raportointijärjestelmästä.

TAULUKKO 18. Noutotilauksen syötön kustannukset

NOUTOTILAUKSEN SYÖTTÖ			
	Noutotilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	54	6,98	377
Asiakas B	5	6,98	35
Asiakas C	369	6,98	2575
Asiakas D	1 034	6,98	7215
NOUTOTILAUKSEN KERÄYS JA PAKKAUS			
	Noutotilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	54	11,31	611
Asiakas B	5	11,31	57
Asiakas C	369	11,31	4173
Asiakas D	1 034	11,31	11694

6.3.2 Toimituskauppaprosessin toimintokustannusten kohdistaminen

Tässä alaluvussa kohdistetaan toimituskauppaprosessin toimintojen kustannus laskenta-kohteille. Toimituskaupan toiminnot ovat seuraavat: tilauksen kirjaus, tilauksen syöttö järjestelmään, tilauksen keräys ja pakkaus sekä tilauksen toimitus asiakkaalle.

Kuljetuskauppaprosessin toimintojen kustannusajuriksi on valittu kuljetustoimitusten määrä. Toimintoajureiden yksikkökustannukset on laskettu taulukossa 19.

TAULUKKO 19. Toimituskauppaprosessin toimintojen yksikkökustannukset.

YKSIKKÖKUSTANNUSTEN LASKENTA			
Kuljetustilauksen kirjaus		Kuljetustilauksen keräys ja pakkaus	
Toiminnon kustannus	14 500	Toiminnon kustannus	24 957
Kuljetustilausten määrä	970	Kuljetustilausten määrä	970
Yksikkökustannus	14,95	Yksikkökustannus	25,73
Kuljetustilauksen syöttö koneelle		Kuljetustilauksen toimitus	
Toiminnon kustannus	15 397	Toiminnon kustannus	30820
Kuljetustilausten määrä	970	Kuljetustilausten määrä	970
Yksikkökustannus	15,87	Yksikkökustannus	31,77

Yksikkökustannusten laskemisen jälkeen kohdistetaan kustannukset laskentakohteille taulukossa 20.

TAULUKKO 20. Toimituskauppaprosessin toimintojen yksikkökustannusten kohdistaminen laskentakohteille.

KULJETUSTILAUSTEN KIRJAUS				KULJETUSTILAUSTEN KERÄYS JA PAKKAUS			
	Kuljetustilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas		Kuljetustilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	300	14,95	4 485	Asiakas A	300	25,73	7 719
Asiakas B	120	14,95	1 794	Asiakas B	120	25,73	3 088
Asiakas C	2	14,95	30	Asiakas C	2	25,73	51
Asiakas D	2	14,95	30	Asiakas D	2	25,73	51
KULJETUSTILAUSTEN SYÖTTÖ				KULJETUSTILAUSTEN TOIMITUS			
	Kuljetustilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas		Kuljetustilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	300	6,98	2 093	Asiakas A	300	31,77	9 531
Asiakas B	120	6,98	837	Asiakas B	120	31,77	3812
Asiakas C	2	6,98	14	Asiakas C	2	31,77	64
Asiakas D	2	6,98	14	Asiakas D	2	31,77	64

6.3.3 Tehdaskauppaprosessin toimintokustannusten kohdistaminen

Tehdaskauppaprosessiin kuuluvien toimintojen kustannukset ovat suhteellisen pienet laskennan kohteena olevassa toimipisteessä. Toimintojen yhteenlaskettu kustannus on alle 2 000 euroa ja asiakaskohtainen kustannus jää merkityksettömäksi. Olisi mahdollista yhdistää tällainen toiminto muihin toimintoihin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 147). Laskentaa tehdessä on kuitenkin päätetty ottaa nämä toiminnot mukaan laskentaan, koska ei ole tiedossa, kuinka suuri vaikutus näillä kustannuksilla on yritystasolla. Tämän laskennan perusteella on tarvittaessa mahdollista analysoida kustannuksia myös yritystasolla.

Tehdaskauppaprosessin toiminnot ovat: tehdastilauksen kirjaus sekä tehdastilauksen tilaus ja tallennus. Toimintoajuriksi on valittu tehdastilausten määrä. Taulukossa 21 lasketaan tilauksen yksikkökustannus ja taulukossa 21 kustannukset kohdistetaan asiakkaille.

TAULUKKO 21. Tehdaskauppaprosessin toimintojen yksikkökustannukset.

YKSIKKÖKUSTANNUSTEN LASKENTA	
Tehdastilauksen kirjaus	
Toiminnon kustannus	988
Tehdastilausten määrä	265
Yksikkökustannus	3,73
Tehdastilauksen tilaus ja tallennus	
Toiminnon kustannus	988
Tehdastilausten määrä	265
Yksikkökustannus	3,73

Seuraavaksi kohdistetaan saadut yksikkökustannukset asiakkaille käyttäen toimintoajurina tehtyjen tehdastilausten määrää. Taulukosta 22 näkee asiakaskohtaisen kustannuksen.

TAULUKKO 22. Tehdaskauppaprosessin toimintokustannusten kohdistaminen laskentakohteille.

TEHDASTILAUKSEN KIRJAUS				TEHDASTILAUKSEN TALLENNUS JA TILAUS			
	Tehdastilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas		Tehdastilausten määrä	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	26	3,73	97	Asiakas A	26	3,73	97
Asiakas B	2	3,73	7	Asiakas B	2	3,73	7
Asiakas C	5	3,73	19	Asiakas C	5	3,73	19
Asiakas D	3	3,73	11	Asiakas D	3	3,73	11

Tehdaskauppaprosessin toiminnot olisi ollut mahdollista yhdistää. Samankaltaiset ja hyvin pienet toiminnot on järkevää laskea yhteen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 147). Toimintojen samankaltaisuus ei ollut tiedossa ennen laskennan tekemistä. Tämä selvisi vasta laskennan tekemisen jälkeen. Jos laskentaa jatketaan pidemmälle, niin silloin nämä toiminnot tullaan yhdistämään.

6.3.4 Tukiprosessin toimintojen kustannukset

Tukiprosessin toimintoja ovat: inventointi ja saapuvan tavaran käsittely. Nämä toiminnot eivät kohdistu suoraan asiakkaisiin, mutta ovat välttämättömiä toiminnan ylläpitämiseksi Siksi näiden toimintojen kustannukset ovat mukana laskennassa. Toimintojen

yksikkökustannusten laskennassa on perusteena käytetty yksikön kaikkien toimitusten rivimäärää ja toimintojen kustannusta. Näillä perusteilla on laskettu rivikohtainen kustannus, josta saadaan tarvittava yksikköhinta (taulukko 23).

TAULUKKO 23. Tukiprosessien toimintokustannusten yksikköhinnat

YKSIKKÖKUSTANNUSTEN LASKENTA	
Inventointi	
Toiminnon kustannus	20 886
Rivit yhteensä	61 404
Yksikkökustannus	0,34
Saapuva tavara	
Toiminnon kustannus	21 256
Rivit yhteensä	61 404
Yksikkökustannus	0,35

Seuraavassa taulukossa 24 kohdistetaan tukiprosessien kustannukset asiakkaille. Toimintoajurina käytetään asiakkaiden kaikkien tilausten rivimäärää.

TAULUKKO 24. Tukiprosessien toimintojen kustannusten kohdistaminen laskentakoh-teille.

INVENTOINTI			
	Tilatut rivit	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	2 927	0,34	995
Asiakas B	1 101	0,34	374
Asiakas C	1 568	0,34	533
Asiakas D	4 361	0,34	1483
SAAPUVA TAVARA			
	Tilatut rivit	Yksikköhinta	Kustannus / asiakas
Asiakas A	2 927	0,35	1024
Asiakas B	1 101	0,35	385
Asiakas C	1 568	0,35	549
Asiakas D	4 361	0,35	1526

6.3.5 Pääomakustannuksen kohdistaminen laskentakohteille

Pääomakustannus syntyy asiakkaiden maksusaatavista ja varaston sitomasta pääomasta. Asiakkaan toimintaan sitoutunut pääoma on suoraan verrannollinen asiakkaan liikevaihtoon, koska maksusaatavat nousevat asiakkaan liikevaihdon mukaan. Varastoinnin sitoma pääoma kasvaa myös asiakkaiden liikevaihdon mukaan. Varastoalikoima ja varastoitavien tuotteiden määrä on mitoitettu asiakaskunnan mukaan. Kun liikevaihto nousee, niin varastonarvo nousee sen mukana ja päinvastoin. Toimintolaskennan perusajatuksen mukaan kustannuksia ei pidä kohdistaa laskentakohteille liikevaihdon mukaan, mutta pääomakustannuksen kohdalla liikevaihto on oikea tapa kohdistaa pääomaresurssi laskentakohteille, koska liikevaihto kuvaa parhaiten asiakkaan osuutta pääomaresurssin kulutuksesta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 25) on laskettu asiakkaiden osuus liikevaihdosta ja sen mukaan kohdistettu pääomakustannus asiakkaille.

TAULUKKO 25. Pääomakustannusten kohdistaminen laskentakohteille

	Asiakkaan liikevaihto	Toimipisteen liikevaihto	Asiakkaan osuus liikevaihdosta	Pääomakustannus	Asiakkaan osuus pääomakustannuksesta
Asiakas A	171 317	2 500 000	6,85 %	39 300	2 693
Asiakas B	361 956	2 500 000	14,48 %	39 300	5 690
Asiakas C	38 018	2 500 000	1,52 %	39 300	598
Asiakas D	42 590	2 500 000	1,70 %	39 300	670

6.3.6 Luottotappioiden kohdistaminen laskentakohteille

Aikaisemmin on jo todettu, että luottotappiot ovat kustannuserä, jota ei voida kohdistaa toimintolaskennan avulla asiakkaille. Toimipisteen luottotappioista ei ole aiheutunut yhtään laskennan esimerkkinä olevien asiakkaiden liiketoiminnasta, tämän takia luottotappioita ei kohdisteta esimerkkiasiakkaisiin. Luottotappioista aiheutuneet kustannukset pitää kohdistaa juuri niihin asiakkaisiin, joista tappiot ovat aiheutuneet.

6.4. Toimintolaskennan tulokset

Toimintolaskennan viimeisessä vaiheessa kootaan yhteen laskennasta saadut tiedot asiakkaittain (taulukko 26). Taulukossa näkyy liikevaihto ja kate asiakkaittain ja sen jäl-

keen kustannukset toiminnoittain. Toimintojen kustannukset esitetään prosesseittain, koska esimerkkiyrityksessä on totuttu seuraamaan asiakkaiden katetta ja liikevaihtoa näiden prosessien mukaan. Tämän takia asiakaskohtaiset kustannukset on laskettu yhteen myös prosessitasolla. Kustannusten osuus liikevaihdosta tarkoittaa kustannusten osuutta asiakkaan liikevaihdosta. Viimeisellä rivillä näkyy asiakaskohtainen tulos, mikä on saatu toimintolaskennan avulla.

TAULUKKO 26. Toimintojen kustannukset asiakkaittain.

		Asiakas A	Osuus liikevaihdosta	Asiakas B	Osuus liikevaihdosta	Asiakas C	Osuus liikevaihdosta	Asiakas D	Osuus liikevaihdosta
Myynti		171 317		361 956		38 018		42 590	
Kate		26 045	15,20	43 220	11,90	10 360	27,25	8 692	20,40
Toimintojen kustannukset									
Prosessi	Toiminto / kulu								
Noutokauppa	Tilauksen syöttö järjestelmään	377	0,22 %	35	0,01 %	2 575	6,77 %	7 215	16,94 %
Noutokauppa	Tilauksen keräys ja pakkaus	611	0,36 %	57	0,02 %	4 173	10,98 %	11 694	27,46 %
	Yhteensä	988	0,58 %	92	0,03 %	6 748	17,75 %	18 909	44,40 %
Toimituskauppa	Tilauksen kirjaus	4 485	2,62 %	1 794	0,50 %	30	0,08 %	30	0,07 %
Toimituskauppa	Tilauksen syöttö järjestelmään	2 093	1,22 %	837	0,23 %	14	0,04 %	14	0,03 %
Toimituskauppa	Tilauksen keräys ja pakkaus	7 719	4,51 %	3 088	0,85 %	51	0,13 %	51	0,12 %
Toimituskauppa	Tilauksen toimitus	9 531	5,56 %	3 812	1,05 %	64	0,17 %	64	0,15 %
Toimituskauppa	Yhteensä	23 828	13,91 %	9 531	2,63 %	159	0,42 %	159	0,37 %
Tehdaskauppa	Tilauksen kirjaus	97	0,06 %	7	0,00 %	19	0,05 %	11	0,03 %
Tehdaskauppa	Tallennus ja tilaus	97	0,06 %	7	0,00 %	19	0,05 %	11	0,03 %
Tehdaskauppa	Yhteensä	194	0,11 %	14	0,00 %	38	0,10 %	22	0,05 %
Tukiprosessi	Inventointi	995	0,58 %	374	0,10 %	533	1,40 %	1 483	3,48 %
Tukiprosessi	Saapuvan tavaran käsittely	1 024	0,60 %	385	0,11 %	549	1,44 %	1 526	3,58 %
Tukiprosessi	Yhteensä	2 019	1,18 %	759	0,21 %	1 082	2,85 %	3 009	7,07 %
	Pääomakustannus	2 693	1,57 %	5 690	1,57 %	598	1,57 %	670	1,57 %
	Luottotappiot	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Kustannukset yhteensä		29 722	17,35 %	16 086	4,44 %	8 625	22,69 %	22 769	53,46 %
Asiakaskohtainen tulos		-3 677	-2,15 %	27 134	7,50 %	1 735	4,56 %	-14 077	-33,05 %

6.4.1 Kustannusten jakautuminen asiakkaittain

Noutokaupan kustannukset jakautuvat asiakkaittain seuraavasti: Asiakkaat A ja B eivät noudata kuin pienen osan tilauksistaan, joten heille ei kohdistu näiden toimintojen kustannuksia kuin vähän. Asiakkaat C ja D noutavat suurimman osan tilauksistaan, minkä vuoksi noutokauppaan kuuluvien toimintojen kustannukset ovat heidän kohdallaan korkeammat. Näiden kahden edellä mainitun asiakkaan liikevaihdot ovat lähellä toisiaan, mutta tilausten määrässä on suuri ero. Asiakas D tekee vuodessa 1034 tilausta ja asiakas

C tekee samassa ajassa 369 tilausta (taulukko 16). Tämän eron vuoksi asiakkaalle D (44,40 %) kohdistuu enemmän kustannuksia kuin asiakkaalle C (17,75 %).

Toimituskauppaprosessin toimintojen kustannusten jakautumisessa asiakkaiden kesken on nähtävillä samanlaisia eroja kuin noutokauppaprosessin toimintojen kohdalla (taulukko 26). Mainittujen toimintojen kustannukset kohdistuvat pääasiassa asiakkaille A ja B ja näiden kahden välillä epätasaisesti, johtuen toimitettujen tilausten määrästä (taulukko 16.) Taulukosta 26 näkyy, että asiakkaalla A kyseisten toimintojen kustannukset ovat 13,91 % liikevaihdosta ja asiakkaalla B vastaava osuus on 2,63 %.

Tehdaskauppaprosessin toimintojen kustannukset eivät ole tässä laskennassa mukana olevien neljän asiakkaan kohdalla merkittäviä. Kustannusten osuus on kaikilla asiakkailla korkeintaan prosentin kymmenys verrattuna liikevaihtoon. Kuitenkaan ei ole tiedossa näiden kustannusten osuutta niiden asiakkaiden liikevaihdosta, jotka ovat jääneet tämän laskennan ulkopuolelle. Tässä vaiheessa ei siis voi päättää, otetaanko tehdaskauppaprosessin toimintojen kustannukset mukaan laskentaan vai ei. Tarvitaan kattavampi laskentakierros asian selvittämiseksi.

Tukiprosesseihin liittyvien toimintojen kustannukset noudattavat saamaa kaavaa kuin muidenkin toimintojen kustannukset: mitä enemmän asiakas tekee yksittäisiä tilauksia, sitä enemmän asiakkaalle kohdistuu toimintojen kustannuksia. Asiakkaan D kustannukset näissä toiminnoissa ovat euromääräisestikin korkeammat kuin muilla asiakkailla, vaikka liikevaihto on toiseksi pienin.

Pääomakustannus on ainoa kustannus, joka kohdistuu asiakkaille liikevaihdon suhteessa. Asiakkaan B osuus pääomakustannuksista on liikevaihdon perusteella suurin eli 5 690 euroa ja asiakkaan C osuus on pienin eli 598 euroa. Kaikilla asiakkailla pääomakustannuksen osuus liikevaihdosta on sama 1,57 %. Aikaisemmin on jo todettu, että pääomakustannusten kohdistaminen asiakkaille liikevaihdon perusteella on oikea tapa käsitellä pääomakustannuksia.

Pääomakustannuksista huolimatta kokonaiskustannukset kohdistuvat asiakkaille epätasaisesti, kun kustannuksia verrataan asiakkaan liikevaihtoon. Kokonaiskustannukset ovat alimmillaan 4,44 % ja ylimmillään 53,46 % asiakkaan liikevaihdosta.

6.4.2 Asiakaskohtainen kannattavuus

Alholan mukaan (2008, 55), Perinteisellä laskennalla ei ole mahdollista selvittää asiakaskohtaista kannattavuutta. Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämiseksi tarvitaan toimintolaskentaa. Taulukossa 26 näkyy kuinka toimintojen kustannukset on kohdistettu asiakkaille toimintolaskennalla ja siten on saatu selville asiakaskohtainen kannattavuus. Asiakas B on yritykselle kannattavin: euromääräinen tulos ja tuloksen osuus asiakkaan liikevaihdosta on paras. Asiakas C on seuraavaksi kannattavin samoilla mittareilla. Asiakkaat A ja D ovat yritykselle tappiollisia.

Oleennaista näissä tuloksissa on se, että asiakkaiden liikevaihto, katekertymä tai kateprosentti ei suoraan kerro, onko asiakas yritykselle kannattava vai ei. Aikaisemmin esitettyssä taulukossa 26 asiakkaan B katekertymä on 11,90 % liikevaihdosta, mikä on vertailuryhmän pienin. Alhaisesta kateprosentista huolimatta asiakas on ryhmän kannattavin.

Aikaisemmin luvussa 5 on esitetty esimerkkiyrityksessä käytössä olevia asiakkaiden kannattavuuden vertailutapoja. Nyt toimintolaskennan valmistuttua esimerkkiasiakkaiden kohdalla on todettava, että perinteisillä tarkastelutavoilla ei saada tietoa asiakkaiden todellisesta kannattavuudesta.

Kun lasketaan näiden esimerkkiasiakkaiden asiakaskohtaiset tulokset yhteen, niin saadaan yhteiseksi tulokseksi 11 115 euroa. Huomattavaa tässä on se, että asiakkaat B ja C tekevät tuloksesta 28 869 euroa ja asiakkaat A ja D hävittävät tuloksesta 17 754 euroa. Hellman ja Värilä (2009, 124) mainitsevat tilanteesta, jossa yrityksen tuloksen tekee pieni osa asiakkaista ja loput asiakkaat tuottavat todellisuudessa tappiota.

Asiakkaista saatava uusi tieto on merkityksellistä päätöksenteon tukena. Esimerkiksi asiakkaan D kohdalla (taulukko 26) pitäisi joko muuttaa hinnoittelua tai pyrkiä myymään suurempia kertaeriä. Asiakaskohtaisten kannattavuuslukujen ollessa arvioita saatetaan tehdä päätöksiä, jotka eivät ole yrityksen strategian mukaisia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista kehittää yrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa toimintolaskennan avulla. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että yritykselle piti rakentaa toimintolaskentamalli päätettyjen rajausten puitteissa ja tällä tavalla selvittää, onko toimintolaskennan käyttöönotto mahdollista.

Toimipisteen perinteisessä tuloslaskelmassa kustannukset olivat yhteensä 378 000 euroa ja toimintolaskennalla pystyttiin kohdistamaan laskentakohteille 356 742 euroa mainituista kustannuksista. Kun lisäksi huomioidaan, että myös luottotappiot voidaan kohdistaa laskentakohteille, niin toimintolaskennan voidaan todeta onnistuneen. Tällä kertaa luottotappiot eivät vain kohdistuneet esimerkkiasiakkaisiin. Luottotappiot mukaan luki-en saadaan kohdistettua yli 97 prosenttia toimipisteen kustannuksista laskentakohteille toimintolaskennan avulla. Kohdistettujen kustannusten osuutta voidaan pitää niin suurena, että toimintolaskenta on mahdollista ottaa yrityksessä käyttöön. Tällä perusteella voidaan todeta, että yrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa on mahdollista kehittää toimintolaskennan avulla.

Asiakaskohtaisten tietojen analysointi osoittaa, että asiakkaista saadaan toimintolaskennan avulla sellaista uutta tietoa, jota on mahdollista käyttää hyväksi esimerkkiyrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Olennaisin ero asiakaskannattavuuden seuraamisessa perinteisellä tavalla ja toimintolaskennalla on se, että toimintolaskentamallissa kustannukset eivät jakaudu tasaisesti kaikille asiakkaille. Toimintolaskentamalli osoittaa, että laskennassa mukana olleista esimerkkiasiakkaista puolet on kohdeyritykselle tappiollisia. Perinteisellä asiakaskannattavuuden seurantatavalla verrataan asiakkaiden kannattavuutta keskenään tai toimipisteen keskiarvoon, asiakkaiden todellinen kannattavuus ei perinteisellä tarkastelutavalla selviä (Alhola 2008, 55.)

Todellisten asiakaskohtaisten kustannusten selvittäminen toimintolaskennan avulla on herättänyt mielenkiintoa kohdeyrityksen johdossa. Kilpailutilanteen takia erityisesti pienten toimipisteiden asiakaskohtaisten kustannusten selvittäminen on tällä hetkellä ajankohtaista. Toimintolaskentamallissa oli mukana vain neljä toimipisteen asiakasta, mikä on vain murto-osa toimipisteen koko asiakaskannasta. Luonteva jatkotutkimuskohde olisikin tehdä toimintolaskennalla kertaluontoinen selvitys valitun toimipisteen

kaikista asiakkaista (Järvenpää ym. 2010, 144.) Uudella laskentakierroksella selvitettäisiin, kuinka suuri osuus toimipisteen asiakkaista on kohdeyritykselle tappiollisia.

Toimintolaskennan toteuttaminen valitussa toimipisteessä on kohtuullisen helppoa ja se ei vaadi paljon resursseja. Toimintolaskennan työläin vaihe on tehty tässä opinnäytetyössä: toteutetussa toimintolaskentamallissa on määritelty resurssien kustannukset, toiminnot, resurssi- ja toimintoajurit sekä tarvittavat yksikkökustannukset. Tehtyjen määritysten lisäksi tarvitaan asiakaskohtaiset tiedot kaikista toimipisteen asiakkaista. Toimintolaskentamalli on toteutettu siten, että asiakkaista ei tarvitse kerätä uutta tietoa vaan kaikki toimintolaskennassa tarvittava tieto on olemassa kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmässä. Kohdeyrityksellä käytössä olevissa raporteissa käytetään samoja tietoja, joita tarvitaan toimintolaskennan toteuttamiseen. Tämän vuoksi raportointijärjestelmään ei tarvitse tehdä muutoksia toimintolaskennan toteuttamista varten. Toimintolaskentamallissa tehtyjen määritysten pohjalta voidaan tehdä kohdeyritykselle toimintolaskentaraaportti, jossa laskenta on täysin automatisoitu. Toimintolaskentaraaportin tekemistä varten kohdeyrityksellä on tarvittavat resurssit olemassa, joten lisäkustannuksia toimintolaskennan kehittämisestä ei synny.

Tässä työssä tehdyllä toimintolaskentamallilla on saatu kohdeyrityksen asiakaskannattavuudesta uutta tietoa. Tärkeää on kuitenkin se, käytetäänkö saatua tietoa hyväksi kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Kustannusten laskeminen uudella tavalla ei vähennä kustannuksia, vaan kustannusten pienentäminen vaatii toimenpiteitä (Järvenpää ym. 2010, 131.) Mahdollisia toimenpiteitä ovat muun muassa asiakkaan uudelleenhinnoittelu tai tappiollisen asiakassuhteen karsiminen (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 165.) Tappiollisen asiakassuhteen karsiminen tarkoittaisi käytännössä asiakkaan siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi, ja tämä laskisi kohdeyrityksen markkinaosuutta. Markkinaosuuden menettäminen ei ole yhtiön strategian mukaista, joten edellä mainittua toimenpidettä ei voida toteuttaa. Toisena vaihtoehtona olevaa asiakkaan uudelleen hinnoittelua voidaan yrittää neuvotteluteitse seuraavien vuosisopimusneuvotteluiden yhteydessä. Neuvotteluiden yhteydessä pyritään parantamaan asiakkaalta saatavaa katetta eli nostamaan asiakkaan ostamien tuotteiden hintaa.

Mikäli kohdeyrityksessä päädytään tekemään laskentakierros toimipisteen kaikilla asiakkailla, laskennalla saatavien tulosten perusteella voidaan arvioida, onko syytä tehdä toimintolaskenta kohdeyrityksen muissakin toimipisteissä. Laskennan laajentaminen

muihin kuin kohteena olleeseen toimipisteeseen edellyttää vähintään resurssikustannusten selvittämistä ja toimintoanalyysin tekemistä valituissa toimipisteissä. Käytännössä tämä tarkoittaisi toimintolaskentajärjestelmän kehittämistä kohdeyritykselle.

LÄHTEET

Ahlsell Oy. 2017. Myymälät. Luettu 10.4.2017.

<https://www.ahlsell.fi/Myymalat/>

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Alhola K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Gervais M., Levant Y., Ducrocq C. 2010. Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study. Tulostettu 15.5.2016.

https://www.researchgate.net/publication/49134224_Time-Driven_Activity-Based_Costing_TDABC_An_Initial_Appraisal_through_a_Longitudinal_Case_Study

Hellman, K. & Värilä, S. 2009 Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

Intrum Justitia Oy. 2015. Country Payment Report. Tulostettu 7.5.2017.

<https://cdn1.utbudet.com/storage/ma/e165d82472b84556b74f95ff55df175b/19dee999c03844e5ab39aed732497cef/pdf/F051912205EECDDDE59F86AB40E6979F13E25643/Country%20Report%20Suomi.pdf>

Jyrkkiö, E. & Riistamaa, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Jyväskylän yliopisto. 2018. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luettu 6.4.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kaplan R., Anderson S. 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business Review. Tulostettu 17.5.2016. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>

Kaplan, R. & Cooper, R. 1997. Cost & Effect. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kauppalehti. 2016. Vapaat toimitilat. Luettu 25.5.2016.

https://toimitilat.kauppalehti.fi/?gclid=EAIaIQobChMI74Kk6cmd2gIVx7vtCh1O1g2ZE_AAYASAAEgIgC_D_BwE

Laitinen, E.2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum Media Oy

Lehtonen, R. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Logistiikkaselvitys. 2012. Viestintä- ja liikenneministeriö. Luettu 23.8.2016.
https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78043/Julkaisuja_11-2012.pdf?sequence=1
- LVI-Dahl Oy. 2017. Palvelupisteet. Luettu 10.4.2017.
<https://www.lvi-dahl.fi/myynti/>
- LVI-Dahl Oy. 2017. Tukkuliikkeen toimintaperiaate. Luettu 20.4.2017.
<https://www.lvi-dahl.fi/asiiantuntemus/>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Onninen Oy. 2017. Toimipaikkojen yhteystiedot ja aukioloajat. Luettu 10.4.2017.
<http://www.onninen.com/finland/OtaYhteytta/osoitetiedot/Pages/Default.aspx>
- Palvelualojen ammattiliitto. 2016. Kaupan työehtosopimus, palkkaliite 1.3.2016 – 31.1.2018. Luettu 8.4.2017.
<http://netpaper.lonnberg.fi/pam/tes-fi/kaupan/#p=178>
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Phillips. K. 2011. Activity-based Costing: beware of the pitfalls. Tulostettu 4.5.2017.
<http://thoughtleader.co.za/kevinphillips/2011/07/19/activity-based-costing-beware-the-pitfalls/>
- Pipelife Oy. 2017. Historia ja arvot. Tulostettu 18.4.2017.
<http://www.pipelife.fi/fi/pipelife-finland/historia.php>
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2009. Tukkukauppa Suomessa 2009. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Suomen Asiakastieto Oy. 2016. Taloustiedot. Ahlsell. Luettu 19.4.2017.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/ahlsell-oy/18191538/taloustiedot>
- Suomen Asiakastieto Oy. 2016. Taloustiedot. LVI-Dahl Oy. Luettu 19.4.2017.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/lvi-dahl-oy/09924664/taloustiedot>
- Suomen Asiakastieto Oy. 2016. Taloustiedot. Onninen. Luettu 19.4.2017.
<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/FI/onninen-oy/10712079/taloustiedot>
- Tanis V., Özyapici H. 2012. The Measurement and Management of Unused Capacity in a Time Driven Activity Based Costing System. Tulostettu 17.5.2016.
<https://www.questia.com/library/journal/1P3-2992536181/the-measurement-and-management-of-unused-capacity>
- Tilastokeskus. 2017. Toimiala 46742. Tulostettu 24.4.2017.
<http://www.stat.fi/hae?q=46742>

Yritys. 2017. Prosessit. Luettu 8.5.2017.

Yritys. 2016. Raportointijärjestelmä. Luettu 5.6.2016.

Yritys.2016. Tulosraportti. Luettu 4.5.2018.