

Asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen Tilitoimisto Oy:ssä

Eino Koskinen
Paula Tukiainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Koskinen, Eino Tukiainen, Paula	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen Tilitoimisto Oy:ssä		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Marja-Liisa Kananen		
Toimeksiantaja(t) Tilitoimisto Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana on keskisuomalainen tilitoimistoalan yritys, jolla on toimipisteitä usealla paikkakunnalla. Työn tarkoituksena oli selvittää Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuuden nykytila ja esittää kehitysideoita asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajalle työkalu, jolla asiakaskannattavuutta voidaan seurata tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuus selvitettiin toimintolaskennan avulla. Asiakaskannattavuutta ei Tilitoimisto Oy:ssä ole aiemmin selvitetty.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehyksessä käsiteltiin aiheeseen liittyvää teoriaa monipuolisesti. Keskeisimmät aihealueet olivat toimintolaskenta, asiakaskannattavuus, asiakasjohtaminen ja taloushallinnon prosessit. Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin kehittämistutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin toiminnanohjausjärjestelmästä saatavista raporteista ja toimeksiantajan johtoryhmän jäsenen sekä yksittäisten työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista. Lisäksi aineistoa kerättiin havainnoimalla toimeksiantajayrityksen toimintaa ja työntekijöitä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa tarkastelluista asiakkaista oli kannattavia ja vain yksi asiakas kannattamaton. Kannattavimpia asiakkaita olivat taloyhtiökokonaisuudet ja toiminnoista kannattavin oli myyntireskontra. Heikoiten kannattava toiminto oli palkanlaskenta. Kannattavuutta voidaan parantaa hinnoittelulla ja kaiken asiakastyön veloittamisella. Asiakaskannattavuuden selvittämistä varten luotiin Excel-laskentataulukko, joka mahdollistaa asiakaskannattavuuden seurannan myös tulevaisuudessa. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia päätöksenteossa ja aloittamaan toimenpiteet, joilla kannattamattomat asiakkaat muutetaan kannattaviksi.</p> <p>Tutkimuksesta syntyi tarve jatkotutkimukselle. Asiakaskannattavuustutkimuksen voisi toistaa esimerkiksi useamman kuukauden ajalta, jotta saataisiin kokonaiskuva asiakaskannattavuuksista. Asiakaskannattavuus olisi hyvä selvittää yrityksen jokaiselta asiakkaalta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, tilitoimisto, kehittämistutkimus, asiakasjohtaminen		
Muut tiedot Liitteenä asiakaskannattavuuden selvittämisessä hyödynnetty Excel-laskentataulukko. Liitteet 2 ja 3 ovat salassa pidettäviä 17.11.2019 asti.		



Author(s) Koskinen, Eino Tukiainen, Paula	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 68	Permission for web publication: X
Title of publication Developing the tracking of customer profitability in an accounting company		
Degree programme Business Administration		
Tutor(s) Kananen, Marja-Liisa		
Assigned by Accounting company Ltd.		
Abstract <p>Accounting company Ltd. operates in several districts in Central Finland. The purpose of this Bachelor's thesis was to research the present state of company's customer profitability and suggest ideas how the company could improve it. The objective was to create a tool for the tracking customer profitability in the future. The state of customer profitability in Accounting company Ltd. had never before been explored.</p> <p>The framework covers all the essential topics for this thesis such as Activity-Based Costing, customer profitability, customer management and the processes of financial management. The method used was action research. The research material was gathered from the company's ERP (Enterprise Resource Planning) and from the conversations between the authors and a member of the management and individual employees. Furthermore, observation was also used to gather research material concerning procedures in the company.</p> <p>The results of the study show that most of the customers under observation generated profit. There was only one exception to this. The best customers were whole housing companies. The most profitable activity was accounts receivable and the least profitable activity was the calculation of salaries. The best tools to improve customer profitability are rethinking the pricing and charging all the customer work. To enable the tracking of customer profitability in the future, a chart tool model was created. Accounting company Ltd. will be able to utilize the results of this study in its decision making, and the procedures for improving the customer profitability can be started.</p> <p>After this study, there will be a demand for further studies concerning customer profitability. To get a full picture of customer profitability at Accounting company Ltd., it would be necessary to examine the profitability of all the customers over a longer period of time.</p>		
Keywords/tags (subjects) customer profitability, Activity-Based Costing, accounting company, action research, customer management		
Miscellaneous The work sheet that was used to examine the customer profitability is attached. Annexes 2 and 3 are confidential until 17 of November 2019.		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
3	Asiakasjohtaminen	9
3.1	Asiakasjohtaminen ja asiakkuudenhallinta	9
3.2	Asiakkuuden arvo.....	13
3.3	Segmentointi	16
4	Kannattavuus	18
4.1	Kannattavuus lyhyesti	18
4.2	Asiakaskannattavuus	19
5	Kustannus- ja toimintolaskenta	22
5.1	Kustannukset	22
5.2	Kustannuslaskenta yleisesti	23
5.3	Toimintolaskenta	26
6	Taloushallinnon prosessit	33
6.1	Keskeisten käsitteiden määrittely	33
6.2	Tavanomaisimmat palvelut.....	35
6.3	Toimeksiantajayrityksen prosessit.....	36
7	Tutkimuksen toteutus	40
7.1	Tutkimusprosessin kuvaus	41
7.2	Toimintojen ja resurssien määrittely	43
7.3	Kustannusajureiden määrittely	45
8	Tutkimustulokset	49
9	Pohdinta	54
	Lähteet	63
	Liitteet	66
	Liite 1. Asiakaskannattavuuden laskentataulukko.....	66
	Liite 2. Työkirjan etusivu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Liite 3. Resurssit toiminnoille	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön yhtiörajaukset.....	7
Kuvio 2. Mitä uutta asiakasjohtaminen tuo.....	11
Kuvio 3. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo	13
Kuvio 4. Asiakkuuden potentiaalilajit.....	14
Kuvio 5. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella.....	17
Kuvio 6. Kannattavuuslaskelma	26
Kuvio 7. Toimintoketju.....	28
Kuvio 8. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa	29
Kuvio 9. Sähköisen taloushallinnon osa-alueet.....	36
Kuvio 10. Organisaatorakenne ja tarjottavat palvelut	37
Kuvio 11. Toimintolaskennan prosessi.....	42

Taulukot

Taulukko 1. Käytetty työaika toiminnoittain	51
Taulukko 2. Toimintojen asiakaskateprosentit	52

1 Johdanto

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tilitoimisto Oy, joka on 35 henkilöä työllistävä keskisuomalainen yritys. Toimeksiantajayritys pyrkii kehittämään toimintaansa aktiivisesti ja tämän vuoden aikana voimaan astuneen organisaatiomuutoksen myötä kustannusten seuraamisintressit yrityksessä ovat muuttuneet. Toimeksiantaja on jo pitkään tiedostanut tarpeen asiakaskannattavuustutkimukselle, mutta resurssien vähäisyyden vuoksi asiakaskohtaisten kannattavuuksien tarkempi selvittäminen ei ole ollut mahdollista. Suurimpana esteenä on ollut yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, josta ei ole saatu tietoja asiakkaille käytetyistä työajoista.

Kesällä 2014 yrityksessä käynnistettiin projekti, jonka tarkoituksena on saada toiminnanohjausjärjestelmä palvelemaan paremmin yrityksen johdon raporttitarpeita. Keskeisenä edistysaskeleena oli tuntiseurannan tietojen siirtyminen suoraan laskutukseen, jolloin manuaalinen, aiemmin taulukkolaskentaohjelmalla toteutettu laskutustyö poistui. Tämän muutoksen toteuttamiseksi tuntikirjauskäytännöt tuli muuttaa. Tuntiseurannan tietojen siirtyminen suoraan laskutukseen varmistaa kaiken työn tulevan laskutetuksi, koska laskuttamatonta työtä ei kerry unohdusten tai esimerkiksi työntekijöiden tekemien virhearvioiden vuoksi. Esimiehet tarkastavat työntekijöiden tuntikirjaukset viikoittain yhdenmukaisten ja oikeiden kirjausten varmistamiseksi.

Edellä mainittujen muutosten myötä järjestelmästä tullaan saamaan asiakaskohtaisia kustannustietoja ja lähitulevaisuudessa myös ensimmäiset asiakaskannattavuuden raportit. Ongelmana on ollut, että yrityksen johdolla ei ole tietoa asiakkaille kohdistuvista todellisista kustannuksista, joten saatavat raportit ja sitä kautta laskutus eivät perustu tarkkaan kustannustietoon. Tällä työllä edesautetaan Tilitoimisto Oy:n toiminnanohjausjärjestelmän kehittämistä sellaiseksi, että asiakaskannattavuusraportit antaisivat oikeaa ja luotettavaa kustannusinformaatiota päätöksenteon tueksi.

Opinnäytetyö hyödyttää toimeksiantajaa, sillä se tuottaa yrityksen johdolle tarkkaa tietoa asiakaskannattavuudesta ja sen laskennasta. Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna tutkimisen arvoisen aiheesta tekee se, että asiakaskannattavuus selvitetään ensi kertaa perinpohjaisesti ja saadut tulokset ovat heille arvokkaita liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Aiheen tutkiminen on opinnäytetyön tekijöille mielekästä, sillä molemmat työskentelevät tilitoimistoalalla ja ovat kiinnostuneita yritysten kannattavuuden analysoinnista ja kehittämisestä.

Asiakaskannattavuutta tilitoimistoissa on tutkittu opinnäytetöissä melko vähän, vaikka asiakkaat ovat tilitoimistojen liiketoiminnassa keskeisessä roolissa. Tilitoimistoihin kohdistuvissa tutkimuksissa on arvioitu mm. tuotettavia palveluita, prosesseja ja järjestelmiä eikä niinkään asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuutta käsittelevissä tutkimuksissa on selvitetty kannattavuuden laskentamenetelmiä, kannattavuuden nykytilaa sekä yrityksen hinnoittelua ja tuotteistamista. Kaikissa opinnäytetöissä, joissa tarkoituksena oli selvittää asiakaskannattavuus ja esittää kehitysideoita, todettiin valtaosan asiakkuuksista olevan kannattavia. Hinnoittelu oli suurin kehityskohde useissa tutkimuksissa ja lähes kaikissa selvisi työtä jäävän paljon laskuttamatta.

2 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelma ja -menetelmät

Tämän työn tarkoituksena on arvioida Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuutta. Tavoitteena on selvittää asiakaskannattavuuden nykytila ja auttaa yrityksen johtoa kehittämään sen seuranta ja raportointia. Asiakaskannattavuuden analysoinnin työkaluna käytetään toimintolaskentaa, sillä se on useamman kirjallisen lähteen mukaan tarkin tapa selvittää asia. Opinnäytetyössä esitetään käytännön kehitysideoita toimeksiantajan asiakaskannattavuuden parantamiseksi ja luodaan toimintolaskennan pohjalta Excel-laskentataulukko, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa asiakaskannattavuuden selvittämiseen kaikilla asiakkailla.

Opinnäytetyön tutkimusongelma pohjautuu siihen, että toimeksiantajalla ei ole tietoa tämän hetkisistä asiakaskohtaisista kannattavuuksista.

Tutkimusongelmana on siis asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

Minkälainen on toimeksiantajan asiakaskannattavuus?

Miten asiakaskannattavuutta ja sen seuranta voidaan kehittää?

Tarkentavana tutkimuskysymyksenä on:

Vastaako nykyinen laskutus toteutuneita kustannuksia?

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistutkimuksena, jonka katsotaan olevan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä (Kananen 2014, 23). Kehittämistutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun organisaatio tiedostaa jonkin kehittämistarpeen tai haluaa saada muutoksen nykyiseen tilanteeseen. Tutkimuskohteina voivat olla esimerkiksi prosessi, asiantila tai toiminto. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on viedä asioita eteenpäin ratkaisemalla ongelmia ja tuottamalla uusia ideoita. (Kehittämistutkimus 2014.) Kehittämistutkimuksessa kehitetään tutkimuskohdetta teorian pohjalta ja tuloksien avulla luodaan uutta teoriaa kehittämisestä (Pernaa 2000, 12). Vaikka kehittämistutkimuksen tavoitteena onkin muutos, ei tutkijan ole välttämätöntä olla mukana muutosprosessissa tai saavuttaa muutosta tutkimuksessa (Kananen 2014, 24).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä ja hakemaan vastausta sille, mistä ilmiössä on kyse. Laadullisen tutkimuksen lopputuloksena tutkija antaa oman tulkintansa ilmiöstä. (Kananen 2008, 24; Kananen 2014, 16.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat esimerkiksi subjektiivisuus ja tutkijan osallistuvuus. Kvalitatiivinen aineisto on useimmiten kirjallista ja kuvallista. (Eskola & Suoranta 2000, 14–15.) Laadullista aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysillä, jonka tarkoituksena on etsiä tutkimusaineistosta ydinasiat.

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää vain tekstiaineistoa analysoitaessa. Yksi tapa sisällönanalyysiin on luokittelu. (Kananen 2012, 116–117.)

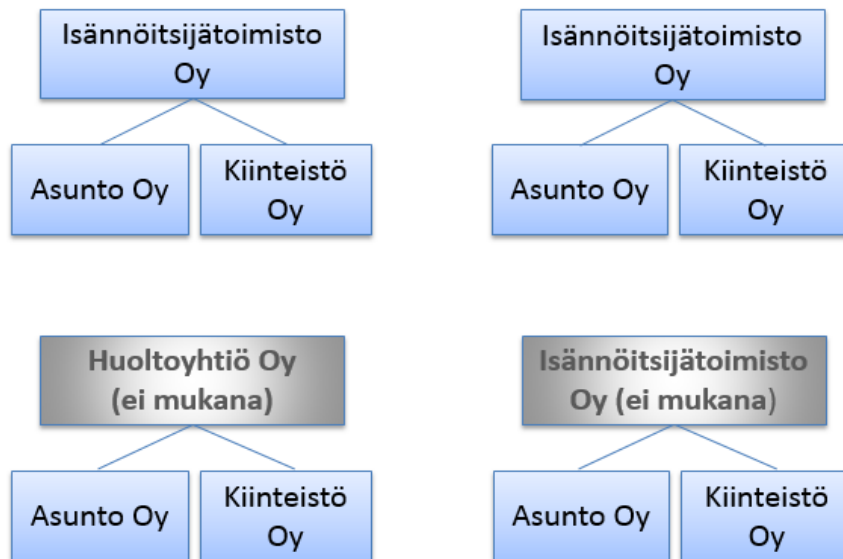
Kehittämistutkimus soveltuu opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska toimeksiantaja toivoo muutosta asiakaskannattavuuden seurantaan. Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajalle esitetään kehitysideoita. Toimeksiantajan päätettävissä on, hyödynnetäänkö tutkimustuloksia käytännössä eli kehitysideat ovat lähtökohtaisesti suosituksia. Vaikka kehittämistutkimus mahdollistaa monimenetelmällisyyden, ei kvantitatiivisia menetelmiä hyödynnetä tässä tutkimuksessa, sillä tavoitteena on muodostaa tutkittavasti kohteesta syvälinen ymmärrys. Tämän tutkimuksen aineisto kerätään ja analysoidaan laadullisin menetelmin.

Tutkimuksen pääaineistona on Tilitoimisto Oy:n työntekijöiden kanssa käydyistä keskusteluista saatu informaatio. Keskustelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla päästään tehokkaimmin tavoitteisiin. Keskusteluista pyritään saamaan spesifiä tietoa esimerkiksi organisaation toimintatavoista ja prosesseista. Tätä tietoa kerätään lisäksi havainnoinnilla. Toinen tutkimuksen kannalta tärkeä aineisto on toimeksiantajan tuntiseurannasta ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat raportit, joiden perusteella toimintolaskentaa toteutetaan. Myös muut kirjalliset dokumentit, kuten sopimukset, tarjoukset ja pöytäkirjat, joita tutkimuksessa tullaan hyödyntämään, saadaan toimeksiantajalta suoraan. Tutkimusaineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin.

Keskeiset rajaukset

Opinnäytetyössä tutkitaan kiinteistöalan yhtiöiden asiakaskannattavuuksia. Tutkittavat kiinteistöalan yritykset ovat erikokoisia asunto-osakeyhtiöitä, kiinteistöosakeyhtiöitä ja isännöitsijätoimistoja, jotka ovat yhtiömuodoiltaan osakeyhtiöitä. Kaikkien tutkittavien asiakasyhtiöiden taloushallinto hoidetaan sähköisesti. Työssä ei ole tarkoitus selvittää toimeksiantajan kaikkien asiakkaiden kannattavuutta, vaan tutkimukseen on valittu mukaan kaksi (2) isännöitsijätoimistoa ja näiden asiakkaat eli isännöitsijätoimiston listoilla olevat kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöt. Tässä opinnäytetyössä kiinteistö- ja asunto-

osakeyhtiöiden muodostamasta kokonaisuudesta käytetään yhteisnimitystä taloyhtiöt. Lisäksi tutkittavaksi on valittu yhden isännöitsijätoimiston taloyhtiöt ilman isännöitsijätoimistoa itseään sekä yhden kiinteistöhuoltoyhtiön taloyhtiöt ilman huoltoyhtiötä. Tällainen rajaus tehdään, koska valtaosa toimeksiantajan asiakkaista on kiinteistöalan toimijoita ja jotta opinnäytetyö ei laajenisi liiaksi. Kuvio 1 selventää yhtiövalintoihin liittyviä rajoituksia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön yhtiörajaukset

Tietoja kerättiin yhdeltä kuukaudelta, syyskuulta 2014. Työaikaa seurataan tutkittavien asiakkaiden kaikkien toimipisteiden työntekijöiden osalta. Tarkastelun kohteena ovat toimeksiantajan tavanomaiset palvelut, kuten kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelut, mutta jokaisen asiakkaan ostamat palvelut voivat poiketa toisistaan. Valituille yhtiöille ei tarkasteluajanjaksolla tehty tilinpäätöksiä, joten tilinpäätöstyö rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi koko toimeksiantajayrityksen kannattavuuden tarkempi kuvailu rajataan ulkopuolelle, koska oppinäytetyötä varten tehdyn selvityksen mukaan yrityksen toiminta pitkällä aikavälillä on kannattavaa.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelu ei ole niin yksiselitteistä kuin määrällisessä tutkimuksessa (Kananen 2008, 123). Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetilla ja

validiteetilla, jotka ovat alun perin kehitetty määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Reliabiliteetilla viitataan tulosten pysyvyyteen ja validiteetilla oikeiden asioiden tutkimiseen. Näiden käsitteiden hyödyntäminen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen muuttaa niiden sisältöä. Luotettavuustarkastelu laadullisessa tutkimuksessa on usein arvionvaraista. (Kananen 2014, 146–147.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimusprosessin aikana tehtyjen oikeiden valintojen kautta (Kananen 2008, 123).

Luotettavuustarkastelu tulee aloittaa heti tutkimuksen alussa ja paras keino siihen on reilu dokumentointi (Kananen 2014, 151). Dokumentoinnilla mahdollistetaan opinnäytetyön lukijan kyky seurata kirjoittajan tutkimusprosessin aikana tekemiä päätöksiä (Kananen 2008, 128).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa triangulaatiolla (Pernaa 2000, 21). Triangulaatio voidaan jakaa aineisto-, tutkija- ja menetelmätriangulaatioon. Aineistotriangulaatio on kyseessä silloin, kun tutkija käyttää tutkimuksessa useita eri tietolähteitä. Vastaavasti menetelmätriangulaatio tarkoittaa useamman tutkimusmenetelmän hyödyntämistä tutkimuksessa eli kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmää. (Eskola & Suoranta 2000, 69–70.)

Luotettavuutta vahvistetaan keskustelulla. Tutkimusta tehtäessä tutkijalle voi muodostua vahvoja omia tulkintoja, joita voidaan pehmentää keskustelemalla muiden kanssa. Uusien näkökulmien tuominen aineiston tulkitsemiseen voi johdattaa tutkijaa uusille poluille, joita tutkija ei itse ole havainnut. (Kananen 2008, 128.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuus varmistetaan pitämällä tutkimuspäiväkirjaa opinnäytetyöprosessin ajan ja raportoimalla tutkimuksen eteneminen lukijalle opinnäytetyössä. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistetaan aineisto- ja tutkijatriangulaatiolla. Tutkimusaineistona käytetään eri lähteitä, ja ilmiötä tutkii opinnäytetyöprosessin alusta alkaen kaksi tutkijaa. Tutkimuksen edetessä käydään keskustelua toimeksiantajan asiantuntijoiden kanssa tulkintojen

oikeellisuudesta, jotta mahdollisimman monta näkökulmaa saadaan huomioitua.

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön viitekehys koostuu neljästä pääluvusta. Laajasta aihealueeseen liittyvästä teoriasta viitekehukseen on valittu tutkimuksen aiheelle olennaisimmat osa-alueet. Aluksi käsitellään asiakasjohtamista, jota ilman asiakaskannattavuuden selvittäminen jää vaille merkitystä. Seuraavaksi tarkastellaan kannattavuutta ja asiakaskannattavuutta sekä keinoja, joilla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa. Tutkimuksen aiheen kannalta tärkein luku käsittelee kustannus- ja toimintolaskentaa. Viitekehymän lopussa käydään läpi toimeksiantajayrityksen prosessit, joilla on keskeinen merkitys asiakaskannattavuusprojektin toteutuksessa. Luvun tavoitteena on antaa lukijalle ymmärrys prosessien kulusta ja tarkoituksesta.

Tutkimuksen empiirinen osuus käsittää luvut seitsemän ja kahdeksan. Luvussa seitsemän kuvataan tutkimuksen prosessi ja tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa kahdeksan esitellään merkittävimmät tutkimustulokset. Opinnäytetyön lopussa esitetään johtopäätökset kehitysideoineen sekä asiakaskannattavuuden että sen seurannan kehittämisen osalta.

3 Asiakasjohtaminen

Viitekehymän ensimmäisessä luvussa käsitellään lyhyesti asiakasjohtamisen taustaa ja keskeisimpiä osa-alueita. Luvun tarkoituksena on selventää, minkä vuoksi asiakasjohtamista tarvitaan yrityksissä ja mikä merkitys sillä on asiakaskannattavuuden näkökulmasta.

3.1 Asiakasjohtaminen ja asiakkuudenhallinta

Johtamisympäristön muutoksen myötä ollaan tultu siihen pisteeseen, että johtamisen keskeisenä kohteena on nykypäivänä asiakas tuotteiden sijaan. Menestyäkseen liiketoiminnassaan yrityksen johdon tulee kyetä yhdistämään muuttuvan liiketoimintaympäristön ja yrityksen sisäisten tapahtumien

keskinäinen suhde. Pelkästään tämä ei takaa onnistumista, vaan yrityksen johto tarvitsee lukuja ja mitattavuutta päätöksenteon tueksi. Johto tarvitsee yhä kipeämmin asiakasfokusoitunutta tietoa, lukuja ja analyysyjä, jotka ovat johtamisen työkaluiksi sopivia. Haasteeksi muodostuu runsaan ja käyttökelpoisen tiedon saaminen siihen muotoon, että sitä voitaisiin luotettavasti hyödyntää johtamisessa. (Hellman & Värilä 2009, 15–21.)

Asiakkaiden johtamisen taustalla on tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen. Asiakkaista saadaan enemmän ja tarkempaa tietoa, minkä perusteella heidän käyttäytymistään ymmärretään paremmin. Samalla, kun yritykset omaksuvat teknologian osaksi päivittäistä liiketoimintaansa, myös asiakkaat kulkevat yrityksen mukana ja kehittyvät teknologian hyödyntäjinä. Asiakkaat eivät ole enää pelkkiä kuluttajia vaan olennainen osa yrityksen toimintaa. (Hellman 2003, 69.) Asiakassuhteet ovat yrityksen pääomaa, joita kehittämällä ja ylläpitämällä yrityksen tuloksentelekyky ja markkina-asema paranevat. Asiakasjohtamisen toteuttaminen vaatii asenteiden ja ajatustapojen muutosta sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittämistä koko organisaatiossa. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 9,13.)

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan asiakassuhteiden johtamista. Asiakkaille on määriteltävä tavoitteet ja strategiat sekä niiden toteuttamisen välineet, jotta asiakassuhteita voidaan johtaa. Hellman ja muut (2005, 52) avaavat asiakasjohtamisen tuomia näkökulmia kuviossa 2.



Kuvio 2. Mitä uutta asiakasjohtaminen tuo (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 52)

Asiakasjohtaminen koostuu ajattelumallista, toiminnasta ja työkaluista, jotka kaikki rakentuvat asiakkaiden ympärille. Liiketoiminnassa asiakas nousee tuotteiden rinnalle yrityksen keskipisteesi, jolloin yrityksen tavoitteet ja strategiat perustuvat kokonaan asiakkaiden tarpeisiin. Asiakasjohtamisessa yrityksen toimintaan otetaan mukaan asiakasvirta-ajattelu, jonka avulla seurataan asiakaskannan kehitystä. (Hellman ym. 2005, 51–52.) Asiakasvirta-ajattelu perustuu siihen, että asiakkaat kuuluvat johonkin vaiheeseen yrityksen asiakasvirrassa. Näitä vaiheita on kolme, ja olennaista on, että asiakkaan vaiheeseen pystytään vaikuttamaan. Ensimmäisenä ovat asiakkaat, jotka halutaan yrityksen asiakkaiksi, mutta joiden kanssa asiakassuhdetta ei ole vielä luotu. Toisena ovat nykyiset asiakkaat, jotka tuottavat yrityksen liikevaihdon. Kolmantena ovat yrityksen entiset asiakkaat. (Tapiola haalii kokonaisasiakkuuksia 2005, 18–19.) Kun asiakkaan vaihe tunnistetaan, voidaan asiakassuhdetta ohjata haluttuun suuntaan strategian mukaisesti (Hellman ym. 2005, 54–55).

Yrityksen on määriteltävä ne välineet, joilla asiakasjohtaminen mahdollistetaan ja joilla pystytään analysoimaan asiakaskantaa eri näkökulmista. Työkaluilla on saatava reaaliaikaista tietoa asiakasjohtamisen tavoitteiden saavuttamisen tueksi. Tällaisia työkaluja ovat esimerkiksi asiakastase, -tuloslaskelma, -portfoliot sekä asiakasvirtakortti. (Hellman ym. 2005, 51–52.)

Asiakasstrategioiden ja -tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot tarvitsevat asiakkuudenhallintaa (Customer Relationship Management, CRM) (Hellman ym. 2005, 13). Näkökulmasta riippuen asiakkuudenhallinta voi tarkoittaa eri asiaa. Toisille CRM on sovellus, jolla seurataan asiakastietoa ja parannetaan asiakaspalvelua. Toiset näkevät sen perusteellisena markkinointi- tai asiakaspalvelukeinona. CRM:n tavoitteena on saada yritys mahdollisimman lähelle asiakasta ja sen myötä kasvattaa jokaisen asiakkaan arvoa.

Asiakaskäyttäytymisen ymmärtämisellä ja siihen vaikuttamalla voidaan saada lisää asiakkaita, säilyttää vanhat ja kohentaa asiakaskannattavuutta. (Peppers & Rogers 2004, 5–6.)

Laajasti määriteltynä CRM koostuu asiakkuuksien hallinnasta ja sitä tukevista tietojärjestelmistä. Kerättyä asiakastietoa hyväksikäytetään organisaation kaikilla tasoilla. Asiakkuudenhallinnan avulla tunnistetaan parhaat asiakkaat sekä suunnataan ja ohjataan markkinointia asiakkaiden pitämiseksi ja uskollisuuden lisäämiseksi. Yritys muokkaa tuottamia tuotteita ja palveluita parhaille asiakkailleen sopiviksi tarkoituksenaan rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Viime kädessä yrityksen menestys mitataan kyvyllä tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja luoda pitkiä asiakassuhteita. (Jansson, Karvonen, Mattila, Nurmilaakso, Ollus, Salkari, Ali-Yrkkö & Ylä-Anttila 2001, 42–43.)

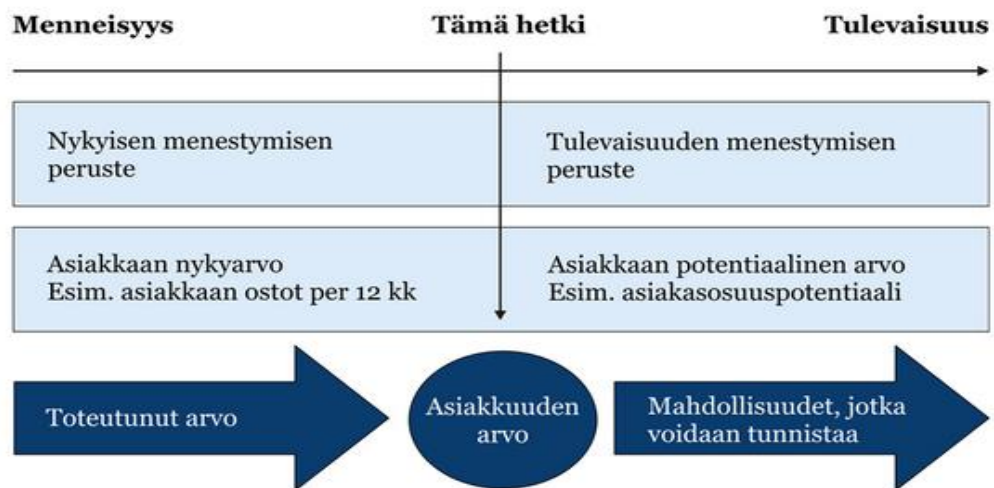
Hellmannin (2003, 77–78) mukaan yritys hyötyy asiakkaiden johtamisesta, sillä sen avulla yritys voi kehittää toimintaansa ja varautua tulevaisuuteen. Asiakasjohtamista tarvitaan yrityksissä ensinnäkin siitä syystä, että tiedettäisiin asiakkaiden arvo liiketoiminnalle. Toisena syynä on uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen. Muita

syitä ovat sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden kehittäminen sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen.

3.2 Asiakkuuden arvo

Asiakasjohtamisen tärkein tavoite on saada asiakkuuden arvo nousemaan (Storbacka & Lehtinen 1997, 29). Asiakkuuden arvosta voidaan erottaa asiakkaan kokema arvo ja asiakkaan arvo yritykselle (Grönroos 2005, 192). Asiakkuuden arvoa mitataan parhaiten asiakkuuden kannattavuudella. Muita mittareita ovat esimerkiksi rahallinen volyyymi, asiakkuuden kesto ja asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus. Toimiala ja yritys määräävät sen, millä mittarilla asiakkuuden arvoa analysoidaan. Yritys- ja asiakkuusstrategia taas vaikuttavat mittareiden painotuksiin. (Storbacka & Lehtinen 1997, 29–30.)

Määriteltäessä asiakkuuden arvoa otetaan huomioon menneisyys ja tulevaisuus (ks. kuvio 3). Asiakkaan ostot eli volyyymi ja asiakaskannattavuus ovat yleisimpiä nykyarvon kriteereitä, jotka perustuvat menneisyyden tapahtumiin. Tulevaisuuden menestymisen mahdollisuuksia kuvataan potentiaalisella arvolla, joka keskittyy mahdollisuuksien johtamiseen. (Pohjanmäki n.d.)

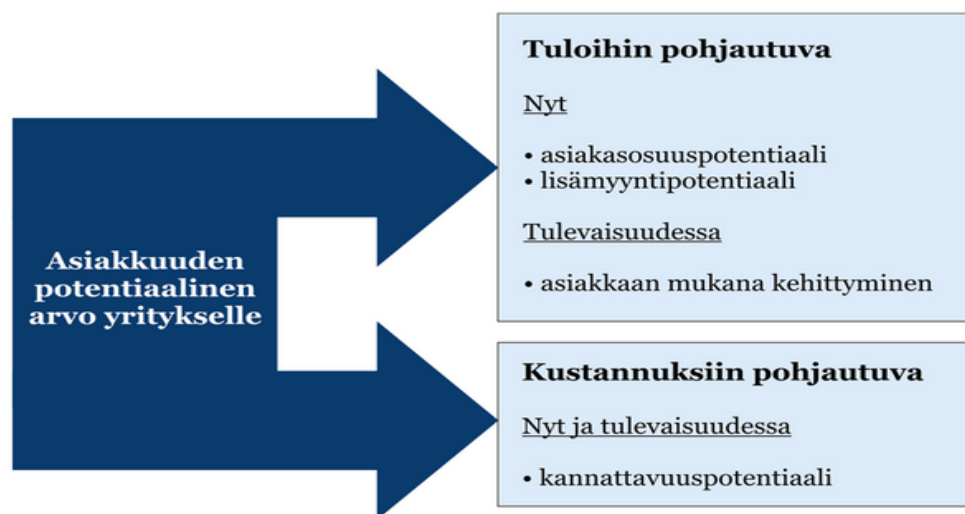


Kuvio 3. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo (Pohjanmäki n.d.)

Volyymitietoa tarvitaan asiakasriskin tunnistamiseen. Asiakasriski syntyy esimerkiksi silloin, kun yksittäinen asiakas tuottaa suurimman osan yrityksen

kassavirrasta. Volyymista voidaan myös päätellä asiakkaan kannattavuuspotentiaali, sillä asiakasyrityksen suuruus on suoraan kytköksissä asiakaspotentiaaliin. Asiakkaan ostojen tarkka analyysi kertoo, mitä tuotteita tai palveluita asiakkaalle kannattaa myydä tai mihin suuntaan ostoja ohjataan, jotta asiakaskannattavuus maksimoituisi. Volyymitieto antaa edellä mainittujen seikkojen lisäksi hyödyllistä informaatiota asiakkuuden elinkaarella käytettäväksi, jolloin esimerkiksi tarjontaa voidaan mukauttaa kuhunkin asiakkuuden elinkaaren vaiheeseen sopivaksi. (Pohjanmäki n.d.)

Asiakkaan potentiaalisella arvolla tarkoitetaan asiakkaan yritykselle tarjoamia mahdollisuuksia, ja sitä määriteltäessä voidaan keskittyä sekä nykyaikaan että tulevaisuuteen. Pohjanmäki (n.d.) näkee potentiaalisen arvon perustuvan kahteen eri lajiin: asiakkaan tuottamiin tuloihin sekä kustannuksiin pohjautuvaan lajiin. Kuvio 4 selventää tätä jakoa.



Kuvio 4. Asiakkuuden potentiaalilajit (Pohjanmäki n.d.)

Kuviosta 4 nähdään, että tuloihin perustuva potentiaali nykyajassa mitattuna sisältää asiakasosuus- ja lisämyyntipotentiaalit. Asiakasosuudella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä osuutta, joka asiakkaan kaikista ostoista kohdistuu yritykselle. Siihen liittyvä potentiaali pystytään hyödyntämään kehittämällä asiakassuhdetta niin sitovaksi, että asiakas keskittää ostojaan yhä enemmän yritykselle. Motiivit, joilla asiakas saadaan näin käyttäytymään, eivät yleensä

ole järkiperäisiä, sillä loppujen lopuksi kysymys on vain siitä, mihin yritykseen asiakas haluaa tiiviimmin sitoutua. Asiakasosuuden kasvattamisen avulla pystytään parantamaan asiakaskannattavuutta, sillä kiinteiden kustannusten suhteellinen osuus pienenee tällöin. Suuri asiakasosuus ei kuitenkaan yksinään takaa hyvää asiakaskannattavuutta, mutta se antaa sille hyvät edellytykset. (Pohjanmäki n.d.) Grönroos (2009, 205) toteaa, että yritysjohton tulee tuntea asiakkaiden elinkaarien vaiheet, sillä esimerkiksi uudet asiakkuudet ovat harvoin asiakassuhteen alussa kannattavia. Sitoutumisen myötä asiakassuhteista tulee kestäviä ja pitkäaikaisia, mikä lähes aina tarkoittaa kannattavuuden parantumista.

Lisämyyntipotentialin takana on oletus siitä, ettei asiakkaan kaikkia tarpeita tiedosteta. Tämä potentiaali on usein vaikea havaita, mutta hyvällä asiakassuhteenhoidolla se on mahdollista. Sen löytämiseksi pitää ajatella ennen kaikkea asiakkaan tarpeiden täyttämistä eikä keskittyä tarjottavien tuotteiden kehittämiseen. (Pohjanmäki n.d.).

Kun asiakkuuden potentiaalista arvoa pyritään hyödyntämään tulevaisuuden näkökulmasta, on tärkeintä kehittyä asiakkaan mukana. Jotta edellytykset kyseiselle kehitykselle olisivat mahdollisimman hyvät, tulee asiakkaan olosuhteet tuntea todella hyvin, sillä se auttaa ennustamaan tulevaisuuden potentiaalia. (Mt.)

Lähdettäessä analysoimaan asiakkaan kannattavuuspotentiaalia kustannuksien näkökulmasta on tärkeää saada asiakas ajattelemaan, että yhteistyön hyöty tulee jaetuksi molemmille osapuolille, ostajalle ja myyjälle. Tällöin kumpikin osapuoli voittaa. Kun pohditaan asiakkuuden potentiaalista arvoa kustannusten näkökulmasta, jaetaan asiakkuuksia usein hyviin ja huonoihin asiakkuuksiin. Tällainen ajattelu saattaa Pohjanmäen (n.d.) mielestä olla vaarallista ja harhaanjohtavaa, koska se voi vaikuttaa esimerkiksi tarjottavan palvelun laatuun. Monesti ajatellaan, että suuren volyymin asiakkaat ovat ns. hyviä asiakkaita ja pienet huonoja, mikä on väärin ajateltu. Yritysten resurssien niukkuus määrittää osaltaan sen, miten niitä tulisi kohdistaa optimaalisesti eri asiakkaille. Tämän vuoksi

kannattavuuspotentiaalia arvioitaessa kuvitellut huonot, pienen volyymin asiakkaat ovatkin parempia kuin suuren volyymin asiakkaat, jos niihin uhratut resurssit on mietitty oikein. Pelkkä volyymin suuruus ei tee asiakkaasta kannattavaa, vaan jokainen asiakas sisältää potentiaalia. (Mt.)

Grönroosin (2009, 201–202) mukaan asiakkaan kokeman arvon ja asiakaskannattavuuden väliin mahtuu paljon erilaisia tekijöitä, joiden tuloksena asiakaskannattavuus syntyy. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys sekä suhteen lujuus ja pituus, joita täytyy suunnitella, hallita ja seurata, jotta asiakkaat vaikuttaisivat positiivisesti yrityksen voittoon. Asiakkaan kokemasta arvosta päästään asiakastyytyvyyteen, joka johtaa suhteen lujuuteen ja pituuteen. Näiden myötä asiakaskannattavuus kohenee.

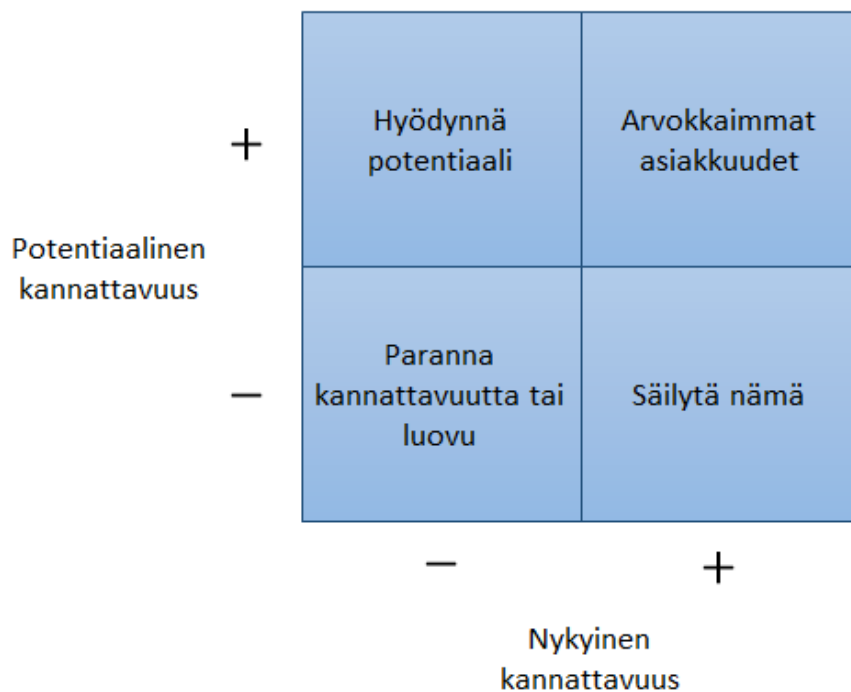
3.3 Segmentointi

Asiakkuudenhallinnan toteuttamisen lähtökohtana on asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi tunnistettaviin asiakasryhmiin. Segmentoinnissa asiakkuudet jaetaan erilaisiin ryhmiin ostajan tarpeiden, odotusten ja ostokäyttäytymisen perusteella. Segmentoinnin tavoite on Mäntynevan (2006) mukaan kaksivaiheinen. Ensimmäisenä tavoitteena on ryhmitellä asiakkuudet eri ryhmiin, ja toisessa vaiheessa tarkoituksena on hyödyntää asiakkuuksien vaihetta niiden elinkaarilla ja nykyistä sekä potentiaalista kannattavuutta markkinointiviestintää määriteltäessä. Kaksivaiheinen segmentointi antaa paremmat lähtökohdat onnistuneeseen asiakkuudenhallintaan. Tavallisesti segmentointi on ollut vain markkinointiviestinnän kohdentamisen työväline, mutta sitä on alettu hyödyntää enemmän asiakkuudenhallinnassa. Asiakkuuksien segmentoinnin avulla yritykset kykenevät muokkaamaan tuotevalikoimaansa niin, että asiakkaiden tarpeet tulevat täytetyiksi. (Mts. 26–27.)

Edellä mainitulla asiakkaiden segmentoinnilla tarpeiden ja odotusten mukaan tarkoitetaan segmentoinnin ulkoista näkökulmaa. Ala-Mutka ja Talvela (2005) näkevät segmentoinnilla olevan myös sisäisen näkökulman. Siinä tavoitteena on tunnistaa eri asiakassegmenttien strateginen merkitys yritykselle, mikä saadaan selville esimerkiksi myynnin volyymin ja asiakaskannattavuuden

avulla. Perimmäisenä tavoitteena on analysoida niitä asioita, jotka asiakaskannattavuuteen vaikuttavat. Sisäisestä näkökulmasta analysoitaessa keskitytään samoihin asioihin, kuin ulkoisesta näkökulmasta analysoitaessa, eli analysointi tapahtuu asiakkaiden arvoketjujen, elinkaarien ja prosessien avulla. Analysoitaessa sisäisestä näkökulmasta ei keskitytä pelkästään asiakastyöhön vaan kaikkiin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, kuten hankintaan ja tuotantoon. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 50–52.)

Yksi Mäntynevan (2005, 28) esittämistä ryhmittelykriteereistä on asiakkuuden taloudellinen potentiaali. Kuviossa 5 havainnollistetaan, kuinka asiakkuuksia käsitellään, kun asiakaskannattavuus ja kannattavuuspotentiaali tunnetaan.



Kuvio 5. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella (Mäntyneva 2005, 28)

Kuvio 5 kertoo, että arvokkaimpia asiakkaita yritykselle ovat hyvän nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden omaavat asiakkuudet. Näiden asiakkuuksien kehittämiseen ja säilyttämiseen täytyy panostaa merkittävästi asiakkuuksien arvojen maksimoimiseksi. Nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden ollessa

huono asiakkuuden kannattavuutta tulee parantaa tai asiakkuudesta luopua. Luopuminen ei välttämättä tarkoita asiakkuuden lopettamista vaan siihen panostamisen lopettamista. Mikäli asiakkuus kuitenkin omaa hyvän potentiaalin, tulee tämä pystyä hyödyntämään tulevaisuudessa. Tyypillisesti kannattavuudeltaan huonojen asiakkuuksien kohdalla jäädään odottamaan kannattavuuden parantumista ilman suunniteltuja toimintamalleja. (Mäntyneva 2005, 28–29.) Asiakaskantaa analysoitaessa yrityksen tulee määrittää, mitkä asiakkuudet ovat arvottomia. Yleisesti voidaan sanoa, että arvottomat asiakkuudet ovat harvassa. Asiakkuuksien kannattamattomuus on yleensä merkki siitä, että yrityksen strategiassa on parantamisen varaa. Koska yritys on itse ollut kannattamattomuuden aiheuttaja, on sen mahdollista muuntaa asiakkuudet kannattaviksi. (Storbacka & Lehtinen 1997, 58.)

4 Kannattavuus

Tässä luvussa määritellään kannattavuuden ja asiakaskannattavuuden käsitteet. Luvun pääpaino on asiakaskannattavuudessa, jonka parantamiskeinoihin paneudutaan lopuksi.

4.1 Kannattavuus lyhyesti

Kannattavuus on yrityksen toiminnan elinehto (Tunnusluvut n.d.). Pelkistetysti ilmaistuna kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa voittoa eli se on liiketoiminnallaan saanut aikaan enemmän tuloja kuin tulojen hankkimiseksi on uhrattu menoja (Alhola & Lauslahti 2000, 50). Liiketoiminnan voiton suurentuessa yrityksen toiminnan kannattavuus paranee (Tomperi 2003, 18). Heikko kannattavuus merkitsee tappion tuottoa ja yrityksen pääoman huventumista, minkä seurauksena yrityksen pitkään elämisen edellytykset huononevat (Tunnusluvut n.d.).

Kannattavuutta voidaan tarkastella tuottojen ja kustannusten erotuksena eli absoluuttisena kannattavuutena tai esimerkiksi pääomaan suhteutettuna eli suhteellisena kannattavuutena (Eskola & Mäntysaari 2006, 19). Absoluuttisen kannattavuuden tunnusluvut mittaavat yleensä yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta. Pitkän ajanjakson kannattavuuden tarkastelussa absoluuttisen

kannattavuuden ohelle otetaan suhteellisen kannattavuuden tunnusluvut. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 274.) Prosenttilukuina kannattavuutta mittaavat suhteellisen kannattavuuden tunnusluvut ottavat huomioon yritysten koon, jolloin yritysten kannattavuuden vertailu mahdollistuu (Tomperi 2013, 18).

Kannattavuuden arvioinnin kannalta on tärkeää tuntee yrityksen liiketoiminta ja tietää, mistä keskeisistä eristä tulos muodostuu. Kannattavuus on laaja käsite, joka ei ole määriteltävissä yksiselitteisesti, mutta yleensä se ymmärretään yrityksen kykynä tuottaa tulosta jonkin ajanjakson aikana. (Alhola & Lauslahti 2000, 51.)

Tavanomainen tilanne yrityksissä on se, että suurin osa tuotoista tulee pieneltä joukolta asiakkaita. Puhutaan kannattavuudessakin sovellettavasta 80/20-säännöstä, joka tarkoittaa sitä, että 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen tuotoista. Tämän varjolla asiakaskohtaisten kustannusten tunteminen nousee huomattavan tärkeäksi informaatioksi kannattavuuden parantamisessa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

4.2 Asiakaskannattavuus

”Yrityksen kannattavuus muodostuu erittäin kannattavien ja erittäin kannattamattomien – ja kaikkien siltä väliltä olevien – tuotteiden, yksiköiden ja asiakkaiden funktiona.” (Hellman & Värilä 2009, 122).

Asiakaskannattavuudessa tarkastelukohteena asiakas, joka ostaa yritykseltä yhtä tai useampaa tuotetta tai palvelua (mts. 119). Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkaan kannattavuutta tietyn ajanjakson aikana, eli asiakkaan tuottamista tuloista vähennetään asiakaskustannukset, jolloin lopputuloksena saadaan asiakaskannattavuus. Määriteltäessä asiakaskannattavuutta edellä mainitulla tavalla kannattavuus on absoluuttinen suure ja asiakkaiden kannattavuuksia vertailtaessa kannattavampi asiakas tuo absoluuttisesti enemmän kassavirtaa yritykseen kuin kannattamattomampi asiakas. Asiakkuuden volyyymi sisältyy näin ollen asiakaskannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Usein asiakaskannattavuuden selvittämisen yhteydessä ilmenee, että yrityksen suurimmat asiakkaat ovat vähiten kannattavia. Isoimmat asiakkaat sijoittuvat harvoin keskivaiheille asiakaskannattavuuslistauksissa, eli ne ovat asiakasjoukosta kaikkein kannattavimpia tai kannattamattomimpia. Tällöin yritys ei voi menettää suuria rahamääriä pienissä asiakkuuksissa. Matalat tai korkeat palvelukustannukset aiheuttava asiakaskäyttäytyminen on helppo tunnistaa. Korkeat palvelukustannukset liittyvät usein erityisiin vaateisiin ja odottamattomiin tilauksiin tai pyyntöihin. (Kaplan & Narayanan 2001, 4.)

Asiakaskannattavuuden ymmärtäminen on erityisen tärkeää palveluyrityksille, sillä palvelun tuottamisen kustannukset ovat asiakaskäyttämisen varassa. Kaplan ja Narayanan (2001) käyttävät esimerkkinä pankkipalveluiden perustuotetta, asiakastilin tarkastamista. Esimerkissä toinen asiakkaista käyttää tilin hallintaan ja tarkastamiseen sähköisiä kanavia ja toinen asioi konttorilla henkilökohtaisesti. Ensimmäiseksi mainittu asiakas rasittaa vähemmän pankin resursseja. Palveluyritysten on tunnistettava yksittäisten asiakkuuksien kannattavuus jopa niiden asiakkaiden kohdalta, jotka ostavat peruspalvelua. (Kaplan & Narayanan 2001, 5.) Kaikki asiakkaat ovat erilaisia, ja vaativampien asiakkuuksien hoitamiseen kuluu enemmän resursseja. Asiakaskannattavuuden laskennassa haasteena onkin kustannusten kohdistaminen asiakkaille sen mukaan, kuinka paljon he työtä aiheuttavat. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.) Tätä ongelmaa käsitellään laajemmin luvussa viisi.

Asiakaskannattavuuden parantaminen

Asiakaskannattavuuden mittaamisella ja johtamisella voidaan vahvistaa toimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Yksittäisen asiakaskannattavuuden ja asiakaskannattavuuden ohjaajien ymmärtäminen mahdollistaa kannattamattomien asiakassuhteiden muuntamisen kannattaviksi, jolloin hyödyn saa toimittajan lisäksi myös asiakas. Usein asiakkaat vaativat mahdollisimman alhaisia hintoja ostamilleen palveluille, jolloin asiakkaan itse aiheuttamat korkeammat kustannukset jäävät toimittajalta huomaamatta. Keskittyessään mataliin hintoihin asiakkaat epäonnistuvat kokonaiskustannusten mittaamisessa palvelua hankkiessaan. Toimittajien

tulisi kieltäytyä tarjoamasta asiakkaan arvottamia palveluja, mutta usein näin ei tapahdu. Paikkansa pitävä, asiakkuuksien kustannuksiin perustuva hinnoittelu tarjoaa vaihtoehdon ristiriitojen sovittamiseen. Syy siihen, miksi yritykset eivät tyypillisesti ymmärrä asiakkaan palvelemisesta syntyviä kuluja ja asiakaskannattavuutta, on siinä, ettei yrityksen taloudellinen raportointi tarjoa kannustimia tai edellytyksiä toiminnan kulujen määräämiseen asiakkaille. (Kaplan & Narayanan 2001, 3.)

Asiakaskannattavuuden näkökulma tulee sitoa liiketoiminnan ohjaamiseen. Ilman selvää ymmärrystä siitä, mikä merkitys asiakaskannattavuudella on yrityksen toiminnalle, asiakaskannattavuusraporttien potentiaali jää hyödyntämättä. Asiakaskannattavuus ei ole pelkkä raportti muiden joukossa. Asiakaskannattavuuden tietoja tulee hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa ja asiakkaiden ohjaamisessa. Asiakaskannattavuuden hyödyntäminen riippuu paljolti siitä, kuinka asiakaskannattavuuden määrittely vastaa yrityksen liiketoimintamallia. Kaikkiin yrityksiin sopivaa valmista ratkaisua ei ole ja siksi kunkin yrityksen määriteltävissä ovat ne tavat ja elementit, joista asiakaskannattavuus muodostuu. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Seuraamalla asiakaskannattavuutta yritykset saavat tietoa päätöksenteon tueksi, esimerkiksi hinnoittelua, asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamista ja kannattavuuden parantamistoimia varten (Eskola & Mäntysaari 2006, 70). Syy huonoon asiakaskannattavuuteen löytyy usein hinnoittelusta, asiakkaan kanssa tehdyistä huonoista sopimuksista tai liiallisista panostuksista asiakkaaseen. Asiakas ei ole syyllinen huonoon kannattavuuteen. Asiakaskannattavuuteen voidaan vaikuttaa, mutta muutoksia ei saada toteutettua lyhyellä aikavälillä, sillä kannattavuuden parantamisessa hidasteina voivat olla moninaiset, vaikeasti hallittavissa olevat seikat, kuten esimerkiksi sopimukset, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit tai kilpailijoiden toiminta. Asiakaskohtaisen kannattavuuden parantamisessa valtteja ovat suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, jotka perustuvat asiakaskannattavuuden tuntemiseen yrityksen työkaluna. (Hellman & Värilä 2009, 121.) Kaplan ja Narayanan (2001, 5) jakavat asiakaskannattavuuden parantamisen toimenpiteet kolmeen kategoriaan, jotka ovat prosessien

parantaminen, hinnoittelupäätökset ja asiakassuhteiden hallinta. Karkeasti määriteltynä asiakaskannattavuutta parannetaan asiakastuloja kasvattamalla, kustannuksia karsimalla tai asiakassuhteita pidentämällä (Storbacka 1997, 63).

Asiakaskannattavuuden tarkastelu lyhyellä aikavälillä ei ehkä tuota täysin oikeaa kuvaa kannattavuuden tilanteesta, koska kannattavuuteen vaikuttaa elinkaaren vaihe, jossa asiakas on. Pitkäaikaiset asiakkaat tuovat yleensä enemmän tuottoja kuin kustannuksia, sillä asiakkuuden säilyttämiseen ei vaadita yhtä suuria panostuksia kuin tuoreemman asiakkaan kohdalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73.)

5 Kustannus- ja toimintolaskenta

Opinnäytetyön asiakaskannattavuuden laskenta toteutetaan toimintolaskennan avulla, sillä useampien lähteiden mukaan se soveltuu parhaiten asiakaskannattavuuden arviointiin. Ennen toimintolaskentaan syventymistä luvussa käsitellään lyhyesti kustannuksia sekä perinteistä kustannuslaskentaa, jonka perusajatuksen tunteminen on hyödyksi toimintolaskennan erilaisuuden ja mahdollisuuksien hahmottamiseksi.

5.1 Kustannukset

Yritystoiminnassa käytetään tuotannontekijöitä, joilla haluttu suorite, esimerkiksi palvelu tai tuote, saadaan aikaan. Näitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, työntekijöiden palkat sekä koneet ja laitteet. Tuotannontekijän rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta sanotaan kustannukseksi. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 47.) Jyrkkiön ja Riistaman (2006) mukaan yksi operatiivisen laskentatoimen keskeisimmistä tehtävistä on selvittää suoritekohtaiset kustannukset. Suoritteiden kustannuksia voidaan selvittää niin suunnitteluvaiheessa kuin suoritteen valmistumisen jälkeenkin. Suunnitteluvaiheessa laskennan avulla saadaan aikaan ennakkolaskelmia, joita hyödynnetään esimerkiksi tarjousta tehtäessä ja hinnoiteltaessa. Suoritteen valmistumisen jälkeen tehtävien jälkilaskelmien avulla yritys voi laskea tuloksensa ja määritellä varaston inventointiarvot sekä tietysti seurata

kuinka hyvin ennakkolaskelmat toteutuivat. Jotta voitaisiin selvittää, miten yhteiset kustannukset jaetaan laskentakohteiden kesken, tulee kustannukset jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 60–61.)

Kustannuksia voidaan kohdistaa muillekin laskentakohteille kuin suoritteille. Yritykset voivat selvittää kustannuksia vaikkapa projektin, asiakkaan, asiakasryhmien tai tulosityksiköiden osalta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16; Jyrkkiö & Riistama 2006, 60.) Yritystyypillä on vaikutusta kustannusten laskentaan ja täten laskelmien käyttökelpoisuuteen. Kun tarkoituksena on suorittaa kustannuslaskenta, jaetaan yritykset tyypillisesti valmistus-, markkinointi- ja palveluyrityksiin. Laskettaessa kustannuksia tarkoituksena ei ole päätyä matemaattisesti tarkkaan oikeaan tulokseen, vaan laskentatilanne määrää kunkin kustannuserän tärkeyden ja painoarvon. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.) Tämän työn tarkoituksena on selvittää talouspalvelukeskuksen asiakaskohtainen kannattavuus, joten kustannukset kohdistetaan toimintojen kautta asiakkaille.

Kustannuslaskennassa suoraan suoritteille kohdistettavia kustannuksia kutsutaan välittömiksi kustannuksiksi. Tällaisia kustannuksia palveluyrityksissä ovat esimerkiksi työntekijöiden palkat. Välittömien kustannusten määrä vaihtelee merkittävästi toiminta-asteen mukaan. Suoritteisiin epäsuoralla tavalla kohdistettavat kustannukset ovat välillisiä kustannuksia eli yleiskustannuksia, ja niiden kohdistamisessa hyödynnetään erilaisia välivaiheita tai jakoperusteita. Välillisiä kustannuksia ovat mm. johdon palkat sekä yrityksen mainontakulut. Välillisiä kustannuksia voidaan kohdistaa suoraan suoritteille, mutta se on yrityksen kannalta ei-tarkoituksenmukaista kohdistamisen hankaluuden ja työläyden vuoksi. Välilliset kustannukset voivat olla sekä muuttuvia että toiminta-asteen vaihtelusta riippumattomia kiinteitä kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 62.)

5.2 Kustannuslaskenta yleisesti

Kun puhutaan perinteisestä kustannuslaskennasta, tarkoitetaan sillä yleensä laskentaa, jossa on kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe on kustannuslajilaskenta, jossa selvitetään yrityksen laskentakauden

kokonaiskustannukset lajeittain, esimerkiksi palkat tai vuokrat. Toinen vaihe on kustannuspaikkalaskenta, jossa välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoittain esimerkiksi hallinnolle. Kolmannessa vaiheessa välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille (suoritekohtainen laskenta), esimerkiksi yksittäiselle tuotteelle. Suoritteelle tuleva kustannusten osuus saadaan selville esimerkiksi jako- ja lisäyslaskennalla. (Alhola 2008, 11–12.) Jakolaskentaa pystytään hyödyntämään vain yrityksissä, joiden tuotanto perustuu yksien samankaltaisten tuotteiden tuottamiseen (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 101). Käytännössä vaihtoehtoina kustannuslaskennan suorittamiseen toimeksiantajayrityksessä ovat lisäyslaskenta ja toimintolaskenta.

Alhola (2008) painottaa, että perinteisen kustannuslaskennan näkökulma on yksinkertainen ja että se kohdistaa välillisiä yleiskustannuksia laskentakohteille väärin perustein, sillä se käyttää yleiskustannusten kohdistamiseen ainoastaan volyymia. Monet suoritteen valmistamiseen tarvittavat toiminnot eivät ole volyymisidonnaisia, joten suoritekohtaiset kustannukset vääristyvät. (Mts. 56–57, 61.) Perinteinen kustannuslaskenta soveltuu asiakaskannattavuuden arviointiin heikosti (Turney 2002, 41).

Kustannuslaskenta palveluyrityksessä

Palveluyrityksissä kannattavuutta on paras arvioida juuri asiakkaittain ja asiakasryhmittäin, sillä esimerkiksi talouspalvelukeskuksen toiminnan kannattavuuden mittaa se, onko yrityksellä riittävästi asiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Kustannuslaskennan avulla pyritään selvittämään palveluyrityksen suorite- tai asiakaskohtaiset kustannukset. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 80–82.)

Kun palveluyrityksessä toteutetaan kustannuslaskentaa, käsitellään kustannuksia niin kustannuslajeittain kuin -paikoittainkin. Kustannuslajilaskentaa voidaan toteuttaa esimerkiksi niin, että selvitetään suoritteelle käytetty työaika, jolloin saadaan selville välittömät työ- ja materiaalkustannukset. Muita kululajeja ovat esimerkiksi vuokrat ja poistot. Kustannuspaikkalaskennassa kustannuspaikkoja voi olla paljon erilaisia.

Tavallisimpia kustannuspaikkoja ovat toimipaikat, hallinto ja eri osastot, kuten taloushallinto. Välittömät kustannukset kohdistetaan näille suoraan ja välilliset kustannukset jonkin laskentaperusteen tai arvion avulla. Tavallisimpia laskentaperuste-/arviojakoja ovat mm. vuokratkustannusten jako pinta-alan mukaan ja poistojen määrittely osastojen kesken. (Mts. 80–82.)

Suoritekohtaisella laskennalla saadaan selville kunkin suoritteen tekemisestä syntyneet kustannukset (mts. 80). Kustannusinformaatiota hyödynnetään esimerkiksi hinnoitteluun, toiminnan tehostamiseen tai toiminnanohjaukseen (Järvenpää ym. 2010, 101). Suoritekohtaisessa laskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteelle, mutta kiinteiden kustannusten kohdalla syntyy ongelma siitä, kuinka ne tulisi kohdistaa. Usein välilliset kustannukset jätetään laskennasta kokonaan ulkopuolelle. Kun kiinteät kustannukset otetaan laskentaan mukaan, tulee päättää, otetaanko laskennassa huomioon kaikki vai erotetaanko niistä osa erilliskustannuksiksi. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 80–82.)

Lisäyslaskentaa voidaan käyttää kustannusten kohdistamiseen yrityksissä, joissa tuotetaan monenlaisia, valmistusprosesseiltaan poikkeavia tuotteita tai palveluita. Lisäyslaskenta kohdistaa välilliset kustannukset laskentakohteille yleiskustannuslisien avulla. Yrityksen määrittelemä kustannuslisä kohdistetaan laskentakohteelle jonkin välittömän kustannuksen, esimerkiksi välittömien palkkojen, perusteella. Yleiskustannuslisä voidaan laskea jakamalla välilliset kustannukset kohdistustekijöillä. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2009, 142.) Välillisten kustannusten osuus yrityksen kokonaiskustannuksista on monesti huomattava, minkä vuoksi välillisten kustannusten kohdistamisen perusteet on syytä miettiä tarkasti (Järvenpää ym. 2010, 114). Toimintolaskennan hyödyntäminen kustannusten kohdistamisessa on järkevää silloin, kun välillisten kustannusten osuus on korkea (Ikäheimo ym. 2009, 142).

Asiakaskohtaisen laskennan avulla selvitetään kannattavuutta asiakkaittain. Asiakaskate saadaan vähentämällä asiakaskohtaisista tuotoista asiakaskohtaiset kustannukset. Tavanomaisimpien veloitusten, kuten kiinteän

vuosi- tai kuukausiveloituksen, tuntiveloituksen tai tositteiden ja vientien määrään perustuvan veloituksen lisäksi voidaan asiakasta veloittaa esimerkiksi käytettävän ohjelmiston osalta sen käyttötietojen perusteella. (Jyrkkiö & Riistama 2006, 80–83.) Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskelman esittämiseen voidaan hyödyntää katetuottolaskennan mallia, jota havainnollistetaan kuviossa 6 (Eskola & Mäntysaari 2006, 69).

<p>myyntituotot asiakkaalta</p> <p>- <u>asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset</u></p> <p>myyntikate</p> <p>- <u>asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset</u></p> <p>asiakaskate</p> <p>asiakaskatteet yhteensä</p> <p>- <u>yritystason välilliset kustannukset</u></p> <p>yrityksen tulos</p>
--

Kuvio 6. Kannattavuuslaskelma (Eskola & Mäntysaari 2006, 69)

Asiakaskatetta laskettaessa helposti selvitettävissä ovat kunkin asiakkaan tuomat myyntituotot sekä asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset. Näiden erotuksena saadaan asiakkaan myyntikate. Muut asiakaskohtaiset kustannukset, kuten esimerkiksi asiakaskäyntien kustannukset, kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kun myyntikatteesta vähennetään nämä asiakaskohtaiset välilliset kustannukset, saadaan asiakaskate. Tarkoituksena ei ole kohdistaa kaikkia yritystason välillisiä kustannuksia asiakkaille. Pitkällä tähtäimellä asiakaskatteiden tehtäväksi jää kattaa yritystason kustannukset, kuten hallinnon kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

5.3 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta (Activity-Based Costing, ABC) on oma kustannuslaskentamenetelmänsä (Toimintolaskenta n.d.). Kirjallisuuden

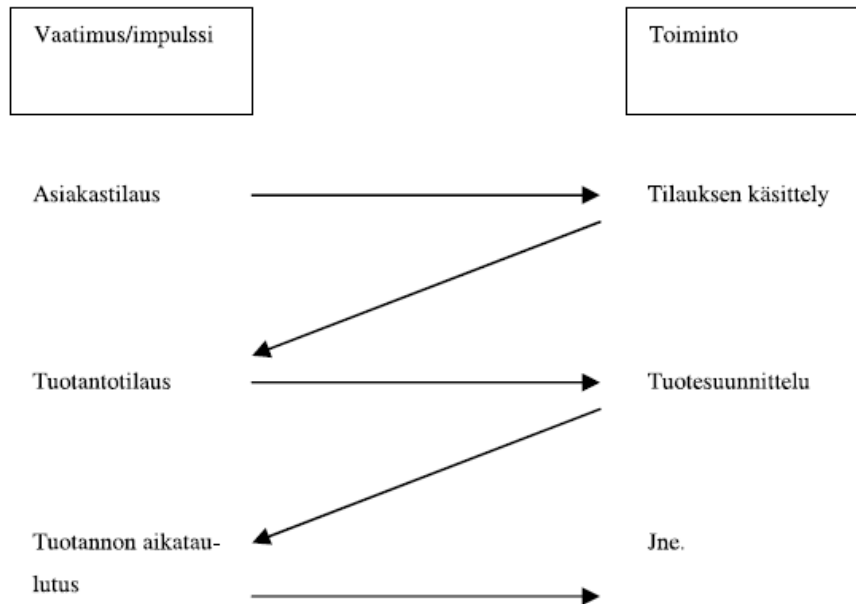
mukaan toimintolaskenta noudattaa parhaiten aiheuttamisperiaatetta yleiskustannusten kohdistamisessa suoritteille (Järvenpää ym. 2010, 128).

Alhola (2008) toteaa, että perinteiset sisäisen laskentatoimen käytännöt ovat vanhanaikaisia ja tukeutuvat pelkästään ulkoisen laskentatoimen antamiin tietoihin. Markkinoiden muuttuessa dynaamisemmiksi ja yritysten tuotantoprosessien monimutkaistuessa kustannuslaskennalta vaaditaan mukautumista ympäristön muutoksiin ja muuttumista toimintokohtaisemmaksi. Haasteita perinteiselle kustannuslaskennalle syntyy myös nykypäivänä yritysten asiakaslähtöisyydestä ja tuotantotekniikan kehitymisestä, minkä seurauksena tarjolla on mitä erilaisimpia ja monimutkaisempia tuotteiden ja palveluiden kokonaisuuksia. Näin ollen yrityksen kustannusrakenteetkin ovat muuttuneet rajusti. (Mts. 15–16.) Huonosti toimivat kustannuslaskentajärjestelmät tuottavat virheellistä informaatiota ja ovat täten vaarallisia yrityksen liiketoiminnalle. Pahimmassa tapauksessa väärä informaatio voi saada yrityksen panostamaan väriin tuotteisiin, hinnoittelemaan virheellisesti tai jopa kehittämään tarpeettomia toimintoja. (Turney 2002, 61.)

Jyrkkiö ja Riistama (2006) toteavat, että erityisesti välittömien työkustannusten osuus tuotantokustannuksista on laskenut ja samaan aikaan välillisten kustannusten, kuten mainonnan ja myynnin kustannusten, osuus päivittäin kasvanut (Jyrkkiö & Riistama 2006, 176). Organisaation tulee pysyä markkinoiden ja tuotantokehityksen mukana, minkä vuoksi toimintolaskenta alun perin kehitettiin. Toimintolaskentaa käytettiin alkuvaiheessa lähinnä tuotteiden kustannuslaskentaan, mutta sitä on alettu hyödyntää yhä enemmän myös muiden laskentakohteiden arvioinnissa, kuten asiakas-, palvelu- ja markkina-alueelaskennassa. (Alhola 2008, 16, 31.)

Toimintolaskenta perustuu siihen, että yrityksen liiketoiminnassa tarvitaan toimintoja esimerkiksi tuotteisiin, asiakkaisiin ja jakeluun. Liiketoiminta siis sekä edellyttää että aiheuttaa tiettyjä toimintoja. Toiminnot puolestaan kuluttavat resursseja, kuten koneita, henkilöstön aikaa ja toimitiloja. Resurssit ovat yrityksen tuotannontekijöitä, jotka synnyttävät ja ylläpitävät toimintoja.

Kun yritykseen kohdistuu ulkoinen impulssi, se synnyttää toiminnon. Tällaiset vaatimukset kuluttavat luonnollisesti useaa eri toimintoa ja ohjaavat yrityksen toimintaa. Usean eri toiminnon sarjaa kutsutaan toimintoketjuksi, jonka kulkua havainnollistaa kuvio 7. (Alhola 2008, 25–26, 31.)



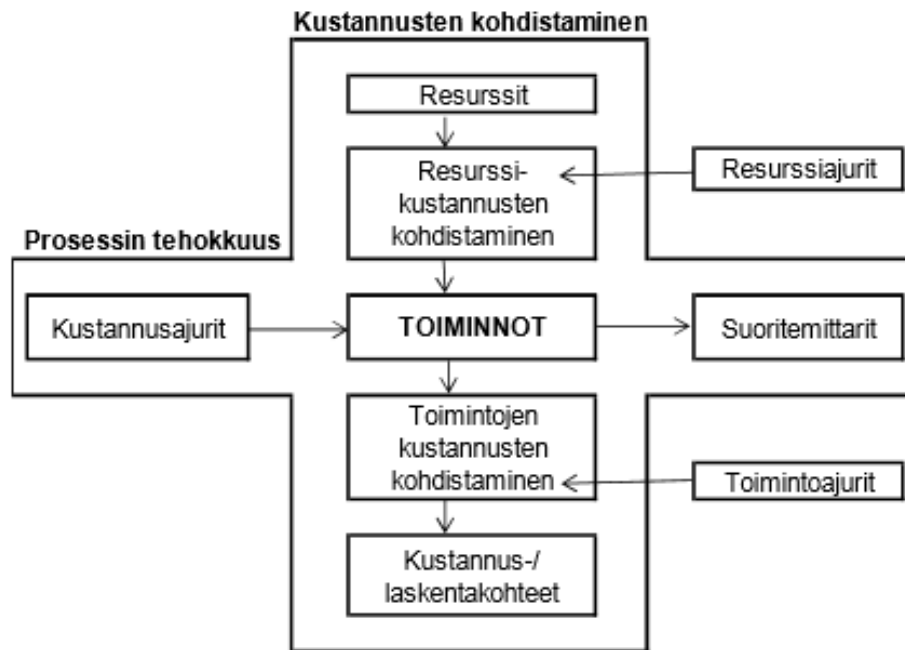
Kuvio 7. Toimintoketju (Alhola 2008, 26)

Toiminnot vaihtelevat eri yrityksissä, mutta kaikkia koskee sama toimintolaskennan lähtökohta: toiminnot kuluttavat resursseja, joista syntyy kustannuksia. Resursseista aiheutuneet kustannukset kohdistetaan toiminnolle mitatun resurssien käytön perusteella. Tämä eroaa huomattavasti perinteisistä kustannuslaskentamenetelmistä, jotka olettavat suoritteiden aiheuttavan kustannukset. (Turney 2002, 65–66.)

Toimintoja kartoitettaessa tulee erilaiset työtehtävät huomioida enemmän kokonaisuutena, johonkin toimintoon kuuluvana osana, kuin yksittäisinä työtehtävinä. Toimintoajattelussa erityisesti toimintoketjujen ymmärtäminen on tärkeää, jotta kokonaisuutta voidaan ymmärtää koko organisaation tasolla eikä vain esimerkiksi eri osastojen välillä. Kun yritystä tarkkaillaan kokonaisuutena, voidaan siitä erottaa vertikaalinen ja horisontaalinen näkökulma. Vertikaalisessa näkökulmassa keskitytään kustannusten kohdistamiseen, ja

horisontaalisessa näkökulmassa lähestytään asiaa prosessien kautta. (Alhola 2008, 31, 34.)

Alhola (2008, 34) selventää tätä jakoa seuraavalla kuviolla 8.



Kuvio 8. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34)

Kuviosta nähdään, kuinka kustannukset resursseista kohdistetaan ensiksi resurssiajureiden avulla toiminnoille, minkä jälkeen toimintojen kustannukset kohdistetaan toimintoajureiden avulla edelleen laskentakohteille.

Toimintolaskenta keskittyy nimenomaan kuvion pystysuoraan osuuteen, kustannusten kohdistamiseen laskentakohteelle. Tämä prosessi kuvaa hyvin sitä, kuinka työpanoksesta päästään suoritteeseen ja samalla saadaan myös arvokasta tietoa yrityksen resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Kun toimintolaskennassa puhutaan kohdistamisesta, se tarkoittaa nimenomaisesti kohdistamista eikä esimerkiksi jakamista tai vyörytystä. Ideana on, että kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Mts. 34–35, 41.)

Ajurit ovat kohdistamiselle määriteltyjä mittoja tai kohdistimia, ja niitä on toimintolaskennassa kahta erilaista: resurssiajureita eli ensimmäisen tason

kustannusajureita ja toimintoajureita eli toisen tason kustannusajureita. Resurssiajuri kertoo tekijän, jolla kustannus kohdistetaan, ja sen, miksi kyseinen toiminto tarvitsee resursseja. Kuten aiemmin todettiin, resurssiajurilla kohdistetaan resurssit toiminnoille ja toimintoajurin avulla tehdään lopullinen kohdistus toiminnoilta laskentakohteelle. Oikeiden ajureiden valitseminen on erittäin tärkeää laskennan onnistumisen kannalta. Toimintoajureita ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat toiminnon suorittamiseen ja sen suoritustiheyteen. Toimintoajureita voidaan joskus joutua tarkentamaan yksikköajureiden avulla. Tämä sen takia, että toiminnot voivat sisältää eriarvoisia osia, ja esimerkiksi toimintona ostolaskujen käsittely voi viedä enemmän aikaa, jos ostolaskut ovat virheellisiä tai epäselviä. Yksikköajurit ovat siis niitä osatekijöitä, joista yksittäisen toiminnon kustannukset syntyvät. Toimintoja määriteltäessä täytyy huomioida, että yrityksissä suoritettavien toimintojen määrä on usein niin suuri, ettei yksittäisten toimintojen kustannusten määrittelemine ole ollenkaan kannattavaa. Tällöin samankaltaisia toimintoja tulisi yhdistellä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Alhola 2008, 44–45, 48–49.) Kullekin kustannusajurille määritellään yksikkökustannus, joka kertoo yhden ajuritapahtuman hinnan. Näin saadaan tietää laskentakohteessa tapahtuvien muutosten kustannukset. (Lehtonen 2007, 118.)

Toimintolaskennan toteutus lähtee liikkeelle suunnittelusta.

Suunnitteluvaiheessa yritys määrittelee, miksi toimintolaskentaa aletaan soveltaa, mitkä ovat tämän muutoksen avulla saavutettavat tavoitteet, mitä muutoksella halutaan saada aikaiseksi ja mistä tieto saadaan.

Toimintolaskennan käyttöönotto on oma projektinsa, joten toisessa vaiheessa yrityksessä on muodostettava tiimi, joka vastaa aikataulutuksesta ja työn etenemisestä. (Alhola 2008, 91–92.)

Seuraavassa vaiheessa kuvataan yrityksen toiminnot toimintoanalyysin avulla.

Tässä tärkeässä osassa selvitetään muun muassa, mitä ihmiset ja laitteet oikeasti tekevät, mihin toimintoihin resursseja kuluu sekä millaisia toimintoketjuja syntyy ja mistä itse toiminnon tarve on peräisin. (Alhola 2008, 92–93). Jos toimintolaskentaa käytetään operatiivisen liiketoiminnan kehittämiseksi, toiminnot tulee määritellä hyvin tarkasti ja yksityiskohtaisesti.

Toimintoja ei saa samaistaa yleisen kustannuslaskennan kustannuspaikkoihin, sillä se viittaa selvästi organisaatiossa tapahtuviin aktiviteetteihin. Kustannuspaikalla taas ymmärretään jotakin organisaation osaa tai aluetta, jonka kustannukset voidaan määritellä. Se viittaa siis enemmän organisaation rakenteeseen kuin oikeasti tapahtuviin toimintoihin. Organisaation rakenne voi kuitenkin olla oiva lähtökohta, kun aletaan miettiä laajempia toimintojen kokonaisuuksia. Nykyään toimintolaskennan mallien takana on yhä useammin prosessiajattelu, sillä prosessien uskotaan olevan pysyvämpiä kuin organisaation funktiot, ja ne kuvaavat toimintaakin selvemmin. (Järvenpää ym. 2010, 133–134.)

Toimintoanalyysin jälkeen määritellään resurssi- ja toimintoajurit, joilla saadaan selville toimintojen kustannukset. Kun toimintojen kustannukset osataan kuvata, tiedetään sen kustannusrakenne tarkasti ja samalla saadaan ensimmäiset viitteet laskentakohteen kannattavuudesta. (Alhola 2008, 92.) Kustannusajureita on monia erilaisia. Niitä voidaan luokitella esimerkiksi volyymistä ja vaativuudesta riippuviksi, ajankäytöstä sidonnaisiksi tai intensiteetistä johtuviksi. (Järvenpää ym. 2010, 139.) Turney (2002) huomauttaa, että kohdistustekijöiden pitää sopia toiminnon tyyliin ja että niiden on korreloitava onnistuneesti toiminnon todellista kulutusta. Kohdistustekijöiden lukumäärän tulee perustua siihen, kuinka tarkasti kustannukset kohdennetaan laskentakohteelle niiden avulla. Niitä voi olla muutamasta kappaleesta kymmeneen. Tavoitteena on kuitenkin pitää ainutlaatuiset kohdistustekijät minimissään, sillä niiden liian suuri lukumäärä nostaa mittauksen kustannuksia, joiden on tarkoitus olla minimaalisia. Kun kohdistustekijöitä määritellään, kannattaa valita sellaiset toiminnot, joihin toivoo parannusta, sillä toimintolaskennan tuloksista nähdään varmasti, mitä toimintoja tulisi muuttaa. Kohdistustekijöiden on hyvä olla nykyiseen mitattavuuteen perustuvia, toisin sanoen sellaista tietoa, jota nykyjärjestelmästä jo saadaan. Uusien mittaustapojen kehittäminen lisää kustannuksia lyhyellä tähtämellä, mutta voi olla samalla hyvä kehitysehdotus tulevaisuuteen. (Mts. 296–298.)

Laskennan suorittamisen jälkeen saatua informaatiota käytetään hyväksi yritystoiminnan kehittämisessä. Laskennasta saatujen tulosten perusteella pohditaan, kuinka nykyisiä toimintoja voidaan muuttaa, tai voitaisiinko esimerkiksi kustannustehokkuuteen vaikuttaa. (Alhola 2008, 92.)

Toimintolaskennan hyödyt perinteiseen kustannuslaskentaan nähden

Perinteinen kustannuslaskenta kohdistaa yleiskustannukset suoritteille väärin perustein, eikä toimintolaskennan tavoin kohdistaa kustannuksia niiden oikeille aiheuttajille (Turney 2002, 69). Toimintojen kustannukset kohdistetaan suoritteille sen mukaan, kuinka paljon suorite oikeasti kuluttaa toimintoa. Perinteisellä kustannuslaskennalla esimerkiksi yrityksen jonkin suoritteen tuotannon volyyymi ei vaikuta kohdistettaviin kustannuksiin, mikäli niiden valmistusprosessit olisivat samanlaisia. Perinteisen kustannuslaskennan avulla ei voida selvittää lainkaan asiakaskannattavuutta, sillä se olettaa kaikkien asiakkaiden olevan samanlaisia. Toimintolaskenta ottaa huomioon asiakassuhteen kaikki toiminnot, jotka tapahtuvat ennen ja jälkeen suoritteen luovuttamista. Asiakaskannattavuuden eräs tärkeimmistä osista on juuri määrittää asiakaskohtaisten toimintojen kannattavuus. (Alhola 2008, 57–58, 67.)

Toimintolaskennan suurimpana hyötynä on, että se paljastaa yrityksen asiakaskannattavuuden tai -kannattamattomuuden sekä kertoo sen, mistä nykytila johtuu. Toimintolaskennan myötä tunnetaan paremmin yrityksen tuottavuus, jolloin siihen osataan vaikuttaa paremmin. Samalla kustannusrakenne, kustannusten sisältö ja luonne, tulee tutuksi ja siihen voidaan suhtautua kriittisesti: otetaan kantaa esimerkiksi siihen, ovatko kaikki kustannukset tarpeellisia. (Alhola 2008, 77–78.) Koska toimintolaskenta antaa hyvin perusteltua, tarkkaa tietoa yrityksen kustannuksista ja toiminnoista, lisää se saatujen laskentainformaatioiden uskottavuutta. Uskottavan tietoperustan ja tarkan kustannusrakenteen tuntemisen jälkeen yritykselle syntyvät luotettavat edellytykset strategisten suuntaviivojen tekoon. Myös johto saa liiketoiminnan arviointiin lisää liikkumatilaa, sillä toimintolaskennan tuloksena prosessien tehokkuuden arviointi helpottuu, budjetoinnista tulee

totuudenmukaisempaa ja yleisen liiketoiminnan johdettavuus selkeytyy.
(Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 162–163.)

Turney (2002) puolestaan korostaa toimintolaskennan hyvänä puolena sitä, että se tuo esiin ongelmien lisäksi mahdollisuuksia, joita molempia perinteinen kustannuslaskenta piilottelee. Toimintolaskenta antaa yritykselle elintärkeää informaatiota yritystoiminnan osa-alueilta. Sen avulla löydetään yrityksen kannattamattomat asiakkaat, tuotteet ja toiminnot, huomataan hinnoittelun perustavan väärille tiedoille sekä osataan antaa toiminnoista kehitysehdotuksia. Toimintolaskenta tuottaa totuuden mukaisia ja hyödyllisiä raportteja yrityksen kustannuksista ja toiminnoista. (Mts. 83–86.)

6 Taloushallinnon prosessit

Viitekehyksen viimeisessä osassa kuvaillaan talouspalvelukeskuksen yleisimpiä palveluita. Luvussa kerrotaan, millaisia palveluita tilitoimistot tarjoavat ja mitä nämä palvelut sisältävät. Tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeää kuvailla ja tarkastella toimeksiantajayrityksen olennaisimpia, asiakaskannattavuuteen vaikuttavia palveluja sekä niiden sisältämiä työvaiheita. Toimeksiantajan palveluihin ja prosesseihin pureudutaan myöhemmin tässä luvussa (6.3). Huomioitavaa on, että kaikkien tarkastelukohteena olevien asiakasyhtiöiden taloushallinto tehdään sähköisesti ja että toimeksiantajan prosessit on kuvattu päävaiheittain yleisellä tasolla.

6.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

Taloushallinto

Taloushallinnon käsitettä ei useimmissa aineistoissa ole määritelty kaiken kattavasti, vaan usein siitä puhutaan suoraan laskentatoimena. Käsitettä määriteltäessä tulee kuitenkin huomioida, että laskentatoimi on vain yksi taloushallinnon osa-alueista ja että todellisuudessa kysymyksessä on laaja kokonaisuus johdon päätöksentekoa tukevaa toimintakenttää. (Alhola 2010, 40–42.) Neilimo ja Uusi-Rauva (2012) painottavat näkemyksessään taloushallintoa johdon tukitoimintona, *”jonka tehtävänä on tuottaa yrityksen*

johtamista avustavia ja taloutta kuvaavia raportteja, osallistua yrityksen talouden johtamiseen ja valvontaan sekä konsultoida johtoa taloushallinnon näkökulmasta.” (mts. 12). Sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen lisäksi taloushallinto käsittää myös raportoinnin muihin tarkoituksiin, laskennan tietotekniset ratkaisut sekä valvonta- ja tarkastustoiminnot (Granlund & Malmi 2003, 25–26).

Sähköinen taloushallinto

Taloushallinnon prosessit ovat tehostuneet tietotekniikan ja sen sovelluksien, kuten Internetin ja muiden sähköisten palveluiden, myötä. Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan paperisen ja digitaalisen taloushallinnon välimuotoa, jossa arvoketjun aineisto käsitellään lähes kokonaan sähköisesti hyödyntäen tarjolla olevia tietojärjestelmiä ja teknologioita. (Lahti & Salminen 2008, 13, 21.)

Usein sähköisestä taloushallinnosta käytetään käsitettä digitaalinen taloushallinto, mutta käsitteiden välillä on pieni käytännön ero, jonka kuvaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi laskun lähettämistapaa. Taloushallinto on sähköinen silloin, kun toimittaja lähettää laskun paperisena ja lasku skannataan vastaanottajalla sähköiseen muotoon. Digitaalisesta taloushallinnosta on kysymys tilanteessa, jossa kaikki laskut toimitetaan vastaanottajalle verkkolaskuina ja verkkolaskutiedot siirtyvät laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan järjestelmään. Digitaalisessa taloushallinnossa ei siis käsitellä perinteistä paperilla olevaa tietoa, vaan tieto siirretään ja käsitellään kaikilta osin digitaalisesti. (Mts. 13, 21.)

Dahlgren (2004) toteaa sähköisen taloushallinnon mahdollistavan työvaiheiden ja niiden sisältämien tietojen käsittelyn automatisoinnin sekä yrityksen sisällä että yritysten välillä poistaen turhia toimintoja. Automatisoinnin myötä prosessit yksinkertaistuvat, toiminta tehostuu ja kustannukset laskevat. (Mts. 35–36.) Sähköinen taloushallinto myös nopeuttaa rahankiertoa laskutuksessa, mahdollistaa ajantasaisen talouden seurannan ja lisää organisaation johdon reagointikykyä. Kirjanpitoaineisto

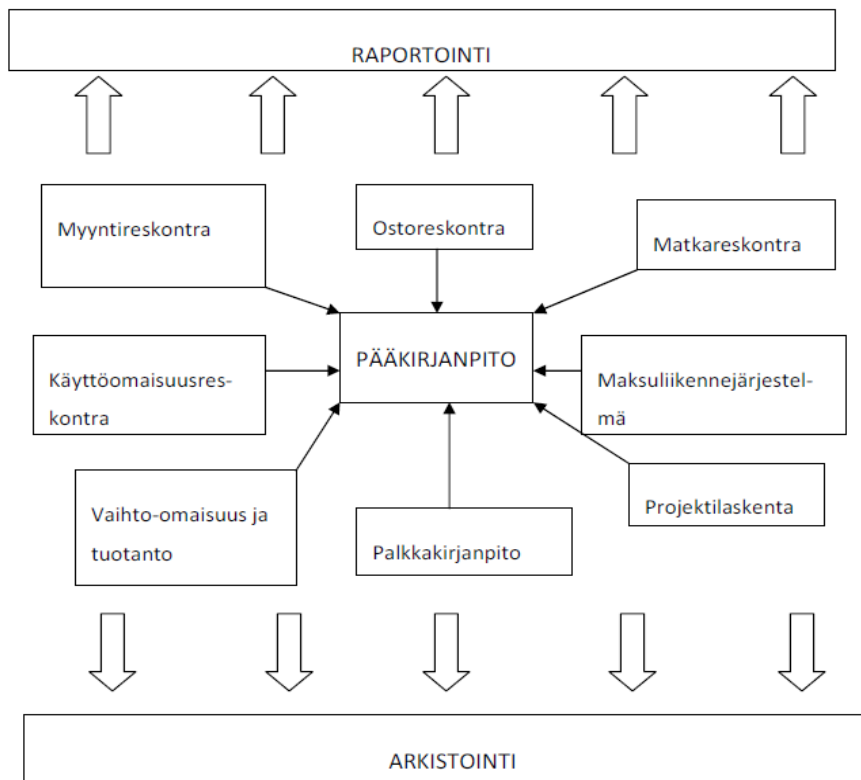
säilyy sähköisessä arkistossa, jolloin säilyttämisongelmatkin ratkeavat.
(Sähköinen taloushallinto n.d.)

6.2 Tavanomaisimmat palvelut

Talouspalvelukeskukset eli tilitoimistot tuottavat asiakkailleen ulkoistettuja taloushallinnon palveluita, joiden osa-alueet ovat perinteisesti

- juokseva kirjanpito ja tilinpäätös
- sähköinen osto- ja myyntilaskutus
- palkanlaskenta
- sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi (Kolme askelta ulkoistukseen n.d.)

Näihin osa-alueisiin tiivistyvät tilitoimistoissa päivittäin, kuukausittain ja vuosittain tehtävät rutinit. Tarjottavien palveluiden laajuus vaihtelee tilitoimistokohtaisesti, ja palvelut muokataan aina asiakkaan tarpeita vastaaviksi yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tilitoimistoilta on mahdollista ostaa vain osa tarvittavista palveluista, eikä yrityksen ole välttämätöntä ulkoistaa koko taloushallintoaan. (Kolme askelta ulkoistukseen n.d.) Kuvio 9 selvittää taloushallinnon osa-alueet.



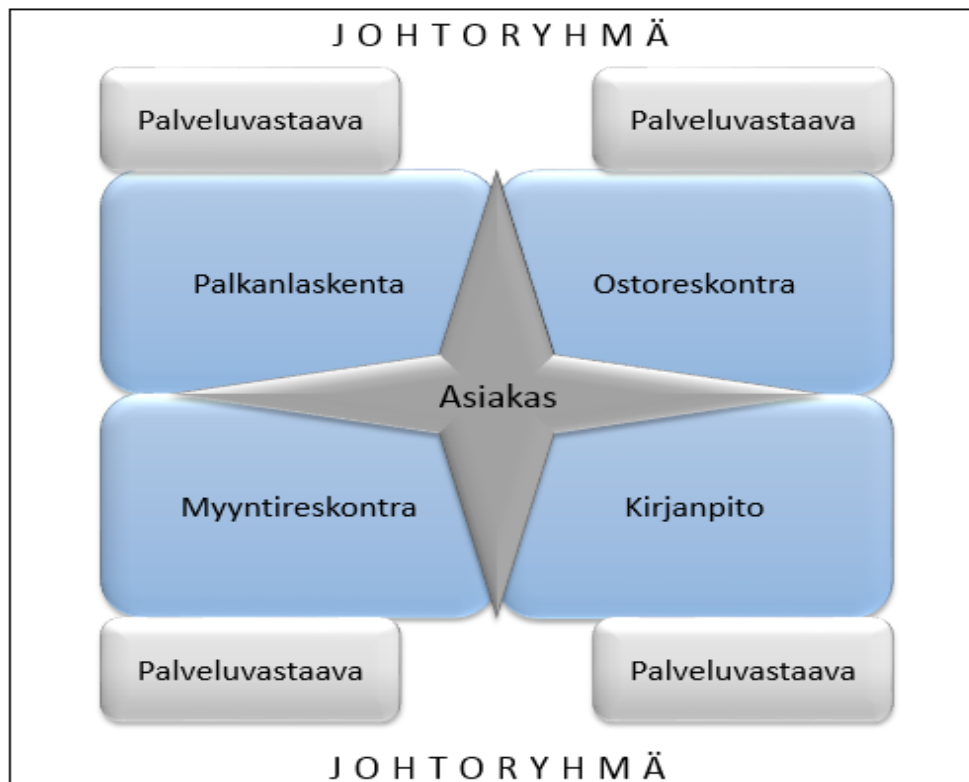
Kuvio 9. Sähköisen taloushallinnon osa-alueet (Lahti & Salminen 2008, 128)

Taloushallinto koostuu pääkirjanpidosta ja sen esiprosesseista sekä raportoinnista ja arkistoinnista. Esiprosessit, kuten osto- ja myyntireskontra, tuottavat oman osa-alueensa tietoa pääkirjanpitoon, joka yhdistää prosesseista saadun tiedon toisiinsa. Prosessien muodostama aineisto arkistoidaan ja raportoidaan prosessien eri vaiheissa. (Lahti & Salminen 2008, 128.)

6.3 Toimeksiantajayrityksen prosessit

Toimeksiantajan palvelutuotanto on jaoteltu yrityksen tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi neljään yksikköön. Näissä neljässä yksikössä hoidetaan asiakkaan ostoreskontra, kirjanpito, myyntireskontra/laskutus ja palkanlaskenta. Osakirjanpitoja eli ostoreskontraa, myyntireskontraa ja palkanlaskentaa hoitavat työntekijät tuottavat omassa palveluyksikössään tietoa lopullisesta pääkirjanpidosta vastaavalle yksikölle, joka on päävastuussa asiakkaan kokonaispalvelusta. (Työntekijä1.) Kuvio 10

havainnollistaa toimeksiantajayrityksen organisaatorakennetta ja asiakkaille tarjottavia palveluita.



Kuvio 10. Organisaatorakenne ja tarjottavat palvelut

Kohdeorganisaatiossa merkittävimmät työtapatumien sarjat kuvataan prosesseina. Koko henkilöstön käsillä olevat prosessikuvaukset määrittävät kunkin palveluyksikön yksityiskohtaiset työvaiheet ja havainnollistavat mahdollisia vastuita useampaa yksikköä koskevissa prosesseissa. Prosessikaaviona dokumentoidut kuvaukset säilytetään yrityksen verkkoasemalla, josta ne ovat helposti saatavilla. Prosessikuvaukset koostuvat yleisistä toimintaprosesseista sekä ohjelmistokohtaisista prosesseista. (Työntekijä 1.)

Skannaus ja ostoreskontra

Ostoreskontrayksikkö vastaa sähköisestä ostolaskujen kierrättämisestä ja maksattamisesta, ostoreskontran hoitamisesta sekä tiliotetiliöinneistä ja juoksevien asioiden hoitamisesta, kuten sähköposteista. Käytännössä ostoreskontrayksikön työtehtävät alkavat laskun saapumisesta ja loppuvat

tiliotiliöinteihin. (Organisaatiokaavio 2013.) Toimeksiantaja ei ole ulkoistanut skannauspalvelua, vaan siitä vastaa ostoreskontrayksikön skannaustiimi tai muussa tapauksessa asiakas itse. Skannauspalvelua tarjotaan asiakkaille osana ostolaskuprosessin läpivientä.

Ostolaskujen skannausprosessi alkaa, kun lasku saapuu paperi- tai sähköpostilaskuna. Paperilaskun tapauksessa prosessi etenee kirjekuoren avaamisella sekä laskujen erottelulla ja lajittelulla esimerkiksi yksi- tai kaksipuolisiin laskuihin. Jos lasku saapuu sähköpostilla, se tulostetaan paperille. Kun kaikki laskut ovat niin sanotusti esikäsiteltyjä, laskut skannataan skannerilla sähköiseksi tiedostoksi ja luetaan ostolaskujärjestelmään. (Prosessikaaviot 2013.)

Ostolaskujen hyväksyntäprosessi alkaa laskun avaamisella järjestelmässä. Ensimmäisenä tarkastuksena tehdään laskun oikeellisuuden tarkastus, jossa kiinnitetään huomio esimerkiksi laskutusosoitteeseen ja arvonlisäverokantaan. Jos lasku täyttää vaatimukset, järjestelmään skannauksen kautta syötetyt toimittajatiedot tarkastetaan suurpiirteisesti summineen ja pankkitilitietoineen ja mahdollisesti puuttuvat tiedot lisätään. Tarvittavien tietojen puuttumisesta seuraa uuden laskun pyytäminen toimittajalta. Laskun tietojen tarkastuksen jälkeen lisätään kirjanpidon tili, eli lasku tiliöidään. Tiliointiä seuraa laskun hyväksyminen ja siirto maksatukseen. (Mt.)

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että maksatusprosessi toimeksiantajayrityksessä alkaa maksettavien laskujen noutamisella tai maksuun poimimisella ja etenee maksuerän sekä pankkitilin saldon tarkastuksella. Edellä mainittujen työvaiheiden jälkeen maksut lähetetään pankkiin. (Mt.)

Juoksevan kirjanpidon prosessi on hyvin yksinkertainen, ja se alkaa tiliotteen saapumisella järjestelmään, josta tiliote avataan. Seuraavassa vaiheessa tiliote tiliöidään automaattikirjaukset tarkastaen sekä puuttuvat kirjaukset lisäten. Kunkin tiliotteen tiliöinnin jälkeen tehdään tiliotteen siirto kirjanpitoon. (Mt.)

Palkanlaskenta

Palkanlaskennan palveluyksikössä työtehtäviin kuuluvat asiakkaiden palkkojen ja palkkioiden laskenta, palkkoihin liittyvät viranomaisilmoitukset sekä eri alojen työehtosopimusten tulkinnat työnteon lomassa (Organisaatiokaavio 2013). Palkkoihin liittyvät viranomaisilmoitukset ovat tärkeä ja työllistävä osa palkanlaskentaa, joskin taloushallinnon sähköistäminen on yksinkertaistanut työvaiheita. Viranomaisilmoitusten lähettäminen vaatii palkanlaskentayksiköltä lähinnä tietojen tarkastuksen ja järjestelmässä tietojen lähettämisen. (Työntekijä 2.)

Palkanlaskentaprosessi käynnistyy palkka-aineiston saapumisella, minkä jälkeen asiakkaan toimittama aineisto tarkastetaan. Tämän jälkeen siirrytään tekemään työtä järjestelmän puolella. Järjestelmään luodaan palkkakausi ja syötetään aineistoon perustuvat palkkatapahtumat, jotka syöttämisen jälkeen vielä tarkastetaan. Prosessi jatkuu maksuaineiston muodostamisella ja palkkojen maksatuksella. Maksetuista palkoista lähetetään työntekijöille palkkalaskelmat. (Prosessikaavio 2013; Työntekijä 2.)

Myyntireskontra ja vastikereskontra

Myyntireskontrayksikön työtehtävät koostuvat vastike- ja vuokranvalvonnasta (vain taloyhtiöillä), myyntilaskutuksesta, yleisestä myyntireskontran hoitamisesta sekä huomattavasti työllistävistä juoksevien asioiden hoitamisesta (Organisaatiokaavio 2013).

Myyntilaskun laadintaprosessin katsotaan alkavan silloin, kun laskutustieto saadaan jonkin kanavan kautta. Laskutustiedon perusteella laaditaan lasku järjestelmässä, joka ennen laskun lähettämistä tarkastetaan mm. laskutusmerkintöjen ja -rivien osalta. Prosessi päättyy, kun lasku lähetetään. (Prosessikaavio 2013; Työntekijä 3.)

Myyntireskontran täsmäytys alkaa asiakkaiden maksujen kirjaamisella järjestelmään. Seuraavaksi tehdään varsinaiset täsmäytykset, jolloin tarkastetaan kuukauden panot tiliotteelta ja verrataan niitä myyntireskontran maksuihin järjestelmässä. Havaitut poikkeamat tarkastetaan ja niiden pohjalta

ryhdytään mahdollisiin lisätoimenpiteisiin, kuten perintään tai palautuksiin. (Prosessikaaviot 2013; Työntekijä 3.)

Kirjanpito

Lopullisesta kirjanpidosta vastaavassa yksikössä työtehtäviin kuuluvat kuukausikirjanpidon päättäminen, raportointi ja eri tahoille suuntautuva yhteydenpito. Kuukausikirjanpidon päättämiseen sisältyvät esimerkiksi mahdolliset kuukausittaiset jaksotukset ja poistot sekä arvonlisäverojen laskenta. Yksikkö vastaa asiakkaan kokonaispalvelusta toimittaen asiakkaalle vaaditut raportit ja hoitamalla yhteydenpidon viranomaisiin mm. verotusasioissa. (Organisaatiokaavio 2013.)

Päävastuullinen kirjanpitäjä tarkistaa ja täsmäyttää muissa yksiköissä tehdyt työt saattaen kirjanpito-prosessin loppuun. Merkittävä kirjanpitoyksikölle kuuluva osa-alue on välitilin päätös- ja tilinpäätöstyö. (Mt.) Kirjanpidon täsmäytysprosessissa työ aloitetaan muistiotositteiden tallentamisella. Kun kaikki tositteet on kirjattu kaudelle, täsmäytetään huomiota vaativat tilit, kuten esimerkiksi pankki-, myyntisaamis- ja ostovelkatilit. Tilien täsmäytyksien jälkeen kirjanpito tarkastetaan päällisin puolin. Käsiteltyjen kausien sulkemisen jälkeen tapahtuu raportointi ja ilmoitukset asiakkaille ja viranomaisille. (Prosessikaaviot 2013.)

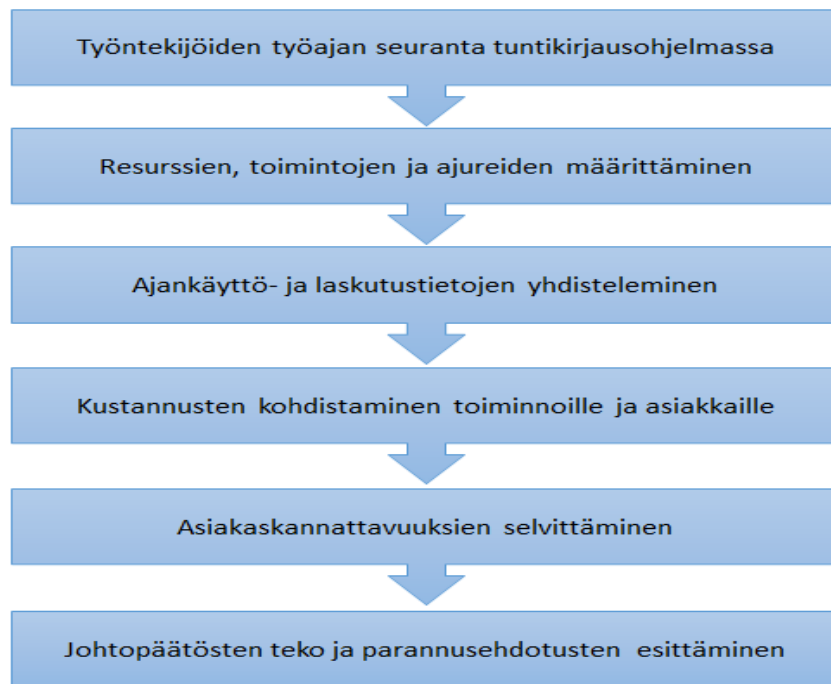
7 Tutkimuksen toteutus

Tilitoimisto Oy on keskisuomalainen yritys, jolla on toimipisteitä neljällä eri paikkakunnalla. Yrityksellä on kokonaisuudessaan noin 100 asiakasta. Asiakaskunta koostuu sekä suurista että pienistä asiakkaista, jotka toimivat useilla eri toimialoilla. Yrityksen tavoitteena on tuottaa ammattitaitoista ja vastuullista taloushallintopalvelua, joka vastaa asiakkaiden tarpeita. Asiakkailla on keskeinen merkitys Tilitoimisto Oy:n liiketoiminnassa, ja siksi yritys kehittääkin jatkuvasti toimintaansa ja tutkii niitä liiketoiminnan osa-alueita, joista uskotaan löytyvän uutta ja hyödyllistä tietoa. Asiakaskannattavuuden tutkimisen avulla voidaan parantaa koko yrityksen kannattavuutta ja paljastaa liiketoiminnasta kehitettäviä kohteita.

Tiltoimisto Oy hyödyntää toiminnassaan modernin taloushallinnon mahdollisuuksia, joten kaikki taloushallinnon palvelut pyritään tuottamaan sähköisissä järjestelmissä. Aiemmassa toimeksiantajalle tehdyssä tutkimuksessa käsiteltiin yrityksen prosesseja, minkä lopputuloksena yritykselle laadittiin tarkat prosessikuvaukset. Kyseinen tutkimus paljasti joitakin puutteita esimerkiksi työvaiheiden ja -ohjeiden dokumentoinnissa. Näiden seikkojen parantaminen aloitettiin yrityksessä välittömästi, koska niillä on suuri vaikutus työn laatuun ja tehokkuuteen. Sähköisen taloushallinnon hyödyntäminen ja prosessien tutkiminen ovat edesauttaneet turhien työvaiheiden karsimista, ja ne myös luovat hyvät edellytykset tälle tutkimukselle.

7.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Opinnäytetyön aihe löytyi keväällä 2014. Opinnäytetyön kirjoittaminen aloitettiin täysipainoisesti syyskuussa 2014 tarvittavaan kirjallisuuteen perehtymisen jälkeen. Viitekehys valmistui lokakuun alkupuolella, minkä jälkeen siirryttiin empiiriseen osuuteen ja aineiston keräämiseen. Aineisto saatiin kokonaisuudessaan kerättyä lokakuun loppuun mennessä, minkä myötä asiakaskannattavuuden laskenta voitiin aloittaa. Toimintolaskennan prosessi oli kuvion 11 mukainen.



Kuvio 11. Toimintolaskennan prosessi

Tuntiseuranta opinnäytetyötä varten aloitettiin syyskuun ensimmäisenä päivänä. Tiedot työntekijöiden käyttämästä työajasta saatiin suoraan yrityksen tuntiseurantaohjelmasta. Syyskuu oli samalla ensimmäinen kuukausi, kun työtunteja kirjattiin uudella ohjeistuksella. Tämän muutoksen myötä tuntikirjaustiedot siirtyivät suoraan laskutukseen. Tuntikirjaukset tutkimukseen valittujen yhtiöiden osalta tarkastettiin syyskuun puolessavälissä yhdessä palkanlaskijan kanssa. Tällöin huomattiin, että osa tuntikirjauksista oli puutteellisia, eivätkä ne antaneet opinnäytetyössä tarvittavia tietoja. Henkilökuntaa pyydettiin tekemään tarvittavat korjaukset tuntikirjauksiin, jotta saatiin tarkat tuntitiedot kustannuslaskentaa varten.

Seuraavassa vaiheessa määriteltiin yrityksen resurssit, toiminnot ja kustannusajurit, joiden määrittelemisen myötä kustannustiedot selvisivät. Ennen kuin kustannusten kohdistamista päästiin tekemään, tuntiseurannan ja laskutuksen tiedot yhdisteltiin samaan laskentataulukkoon. Tuntiseurannan ja laskutuksen tietojen yhdisteleminen osoittautui oletettua hankalammaksi, sillä tiedot olivat hajanaisissa paikoissa ja tarvittavien raporttien saaminen kesti odotettua kauemmin. Työntekijöiden toimintoihin käyttämät tuntitiedot

yhdisteltiin käsin taulukkolaskentaohjelmassa. Tuntitiedot olivat raporteilla valmiiksi toimintoihin jaoteltuina, koska toimintovalinnat vastasivat Tilitoimisto Oy:n palveluyksikköjakoja. Valmiiden kustannus-, laskutus- ja tuntitietojen myötä kustannukset kohdistettiin toiminnoille ja laskentakohteille valittuja ajureita käyttäen. Kun laskentakohteen kustannukset ja laskutettu määrä tunnettiin, pystyttiin ottamaan kantaa laskentakohteen kannattavuuteen. Asiakaskannattavuuksien selvittämisen jälkeen tutkimustuloksista tehtiin johtopäätökset ja johdettiin kehitysideoita. Asiakaskannattavuuden seuranta-aulukko (liite 1) luotiin asiakaskannattavuuden selvittämisen ohessa ja sitä muokattiin sitä mukaa, kun taulukon käytettävyydestä löytyi kehitettävää. Tutkimustulokset ja johtopäätökset esiteltiin toimeksiantajayrityksen johtoryhmälle opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tutkimustulokset vahvistettiin kuitenkin toimeksiantajan johtoryhmän jäsenillä ennen virallista esittämistä, jotta varmistuttiin tutkimuksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

7.2 Toimintojen ja resurssien määrittely

Toimintolaskenta aloitettiin resurssien ja toimintojen kartoituksella lokakuun 2014 alussa. Tiedot olennaisimmista resursseista ja toiminnoista saatiin yhden johtoryhmän henkilön kanssa käydyistä keskusteluista, sillä hänellä ja opinnäytetyöntekijöillä on laaja kokemus ja tietopohja yrityksen prosesseista. Toimintojen määrittely oli selkeää, koska jo viitekehystä kirjoitettaessa huomattiin tärkeimpien toimintojen vastaavan pitkälti Tilitoimisto Oy:n palveluita (ks. 6.3). Prosessien kuvaamiseen tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin aiempaa toimeksiantajalle tehtyä opinnäytetyötä, jossa kuvattiin yrityksen prosessit. Näin ollen työtehtävät oli valmiiksi jäsennetty kokonaisuuksiksi, eikä syvällisempää toimintoanalyysiä ollut tarpeellista tehdä (ks. 5.3). Opinnäytetyön tekijät varmistivat kunkin palveluyksikön toimintaprosessien kuvailun oikeellisuuden käymällä prosessit läpi tehtäviä suorittavien työntekijöiden kanssa.

Keskusteluiden ja opinnäytetyön tekijöiden pohdintojen myötä toiminnoiksi muodostuivat skannaus, osto- ja myyntireskontra, kirjanpito, palkanlaskenta ja

hallinto. Skannaus erotettiin erilliseksi toiminnoksi, vaikka sen nähdään yrityksessä kuuluvan osaksi ostoreskontraa. Skannauksen eriyttäminen oli perusteltua, sillä skannattujen ostolaskujen määrä vaihtelee merkittävästi asiakkaiden välillä. Valinnassa huomioitiin se, että kaikilla toimeksiantajan asiakkailta ei ole käytössä skannauspalvelua, joten skannauksen sisällyttäminen ostoreskontraan vääristäisi kyseisen toiminnon kustannuksia. Hallinto valittiin yhdeksi toiminnoksi, koska se on merkittävä asiakastyön mahdollistava tekijä ja toimeksiantaja haluaa hallinnon kulujen tulevan huomioiduksi hinnoittelussa.

Resurssien määrittely aloitettiin miettimällä, mitä resursseja tarvitaan, jotta palvelu pystytään tuottamaan asiakkaalle. Resurssien määrittämiseen hyödynnettiin seurantakuukauden (syyskuun) tuloslaskelmaa, jonka keskeisistä eristä muodostettiin resurssiryhmät. Seurantakuukauden tuloslaskelmaa verrattiin päättyneen tilikauden tuloslaskelmaan, jotta varmistuttiin valittujen resurssiryhmien olevan oikeasti olennaisimpia resurssien määrittämisen kannalta. Resurssiryhmiä muodostui yhteensä neljä: henkilöstö, toimitilat, atk ja toiminnan ylläpito.

Henkilöstön resurssiryhmä sisälsi työntekijöiden palkat henkilösivukuluineen. Palkkakustannukset olivat odotetusti suurin kustannuserä, kun kyseessä on palvelualan yritys. Toimitiloihin sisällytettiin tuloslaskelman eristä vuokrat, sähkö, jätehuolto, siivous sekä käyttö ja huolto. Kaikki yhtiön toimitilat ovat vuokralla, joten laskelmissa ei tarvinnut huomioida toimitiloihin sitoutunutta pääomaa. Atk:n ryhmään kuuluivat atk-laitteet ja ohjelmistot. Loput tuloslaskelman erät niputettiin toiminnan ylläpitoryhmäksi, sillä niiden euromäärät olivat pienehköjä verrattuna edellä mainittuihin olennaisempiin eriin ja niitä katsottiin kulutettavan saman verran jokaisessa resurssiryhmässä. Toiminnan ylläpito koostui poistoista ja liiketoiminnan muista kuluista lukuun ottamatta toimitiloja ja atk-kustannuksia, jotka muodostivat omat ryhmänsä. Rahoituskuluja ei otettu tutkimuksessa ollenkaan huomioon, koska niiden ei koettu olevan millään tavalla asiakkaalle kuuluvia.

7.3 Kustannusajureiden määrittely

Kun resurssit ja toiminnot oli määritelty ja hyväksytetty toimeksiantajalla, tehtiin kustannusajureiden määrittely. Tutkijat valmistautuivat toiseen, ajureiden valintaa koskevaan keskusteluun pohtimalla valmiiksi vaihtoehtoisia kustannusajureita. Mahdolliset ajurit haluttiin kartoittaa laajasti ja huolellisesti, koska ajureiden valinta on yksi toimintolaskennan onnistumisen kannalta kriittisimmistä vaiheista (ks. 4.3).

Resurssiajurit

Resurssiajurit kohdistavat resurssit toiminnoille. Henkilöstöresurssit kohdistettiin suoraan toiminnoille, koska ne ovat välittömiä työtunteihin perustuvia kustannuksia. Palkoista ja henkilösivukuluista erotettiin niiden omistajien sekä työntekijöiden palkat ja henkilösivukulut, jotka eivät pääsääntöisesti tee asiakastyötä vaan hallinnon tehtäviä. Heidän kustannuksensa kohdistettiin hallinnon toiminnolle. Koska toimeksiantajan puolesta ei onnistuttu saamaan jokaisen työntekijän tarkkoja palkkatietoja, määriteltiin yhden työntekijän tekemän työtunnin keskimääräinen hinta. Tämä tapahtui jakamalla palkat sivukuluineen työntekijöiden lukumäärällä, jolloin saatiin keskimääräinen yhden työntekijän kuukausipalkka sivukuluineen. Saatu tulos jaettiin taloushallintoalan työehtosopimuksen vakiojakajalla 159, jolla kuukausipalkka saatiin muutettua tuntipalkaksi. Keskimääräisen tuntipalkan suuruudesta keskusteltiin Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajan ja palkanlaskijan kanssa, jotta laskettu keskituntipalkka olisi mahdollisimman totuudenmukainen.

Toimitilakustannukset kohdistettiin kullekin toiminnolle neliömäärän mukaan. Ensiksi selvitettiin kunkin toimitilan neliömäärät ja tuloslaskelman toimitilakustannukset. Seuraavaksi määriteltiin yhden neliömetrin euromääräinen hinta jakamalla toimitilakustannukset huoneistoneliöillä. Tämän jälkeen pohjapiirustusta hyväksi käyttämällä selvitettiin työhuoneiden neliöt. Työhuoneiden käyttäjät kuuluvat palveluyksikkönsä perusteella jonkin toiminnon työntekijöiksi, joten esimerkiksi palkanlaskentayksikön työntekijän työhuoneen neliömäärä kerrottiin euro per neliö hinnalla, ja kyseinen kulu

kohdistettiin palkanlaskennan toiminnolle. Neliöiden perusteella kohdistaminen oli luotettavin ja järkevin tapa toteuttaa kohdistus, koska eri palveluyksiköissä työskentelee vaihteleva määrä työntekijöitä. Tällöin on reilua kohdistaa suurin osa toimitilakustannuksista sille yksikölle, jossa työskentelee eniten työntekijöitä.

Atk-kustannusten ja toiminnan ylläpitokustannusten osalta päädyttiin siihen, että resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnolle suhteellisen ajankäytön mukaan. Tätä varten selvitettiin yrityksessä kaikkien tekemät työtunnit syyskuun ajalta, joista eroteltiin kunkin yksikön tekemät työtunnit. Yksikön tekemät työtunnit jaettiin koko yrityksen työtunneilla, jolloin suhteellinen ajankäyttö saatiin selville. Keskusteluissa todettiin, että atk- ja toiminnan ylläpitokustannuksia olisi reiluinta kohdistaa suhteellisen ajankäytön mukaan, koska esimerkiksi skannausta hoitaa vain yksi henkilö. Tällöin kustannusten jakaminen tasan toimintojen kesken olisi antanut väärää tietoa toimintojen kustannuksista.

Toimintoajurit

Toimintoajurit kohdistavat toiminnon kustannukset laskentakohteelle eli asiakkaalle. Keskusteluissa mietittiin vaihtoehtoja käyttää toimintoajureina lukumääriä tai tehtyjä työtunteja. Esimerkiksi skannauksen ja ostoreskontran toiminnossa käsiteltyjen laskujen lukumäärä tai palkanlaskennassa palkkalaskelmien lukumäärä olisivat olleet mahdollisia toimintoajureita. Keskusteluissa oltiin kuitenkin yhtä mieltä siitä, että eri asiakkaiden ostoreskontran hoitamiseen tai palkkojen laskemiseen kuluu hyvin eri määrä aikaa, joten lukumäärät olisivat heikompia vaihtoehtoja toimintoajureiksi.

Kuten aiemmin mainittiin, toiminnoiksi valittiin skannaus, osto- ja myyntireskontra, kirjanpito, palkanlaskenta ja hallinto. Skannauksen toimintoajuriksi valittiin muista toiminnoista poiketen skannattujen laskujen lukumäärä seurantakuukauden ajalta. Näin tehtiin, koska skannauksen tuntikirjausten perusteella oli mahdotonta kohdistaa kullekin asiakkaalle käytettyä työaikaa. Koska työaikaa ei kirjata suoraan asiakkaille tuntikirjausten tekemisen työläyden vuoksi, on oikeudenmukaista kohdistaa skannauksen

kustannuksia enemmän niille asiakkaille, joille tulee suurempi määrä skannattavia ostolaskuja. Päätös oli järkevä tämän työn tulevaisuuden hyödyntämisen kannalta, sillä kaikki asiakkaat eivät osta skannauspalvelua, joten niille ei tule myöskään kohdistaa skannauksen kustannuksia.

Jotta skannaustoiminnon kustannukset saatiin kohdistettua kullekin laskentakohteelle, tuli määritellä hinta yhden laskun skannauksesta. Hinta määriteltiin jakamalla skannaustoiminnon kustannukset seurantakuukauden aikana skannattujen laskujen kokonaismäärällä. Toiminnon kustannus kohdistettiin laskentakohteelle kertomalla asiakkaalle skannattujen laskujen määrä yhden skannatun laskun hinnalla. Laskujen lukumäärän selvittämiseen ei valmistauduttu ennen seurantakuukautta, joten laskujen tarkkaa todellista lukumäärää ei saatu selvitettyä. Syyskuussa skannattujen ostolaskujen kokonaismäärä perustui aiemmassa toimeksiantajalle tehdyssä tutkimuksessa selvitettyyn skannattujen laskujen lukumäärään yhden kuukauden aikana. Sen sijaan tutkittaville asiakkaille seurantakuukauden aikana skannatut laskut laskettiin jälkeenpäin käsin, koska siitä ei aiheutunut suurta työtä. Skannattujen laskujen kokonaismäärän perustuessa aiemman tutkimuksen pohjalta tehtyyn arvioon skannausta hoitavalta työntekijältä pyydettiin oma arvio vahvistamaan tehtyä arviota.

Osto- ja myyntireskontrien, kirjanpidon ja palkanlaskennan osalta päädyttiin käytetyn työajan valitsemiseen toimintoajuriksi. Osto- ja myyntireskontran tapauksessa vaihtoehtona oli käsiteltyjen laskujen lukumäärä, mutta sitä ei valittu toimintoajuriksi, koska toimeksiantajan osto- ja myyntireskontranhoito koostuu paljon muustakin kuin pelkästään laskujen käsittelystä, esimerkiksi juoksevien asioiden hoidosta. Työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa havaittiin myös, että esimerkiksi yhden myyntilaskun tekemiseen voi toiselle asiakkaalle kulua kymmenen minuuttia ja toiselle taas useampi tunti. Vastaavasti yhden ostolaskun käsittelyaikaan vaikuttaa mm. arvonlisävero, jota monet asunto-osakeyhtiöt eivät ole velvollisia maksamaan. Suuremmilla yhtiöillä yleinen reskontran hoitaminen on haastavempaa ja kuluttaa enemmän aikaa kuin pienillä yhtiöillä. Kirjanpitoiminnon kustannukset kohdistettiin myös käytetyn työajan mukaan vientien lukumäärän sijasta.

Keskustelujen perusteella havaittiin, että asiakkaiden kirjanpidon hoitoon kuluva aika vaihtelee selvästi, vaikka vientien lukumäärä olisikin samaa tasoa.

Osto- ja myyntireskontran, kirjanpidon ja palkanlaskennan toimintojen kustannukset kohdistettiin laskentakohteille kertomalla toiminnon välillisten kustannusten kokonaismäärä suhteellisella ajankäytöllä. Kunkin toiminnon suhteellinen ajankäyttö saatiin selville jakamalla toimintoon käytetyt työtunnit koko yrityksessä seurantakuukauden aikana tehdyillä työtunneilla. Välittömät toimintojen kustannukset eli palkkakustannukset kohdistettiin suoraan laskentakohteelle.

Hallintotoiminnon kustannukset päätettiin lopulta kohdistaa laskentakohteille suhteellisen ajankäytön perusteella. Koska hallinnon työntekijät eivät tee asiakastyötä eivätkä täten kirjaa työtuntejaan asiakkaille, ei hallinnon kustannuksia pystytty kohdistamaan suoraan laskentakohteelle.

Keskusteluissa pohdittiin aluksi vaihtoehtoa jakaa hallinnon kustannukset laskentakohteille tasan, mutta se koettiin epäoikeudenmukaiseksi eikä sen koettu palvelevan toimintolaskennan ajatusta. Hallinnon tehtävänä on luoda edellytykset yrityksen toiminnolle ja työntekijöille, joten voidaan ajatella, että eniten työntekijöiden aikaresursseja kuluttaviin asiakkaisiin kuluu enemmän myös hallinnon resursseja. Käytännöllisesti ajateltuna asiakas kuluttaa hallinnon toimintoa muiden toimintojen kautta. Esimerkiksi asiakas, jonka kanssa on paljon erimielisyyksiä käytännön asioiden hoitamisessa, kuluttaa suurella todennäköisyydellä muiden toimintojen lisäksi myös hallinnon toimintoa, koska hallinto joutuu puuttumaan ristiriitoihin ja ohjeistamaan työntekijöitä toimimaan yhteisten näkemysten mukaisesti.

Hallinnon kustannukset kohdistettiin laskentakohteelle suhteellisen ajankäytön mukaan, sillä kyseinen toiminto ei sisältänyt mitään välittömiä kustannuksia. Suhteellinen ajankäyttö selvisi jakamalla kaikki asiakkaalle kirjatut työtunnit koko yrityksessä seurantakuukauden aikana tehdyillä työtunneilla.

8 Tutkimustulokset

Asiakaskannattavuuden nykytila

Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa tarkastelluista asiakkaista oli kannattavia. Kannattavista asiakkaista lähes kaikki osoittautuivat todella kannattaviksi, ja vain yksi tarkastelluista asiakkaista oli kannattamaton.

Tutkimustuloksista havaittiin, että isännöitsijätoimiston listoilla olevien taloyhtiöiden muodostamat kokonaisuudet olivat selkeästi kannattavimpia asiakaskateprosentin ollessa kaikilla yli 60 %. Taloyhtiöihin verrattuna valitut kaksi isännöitsijätoimistoa olivat vähemmän kannattavia. Toisella asiakaskateprosentti oli negatiivinen ja toisella 42,17 %. Tarkastellut asiakasyhtiöt jaettiin pieniin ja suuriin asiakkaisiin myynnin ja ajankäytön suuruuden perusteella. Tarkastelluista asiakkaista kaksi oli pieniä, ja näistä molemmat paljastuivat kannattaviksi. Loput neljä olivat suhteellisen suuria asiakkaita. Suurista asiakasyhtiöistä yksi oli tappiollinen.

Ainoa kannattamaton asiakas oli selkeästi kannattamaton. Kyseinen asiakas oli kannattamaton jo ennen hallinnon kustannusten osuuden vähentämistä, eli katetuottolaskennan mallin mukainen asiakaskate oli negatiivinen (ks. liite 1). Asiakkaan heikon kannattavuuden selittää sen suurempi osuus hallinnon kustannuksista, koska osuus hallinnon kustannuksista määräytyi suhteellisen ajankäytön mukaan. Pitkällä aikavälillä asiakaskatteiden yhteissumman tulisi pystyä kattamaan yrityksen hallinnon kustannukset (ks. luku 5.2). Yhtiön taloushallinnon hoitamiseen käytettiin koko toimeksiantajayrityksen työtunneista 2,54 %. Ennen hallinnon kustannusten osuuden vähentämistä asiakaskateprosentti oli -2,02 %, ja asiakkaaseen käytettyjen työtuntien ollessa yli 100 nousi hallinnon kustannusten osuus lähemmäs 500:aa euroa. Tällöin lopullinen, hallinnon kustannusten osuuden vähentämisen jälkeinen asiakaskate vajosi reiluun -500 euroon. Heikkoa kannattavuutta selittää se, että asiakassuhde on melko uusi ja uudet asiakkuudet ovat harvoin kannattavia asiakassuhteen alkuvaiheessa (ks. luku 3.2).

Tuntikirjauksia läpikäytäessä huomattiin, että useammalta asiakkaalta oli jäänyt työtunteja laskuttamatta. Tuntikirjausten siirtyminen myyntilaskulle ei takaa kaiken tulevan laskutetuksi, jos työntekijät tekevät tuntikirjauksissaan virheitä. Virheellisiä tuntikirjauksia selvitettyä paljastui, etteivät työntekijät välttämättä tunteneet asiakkaan laskutustapaa tai asiakkaan kanssa tehtyä sopimusta. Laskuttamatonta työtä aiheutti lisäksi muun muassa uuteen tuntikirjausmenetelmään siirtymisvaihe. Toimeksiantajan ja asiakkaan välisiä sopimuksia oli hankalaa löytää tai niitä ei ollut ollenkaan työntekijän saatavilla.

Tutkimustulokset paljastivat, että eniten työtunteja kului osto- ja myyntireskontrien hoitamiseen. Tarkastelluista yhtiöistä niiden hoitoon kului lähes 400 tuntia, josta noin 250 h myyntireskontraan ja 150 h ostoreskontraan. Kolmanneksi eniten työtunteja kului kirjanpidon toimintoon (n. 100 h) ja vähiten palkanlaskentaan (n. 50 h). Vaikka myyntireskontra kuluttikin eniten työtunteja, oli se samalla tarkastelussa olevista asiakkaiden toiminnoista kannattavin.

Tarkasteltavien asiakkaiden sopimusveloitukset olivat erilaisia. Tilitoimisto Oy tarjoaa skannauspalvelua osana ostolaskuprosessin läpivientiä, joten asiakasta ei veloiteta erikseen skannauksesta, vaan skannauksen kulut huomioidaan ostoreskontran veloituksessa. Ostoreskontrahoito on asiakkaista neljällä sisällytetty kirjanpidon sopimusveloitukseen, joten veloituksen tulisi kattaa skannauksen, ostoreskontran ja kirjanpidon kustannukset. Yhdellä asiakkaalla sopimusveloitus kattaa kaikkien palveluiden, poislukien palkanlaskennan, kustannukset, ja yhdellä asiakkaalla jokaiselle toiminnolle on oma sopimusveloitus. Palkanlaskennalle oli kaikilla tarkastelluilla asiakkailla määritelty oma sopimusveloitus. Näiden laskutuskäytäntöjen vuoksi toimintojen välinen kannattavuusvertailu osoittautui hankalaksi, mutta joitakin johtopäätöksiä saatiin toiminnoista tehtyä.

Asiakkaisiin käytetyt työtunnit toiminnoittain selviävät taulukosta 1. Taulukon asiakkaat A ja B ovat isännöitsijätoimisto Oy:itä ja asiakkaat C–F taloyhtiöitä. Ostoreskontratoimintoon kului tutkimustulosten perusteella huomattavasti

enemmän aikaa kuin kirjanpitoon. Ostoreskontran hoitamiseen kului keskimäärin kaksinkertainen aika kirjanpitoon nähden. Asiakkaiden sopimusveloituksissa ei kuitenkaan huomioida ajankäyttöön perustuvia painoarvoja. Sopimukset eivät siis ota kantaa siihen, kuinka suuri osa sopimusveloituksesta kuuluu ostoreskontralle tai kirjanpidolle. Taulukko 1 havainnollistaa hyvin myös tarkasteltavien asiakasyhtiöiden kokoa.

Taulukko 1. Käytetty työaika toiminnoittain

Käytetty työaika 9/14					Yhteensä (h)
	OR	MR	KP	PL	
Asiakas A	31,30	52,60	8,38	44,72	137,00
Asiakas B	3,32	5,35	2,57	0,98	12,22
Asiakas C	23,57	108,28	28,05	0,00	159,90
Asiakas D	32,82	31,72	17,82	0,00	82,35
Asiakas E	2,30	1,15	2,73	2,27	8,45
Asiakas F	54,33	49,02	33,25	5,42	142,02

Palkanlaskennan palvelua toimeksiantajalta syyskuun aikana osti tarkastelluista asiakkaista neljä. Palkanlaskennan toiminnosta havaittiin, että laskutustavalla oli selvä merkitys siihen, onko palkanlaskenta kannattavaa kullakin yrityksellä. Tarkastelun kohteena olevista asiakkaista suurimman volyymin asiakkaan palkanlaskenta todettiin kannattamattomimmaksi asiakaskateprosentin ollessa yli -30.

Taulukko 2 kuvaa asiakaskatteita toiminnoittain ja asiakkaittain. Kirjanpidon asiakaskateprosentin arvot vaihtelivat noin yhdestä prosentista aina 70 prosenttiin asti. Kirjanpidon ja myyntireskontran toimintojen asiakaskateprosentit olivat samankaltaisia, paitsi asiakkaalla A, joka oli tutkimuksen ainoa kannattamaton asiakas. Palkanlaskennan toiminnossa asiakaskateprosentti ei noudattanut samaa trendiä kuin edellä mainituissa toiminnoissa. Vaikka asiakaskateprosentit vaihtelivat toiminnoittain,

havaittavissa oli yksi säännönmukaisuus: taloyhtiöiden asiakaskatteet olivat merkittävästi paremmat kuin isännöitsijätöimistöjen (asiakkaat A ja B).

Taulukko 2. Toimintojen asiakaskateprosentit

Asiakaskate toiminnoittain					
	OR	KP	MR	PL	Yht.
Asiakas A		1,93 %	12,42 %	-33,64 %	-2,02 %
Asiakas B		11,93 %	56,61 %	75,29 %	42,17 %
Asiakas C		73,73 %	59,74 %		67,62 %
Asiakas D			64,63 %		64,63 %
Asiakas E	68,95 %	68,09 %	71,25 %	3,45 %	62,30 %
Asiakas F		56,16 %	74,61 %	22,16 %	63,64 %

Asiakas A:n toiminnoista kirjanpito ja myyntireskontra saivat positiivisen asiakaskateprosentin, mutta palkanlaskentatoiminnon vastaava arvo oli reilusti negatiivinen. Asiakas A:n palkanlaskenta oli koko tutkimuksen ainoa kannattamaton toiminto. Palkanlaskennan osalta jo myyntikate oli negatiivinen, eli pelkät välittömät palkkakustannukset olivat suurempia kuin palkanlaskennan veloitus. Myös kirjanpidon ja myyntireskontran toimintojen asiakaskatteet jäivät alhaisiksi, vaikka ne pysyivätkin positiivisina. Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella Asiakas A:n hieman heikompi kannattavuus oli odotettavissa. Työntekijöiden mukaan asiakkaan taloushallinnon hoitaminen on työlästä kaikkine erityispiirteineen, sekä arvonlisäverojen ja täsmällisten työohjeiden puuttumisen takia.

Opinnäytetyöprosessin aikana tehdyn havainnoinnin perusteella yksi tarkasteltavista taloyhtiökokonaisuuksista teetti työntekijöiden mukaan runsaasti erilaista lisätyötä, kuten aineistoon liittyvien epäselvyyksien ratkaisemisesta. Tarkastelluista taloyhtiökokonaisuuksista yhtä pidetään toimeksiantajayrityksessä esimerkillisenä tapauksena siitä, kuinka hyvin yhteistyö voi parhaimmillaan sujua tilitoimiston ja asiakkaan välillä. Tämän asiakkaan kanssa esimerkiksi toimintatavoista sopiminen on sujuvaa yhteisymmärryksen vuoksi. Asiakkaan todettiin luottavan Tilitoimisto Oy:n ammattitaitoon ja olevan avoin ohjaamiselle. Merkittävää oli, että edellä

mainittujen tapausten välillä ei esimerkiksi asiakaskateprosentteissa ollut eroavaisuuksia (+/- 1 % -yksikköä). Tämä osoittaa sen, että laskutuksessa on näiden asiakkaiden osalta huomioitu asiakkaan kuormittavuus.

Havainnoinnin perusteella selvisi myös, että työntekijöiden ollessa epävarmoja erillisveloitamisesta he eivät selvittäneet, olisiko työ pitänyt erillisveloitaa ja kirjasivat työajan normaaliksi sopimusveloitukseen kuuluvaksi työksi.

Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

Lopullinen asiakaskannattavuuden laskentataulukko muotoiltiin katetuottolaskennan mukaiseksi (ks. luku 5.2). Laskentataulukon ensimmäisellä vaakarivillä ilmoitetaan tarkasteluajanjakson myynnit asiakkaalle. Tästä vähennetään ensimmäisenä asiakkaalle kohdistuvat välittömät kustannukset, jonka lopputuloksena saadaan myyntikate. Kun myyntikatteesta vähennetään asiakkaalle kohdistuva osuus välillisistä kustannuksista, saadaan lopputuloksena asiakaskate. Välillisten kustannusten osuus saatiin kertomalla asiakkaan suhteellinen ajankäyttö toiminnon välillisillä kokonaiskustannuksilla. Asiakaskate ilmoitetaan jokaiselle toiminnolle, mikäli jokaista toimintoa on erikseen laskutettu, sekä kaikkien kustannusten ja laskutetun määrän suhteelle. Asiakaskate kuvaa sitä, onko asiakkaan ostamista palveluista veloitettu tarpeeksi. Taulukon viimeisellä rivillä kerrotaan, mikä on lopullinen kate euromääräisenä, kun asiakaskatteesta vähennetään asiakkaalle kuuluva osuus hallinnon kustannuksista. Kunkin asiakkaan osuus saadaan kertomalla hallintotoiminnon kustannukset suhteellisella ajankäytöllä.

Kaikki asiakaskannattavuuden laskentaan tarvittavat raportit ja tiedot yhdistettiin samaan Excel-työkirjaan, joka sisälsi opinnäytetyön tavoitteena olleen asiakaskannattavuuden laskentataulukon (liite 1). Kokonaisuudessaan raportteja tarvittiin paljon eri lähteistä. Ensimmäiselle välilehdelle *Etusivu* niputettiin tuloslaskelman erät ja jaettiin niiden summat valittuihin resursseihin. Lisäksi etusivulle koottiin toimintolaskennassa tarvittavia yksikkökustannustietoja, kuten yhden skannatun laskun hinta sekä yhden työntekijän tekemän työtunnin hinta. Seuraavalle välilehdelle *Asiakas* kerättiin

tiedot valitulle asiakkaalle kirjatusta työtunneista yhteensä ja yksiköittäin. Samalta välilehdeltä löytyvät tiedot asiakkaan suhteellisesta ajankäytöstä, hänen ostamistaan palveluista sekä asiakkaalle skannatuista laskuista. Kolmannella välilehdellä *Resurssit toiminnoille* ovat tiedot toimintojen resurssien kustannuksista. Välilehden taulukoista löytyvät resurssien kustannukset kohdistettuina toiminnoille valitun resurssiajurin mukaisesti. Neljännellä välilehdellä sijaitsee aiemmin kuvattu lopullinen *Asiakaskannattavuuden laskentataulukko*. Asiakaskannattavuuden laskenta-työkirjaan liitettiin Tilitoimisto Oy:n palkanlaskijalta saadut raportit valitulle asiakkaalle tehdyistä tuntikirjauksista sekä koko toimeksiantajayrityksen työtunneista yhteensä.

9 Pohdinta

Asiakaskannattavuuden selvittäminen on ollut Tilitoimisto Oy:ssä pitkään vaikeaa toiminnanohjausjärjestelmän ja resurssien vähäisyyden vuoksi. Asiakaskannattavuuden tutkiminen Tilitoimisto Oy:ssä on ajankohtaista, sillä syyskuusta lähtien yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä alkoi tuottaa raportteja, joita tarvitaan asiakaskannattavuuden selvittämisessä. Asiakaskannattavuuden tutkiminen opinnäytetyönä oli molempia osapuolia hyödyttävä prosessi, jonka lopputuloksena toimeksiantaja sai hyviä ideoita toimintansa kehittämiseen ja uusia näkökulmia kustannusseurannan toteuttamiseen. Työn teettäminen opinnäytetyönä ratkaisi ongelman siitä, että toimeksiantajan omat resurssit eivät riittäneet aiheen tutkimiseen.

Tutkimustulosten mukaan suurin osa tarkastelluista asiakkaista oli kannattavia. Tutkimuskohteena oli kuusi kiinteistöalan asiakasta, joista viisi osoittautui kannattavaksi. Kannattavista asiakkaista neljä oli erittäin kannattavia. Tutkimuksen ainoan kannattamattoman asiakkaan palkanlaskennan toiminto ja asiakkaalle kohdistettavat hallinnon kustannukset tekivät asiakkaasta tappiollisen. Kannattavimmat asiakkaat olivat isännöitsijätoimiston taloyhtiökonaisuuksia, joiden kaikkien asiakaskatteet ylittivät 60 %:n rajan. Toiminnoista kannattavin oli myyntireskontra ja kannattamattomin palkanlaskenta.

Tutkimustulokset vastaavat pitkälti teoriaa siitä, että yrityksen suurimmat asiakkaat ovat yritykselle joko vähiten kannattavia tai kannattavimpia. Asiakkuuden suuruutta katsottiin tässä tutkimuksessa myyntien ja käytettyjen työtuntien näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkasteltujen asiakkaiden joukossa oli neljä Tilitoimisto Oy:n ajankäytöllisesti ja myynnillisesti suurimpiin lukeutuvaa asiakasta, joista kolme oli kannattavia ja yksi tappiollinen.

Myös asiakassuhteen elinkaaren vaiheella huomattiin olevan vaikutusta kannattavuuteen. Yksi yrityksen pitkäaikaisista, mutta työllistävästä kiinteistöasiakkaista osoittautui todella kannattavaksi. Asiakkuuden elinkaaren vaiheella voidaan täten ajatella olevan vaikutusta kyseisen asiakkuuden hyvään kannattavuuteen, sillä asiakas tunnetaan jo hyvin ja palvelut osataan siitä syystä hinnoitella oikein. Kahdesta melko tuoreesta (asiakkaina alle 2 vuotta) asiakkuudesta toinen oli kannattava ja toinen tappiollinen. Asiakkuuden tuoreus ei välttämättä ole syy siihen, miksi uusi asiakas on tappiollinen. Havainnoinnin perusteella uudehkoa kannattavaa asiakasta pystyttiin ohjaamaan ja sitä kautta vahvistamaan yhteistyötä. Yhteistyö tilitoimiston ja asiakkaan välillä toimii niin hyvin, ettei ylimääräistä työtä aiheuttavia sekaannuksia tapahdu enää juuri ollenkaan. Tällaisista esimerkillisistä asiakkuuksista ja niiden hoidosta pitäisi pystyä oppimaan. Yrityksen tulisi tunnistaa ne toimintatavat, joilla lopputulokseen on päästy ja hyödyntää niitä muidenkin asiakkaiden kohdalla. Kyseinen asiakkuus on hyvä esimerkki myös siitä, kuinka asiakkaan kokemaa arvoa johtaa lopulta hyvään asiakaskannattavuuteen. Toisen uudehkon, kannattamattoman, asiakkaan tapauksessa ohjausta on pyritty tekemään, mutta se ei toistaiseksi näy asiakaskannattavuudessa.

Asiakaskannattavuuden selvittämisen jälkeen asiakkuuksia voidaan ryhmitellä asiakaskannattavuuden perusteella (ks. kuvio 5). Ryhmittelyn jälkeen aloitetaan toimenpiteet, joilla havaitut kannattamattomat asiakkuudet muunnetaan kannattaviksi. Ryhmiteltäessä asiakkuuksia tai määriteltäessä niiden arvoa yritykselle otetaan huomioon nykyisen kannattavuuden lisäksi asiakkuuden potentiaalisuus. Tutkimuksessa kannattaviksi osoittautuneet asiakkuudet koettiin arvokkaimmiksi tai vähintään säilytettäväksi

asiakkuuksiksi. Potentiaalia nähtiin kannattavilla asiakkailla olevan pelkästään suuren asiakaskatteen takia. Arvokkaimpia asiakkuuksia nämä ovat varsinkin siinä tapauksessa, jos asiakaskateprosentit pysyvät pidemmällä aikavälillä tämän tasoisina. Asiakasosuus oli kaikilla tarkastelluista asiakkaista maksimissaan, koska he ostivat Tilitoimisto Oy:lta kaikkia yrityksen tarjoamia palveluita.

Kannattamattomassa asiakkaassa nähtiin potentiaalista kannattavuutta, ja sen uskotaan olevan muunnettavissa kannattavaksi. Asiakkuuden ei voida katsoa olevan millään tavalla arvoton, sillä heikko kannattavuus selittyy enimmäkseen hinnoittelulla. Lisäksi asiakkuus on sen verran tuore, että siirtymisestä Tilitoimisto Oy:n asiakkaaksi aiheutuu edelleen lisätyötä. Asiakkuus ei muutu kannattavaksi ilman toimenpiteitä, vaan toimeksiantajan tulee suunnitella toimintamallit heikon asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Yleensä heikko asiakaskannattavuus on yrityksen aiheuttama, mikä voitiin tässä tapauksessa vahvistaa.

Tutkimustulokset osoittivat, että kannattavista asiakkaista jäi Tilitoimisto Oy:lle reilusti katetta, ja näin ollen laskutus kattaa kustannukset suurimmalla osalla asiakkaista. Yrityksen ei voida kuitenkaan sanoa onnistuneen hinnoittelussa täysin, sillä tutkittavien asiakkaiden asiakaskateprosentteissa oli suurta hajontaa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus ottaa kantaa siihen, mikä olisi sopiva asiakaskateprosentti, mutta suuret erot antavat viitteitä siitä, että hinnoittelu ja toteutuneet kateprosentit eivät ole olleet harkittuja. Koska asiakkuuksien todellisia kustannuksia ei ole aiemmin selvitetty yrityksessä, hinnoittelu ei perustu niihin. Asiakkuuksien kustannuksia voitaisiin hyödyntää hinnoittelussa, koska niihin perustuva tieto on luotettavaa, ja asiakkaille voitaisiin ristiriitatilanteissa osoittaa hinnoittelun perustuvat totuudenmukaisiin kustannuksiin.

Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Tutkimustulosten lähtökohdista katsottuna kannattavien asiakkaiden asiakaskannattavuutta voidaan tarvittaessa kehittää edelleen esimerkiksi tehostamalla prosesseja tai karsimalla kustannuksia. Prosesseja voidaan

tehostaa entisestään muun muassa sillä, että asiakkaita ohjataan paremmin toimimaan tilitoimiston mallin mukaisesti, jolloin esimerkiksi kirjanpitoaineistojen epäselvyyksien aiheuttamat ylimääräiset työt saataisiin karsittua.

Selkeimpänä kannattavuuden kehittämisen kohteena ovat kannattamattoman asiakkaan toiminnot. Tulosten perusteella hinnoittelu ei perustu riittävästi asiakkuuden kustannuksiin, tai toimintojen tehokkuudessa on kehitettävää. Toisaalta todennäköistä on myös se, että asiakas aiheuttaa paljon ylimääräistä lisätyötä, jota ei erikseen laskuteta. Tämä näkyy vain lisäyksenä asiakkaalle kirjatuihin tunneissa ja palkkakustannuksissa. Suuresta yrityksestä voidaan saada hyvät tuotot sen jälkeen, kun asiakkuuden alun kustannuksista päästään eroon ja elinkaaren seuraava vaihe saavutetaan. Asiakassuhteen pituuteen on järkevää panostaa.

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa monin eri tavoin. Tutkittavassa Tilitoimisto Oy:n tapauksessa tärkein tapa asiakaskannattavuuden kohentamiseen on oikea ja riittävä laskuttaminen. Tutkimuksessa selvisi, että tehtyä työtä oli jäänyt laskuttamatta usealta asiakkaalta. Jokaisen työntekijän velvollisuus on tunkea oman asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, jotta kaikki sovittu työ veloitetaan. Käytännön kehitysideana edellä mainitulle ongelmalle ehdotetaan, että kaikki asiakassopimukset olisivat työntekijöiden saatavilla ja että sopimuksen saatavuus varmistettaisiin jokaisen asiakkaan osalta. Sopimusten tulisi myös sijaita paikassa, josta ne löydetään vaivatta.

Sopimukset tulisi käydä läpi jokaisen asiakkaan laskentatiimin työntekijän kanssa, jotta työtä ei jäisi veloittamatta. Työnantajan vastuulla olisi huolehtia sopimukseen perehdyttämisestä, mutta samalla työntekijöille tulisi korostaa omaaloitteisuutta asiakassopimukseen tutustumisessa. Kun työntekijät tuntevat sopimus- ja veloituskäytänteet, tulisi heidän rohkeasti laskuttaa työt sopimuksen mukaisesti. Toisin sanoen kaikki ylimääräinen työ pitää erillisveloitaa.

Sopimusten tunteminen ei vielä yksinään takaa työn tulevan laskutetuksi, koska tuntikirjaukset lopulta määräävät laskun sisällön. Tutkimuksessa selvisi,

että työtä oli jäänyt monesti laskuttamatta tuntikirjausvirheistä johtuen. Jokainen työntekijä on itse vastuussa oikeista tuntikirjauksista. Koska inhimillisiä virheitä sattuu, tulisi jonkun käydä läpi kullekin asiakkaalle kirjatut tunnint ennen myyntilaskun laatimista. Kehitysehdotuksena on, että kirjanpitoyksikön asiakasvastuullinen kirjanpitäjä kävisi läpi asiakkaalle kirjattujen tuntien raportin kuukauden päätteeksi. Kehitysidea sai vahvistusta muutamalta työntekijältä, joiden mielestä käytäntö olisi laskuttamisen kannalta erittäin järkevä.

Hinnoittelulla ja kustannusten karsimisella voidaan tehokkaasti vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. Hinnoittelu oli selvästi syy siihen, miksi ainoa kannattamaton asiakkuus oli tappiollinen. Hinnoittelupäätöksiä varten olisi hyvä selvittää asiakaskannattavuus, jotta hinta ottaisi paremmin huomioon kustannusten todellisen suuruuden. Kustannusten karsiminen on hinnoittelun ohella kannattavuuden parantamisen keskeisimpiä keinoja.

Toimeksiantajayrityksen kustannusten katsottiin olevan tilitoimistolle erittäin tavanomaisia, eikä suuria poikkeavia kustannuseriä ollut tuloslaskelmassa. Näin ollen toimeksiantajan katsotaan olevan kustannustehokas yritys eikä kustannusten karsiminen ei ole olennainen keino parantaa Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuutta. Skannauksen ulkoistamista on Tilitoimisto Oy:ssä tutkittu jo vaihtoehtona kustannussäästöille. Skannauksen ulkoistamisella yritys voisi karsia pois palveluistaan toiminnon, jonka ylläpitoon kulutetaan resursseja, jotka voitaisiin suunnata paremmin. Toisaalta kustannusten osalta voitaisiin pohtia sitä, tekevätkö Tilitoimisto Oy:n työntekijät riittävästi myyntiä kustannuksiin nähden, eli pohtia yrityksen tuottavuutta.

Asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen

Tutkimusprosessin aikana Tilitoimisto Oy:lle kehitettiin toiminto- ja katetuottolaskentaan perustuva työkalu, jolla on mahdollista selvittää toimeksiantajan kaikkien asiakkaiden asiakaskannattavuus (liite 1). Laskentataulukosta tehtiin helppokäyttöinen, ja koko työkirjaan sisällytettiin laskentaohjeita. Opinnäytetyöprosessin aikana todettiin, että laskentataulukko tulee lähinnä yrityksen hallinnon käyttöön, sillä yksittäisillä työntekijöillä ei ole mahdollisuutta saada laskennassa tarvittavia kustannustietoja. Ilman tarkkoja

palkkatietoja asiakaskannattavuus on enemmänkin hyvin suuntaa antava. Työntekijöiden mielipidettä taulukon käytettävyydestä ei tiedusteltu, sillä he tuskin tulevat sitä käyttämään. Taulukko esiteltiin johtoryhmän jäsenelle, joka hyväksyi sen.

Toimintolaskennan yhtenä hyödyllisimpänä puolena on sen kyky kuvata yksittäisten toimintojen kannattavuutta. Siihen perustuen tutkimuksessa huomattiin, että tärkeimpänä kehitystarpeena Tilitoimisto Oy:ssä on yksittäisten toimintojen kannattavuuden seuranta. Asiakastuottoja selvitettyä huomattiin, että kaikkien valittujen toimintojen kannattavuutta ei saada selvitettyä, koska niistä ei veloiteta erikseen. Skannauksesta ei toimeksiantajayrityksessä veloiteta koskaan omana eränään, vaan se sisällytetään ostoreskontran prosessiin.

Tarkastelluista asiakkaista neljällä kirjanpidon sopimusveloitukseen sisältyi ostoreskontra ja yhdellä myös myyntireskontranhoito. Näiden havaintojen myötä voidaan pääpiirteisesti sanoa, että oma sopimusveloitus on määritelty vain myyntireskontran ja palkanlaskennan toiminnoille. Kirjanpidon sopimusveloituksen sisältäessä ostoreskontran veloituksen ei näiden toimintojen kannattavuutta asiakkaittain pystytä tarkasti selvittämään. Ostoreskontran ja kirjanpidon toiminnot kuluttivat lähes puolet kaikista tarkasteltuihin asiakkaisiin käytetyistä työtunneista, joten omat sopimusveloitukset olisi tärkeää määritellä molemmille toiminnoille erikseen. Samalla ostoreskontran toimintoon kului huomattavasti enemmän aikaa kuin kirjanpidon toimintoon, mikä tulisi ehdottomasti huomioida resursoinnissa. Tällä hetkellä näissä yksiköissä työskentelee saman verran työntekijöitä. Mikäli asiakaskannattavuutta halutaan seurata myös toiminnoittain, olisi välttämätöntä määrittää jokaiselle toiminnolla oma sopimusveloitus. Kun asiakaskannattavuus tunnetaan toimintojen tasolla, asiakaskannattavuuden nykytilanteen syihin voidaan pureutua paremmin ja kehittää asiakaskannattavuutta.

Skannauksen kustannuksia pystytään kohdistamaan asiakkaille luotettavasti vain, jos skannattujen laskujen lukumäärää aletaan seurata. Tällä hetkellä

asiakkaille skannattujen laskujen lukumäärää ei kirjata tuntikirjausten teon yhteydessä, vaikka se olisi mahdollista. Jos toimintolaskentaa aiotaan hyödyntää tulevaisuudessa ja skannauspalvelua tuotetaan asiakkaalle tulevaisuudessakin, on skannauksen tuntikirjauskäytänteitä muutettava. Muissa yrityksissä laskujen lukumäärien kirjaamisen havaittiin olevan normaali käytäntö.

Toimintolaskennan käyttöönotto toiminnanohjausjärjestelmässä olisi mittava projekti, ja tämän tutkimuksen myötä herää kysymys, taipuisiko yrityksen nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä kyseiseen kustannuslaskentaan. Haasteellisimmaksi tässä tutkimuksessa koettiin hajanaisten tietojen yhdistely, johon kului aikaa reilusti odotettua enemmän. Tutkimusprosessissa selvisi, millaisia raportteja tarvitaan, jotta asiakaskannattavuus voidaan selvittää.

Tutkimuksen arviointi, jatkotutkimusehdotukset ja vertaus aiempiin tutkimuksiin

Tutkimuksen voidaan sanoa onnistuneen hyvin, sillä tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimusongelma saatiin ratkaistua valituilla tutkimusmenetelmillä. Vahvistusta tutkimuksen onnistumisesta saatiin toimeksiantajan johtoryhmän jäseneltä, jolle tutkimustulokset esitettiin alustavasti. Johtoryhmän jäsen hyväksyi tutkimustulokset ja koki niiden olevan hyödyllisiä liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tutkimuksen luotettavuuskysymykset huomioitiin opinnäytetyön suunnitteluvaiheesta alkaen. Tutkimuksen luotettavuus varmistettiin runsaalla dokumentoinnilla ja pitämällä koko tutkimusprosessin ajan tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimusprosessi kuvattiin mahdollisimman tarkasti, ja prosessin aikana tehtyjä valintoja perusteltiin ja vaihtoehdot esiteltiin, jotta lukija pysyy tutkijoiden ajatuksenjuoksussa mukana ja päätöksiin vaikuttaneet seikat tulevat ilmi. Näillä ohjeilla tutkimus on toteutettavissa uudelleen. Lisäksi valinnat ja aineiston tulkinnat vahvistettiin ja hyväksytettiin toimeksiantajan henkilöstöllä. Toimeksiantajan kanssa käydyt keskustelut nauhoitettiin, jotta niihin pystyttiin palaamaan tarvittaessa jälkepäin. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin myös aineisto- ja tutkijatriangulaatiolla.

Tutkimustulosten luotettavuutta olisi voitu lisätä valmistautumalla paremmin tiedon keräämiseen ennen seurantakuukauden alkua. Esimerkiksi skannattujen laskujen määrän selvittämiseen ei varauduttu ennen seuranta-ajanjaksoa, koska viitekehysten kirjoittaminen oli tuolloin vielä kesken. Lisäksi tiedonkeruu olisi voinut olla systemaattisempaa. Tutkittavien asiakkaiden skannattujen laskujen lukumäärää selvitettäessä olisi voitu selvittää kaikkien kuukauden aikana skannattujen laskujen lukumäärä. Laskujen lukumäärien selvittäminen jälkeenpäin oli työlästä ja aikaa vievää, vaikkakaan se ei olennaisesti vaikuta tutkimustulosten luotettavuuteen. Tutkimustulosten luotettavuutta olisi voitu lisätä myös totuudenmukaisilla palkkakustannustiedoilla, mutta toimeksiantajan puolesta niitä ei saatu. Palkkatietojenkin osalta päädyttiin määrittämään arvio yhden työntekijän työtunnin kustannuksista. Lyhyt seuranta-ajanjakso ei anna parasta mahdollista kuvaa yrityksen asiakaskannattavuuden tilasta, vaan asiakaskannattavuutta tulisi seurata pidemmällä aikavälillä.

Tutkimustulokset olivat hyvin samantapaisia kuin aiemmissa asiakaskannattavuustutkimuksissa. Myös tässä tutkimuksessa todettiin, että suurin osa kohdeasiakkaista oli yritykselle kannattavia, ja että palkanlaskenta oli toiminnoista kannattamattomin. Aikaisempien tutkimusten tapaan kaiken työn laskuttaminen ja hinnoittelu ovat merkittävimpiä seikkoja, joilla asiakaskannattavuutta voidaan toimeksiantajayrityksessä parantaa. Tämän tutkimuksen keskeisimpänä lopputuloksena oli asiakaskannattavuuden seurantataulukko, jota Tilitoimisto Oy ja muut vastaavat yritykset voivat hyödyntää asiakaskannattavuuden selvittämiseen.

Opinnäytetyössä selvitettiin asiakaskannattavuus vain osalta Tilitoimisto Oy:n asiakkaista. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi jatkotutkimukseksi sopisi loppujen asiakkaiden asiakaskannattavuuksien selvittäminen. Tämän tutkimuksen myötä havaittiin useita ideoita mahdollisten jatkotutkimusten aiheiksi. Tärkeimpänä tutkimuksen kohteena voisi olla yrityksen hinnoittelu, sillä yrityksessä todennäköisesti on muitakin kannattamattomia asiakkaita kuin tämän tutkimuksen ainoa kannattamaton asiakas. Jos toimeksiantajayritys haluaisi hyödyntää toimintolaskentaa kustannuslaskentamenetelmänä

tulevaisuudessa, voisi toimintolaskennan implementointi toiminnanohjausjärjestelmään olla tutkimuksen kohteena.

Lähteet

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 4/2010, 40–42. Viitattu 15.9.2014.

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

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY.

Dahlgren, T. 2004. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. Tilisanomat 3/2004, 35–36. Viitattu 14.9.2014.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Eskola, J. & Suoranta J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat – Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

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

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2009. Yrityksen laskentatoimi. 3.–4. painos. Helsinki: WSOYpro.

Jansson, K., Karvonen, I., Mattila, V-P., Nurmilaakso, J., Ollus, M., Salkari, I., Ali-Yrkkö, J. & Ylä-Anttila P. 2001. Uuden tietotekniikan vaikutukset liiketoimintaan. Tekesin teknologiakatsaus 111/2001. Viitattu 26.9.2014. http://www.tekes.fi/julkaisut/uuden_tietotekniikan.pdf.

Jyrkkiö, E. & Riistama V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18.–19. painos. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 1. painos. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, M. Partanen, V. & Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki. Edita.

- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyötä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kaplan, R. S. & Narayanan V.G. 2001. Customer Profitability Measurement and Management. Harvard Business School 1.5.2001 verkkoartikkeli. Viitattu 5.10.2014.
<http://www.ilkerbulat.com/lcerik/File/Kaplan.%20Customer%20Profitability%20Measurement%20and%20Management.pdf>.
- Kehittämistutkimus. 2014. Jyväskylän ammattikorkeakoulun PowerPoint-kurssimateriaali. Viitattu 13.10.2014.
- Kolme askelta ulkoistukseen. N.d. Näin ostat talouspalveluita tilitoimistoltasi. Ostajan Opas Suomen Taloushallintoliitto Ry:n verkkojulkaisu. Viitattu 12.9.2014. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lehtonen, R. O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Helsinki: Talentum.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Organisaatiokaavio. 2013. Tilitoimisto Oy:n sisäinen PowerPoint-materiaali. Viitattu 13.9.2014.
- Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Pernaa, J. 2000. Kehittämistutkimus opetuslalla. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pohjanmäki, O-P. N.d. Asiakkuuden nykyarvo ja potentiaalinen arvo. Kauppalehden johtamisen käsikirjat. Viitattu 1.10.2014.
<http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/asiakkuuksien-johtaminen/matka-asiakkuusmaisemaan/asiakkuuden-nykyarvo-ja-potentiaalinen-arvo>.
- Prosessikaaviot. 2013. Tilitoimisto Oy:n sisäinen Excel-materiaali. Viitattu 13.9.2014.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 7. painos. Helsinki: WSOY.

Sähköinen taloushallinto. N.d. Sähköinen taloushallinto auttaa keskittymään omaan liiketoimintaan. Visma Netvisorin verkkosivut. Viitattu 14.9.2014.
<http://www.netvisor.fi/palvelut/sahkoinen-taloushallinto/>.

Tapiola haalii kokonaisasiakkuuksia. 2005. Ekonomi 6/2005 verkkolehti, 18–19. Viitattu 13.10.2014.
<http://www.digipaper.fi/ekonomi/9106/index.php?pgnumb=19>.

Toimintolaskenta. N.d. Taloussanomat.fi. Taloussanakirja. Viitattu 3.10.2014.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/toimintolaskelma/>.

Tomperi, S. 2013. Kannattavuus ja kustannuslaskenta. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tunnusluvut. N.d. Balance consulting -verkkosivut. Viitattu 5.10.2014.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>.

Turney, P.B.B. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Työntekijä 1. 2014. Tilitoimisto Oy:n kirjanpitäjä. Haastattelu 10.9.2014.

Työntekijä 2. 2014. Tilitoimisto Oy:n palkanlaskija. Haastattelu 19.9.2014.

Työntekijä 3. 2014. Tilitoimisto Oy:n myyntireskontranhoitaja. Haastattelu 23.9.2014.

Työntekijä 4. 2014. Tilitoimisto Oy:n vastikevalvoja. Haastattelu 23.9.2014.

Liitteet

Liite 1. Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

Asiakas						
	Skannaus	Ostoeskontra	Kirjanpito	Myyntireskontra	Palkanlaskenta	Yhteensä
Laskutettu määrä						
Välittömät kustannukset						
Myyntikate						
Osuus toiminnon välillisistä kustannuksista						
Asiakaskate						
Asiakaskate%						
Osuus hallinnon kustannuksista						
Lopullinen kate hallinnon jälkeen						
Laskentaohje						
Skannaus	Yhden skannatun laskun hinta x asiakkaalle skannattujen laskujen lukumäärä					
OR	Välittömät suoraan (asiakkaalle tehdyt OR tunnit x keskimääräinen tuntipalkka), välilliset suhteellisella ajankäytöllä => OR toiminnon välilliset kustannukset x (asiakkaalle tehdyt OR tunnit/toimeksiantajan kaikki tunnit)					
MR	Välittömät suoraan (asiakkaalle tehdyt MR tunnit x keskimääräinen tuntipalkka), välilliset suhteellisella ajankäytöllä => MR toiminnon välilliset kustannukset x (asiakkaalle tehdyt MR tunnit/toimeksiantajan kaikki tunnit)					
KP	Välittömät suoraan (asiakkaalle tehdyt KP tunnit x keskimääräinen tuntipalkka), välilliset suhteellisella ajankäytöllä => KP toiminnon välilliset kustannukset x (asiakkaalle tehdyt KP tunnit/toimeksiantajan kaikki tunnit)					
PL	Välittömät suoraan (asiakkaalle tehdyt PL tunnit x keskimääräinen tuntipalkka), välilliset suhteellisella ajankäytöllä => PL toiminnon välilliset kustannukset x (asiakkaalle tehdyt PL tunnit/toimeksiantajan kaikki tunnit)					
Hallinto	Hallinnon toiminnon kustannukset x (kaikki asiakkaalle kirjautut työtunnit/toimeksiantajan kaikki tunnit)					