

Tilitoimiston asiakaskannattavuusraportoinnin kehittäminen

Case: Tilitoimisto X

Petri Reunanen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Taloushallinto

REUNANEN, PETRI:

Tilitoimiston asiakaskannattavuusraportoinnin kehittäminen
Case: Tilitoimisto X

Opinnäytetyö 33 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Joulukuu 2024

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Tilitoimisto X:lle johdon päätöksenteon tueksi ja koko organisaation informoinnin työkaluksi. Toimeksiantaja oli Pirkanmaalta toimintansa aloittanut taloushallinto- ja asiantuntijapalveluita tarjoava tilitoimisto, jolla oli useita toimipisteitä Suomessa.

Kannattavuuden roolia talousjohtamisen osa-alueena käsiteltiin opinnäytetyön teoriaosuudessa. Yrityksen taloustavoitteista kannattavuus on tärkeässä asemassa yrityksen menestyksen kannalta. Siihen pyritään tavoitteellisen talousjohtamisen kautta johtamisprosessin suunnittelu-, toteutus- ja tarkkailuvaiheissa. Johtamisprosessiin kuuluvat eri hierarkkiset tasot keskittyvät tavoitteiden saavuttamiseen eri aikaskaaloilla. Yrityksen kokonaiskannattavuuteen vaikuttava asiakaskannattavuus oli tässä työssä keskipisteenä. Asiakaskannattavuuden laske-
miseksi käsiteltiin kustannusten luokittelua, katetuottolaskentaa ja kustannuslas-
kentaa. Henkilöstön työaika muodostaa palveluliiketoiminnassa merkittävän osan kustannuksista ja siten työssä käytetyn toimintolaskennan perustana keski-
tyttiin henkilöstön käyttämään työaikaan.

Työ toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Tavoitteena työllä oli kehittää Tilitoimiston asiakaskannattavuusraportointia paremmaksi. Työssä yhdisteltiin jo käytössä olevien sähköisten järjestelmien lähdetietoja yhteiseen tietokantaan. Yhdistetty tietokanta, siellä tehdyt laskelmat ja raportti toteutettiin liiketoimintatiedon hallintajärjestelmä Fuusorissa. Lähdetietojärjestelminä olivat taloushallintojärjestelmä Netvisor, toiminnanohjausjärjestelmä Koho, ja yritystietojärjestelmä Vainu.

Kehitystyön tuloksena toimeksiantajalle pystyttiin tuottamaan asiakaskannattavuusraportointikokonaisuus, jolla välitetään organisaatiolle asiakaskannattavuustietoa, ja josta yrityksen johto saa lisäarvoa talousjohtamisensa päätöksenteon tueksi. Raportoinnissa todettiin olevan vielä kehitettävää kokonaisvaltaisempien asiakaskannattavuuksien laskemiseksi, sekä strategisten budjetti- ja ennustevertailujen lisäämiseksi. Raportointikokonaisuudella kuitenkin mahdollistettiin tunnistettujen kehityskohteiden jatkojalostaminen.

Asiasanat: asiakaskannattavuus, raportoinnin kehittäminen, tilitoimisto

ABSTRACT

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

REUNANEN, PETRI:
Development of Customer Profitability Reporting in an Accounting Firm
Case: Accounting Firm X

Bachelor's thesis 33 pages, appendices 3 pages
December 2024

This thesis work was carried out as an assignment for Accounting Firm X to support managerial decision-making and as an informative tool for the whole organization. The client was an accounting firm offering financial and management accounting services as well as expert services. The firm first started operating in Pirkanmaa and now has several offices in Finland.

The theoretical part of the thesis emphasized the importance of profitability for the success of a firm, achieved through goal-oriented financial management phases of planning, implementation, and monitoring. The focus was on customer profitability, contribution margin calculation, and cost accounting, with particular attention given to staff work hours due to their significant cost in the service industry.

The work was implemented as a practical development project. The goal was to improve the customer profitability reporting of the firm. This was achieved by integrating data from existing electronic systems into a unified database built in the business intelligence system Fuusor. The source data systems included the financial management system Netvisor, the enterprise resource planning system Koho, and the business information system Vainu.

As a result of the development project, a customer profitability reporting package was produced for Accounting Firm X, thus enhancing the financial decision-making process in the firm and providing the organization with an informative tool. It was noted that there was still room for improvement to make the profitability calculations more comprehensive and to add strategic budget and forecast comparisons to the reporting. However, further development was enabled with the produced reporting package.

Key words: customer profitability, reporting development, accounting firm

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KANNATTAVUUS TALOUSJOHTAMISEN OSA-ALUEENA.....	6
	2.1 Johtaminen ja talousohjaus.....	6
	2.1.1 Talousjohtamisen osa-alueet.....	6
	2.1.2 Johtamisprosessin osa-alueet.....	7
	2.1.3 Talousjohtamisen hierarkiat ja talousohjaus.....	8
	2.2 Kannattavuus	8
	2.2.1 Kustannusten luokittelu	9
	2.2.2 Katetuottolaskenta.....	11
	2.2.3 Kustannuslaskenta	12
	2.2.4 Asiakaskannattavuus.....	15
3	CASE: TILITOIMISTO X.....	17
	3.1 Nykytilanteen tarkastelu	17
	3.2 Sovellettavat laskelmat	19
	3.3 Asiakaskannattavuusraportin sisältö.....	20
	3.4 Raportin ylläpito & jatkokehittäminen	24
4	POHDINTA	26
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	30
	Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 1 (3).....	31
	Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 2 (3).....	32
	Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 3 (3).....	33

1 JOHDANTO

Toiminnallisena kehittämistyönä toteutetun opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Tilitoimisto X:n asiakaskannattavuusraportointia. Toimeksiantoyritys on Pirkanmaalta toimintansa aloittanut tilitoimisto, joka on laajentunut muillekin alueille eteläisessä Suomessa ja liittynyt osaksi pohjoismaalaista konsernia. Toimipisteitä tilitoimistolla on kymmenen, henkilöstöä yli 100 ja asiakkaita yli 3000. Asiakkaille tarjottaviin palveluihin kuuluu kokonaisvaltaiset taloushallinnon ratkaisut sähköisiin järjestelmiin keskittyen. Opinnäytetyössä toimeksiantajaan viitataan nimellä Tilitoimisto X.

Elinvoimaisen yrityksen on oltava liiketoiminnassaan kannattavaa, jotta yrityksen jatkuvan olemassaolon edellytykset täyttyvät. Taloushallintoalan markkinat ovat laajat, mutta rajalliset. Kilpaillulla alalla toimivien tilitoimistojen pitää kilpailla keskenään asiakkaista pitäen kuitenkin huolta asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ja sitä kautta tilitoimiston kokonaiskannattavuudesta. Siispä hallituksen ja muiden johtaelinten päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa toimialasta, kilpailukentästä ja yrityksen omasta toiminnasta. Tiedon kerääminen ja käsitteleminen informatiiviseen ja ymmärrettävään muotoon on tärkeää johtamisprosessien toimivuudelle.

Sähköisten järjestelmien kehittymisen myötä saatavilla olevan tiedon määrä kasvaa, mutta tietotekniikka ei yksistään pysty vastaamaan liiketoimintatiedon hallinnassa tarvittaviin vaatimuksiin – se pitää yhdistää taloushallinnon substanssi-osaamisen kanssa. (Alhola 2023.) Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Tilitoimisto X:n käyttöön selkeä, visuaalinen, informatiivinen ja automaattisesti päivittyvä asiakaskannattavuusraportti johdon päätöksenteon tueksi. Raportille tehdään Tilitoimisto X:n sähköisten järjestelmien tietoihin perustuvia elementtejä asiakaskannattavuuden analysointia varten sekä yksittäisten asiakkaitten, että asiakassegmenttien tasolla.

2 KANNATTAVUUS TALOUSJOHTAMISEN OSA-ALUEENA

2.1 Johtaminen ja talousohjaus

Menestyvältä yritykseltä vaaditaan paljon. On oltava toimiva liikeidea, liiketoimintamalli, ja selvittävä muiden yritysten luomasta kilpailupaineesta markkinataloudessa. Yrityksen pitää pystyä tekemään valintoja, jotka edesauttavat haasteiden voittamista ja tavoitteiden saavuttamista. Yritysjohdon ja talousohjauksen asema tässä prosessissa on keskeinen. Talousjohtamisen pohjaksi tarvitaan tietoa ja osaamista liiketoiminnasta sekä laajemmalta, että yksityiskohtaiselta tasolta. (Braun, Tietz & Harrison 2010, 4–5.)

2.1.1 Talousjohtamisen osa-alueet

”Talousjohtamisen tehtävä on avustaa omalla alueellaan yrityksen johtoa.” (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 19) on osuva, vaikkei kuitenkaan täydellinen, kiteytys talousjohtamisen roolista yritysjohdon kokonaiskuvassa. Talousjohtamisen perustana toimii taloushallinto, mutta se voi olla myös muita toimintoja yhdistävänä tekijänä esimerkiksi tavoitteiden koordinoijana (Järvenpää ym. 2017, 19). Taloushallintoon sisältyvät erilaiset rahan ja talouteen liittyvät osa-alueet, kuten laskutus, maksuliikenne ja kirjanpito.

Laskentatoimeen kuuluvat ulkoinen ja sisäinen laskentatoimi. Ulkoinen laskentatoimi viittaa liikekirjanpitoon ja siihen liittyviin tietojärjestelmiin (Järvenpää ym. 2017, 20). Sen perusteella ulkoiset sidosryhmät, kuten viranomaiset, saavat tietoa yrityksen toiminnasta ja tilanteesta. Ulkoisen laskentatoimen tehtäviä määrittävät muun muassa kirjanpitolaki (Kirjanpitolaki 1997/1336) ja sen onkin oltava lakien ja säädösten mukaista.

Koska sisäinen laskentatoimi on tarkoitettu yrityksen omaan käyttöön, ei siihen kohdistu vastaavia tarkkoja tarkkuus- tai muotovaatimuksia. Sen tehtävänä on tarjota avustavaa tietoa johdon päätöksen perustaksi. Sisäinen laskentatoimi hyödyntää laki- ja sääntöperusteisen ulkoisen laskentatoimen keräämää tietoa

pohjana, jonka tietoja voidaan jatkojalostaa käyttötärpeisiin. Sisäistä laskentatoimetta ja sitä kautta talousjohtamista voidaan toteuttaa tarkastelun laajuuden näkökulmasta eri hierarkkisilla tasoilla, ja sitä voidaan jaotella prosessikohtaisesti suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun vaiheisiin. (Braun ym. 2010, 4.)

2.1.2 Johtamisprosessin osa-alueet

Talousohjauksen johtamisprosessi on luonteeltaan iteratiivista ja kehityshaikuista. Suunnitteluvaiheessa lähdetään liikkeelle yritystoiminnan päämääristä ja tavoitteista. Tyypillisesti siihen liittyy budjettien tekeminen, jotka voivat pohjautua aikaisempaan toteumaan ja perusteltujen tulevaisuuden näkymien mukaisiin taloustavoitteisiin. Toteuttamisvaiheessa tehdään tarvittavat toimenpiteet, joilla pyritään toteuttamaan asetetut tavoitteet ja kerätään toiminnan tietoja. Tarkkailuvaiheessa valvotaan toteutuneiden ajanjaksojen lukuja suunnitteluvaiheessa asetettuihin tavoitteisiin, eli seurataan suunnitelmien toteutumisen onnistumista. Tarpeen mukaan arvioidaan suunniteltujen ja toteutuneiden talouslukujen eroja ja selvitetään niille syitä. Ja vaikka suunnitelmat ja toteumat seuraisivatkin toisiaan, on mahdollista soveltaa ajan kanssa saatuja uusia tietoja tulevaisuudennäkymiin ja sitä kautta aloittaa syklinen prosessi uudestaan päivittämällä suunnitelmia. On mahdollista luoda tulevalle vuodelle vuosibudjetti pohjaksi, ja ajaa johtamisprosessi esimerkiksi kuukausittain ja siten luoda päivitettyjä ennusteita. Tarkastelua voidaan siten tehdä tarpeen mukaan vuosineljänneksittäin, kuukausittain, tai lyhyemmilläkin jaksoilla, ja vuoden päätteeksi tarkastella tehtyjen vuosibudjettien ja päivitettyjen ennusteiden eroavaisuuksia sekä niiden taustalla olevia aiheuttajia. Budjetointia ei kuitenkaan tarvitse sitoa kalenterivuoteen, se voidaan tehdä myös jatkuvana esimerkiksi 12 kuukauden juoksevana budjetointina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 10).

2.1.3 Talousjohtamisen hierarkiat ja talousohjaus

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2009) mukaan johtamisprosessia voidaan tarkastella myös hierarkkisesti. Koko yrityksen kattavan laajan mittakaavan johtaminen tapahtuu strategisella tasolla. Siinä määritellään yrityksen asemaa toimiala-asetelmassa ja ohjataan toimintaa kilpailukentällä.

Strategisen tason johtaminen keskittyy pitkään aikaväliin, kuten ylivuotisiin näkemyksiin. Taktisella tasolla toimintaa johdetaan vuositasolla. Siinä asetetaan tavoitteet esimerkiksi vuosibudjettien ja -ennusteiden avulla. Taktisella tasolla rakennetaan välitavoitteita strategiajohtamisen tavoitteisiin suhteuttaen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11.)

Operatiivisella tasolla tapahtuu päivittäinen liiketoiminta. Siihen osallistuvat kaikki yrityksen työntekijät omalla työpanoksellaan, ja johdon tehtävänä on tarvittaessa ohjata ja auttaa henkilöstöä seuraamaan asetettuja tavoitteita. Operatiivisesta toiminnasta kerättävä tieto ajautuu hierarkkisesti ylöspäin taktiselle ja strategiselle tasolle. Jatkuva tilannetajun ylläpitäminen operatiivisellakin tasolla auttaa johtoa reagoimaan tapahtumiin ja tarttumaan mahdollisiin ongelmakohtiin aikaisessa vaiheessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 11.)

2.2 Kannattavuus

Neilimon ja Uusi Rauvan (2009) näkemyksessä yrityksen taloustavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääosaan; kannattavuus, maksukykyisyys, ja vakavaraisuus. Kannattava liiketoiminta on yksinkertaisesti sellaista toimintaa, jolla yrityksen tulot ovat suuremmat kuin menot. Maksukykyisyydellä viitataan siihen, kuinka yritys pystyy suoriutumaan juoksevista menoistaan likvideillä rahavaroillaan. Vakavaraisuus kuvastaa yrityksen pääomarakennetta, eli sitä, kuinka suuri osa yrityksen varallisuudesta on omaa tai vierasta pääomaa. Vaikka kaikki taloustavoitteet ovat tärkeitä, pidetään kannattavuutta yleisesti ottaen tärkeimpänä (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 20). Kannattava liiketoiminta johtaa positiiviseen kassavirtaan parantaen siten maksukykyisyyttä ja pidemmällä aikavälillä se mahdollistaa vieraan pääoman vähentämisen ja vakavaraisuuden kasvattamisen

(Järvenpää ym. 2017, 66–67). Kuten osakeyhtiölaissa sanotaan, ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (Osakeyhtiölaki 624/2006, 2 luku, 1 §). Jotta voidaan tuottaa voittoa, on liiketoiminnan oltava kannattavaa.

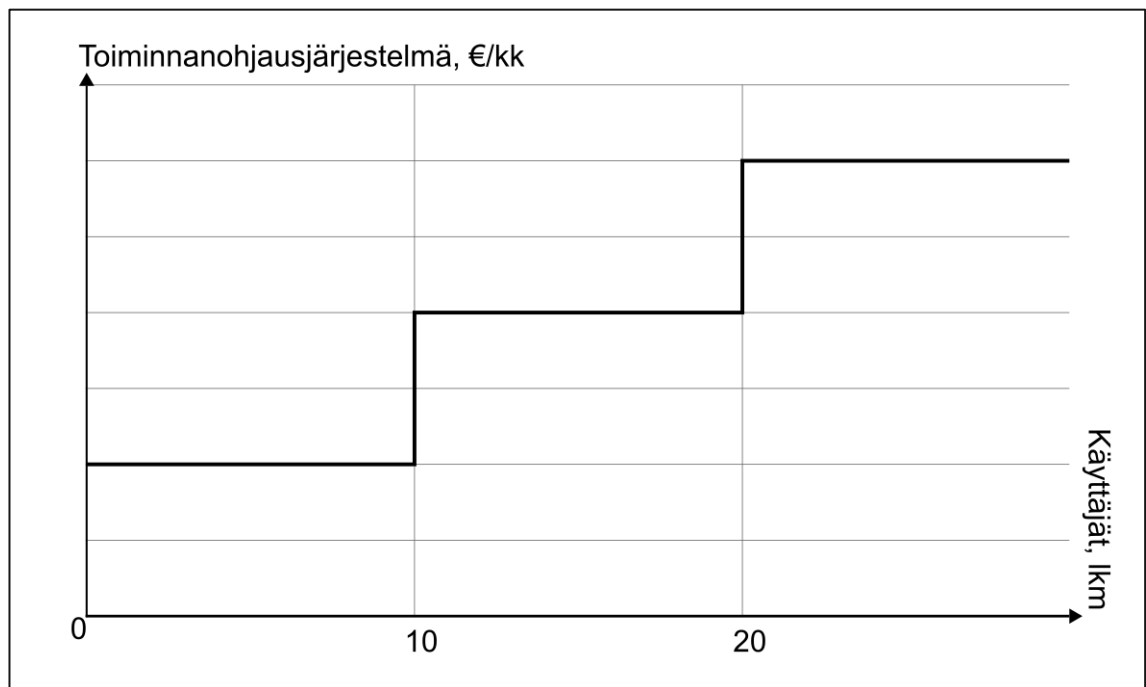
2.2.1 Kustannusten luokittelu

Kannattavuutta käsiteltäessä käytetty terminologia voi johtaa hämmennykseen sen suhteen, kuinka se on sidoksissa aiheuttamisperiaatteeeseen, sekä raha- ja reaali prosesseihin. Kirjanpitolain mukaisessa liikekirjanpidossa käytetään termejä tulot ja tuotot, sekä menot ja kulut. Tilikauden liikevaihtoon luetaan tuotteiden ja palveluiden myynnistä saadut tulot tuottoina (Kirjanpitolaki 1997/1336 4. luku 1 §). Kustannuslaskennassa puolestaan puhutaan kustannuksista. Menoja ovat esim. useamman tilikauden ajan käytössä olevat pitkävaikutteiset tuotantotekijät. Kulu on puolestaan se osa menosta, joka on jaksotettu tuotannontekijän käyttöajalle. Kululle, kuten suunnitelman mukaiselle poistolle, ei siis odoteta enää tuloa. Johdon laskentatoimessa kannattavuustarkastelussa käytettävien termien tarkkuutta tärkeämpää on kuitenkin huolehtia aiheuttamisperiaatteen noudattamisesta. Tavoitteena on siis kohdistaa tarkasteltavan ajurin mukaiset tuotot ja kustannukset oikeassa suhteessa, joko juuri niin kuin ne ovat oikeasti aiheutuneet tai sitten parhaan mahdollisen arvion mukaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 62.)

Kustannusten aiheuttamisperiaatteen mukainen kohdistaminen riippuu paljon siitä, minkälaisesta kustannuksesta on kyse. Tyypillisesti kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, sekä välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset ovat verrattain helposti ymmärrettävissä ja nimensä perusteella; ne ovat suoraan riippuvaisia suoritemäärästä. Esimerkiksi polkupyörän valmistamiseen tarvitaan kaksi rengasta per polkupyörä. (Järvenpää ym. 2017, 55–61.)

$$\text{Muuttuvat kustannukset} = \text{yksikkökustannus} * \text{suoritemäärä}$$

Kiinteät kustannukset puolestaan eivät ole lähtökohtaisesti riippuvaisia suoritemäärästä. Esimerkiksi polkupyörien tuotantolaitoksen tontin vuokra tulee maksettavaksi kuukausittain samansuuruisena huolimatta siitä, montako pyörää on valmistettu. On kuitenkin huomioitavaa, että kiinteätkin kustannukset voivat olla skaalautuvia tietyissä tapauksissa. Esimerkiksi yhtiöllä voi olla käytössään toiminnanohjausjärjestelmä, jonka hinta määräytyy käyttäjämäärän mukaan pakettihinnoittelumallilla. Tällöin ohjelman käyttökustannukset voivat olla kiinteät esim. 1–10 käyttäjätilillä, mutta sen ylittävä käyttäjämäärä johtaisi pakettihinnan nostamiseen seuraavalle tasolle (kuvio 1). Näin ollen lineaarisen nousun sijaan hinta nousee asteittain isommilla hyppäyksillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 55.)



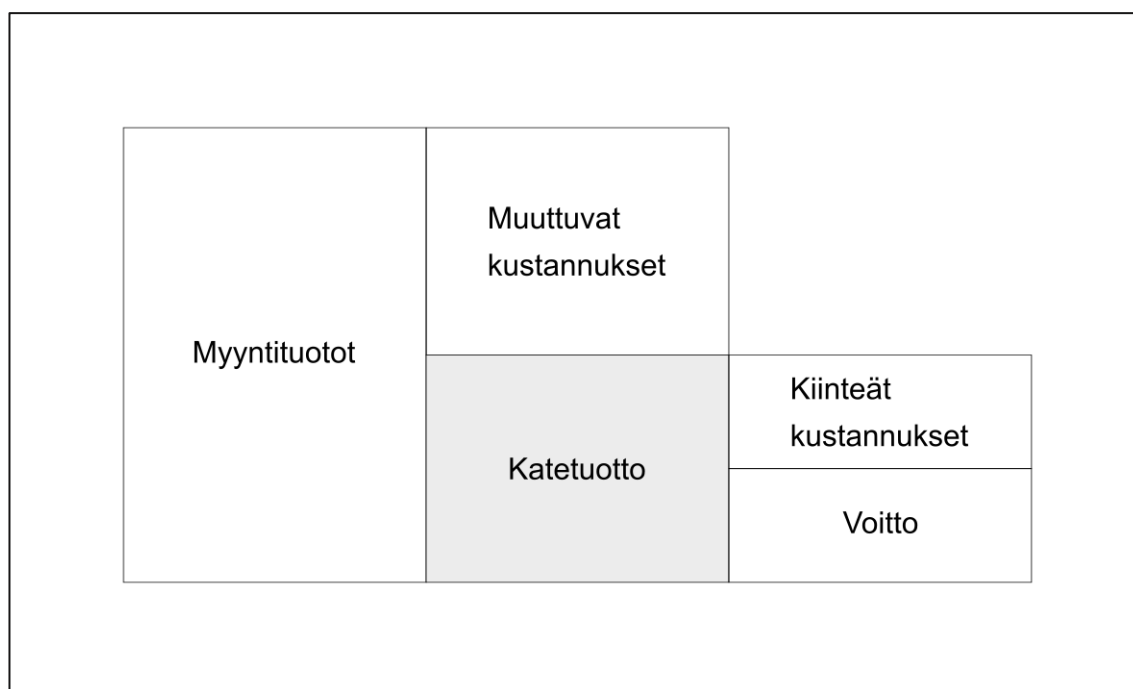
KUVIO 1. Kiinteiden kustannusten nousu asteittain (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 55.).

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi puhutaan välittömistä ja välillisistä kustannuksista. Välittömien kustannusten suhde suoritusperusteisiin laskenta-kohteisiin on ilmeinen ja helposti tulkittavissa, mutta välillisten kustannusten kohdistaminen on epäselvempää ja haastavampaa. Välittömät kustannukset ovat usein muuttuvia ja välilliset kiinteitä, mutta näin ei kuitenkaan aina ole. Polkupyöriä valmistavan esimerkkiyhtiön raaka-ainekustannukset voidaan kohdistaa selkeästi valmistettuihin polkupyöriin, minkä lisäksi ne lukeutuvat myös muuttuviin kustannuksiin. Myös tuotantohenkilöstön palkkakustannukset voidaan laskea

muuttuviin kustannuksiin, mutta jos tuotannossa on useita eri polkupyörämalleja, voi työajan kohdistaminen välittöminä kustannuksina tietyille malleille olla haastavaa. Kiinteitä välillisiä kustannuksia tässä esimerkissä voisi olla esimerkiksi tuotantotilojen vuokra. (Järvenpää ym. 2017, 58–61.)

2.2.2 Katetuottolaskenta

Katetuotolla tarkoitetaan sitä jäljelle jäävää osuutta, joka saadaan myyntituotoista muuttuvat kustannukset vähentämällä. Edelleen katetuotosta vähentämällä kiinteät kustannukset saadaan tulos, eli voitto tai tappio (kuvio 2). Tästä yksinkertaisesta katetuottolaskennan mallista on mahdollista jalostaa yksityiskohtaisempi eri kustannusjaoilla ja eri välisummatasoilla. Johdon laskennan avuksi tehtävissä laskelmissa ei ole pakko noudattaa kirjanpitoasetuksen mukaista tuloslaskelmaa, mutta sitä voidaan käyttää pohjana. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 67; Kirjanpitoasetus 1997/1339 1. luku.)



KUVIO 2. Katetuottolaskenta (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 67).

Katetuottolaskennan avulla on mahdollista mitata kannattavuutta sekä absoluuttisesti, että suhteellisesti. Jos myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, on jäljelle jäävä rahamääräinen myyntikate absoluuttinen arvo. Jos myynti-

kate jaetaan myyntituotoilla, saadaan niiden välinen suhde, joka ilmaistaan yleisesti prosentteina. On hyödyllistä tietää molemmat, jotta voi ymmärtää niiden kohteena olevan liiketoiminnan paremmin. Vaikka isolla yrityksellä olisi massiivinen rahamääräinen myyntikate, ei se tarkoita sen välttämättä olevan suhteelliselta kannattavuudeltaan hyvä. Toisaalta, vaikka pienimittaisen liiketoiminnan myyntikateprosentti voisi olla erinomaisen korkea, ei se kerro liiketoiminnan mitataavasta mitään – suhteellisesti iso siivu pienestä kakusta ei ole merkityksellinen. (Järvenpää ym. 2017, 65.)

2.2.3 Kustannuslaskenta

Koko yritystoiminnan kattavan yleisen tason katetuottolaskentaa viedään syvällisemmälle ja analyttisemmälle tasolle kustannuslaskennan avulla. Kustannuslaskennan osa-alueiksi voidaan määritellä kustannuslaji-, kustannuspaikka-, ja suoritekohtainen laskenta. Kustannuslaskennalla pystytään tarkastelemaan liiketoiminnan hierarkkisia tasoja ja asettamaan niille kannattavuustavoitteita. Eri tasojen laskentakohteita voidaan asettaa ja järjestellä tarpeiden mukaan, mutta osien summa vastaa kuitenkin yhtiön kokonaisliiketoimintaa. (Järvenpää ym. 2017, 72.)

Kustannuslajilaskenta viittaa siihen lajikohtaiseen tuotantotekijöiden kustannusten jakoon, jota liikekirjanpidossakin tehdään (Kirjanpitoasetus 1997/1339 1. luku). Suoriteperusteisessa kirjanpidossa kustannuslajeittain eriteltyt kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti suoritteille. Kirjanpidossa käytetyt tilit ovat alin hierarkiataso, ja niiden ylempinä tasoina olevat tiliryhmät ovat siis kululajikohtaisesti jaoteltuja. Välittömien kustannusten kohdistus tileille ja siten tiliryhmille on suoraviivaista, mutta välillisten kulujen kohdistus on hankalaa. (Järvenpää ym. 2017, 72.)

Kustannuslajeja ovat muun muassa työvoimakustannukset, ainekustannukset, pääomakustannukset, ja muut lyhytvaikutteiset kustannukset. Käytettävät kustannuslajit ja niiden määrä riippuvat liiketoiminnan luonteesta; esimerkiksi alku-, jalostus-, ja palvelutuotanto ovat rakenteellisesti erilaisia. Etenkin palvelutuotan-

nossa työvoima- eli henkilöstökustannukset ovat keskeinen kustannustekijä (Neilimo s.84). Ne saattavat muodostaa palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa suurimman osan kustannuksista, ja teollisuudessa ne ovat usein toiseksi suurin kustannuserä (Järvenpää ym. 2017, 74.)

Kustannuslajilaskentaa voidaan toteuttaa kustannuspaikoittain tuloslaskelmata-solla. Kustannuspaikalla tarkoitetaan sellaista laskentakohdetta, jolle liiketoimin-nan kustannuksia ja tuottoja voidaan kohdentaa esimerkiksi toiminta-alueittain tai yksiköittäin. Teollisuudessa eri tuotantoyksiköt ja asiantuntijapalvelualalla eri toi-mistot ovat tyypillisesti käytettäviä kustannuspaikkoja. On mahdollista myös ja-kaa kustannuspaikat pää- ja apukustannuspaikkoihin hierarkkisesti. Olennaista kustannuspaikkajaoissa on tarkoituksellisuus ja vastaavuus todellisiin toimintoi-hin; kustannuspaikoilla on oltava selkeä tarkoitus ja tarve johdon päätöksenteon tueksi tehtävissä laskelmissa, ja niiden on oltava linjassa liiketoiminnan operatii-visen toiminnan kanssa. On kuitenkin myös yleisesti liiketoimintaa palvelevia kus-tannuspaikkoja, jotka eivät ole selvästi vastuussa vain itsestään, esimerkiksi hal-linnolliset tehtävät ja henkilöstöjaosto. Kustannuksia voi joissain tapauksissa olla myös vaikea kohdistaa millekään tietylle kustannuspaikalle. Yleisesti liiketoimin-taa palvelevien kustannuspaikkojen kustannuksia tai kokonaan kohdistamatto-mia kustannuksia voidaan myös jakaa muille kustannuspaikoille jollakin jakope-rusteella vyöryttämällä. (Järvenpää ym. 2017, 73–75.)

Vyöryttäminen kustannuspaikkalaskennassa voi olla haastavaa. On määriteltävä mitkä kustannuspaikat vyörytetään, millä ajureilla ja tarkkuudella. Jos vaikka tuo-tekehityksen yleistä kustannuspaikkaa halutaan teollisuusyrityksessä vyöryttää tuotantoyksiköille, voisi jakoperusteena olla esimerkiksi tuotteiden valmistus-määrä. Pyrkimyksenä on tässäkin aiheuttamisperiaatteen noudattaminen. Joitain kustannuksia voi olla vaikea jakaa kustannuspaikoille ja joitain kustannuspaikkoja voi olla vaikea vyöryttää toisille. Myös asianmukainen tarkkuus on syytä huomi-oida. Johdon laskentatoimessa ei ole olennaista päästä samalle sentilleen tar-kalle tasolle kuin ulkoisessa laskentatoimessa. Kunhan laskenta on luotettavaa, loogista, ja antaa näkökulmaa johtaa yrityksen toimintaa, on se tarkoituksenmu-kaista. (Järvenpää ym. 2017, 93–95.)

Tuote- ja palvelukohtaisella laskennalla tarkastellaan yksikkökohtaisia kustannuksia. Näitä suoritekohtaisia kustannuksia voidaan laskea eri tavoilla, joihin kuuluvat ainakin minimi-, keskimääräis-, ja normaalikalkyyli. Minimikalkyyliin otetaan huomioon vain muuttuvat kustannukset, mutta keskimääräis- ja normaalikalkyyliissä mukaan otetaan myös kiinteät kustannukset. Keskimääräiskalkyylin kiinteiden kustannusten jakoperusteena käytetään toteutuneen toiminta-asteen mukaista suoritemäärää. Normaalikalkyyliissä vastaavasti suoritemääränä käytetään normaalin toiminta-asteen mukaista suoritemäärää. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 116–119.)

Kalkyyleja käyttämällä voidaan laskea valmistus- ja omakustannusarvoja. Valmistusarvoon kuuluvat vain hyödykkeen valmistukseen kuuluvat kustannukset. Minimikalkyyllillä vain muuttuvia kustannuksia huomioiden saadaan siten minimivalmistusarvo, keskimääräiskalkyyllillä valmistusarvo ja normaalikalkyyllillä normaalivalmistusarvo. Omakustannusarvoon kuuluvat valmistusarvon lisäksi myös hallinnon ja markkinoinnin kulut. Mainituilla kalkyylyityypeillä puhuttaisiin minimi-, oma-, ja normaalikustannusarvoista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 120.)

Suoritekohtaisessa laskennassa kustannuksia voidaan jakaa esimerkiksi jakolaskennan ja lisäyslaskennan avulla. Yksinkertaisessa jakolaskennassa tuotteen yksikkökustannus saadaan jakamalla laskentakauden kustannukset laskentakauden suoritemäärällä. Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin; välittömät kohdistetaan aiheuttamisperiaatteella suoraan ja välilliset kohdistetaan kustannuspaikoille yleiskustannus- eli yk-lisien avulla. Esimerkiksi kustannuspaikkoja käytettäessä yhtiön hallinnon kustannuspaikan kustannukset voidaan jakaa tuotannon kustannuspaikoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 126.)

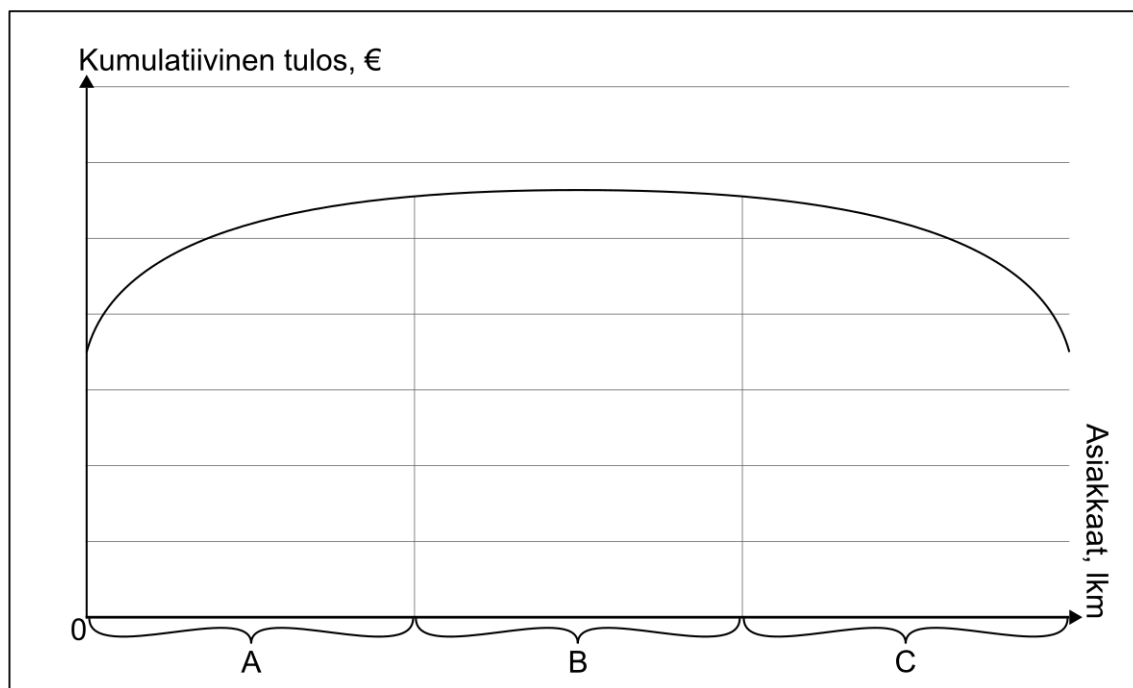
Kustannuslaskentaa voidaan tehdä myös tuotokeskeisen ajattelumallin sijaan toimintolähtöisesti. Järvenpää ym. (2017, 128) mukaan *”Toimintolaskennassa organisaation resurssien käyttöä tarkastellaan toiminnoittain, joiden suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan sopivia kustannusajureita käyttämällä eri laskentakohteille”*. Toimintolaskennalla pyritään noudattamaan kustannusten kohdistamisessa aiheuttamisperiaatetta ja tuoda samalla esille eri laskentakohteiden kustannusten syntymistä resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön

myötä. Toimintolaskentaa tarkastellaan toimintaprosessien suuntaisesti ja toimintojen suorituskyky on myös seurattavana kohteena. Laskentakohteina voivat olla esimerkiksi tuotteet, palvelut, projektit, tai asiakkaat. (Järvenpää ym. 2017, 128; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 161.)

2.2.4 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuuden mittaaminen on tärkeässä roolissa liiketoiminnan kokonaisvaltaisen kannattavuuden määrittämisessä, ja sitä voidaan myös pitää tärkeimpänä tasona (Niskavaara 2024, 126). Siihen kuuluvat sekä kustannusten, että tuottojen laskeminen eri tasoilla; liiketoiminta-alueittain, asiakassegmentti-kohtaisesti ja yksittäisten asiakkaiden osalta. Kuten kustannusten kohdistamisessa laskentakohteille yleensäkin, asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennassa noudatetaan aiheuttamisperiaatetta. Asiakaskohtaiset tuotot saadaan myyntitiedoista, ja laskuille tehtävän erittelyn mukainen tuote- ja palveluerittely on yhdistettävissä laajemmin laskentakohdehierarkiaan. Asiakaskohtaisten kustannusten kohdistaminen on usein haastavampaa, etenkin välillisten kustannusten osalta. (Järvenpää ym. 2017, 393–395.)

Tilitoimiston palveluliiketoiminnassa luontaisena kustannusajurina toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa voidaan käyttää työtuntien lukumäärää, lisäksi esimerkiksi asiakaskäyntien ja -palaverien lukumäärää. Työtuntien kohdistaminen asiakaskohtaisesti tapahtuu luontevasti modernien toiminnanohjausjärjestelmien avulla, joilla hoidetaan työaikaseurannan lisäksi integroidusti asiakaslaskutusta. Olennaista on hierarkkisten ja loogisten laskentakohteiden rakentaminen ja seuranta; kun kaikki työaika kohdistetaan oikein suhteessa tehtyyn työhön, voidaan toimintoja seurata tarkasti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Työaikaan perustuvan laskutuksen jakaminen eri tehtävämikseille mahdollistaa tehtäväkohtaisen kannattavuuden tarkastelun sekä asiakaskohtaisesti, että kokonaistasona. Laskentakohdehierarkian myötä alimmalle tasolle tehtävät kohdistukset kuuluvat suoraan myös laskentakohdehierarkian ylemmille tasoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 145–146.)



KUVIO 3. Asiakaskohtainen tulos, asiakaskannattavuus (Niskavaara 2024, 126).

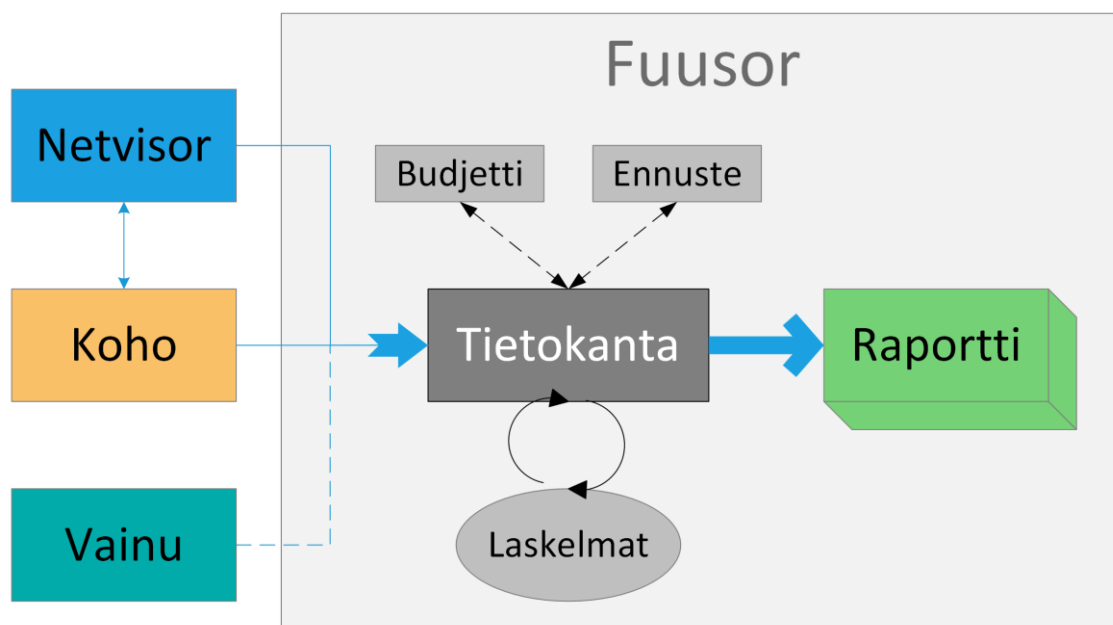
Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen pätee usein yleistys siitä, että 20 % asiakkaista tuottavat 80 % yrityksen tuloksesta. Kuviossa 3 havainnollistetaan tämänkaltaista esimerkkiyhtiötä, jossa asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan kannattavuuden perusteella. Järjestettäessä asiakkaat kannattavuusjärjestykseen kannattavimmasta alkaen, ensimmäistä kolmannesta kuvaava A-segmentti sisältää kannattavat asiakkaat, jotka kasvattavat yrityksen tulosta. Suhteita näihin asiakkaisiin tulee vaalia ja jatkuvan asiakkuuden eteen on nähtävä vaivaa. Toisena tulevan B-segmentin (kuvio 3) asiakkaiden tulos on nollan tuntumassa, eli ne eivät juuri vaikuta kokonaistulokseen. Tästä asiakasjoukosta on mahdollista tunnistaa potentiaalisimpia asiakkaita, ja kannattavuutta parantavilla toimenpiteillä siirtää niitä A-segmenttiin. Toisaalta on myös mahdollista tunnistaa asiakkaita, joiden kannattavuuden parantaminen voi olla haastavampaa; niissä tapauksissa jatkuvaan asiakkuuteen on oltava valmis suhtautua kriittisesti. Viimeisen C-segmentin asiakkaat ovat kannattamattomia ja kumulatiivista tulosta pienentäviä, eli niistä asiakkaista luopuminen parantaisi yrityksen kokonaiskannattavuutta ja vapauttaisi resursseja uusiin asiakassuhteisiin. C-segmentin asiakkaiden kannattavuuden parantamiseksi ei välttämättä ole tehtävissä toimenpiteitä, joilla asiakkuus saataisiin kannattavaksi. Ja vaikka asiakkuus saataisiinkin muutettua kannattavaksi, vaati muutostoimenpiteiden selvitys jo itsessään resursseja. (Niskavaara 2024, 126.)

3 CASE: TILITOIMISTO X

3.1 Nykytilanteen tarkastelu

Yhtiön aiempi olemassa oleva asiakaskannattavuuden tarkastelu on ollut rajoitusti toiminnanohjausjärjestelmä Kohossa, mutta varsinaista visualisointeja hyödyntävää raporttikokonaisuutta sinne ei ole rakennettu. Nykyisiä tunnistettuja ongelmakohtia ovat ihmisistä aiheutuvat epätarkkuudet, tulojen ja menojen kohdistaminen, sekä asiakaskunnan profilointi. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan tulojen ja menojen kohdistamista laskentakohteille, asiakaskunnan profilointia ja selkeän raporttikokonaisuuden rakentamista. Ihmisistä aiheutuvat epätarkkuudet on rajattu työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön kannalta merkityksellisiä toimeksiantajan sähköisiä järjestelmiä ja niiden välisiä yhteyksiä on visualisoitu kuviossa 4. Yhtenäiset viivat kuvaavat automatisoituja tiedonsiirtoja, katkoviivat manuaalisia toimia vaativia yhteyksiä. Netvisorin, Kohon ja Fuusorin välisiin tiedonsiirtoihin hyödynnetään automaattisesti toimivia ohjelmistorajapintoja, Vainusta peräisin oleva tieto tuodaan sen sijaan taulukkomuotoisena manuaalisesti Fuusorin yhdistettyyn tietokantaan.



KUVIO 4. Tilitoimisto X sähköiset järjestelmät osana asiakaskannattavuusraportointia.

Keskeisenä taloushallintojärjestelmänä toimii Netvisor, jossa hoidetaan ostolas-
kujen käsittely ja kustannusten seuranta. Netvisorin kautta tehdään myös asiak-
kaille tarjottavien Netvisor-lisenssien asiakaskohtainen jälleenlaskutus.

Henkilöstön työaikakirjaukset, työaikaan perustuva laskutus, sekä sopimuspe-
rusteinen asiakastyölaskutus toteutetaan toiminnanohjausjärjestelmä Kohon
kautta. Koska Netvisorissa tehdään tilitoimiston omakin kirjanpito, siirretään las-
kutustietoja Kohosta Netvisoriin.

Vainu on asiakkaiden liikevaihtotiedon lähde. Päivityksiä voidaan tehdä manuaa-
lisesti tarpeen mukaan. Fuusoriin tuotava taulukkomuotoinen liikevaihtotieto voi-
daan hakea myös muista lähteistä, kunhan tuotavan tiedon muoto on Fuusoriin
tehtävien määritysten kanssa yhteneväinen.

Fuusor on kehityksessä oleva liiketoimintatiedon hallintajärjestelmä, johon kerä-
tään kootusti dataa muista järjestelmistä, kuten edellä mainituista Netvisorista ja
Kohosta. Fuusorissa itsessään ei näin ollen hoideta kirjanpitoa, laskutusta, eikä
muitakaan varsinaisia taloushallinnon tehtäviä pois lukien budjetointi ja ennus-
teet. Ohjelmiston hyödyllisyys liiketoimintatiedon hallinnassa nousee esille eri jär-
jestelmien yhdisteltävyyden, ajantasaisen tiedon jatkuvan hyödyntämisen, ja lop-
pukäyttäjäystävällisen käyttöliittymän kautta. Ohjelma tarjoaa myös monipuoliset
mahdollisuudet tietojen käsittelyyn ja muokkaamiseen.

Edellä mainittuja ohjelmistoja yhdistävänä tekijänä on niiden verkkopohjaisuus.
Ohjelmistoja käytetään verkkoselaimen kautta, eikä käyttäjän omalla tietoko-
neella tapahdu paikallista tietojen tallentamista tai laskentaa. Liikevaihtotietojen
siirto Vainusta Fuusoriin on ainoa vaihe, jossa tämän työn keskiössä olevaan
asiakasraportointiin tarvitaan väliaikaisesti paikallistietokoneen tallennustilaa.

3.2 Sovellettavat laskelmat

Työtä varten asiakaskannattavuutta lasketaan toimintolaskentaa hyödyntäen. Henkilöstön työvoima on tilitoimiston palveluliiketoiminnan keskeisin voimavara, siispä resurssiajuriina toimii henkilöstön ajankäyttö eli työaika. Tässä tapauksessa työajan kanssa sovelletaan minimikalkyyliä, eli huomioidaan vain välitön ja muuttuva työajan kustannus. Työaika kohdennetaan asiakastyön toiminnoille, kuten palkkahallinnolle, taloushallinnolle, ja johdon laskentatoimelle. Laskelmissa näihin toimintoihin voidaan myös viitata termillä ”projektit”. Luonnollisena kustannusajurina eli kustannusten jakoperusteen yksikkönä toimii työtuntien lukumäärä. Toimintoja alempiin hierarkkisiin laskentakohteisiin kuuluvat muun muassa asiakkaat, tehtävät, ja tuotteet.

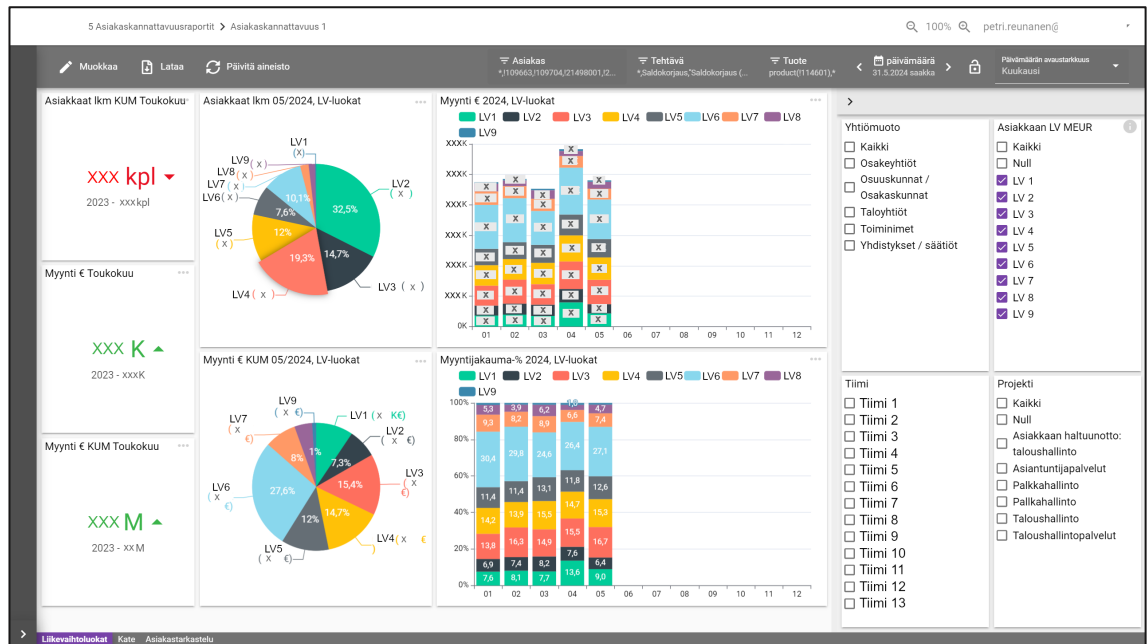
Ajankäyttöön perustuvan, eli tuntilaskutteisen työn tuotot ja kustannukset kohdistuvat suoraan laskentakohteille Kohoon tehtävien työaikakirjausten kautta. Työntekijät valitsevat asianmukaiset kohdistukset itse. Toimintojen alaisille tehtäville on olemassa eri asiakkailta laskutettavat tuntihinnat, mutta työvoiman kustannus tilitoimistolle ei ole riippuvainen suoraan tehtävästä – se vaihtelee työntekijäkohtaisesti. Työntekijäkohtainen tuntihinta lasketaan kuukausipalkkaan ja keskimääräiseen sivukuluprosenttiin perustuen.

Osalla asiakkaista on vaihtoehtoisesti käytössä sopimusperusteinen laskutus, jonka mukaan asiakkailta laskutuskausittain veloitettava summa on lähtökohtaisesti vakio ja se kattaa ennalta sovitut toistuvat toimenpiteet, esimerkiksi kuukausittaisen kirjanpidon toimet ja palkanlaskennan. Tällaisissa tapauksissa, joissa laskutettava summa ja siten tuotot pysyvät vakiona, mutta muuttuvat kustannukset eli työtunnit välttämättä eivät, pitää soveltaa jyvityslaskelmia tuottojen kohdentamiseksi laskentakohteille. Fuusorissa tehdään taustalle yhdessä aineiston kanssa automaattisesti päivittyvä laskelma, joka suorittaa jyvityksen. Kohosta haettavasta tiedosta suodatetaan asiakaskohtainen sopimuslaskutus ja asiakkaalle tehdyt sopimuksenmukaiset työtunnit. Ajankäyttö on siis tässäkin tapauksessa valittu resurssiajuri, jonka kautta yhteys laskentakohteille voidaan tehdä. Kun työntekijäkohtaiset työtunnit jaetaan kokonaistytöntien määrällä, saadaan jakosuhteet työntekijäkohtaisille tuotoille. Kokonaistuotot kerrotaan jakosuhteilla ja arvot jyvitetään laskentakohteille. Alkuperäiset kohdistamattomat arvot poistetaan,

jolloin jäljelle jäävä kokonaissumma vastaa alkuperäistä. Lopputulema vastaa tunti-laskutteen palvelun tuotto- ja kustannustietoa sillä eroavaisuudella, että työtuntikohtainen kate vaihtelee eri aikoihin sijoittuvilla tarkastelujaksoilla – kate on kääntäen verrannollinen työtuntimäärään nähden sopimuslaskutuksen pysyessä vakiona ja henkilöstökustannusten muuttuessa.

3.3 Asiakaskannattavuusraportin sisältö

Tilitoimistolle Fuusoriin rakennetulla raportilla esitetään asiakaskannattavuuteen liittyvää tietoa kolmella erillisellä välilehdellä (Liite 1). Jokaiselle sivulle yhteisenä ominaisuutena on yläpalkki, josta löytyvät aineistolle oletusarvoisesti käytettävät suodatinvalinnat, raportin latauspainike, sekä painike aineiston manuaalista päivittämistä varten. Asiakkaista on suodatettu pois konsernin omat yhtiöt, sekä tehtävä- ja tuotelaskentakohteilta omat sisäiseen käyttöön tarkoitetut kohteet. Nämä suodatukset on asetettu oletusarvoisesti niin, ettei käyttäjän tarvitse niitä muuttaa, mutta niitä on mahdollista tarkastella informatiivisuuden vuoksi. Käyttäjä voi valita tarkasteltavakseen haluamansa välilehden sivun alalaidasta asianmukaisesti nimetyiltä välilehtipainikkeilta. Raportin elementit esittävät tietoja kuukausitarkkuudella. Osalla elementeistä esitetään yksittäisen kuukauden arvoja, osalla puolestaan valittuun kuukauteen tilikauden alusta asti laskettuja kumulatiivisia arvoja. Tiedon visualisoinnissa on käytetty hyväksi erilaisia visuaalisia kuvaajia, kuten pylväs- ja ympyrädiagrammeja, joiden avulla tietoa on helpompi hahmottaa (Ribecca, S. 2024). Järjestelmän pääkäyttäjillä on mahdollisuus avata raportit muokkaustilaan, mutta peruskäyttäjillä ominaisuus ei ole käytössä.

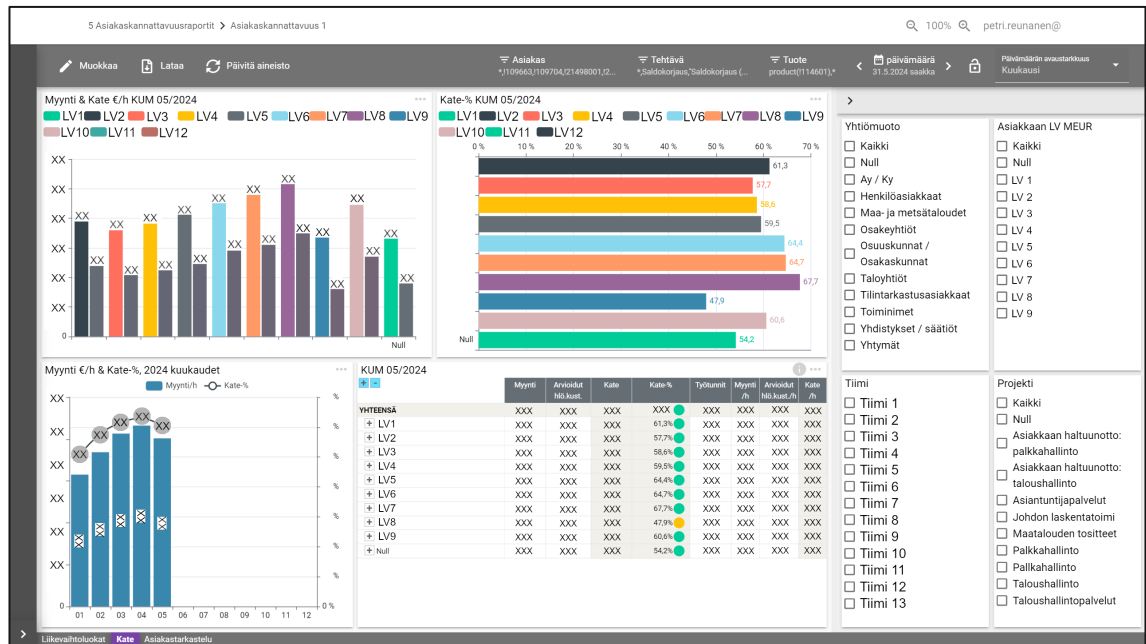


KUVA 1. Asiakaskannattavuusraportti, Liikevaihtoluokat-välilehti.

Ensimmäisellä sivulla (kuva 1) on käytetty neljää erilaista visuaalista elementtiä: korttivisualisointeja, ympyräkaavioita, pinottu pylväskaavio ja 100 %:n pinottu pylväskaavio. Korteilta on nähtävissä asiakkaiden lukumäärä tarkastelukuussa, sekä vertailuarvo edeltävältä tilikaudelta. Valitun kuukauden arvon ollessa isompi kuin vertailuarvon on teksti vihreällä, ja arvon ollessa pienempi on teksti punaisella. Vastaavasti arvon vierellä oleva nuolenkärki osoittaa ylöspäin tai alaspäin. Euromääräiselle myynnille on sekä tarkastelukuukauden, että kumulatiivisen korttivisualisointi. Niissä on myös hyödynnetty vihreää ja punaista tekstin väriä, sekä nuolenkärkisymbolia vastaavaan tapaan, kuin asiakkaan lukumäärän kortissa. Korttien tarkoitus on nostaa esille keskeisiä ja helposti itsessään ymmärrettäviä arvoja. Kortit ovat sijoitettuna sivun vasempaan laitaan, jolloin ne ohjaavat lukemaan raporttia vasemmalta oikealle. Ylemmässä ympyräkaaviossa on asiakkaiden lukumäärä ja alemmassa asiakaskohtainen myynti liikevaihtoluokittain

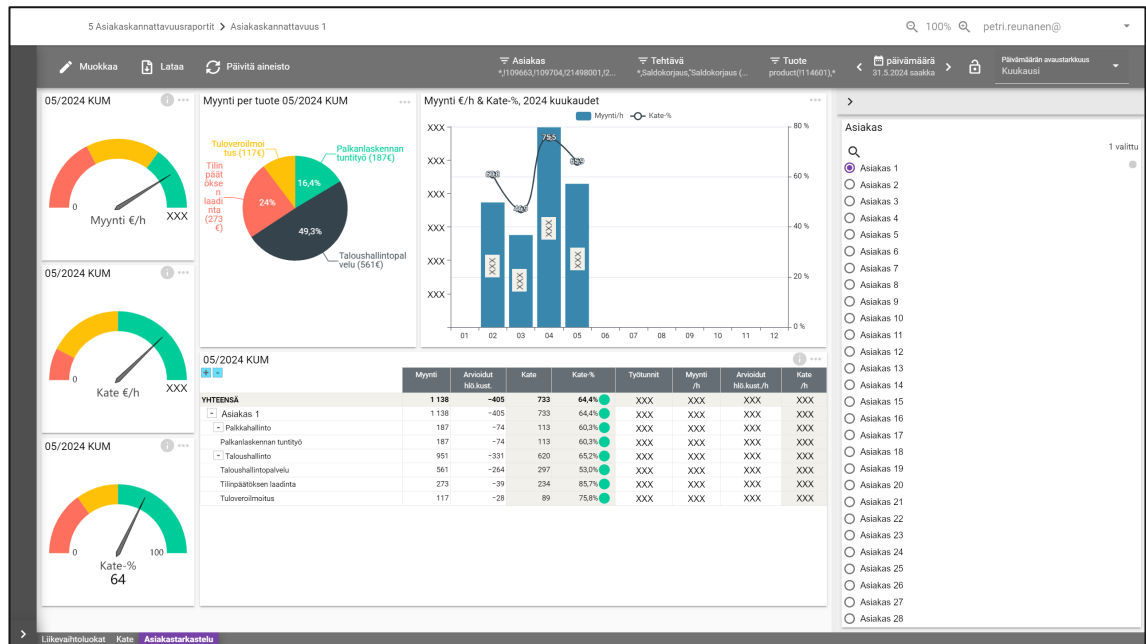
Ylemmässä palkkikuvaajassa näkyy kuukausittainen myynti absoluuttisina arvoina liikevaihtoluokittain värikoodattuna ja alemmassa pinotussa pylväskaaviokuvaajassa vastaavasti suhteellinen myyntijakauma liikevaihtoluokittain. Sivun oikealla laidalla ovat käyttäjän hallittavissa olevat osittajat, joiden avulla raporttien sisältöä voi suodattaa yhtiömuodon, asiakkaan liikevaihtoluokan, yhtiön tiimin, tai asiakkaalle tehtävän palvelun eli projektin mukaan. Osittajat on asetettu

erikseen piilotettavalle osalle raporttisivua, jonka käyttäjä voi piilottaa halutesaan nuolipainikkeesta raportin muiden elementtien näkyvyyttä parantaakseen.



KUVA 2. Asiakaskannattavuusraportti, Kate-välilehti.

Toisella sivulla (kuva 2) visuaalisina elementteinä on käytetty pysty- ja vaakapalkkikaavioita, sekä yhdistelmäkaaviota. Myös taulukkomuotoista arvomatriisia on käytetty. Pystypalkkikuviosta ylempi esittää kumulatiivisen tilikauden euromääräisiä arvoja myynnille ja katteelle per tunti asiakkaiden liikevaihtoluokittain. Vaakapalkkikuvaajassa näkyy kumulatiivinen kateprosentti vastaavalla liikevaihtoluokkajaolla. Yhdistelmäkaavion palkit esittävät euromääräisen kokonaismyyntikatteen per tunti kuukausittain ja viiva kuukausittaisen kateprosentin. Taulukkomatriisin riveillä ovat asiakkaiden liikevaihtoluokat, jotka on mahdollista avata alemmalle hierarkkiselle tasolle asiakaskohtaista tarkastelua varten. Taulukon sarakkeissa näkyvät myynti, arvioidut henkilöstökustannukset, euromääräinen kate, suhteellinen kate prosentteina, työtunnit, myynti per tunti, arvioidut henkilöstökustannukset per tunti, sekä kate per tunti. Havainnollistavana visuaalisena elementtinä kateprosentti-sarakkeella on myös ympyränmuotoinen värillinen indikaattori, jonka väri riippuu kateprosentin arvosta.



KUVA 3. Asiakaskannattavuusraportti, Asiakastarkastelu-välillehti.

Kolmannella sivulla (kuva 3) tarkastellaan yksittäisiä asiakkaita kerrallaan. Sivulta löytyy mittarikaavioita, ympyräkaavio, yhdistelmäkaavio ja taulukkomatriisi. Mittarikaaviot ylhäältä alaspäin näyttävät kumulatiivisen euromääräisen myynnin ja katteen per työtunti, sekä suhteellisen katteen prosentin samalta kumulatiiviselta jaksolta. Mittarikaavioiden vihreät alueet osoittavat tavoitetasoa, keltainen tyydyttävää tasoa ja punainen välttävää tasoa. Raja-arvot tasolle vaihtelevat mittareittain ja eri tasot ovat johtoryhmän määrittämiä. Ympyräkaaviossa esitetään visuaalisesti valitun asiakkaan myynnin jakautuminen eri tuotteille. Kaaviossa ovat nähtävissä sekä suhteelliset osuudet prosentteina, että absoluuttiset osuudet euroina. Yhdistelmäkaavio on samanlainen kuin edellisellä välilehdellä; palkit kuvaavat kuukausittaista myyntiä per tunti ja viiva kuukausittaista kateprosenttia. Taulukkomatriisi on sarakkeidensa puolesta samanlainen kuin aiemmalla välilehdellä, mutta riveillä näkyy vain yksittäisen asiakkaan tiedot jaoteltuna laskenta-kohteiden eri tasolle hierarkkisesti. Sivun oikeassa laidassa on osittaja, josta käyttäjän on mahdollista valita haluamansa yksittäinen asiakas tarkastelua varten.

3.4 Raportin ylläpito & jatkokehittäminen

Asiakaskannattavuusraportin tietojen päivittäminen ei lähtökohtaisesti vaadi peruskäyttäjän toimenpiteitä. Ohjelmointirajapintojen kautta tapahtuvat tiedonsiirrot on ajastettu automaattisesti päivittämään Fuusorissa olevaa yhdistettyä tietokantaa aamuöisin. Näin prosessoinnin aiheuttamaa kuormaa saadaan ajoitettua vuorokauden hiljaiseen aikaan, jolloin järjestelmillä ei oletettavasti ole aktiivisia käyttäjiä ja siten päivitysten aikaisen käyttämisen aiheuttamat potentiaaliset häiriö- ja poikkeustilanteet ovat epätodennäköisempiä. Vaikka onkin vaihtoehtona ajaa aineistopäivityksiä koska tahansa, ei sitä kannata tehdä edellä mainittujen mahdollisten häiriöiden takia syyttä suurille aineistokokonaisuuksille aineistojen ja raporttien ollessa aktiivisessa käytössä. Manuaalisesti päivitettävän liikevaihtotiedon osalta päivittäminen kannattaa tehdä säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kuukausittain. Tarpeen ja tilanteen mukaan voi päivittämisen toteuttaa useamminkin.

Vaikka ohjelmointirajapinnan kautta saadaankin itse tiedonsiirtoa automatisoitua, ei se tarkoita, etteikö se vaatisi ylläpitotöitä. Kehittyvät sähköiset järjestelmät voivat saada aikaan ennalta arvaamattomia muutoksia myös rajapintojen kautta kulkevaan tietoon, jolloin palveluntarjoajien ja käyttäjien välisen viestinnän tärkeys korostuu. Myös tilitoimiston oman toiminnan kehittymisestä on mahdollista aiheutua muutoksia, jotka vaativat toimenpiteitä sekä raportin taustalla olevan tietokannan ja laskelmien, että raportilla näkyviin osiin. Nykyisellään olevan raportin ylläpidon tarkoituksena onkin siis varmistaa, että se toimii luotettavasti siinä kapasiteetissa ja siihen käyttötarkoitukseen mihin se on tehty.

Asiakasyritysten liikevaihtotietojen päivittyminen ohjelmointirajapinnan kautta on mahdollinen parannus, joka olisi toteutettavissa ja vähentäisi entisestään raportin manuaalisen ylläpidon määrää. Uusien rajapintojen perustaminen voi olla tilanteesta riippuen työlästä ja vaativaa, mutta alkuvaiheen panostuksen on tarkoitus tulla kannattavaksi pidemmällä tarkastelujaksolla. Netvisor-, Koho-, ja Vainu-datan yhdistelyssä Fuusorissa on taustalle tarvinnut tehdä laskentakohteiden yhtenäistämiseksi määrityksiä, jotta kohdistukset menevät oikein. Yhdistelyt on toteutettava ensisijaisesti niin, että laskentakohdedimensiolle luotavien uusien kohteiden kohdistus tapahtuu automaattisesti. Jos kahdella eri tietolähteellä on eriävä käytäntö laskentakohteiden erottelulle (esimerkiksi erilaiset yksilöivät numeeriset

tunnukset), on yhdistelmätietokantaa varten ne tehtävä yhdenmukaisiksi. Tätä työtä varten yhdistelmätietokannan pohjaksi on otettu Netvisorista tulevat laskentakohteiden erittelykäytännöt. Kohon ja muden lähdeaineistojen datalle on siis tehty laskentakohdedimensio-ohjauksia, joilla laskentakohteiden yksilöivät numeeriset tunnukset on saatu yhtenäistettyä.

Asiakkaiden kannattavuuden laskennassa on huomioitu minimikalkyyliperiaatteen mukaisesti vain työvoiman muuttuvat kustannukset. Koska muuttuvien kustannusten osuus on suuri, antavat laskelmat hyvän pohjan asiakkaiden kannattavuuden vertailulle. Jotta asiakkaiden täyskätteellisuutta voitaisiin arvioida, pitäisi laskentaa laajentaa keskimääräiskalkyyliin. Kiinteiden ja välillisten kustannusten huomioon ottaminen vaatisi kuitenkin huomattavasti lisätoimia. Käytetyssä toimintolaskennassa tulisi löytää keinoa suhteuttaa valitun resurssiajurin eli henkilöstön työajan suhteuttaminen kiinteisiin kuluihin, kuten kiinteistöjen kuluihin. Vaihtoehtoisesti olisi mahdollista tunnistaa jokin toinen resurssiajuri. Myös asiakaskohtaisten tuottojen kohdistaminen jää osittain vajaaksi. Kohosta saatavassa tiedossa on sekä asiakaskohtainen tunti-, että sopimuslaskutus. Tiedosta jää kuitenkin puuttumaan asiakkailta jälleen laskutettavat Netvisor-lisenssimaksut. Jotta näidenkin osuus saataisiin mukaan asiakaskannattavuuslaskentaan, pitäisi tieto saada asiakkaittain eriteltynä tietona Netvisorista Fuusoriin; tämä ei kuitenkaan nykyisellään onnistu teknisistä syistä johtuen. Asiakaskannattavuuden tarkastelussa olennaiseen välittömiin kuluihin perustuvaan kannattavuuslaskentaan on kuitenkin mahdollista huomioida kiinteitä kustannuksia asettamalla vastaavasti korkeampia kannattavuustavoitteita.

Raportilta jäävät myös vielä puuttumaan vertailut budjettiin ja ennusteisiin. Tämä on verrattain helposti toteutettavissa, koska tekninen valmius löytyy jo Fuusorista. Nyt kun raportilta on saatavissa asiakaskannattavuustietoa, on johdon mahdollista seurata sitä ja aloittaa sekä budjettien, että ennusteiden työstäminen toteamatietoa hyödyntäen. Raportoinnin jatkokehityksessä tarvitsisi tätä varten luoda Fuusoriin budjetti- ja ennustepohjat, jotka on kohdistettu oikein laskentakohdedimensioille ja sitten yhdistettävä ne raporttien elementeille, eli kuvaajille ja taulukkomatriiseille.

4 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tilitoimisto X:n asiakaskannattavuusraportointia. Tavoitteen saavuttamiseksi opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Tilitoimistolle rakennettiin asiakaskannattavuusraportti, jossa huomiointiin selkeys, visuaalisuus, informatiivisuus ja automaation hyödyntäminen.

Talousjohtamisen rooli on merkityksellinen kaikessa liiketoiminnassa ja etenkin taloushallintopalvelua myyvän tilitoimiston osaamisalueisiin sen on kuuluttava. Vaikka ulkoinen laskentatoimi tarjoaakin paikkansapitävää tietoa ulkoisille sidosryhmille, tarvitaan yrityksen johdon tueksi nimenomaan omiin tarpeisiin vastaava sisäistä laskentatoimea. Onnistuneet sisäisen laskennan raportit sujuvoittavat suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun vaiheisiin jakautuvaa johtamisprosessin kiertokulkua eri hierarkkisilla tasoilla operatiivisesta strategiseen.

Sujuvan johtamisprosessin vaiheet liittyvät läheisesti hierarkkiseen talousjohtamiseen. Hyvä raportointi tukee strategista, taktista, ja operatiivista johtamista ja tilannetajua. Jatkuvasti päivittyvä ja ajantasainen raportointi liiketoiminnasta helpottaa operatiivisella ja taktisella tasolla reagointia ja toiminnan ohjausta. Strategisella tasolla tärkeää on myös pidempien ajanjaksojen kokonaisvaltaisempi tarkastelu, sekä tulevan hahmottelu budjettien ja ennusteiden kautta. Hyvin toteutettuna liiketoimintatiedon hallintajärjestelmä mahdollistaa saman ympäristön käyttämisen joustavasti kaikkiin näihin tarpeisiin.

Taloushallinnon substanssiosaaminen muodostaa pohjan onnistuneelle talousraportoinnille. Alati kehittyvä teknologia nostaa tietojohdamisen ja teknologiaosaamisen osuutta kasvavan tietomäärän analysoinnissa ja hallinnoinnissa. Sähköisten järjestelmien ja raporttien kehittäjällä on oltava hallussa taloushallinnon periaatteet, jotta on mahdollista implementoida tarkoituksenmukaisia laskelmia ja informatiivisia raportteja. Myös raporttien tulkitsijalta vaaditaan ymmärrystä niiden taustalla olevista järjestelmistä ja tietokantojen toimintamalleista, jotta niistä saatavien taloustietojen tulkinta on toimivaa.

Tilitoimisto X:lle toteutetussa asiakaskannattavuusraportoinnissa luotiin pohja edellä mainitun talousjohtamisen onnistumiselle ja kehittämiseksi. Siinä missä aiemmin saatavilla olleen tiedon pohjalta on ollut mahdollista koosta manuaalisesti kannattavuuslaskelmia asiakaskohtaisesti, on se jäänyt vajavaiseksi selkeyden, visuaalisuuden, informatiivisuuden ja automaation implementoinnin osalta. Rakennettu tietojärjestelmäkokonaisuus ja sen yhteyteen rakennettu asiakaskannattavuusraportointi antaa paremmat mahdollisuudet tietoperusteiseen johtamiseen ja päätöksentekoon ja akuutteihin asioihin reagoimiseen. Raportointi mahdollistaa asiakaskannattavuuden ajantasaisen tutkimisen eri laskentakohteittain ja mahdollistaa yksittäisten asiakkaiden sekä asiakassegmenttien kannattavuuden tarkastelun.

Rakennetulla raportilla tuetaan organisaatiota kokonaisvaltaisesti, eli siitä on hyötyä muutenkin kuin vain johdon päätöksenteon tukena. Operatiiviseen toimintaan osallistuvat organisaation osat voivat päivittäisessä työssään seurata asiakaskannattavuuden elämistä ja siten reagoida mahdollisiin poikkeamiin aikaisemmassa vaiheessa. Ja jos jonkin asiakkaan havaitaan olevan alle tavoitekannattavuustason, voidaan aloittaa prosessi sen parantamiseksi. Raportin avulla voidaan silloin aloittaa selvitys heikon kannattavuuden syistä, muodostaa suunnitelma kehityskohteista ja seurata niiden kehitystä raporttia hyödyntäen. Yksittäisten asiakkaiden tasolla aineistomäärä on niin suuri, että koko henkilöstön ja varsinaista asiakastyötä tekevän henkilöstön rooli korostuu asiakaskannattavuusseurannassa. Tiedonkulku ja dialogi organisaation johdon ja henkilöstön välillä on tärkeää kokonaiskuvan ylläpitämiseksi.

Opinnäytetyössä tehty asiakaskannattavuusraportointi onnistuu etenkin tiedon koostamisessa selkeään ja visuaaliseen muotoon unohtamatta mahdollisuutta pureutua tarvittaessa laskentakohdehierarkioissa syvemmälle tasolle. Merkittävimmit jatkokehityskohteiksi jäävät kuitenkin kiinteiden ja välillisten kustannusten asiakaskohtainen luokitus jyvitysten kautta, eli toimintolaskennan laajentaminen. Myös tulopuolen huomioiminen muutenkin kuin henkilöstön työpanoksista riippuvien tulojen osalta jää jatkokehitettäväksi asiaksi. Harkinnan varaan siis jää, miten esimerkiksi ohjelmistolisenssien jälleenlaskutus tullaan teknisesti lisäämään laskentakohteille oikein kohdistettuna osaksi asiakaskannattavuusrapor-

tointia. Myös etenkin strategisen johtamisen kannalta tärkeän budjetoinnin ja ennusteiden suhteuttaminen toteumiin raportin taulukkomatriiseilla ja kuvaajilla parantaisi informatiivisuutta ja raportoinnille asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Rakennetulla asiakaskannattavuusraportilla kuitenkin saavutettiin lisäarvon tuottaminen toimeksiantajalle ja luotiin toimiva pohja jatkokehitystä vaativille kohteille.

LÄHTEET

Alhola, K. 2023. Mitä työelämän murros tarkoittaa talousalan ammattilaisten työssä? Eduhouse Oy:n blogi. Julkaistu 29.11.2023. Luettu 27.11.2024. <https://www.eduhouse.fi/blog/tyoelaman-murros-ja-digitalisaatio-taloushallinnossa>

Braun, K. W., Tietz, W. M., & Harrison, W. T. 2010. Managerial Accounting. 2. kansainvälinen painos. Boston: Prentice Hall.

Kirjanpitoasetus 30.12.1997/1339. Viitattu 22.11.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Viitattu 22.11.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Porvoo: WSOYpro Oy.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Niskavaara, E. 2024. Yritystaloutta esihenkilöille. 4. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

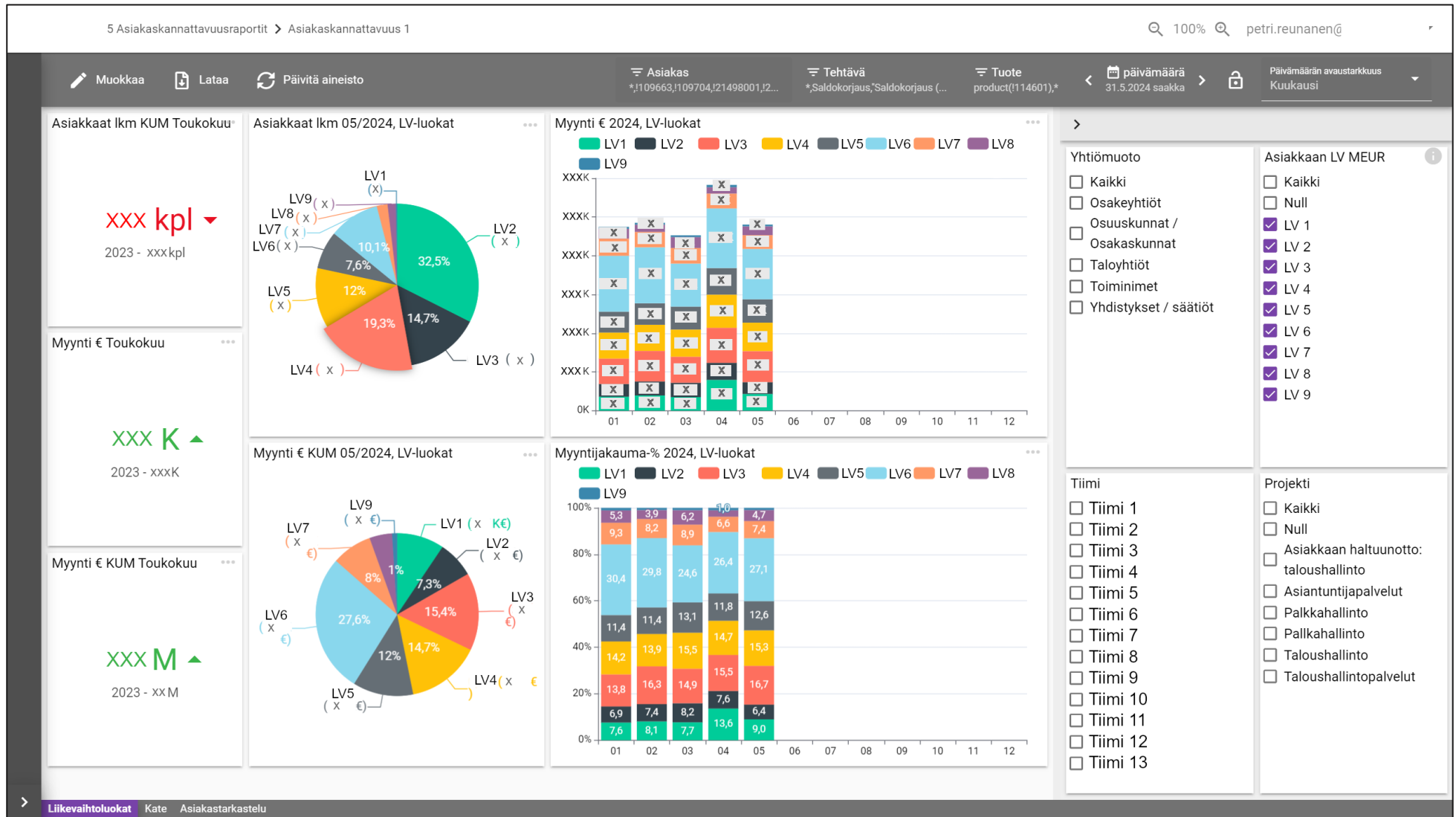
Osakeyhtiölaki 624/2006. Viitattu 22.11.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2006/20060624>

Ribbecca, S. n.d. The Data Visualisation Catalogue. Verkkosivu. Viitattu 27.11.2024. <https://datavizcatalogue.com/index.html>

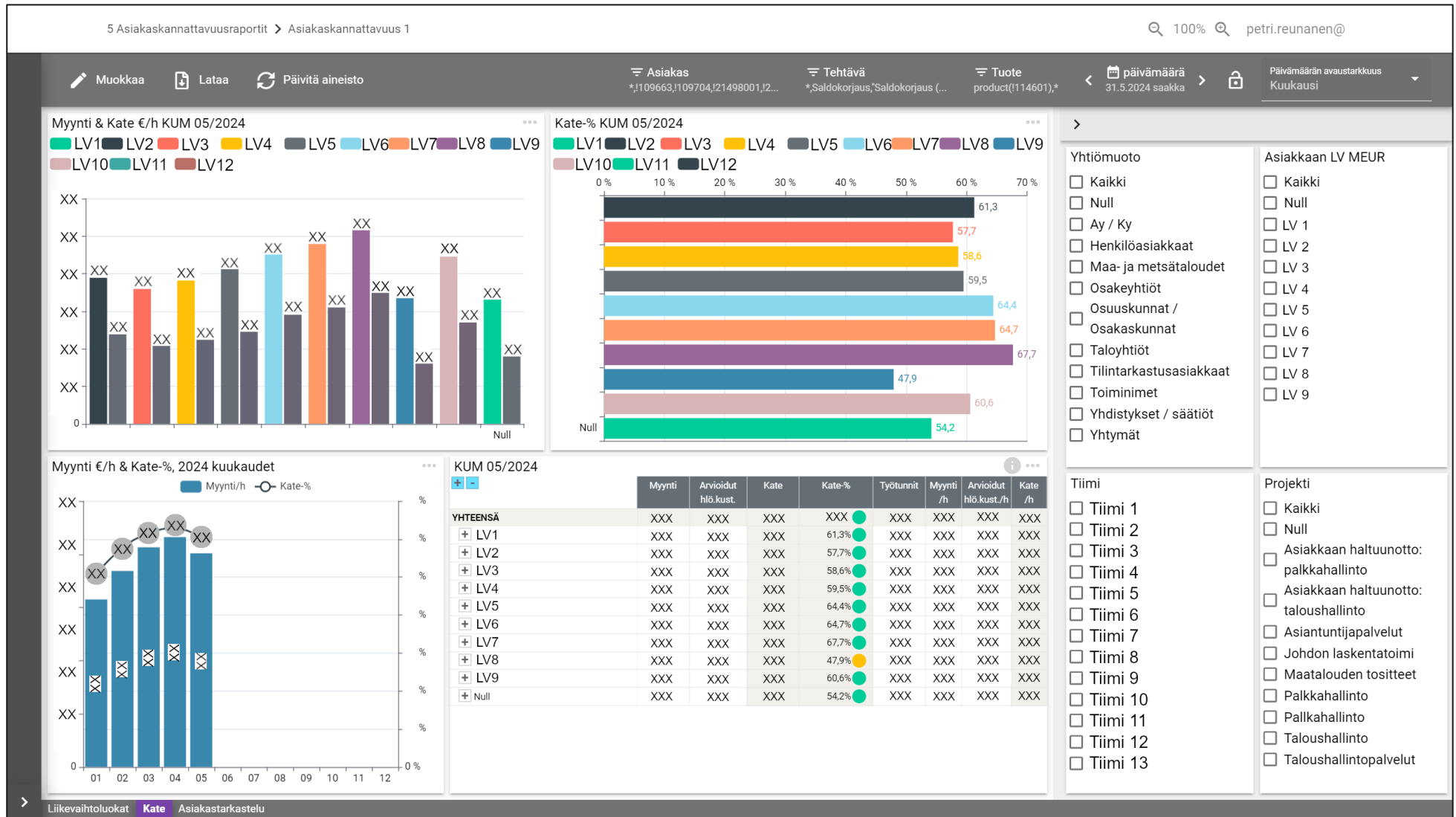
LIITTEET

Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti

Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 1 (3)



Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 2 (3)



Liite 1. Asiakaskannattavuusraportti 3 (3)

