

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

Niilo Jaakkola

Case: Yritys Oy:n kustannus- ja kannattavuuslaskenta sekä asiakaskannattavuus

Opinnäytetyö 2011

Tiivistelmä

Niilo Jaakkola

Yritys Oy:n kustannus- ja kannattavuuslaskenta sekä asiakaskannattavuus, 54 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta, liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2011

Ohjaajat: laskentatoimen yliopettaja Heikki Sintonen, Saimaan ammattikorkeakoulu, toimitusjohtaja XX, Yritys Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pienen osakeyhtiön kustannus- ja kannattavuuslaskentaa, sekä toimintolaskennan avulla asiakaskannattavuuksia. Case yrityksessä ei ole harjoitettu kattavaa laskentaa, mikä luo työlle haastavan ja mielenkiintoisen pohjan. Aihe valittiin yhdessä case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa. Palaverissa pohdittiin, minkälaista johdon laskentatoimen informaatiota yritys eniten kaipaisi ja mitä pystytään saatavissa olevilla tiedoilla laskemaan ja päädyimme näihin aihealueisiin. Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Informaatio hankittiin yrityksen taloushallinto järjestelmästä, yrityksen tilitoimistolta sekä toimitusjohtajan kanssa pidetyistä palavereista.

Työ ratkaistiin toimintolaskennan avulla. Etsimme toimitusjohtajan kanssa keskeiset asiakkuuksien lisäkustannukset ja kuinka ne tulisi kohdistaa. Suoritin lisäkustannusten kohdistamisen ja laskin jokaiselle asiakkaalle todellisen asiakaskatteen ja etsin asiakkaista kuuteen ryhmään viisi kannattavinta asiakasta. Ryhmät oli määritelty asiakkaiden suorittamien ostosten määrän mukaan. Laskin yritykselle rakennetulla kustannuslaskenta työkalulla katetuottolaskelman molemmille yrityksen kustannuspaikoille ja etsin kustannuspaikkoja vastaavien toimialojen vastaavat tiedot ja suoritin vertailua yrityksen lukujen ja toimialan keskiarvolukujen välillä.

Tutkimus selvittää kuinka suuria eroja asiakkuuksien välillä todellisuudessa on kannattavuudessa ja kuinka paljon pienehköt kustannuserät vaikuttavat pitkän ajan kuluessa asiakkuuksien kannattavuuteen. Tutkimus havainnollistaa yritykselle, minkälaisiin asiakkuuksiin tulisi tulevaisuudessa panostaa, ja minkälaisia metodeja olisi käytettävissä näiden asiakkuuksien kannattavuuden parantamisessa. Lisäksi työstä selviää kustannuspaikkojen välisten kannattavuuksien erot ja kuinka kustannuspaikat pärjäävät toimialan keskiarvoille

Asiasanat: Kustannuslaskenta, toimintolaskenta, kannattavuus,
asiakaskannattavuus

Abstract

Niilo Jaakkola

Company Ltd's cost and profitability accounting and customer profitability, 54
pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree program in business economics

Specialisation in accounting

Bachelor's Thesis 2011

Instructors: Mr Heikki Sintonen, principal lecturer of accounting, Mr XX, chief
executive officer of company Ltd

This bachelor's thesis was designed to examine the customer profitability of a small limited liability company by using the methods of cost accounting, profitability accounting and activity based costing. The case company has done very little management accounting in the past, which made this research work challenging but also interesting. The subject was decided on together with the CEO of the company. Discussions concerned, for example, what information produced by management accounting would be most useful to the company and what calculations could be made based on the information that was available. The research project was executed as a qualitative research process and the research data was gathered from the company's financial administration system, their accounting office and in meetings held with the CEO of the case company.

The research problem was solved by way of activity based costing. Together with the CEO, we identified the additional costs of customer accounts and discussed how those costs should be allocated. Then the additional costs were allocated and the real profit margins for each customer were calculated. The customers were divided into six groups depending on the purchases made by the customer, and the five most profitable customers were picked from each group. A gross margin calculation was made for both of the company's cost centers. For this purpose, a cost accounting tool made for the company was used. The average figures in this field of industry and corresponding to both of the company's cost centers were searched and the average figures were compared to the case company's figures.

This research work clarifies how big the differences in profitability between the customers actually are and how small costs make a big difference in the long run. The research results show to the company what kind of customers it should focus on in the future and how to enhance the profitability of those customers. In addition, the results show the profitability differences between the cost centers and how the centers perform compared to the average performance within the industry.

Key words: cost accounting, activity based costing, profitability, customer profitability

SISÄLTÖ

1. Johdanto	5
1.1 Yritysesittely	6
1.2 Viitekehys	6
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät.....	6
2. Operatiivinen laskentatoimi	8
2.1 Operatiivisen laskentatoimen ongelmat ja ratkaisut.....	9
3. Kustannukset ja kustannuslaskenta.....	10
3.1 Kustannukset.....	10
3.1.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	11
3.1.2 Välilliset ja välittömät kustannukset	12
3.2 Kustannusten selvittäminen.....	13
3.3 Kustannuslaskenta ja sen tehtävät	13
3.4 Kustannuspaikkalaskenta	14
3.5 Suoritekohtainen laskenta	15
3.6 Suoritekalkyytit.....	16
3.6.1 Minimikalkyyli	16
3.6.2 Keskimääräiskalkyyli	17
3.6.3 Normaalikalkyyli	17
3.7 Valmistusarvo ja omakustannusarvo	18
3.8 Jakolaskenta.....	19
3.8.1 Suora jakolaskenta	20
3.9 Lisäyslaskenta	21
3.10 Toimintolaskenta.....	22
3.10.1 Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot	22
3.10.2 Kustannusajurit.....	24
3.10.3 Toimintoanalyysi.....	25
4. Kannattavuuslaskenta ja asiakaskannattavuus.....	27
4.1 Koko pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto	28
4.2 Sijoitetun pääoman tuotto	30
4.3 Katetuottolaskenta	31
4.4 Liikevoittoprosentti	34
4.5 Asiakaskannattavuus.....	34
4.5.1 Asiakkuuden arvo ja sen määrittely	36
4.5.2 Asiakkuuksien kehittäminen	37
5. Tutkimuksen toteutus.....	40
5.1 Toimintolaskenta.....	40
5.2 Asiakaskannattavuudet.....	43
5.3 Katetuottolaskelma	44
6. Päätelmät.....	46
Kuvat, kaavat ja taulukot.....	52
Lähteet.....	53

1 Johdanto

Jokaisen yrityksen perimmäinen tarkoitus on suoritteiden aikaansaaminen. Suoritteilla tarkoitetaan samaa kuin kansantaloustieteiden termillä hyödyke. Yrityksen toimialan ja toiminnan laadun mukaan suoritteet voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineellisia suoritteita kutsutaan tuotteiksi ja aineettomia palveluiksi, monien yritysten suoritteet koostuvat molempien yhdistelmästä. Suoritteita aikaansaadakseen yrityksen on hankittava tuotannontekijöitä. Sen on palkattava henkilökuntaa, hankittava raaka-ainetta, ostettava koneita ja hankittava toimitiloja. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 19.)

Eri yritystyyppien yhteinen tekijä on, että yritystoiminnan tulisi aina olla kannattavaa. Yrityksille saattaa syntyä kannattavuusongelma. Tällä ongelmalla tarkoitetaan, että tuotantotoiminnasta on tarpeen saada voittoa kulloinkin rahoitusmarkkinoiden edellyttämä määrä. Tuotantotoiminnasta saatavien voittojen on siis oltava minimissään tämän voitto-osuuden verran kuluja suurempi. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 29.)

Opinnäytetyössäni on tarkoitus suorittaa case-yritykselle kustannus- ja kannattavuuslaskentaa ja kehittää yrityksen sisäistä seurantaä edellä mainituilla alueilla. Ajatus työhön syntyi kouluprojektin kautta, jossa luokkatoverini rakensivat Excel kustannuslaskentatyökalun yrityksen käyttöön. Tarkoituksena on jatkaa siitä ja syventyä tarkemmin yrityksen kustannusrakenteisiin ja laskea katetuottolaskelma kustannuspaikoille sekä verrata niitä toimialojen lukuihin. Lisäksi tarkoituksena on perehtyä toimintolaskennan avulla yrityksen asiakkaiden kannattavuuksiin, mitkä ovat todelliset asiakaskannattavuudet, minkä alan asiakkaat ovat kannattavimpia ja mitä asiakaskannattavuuksien parantamiseksi olisi tehtävissä.

1.1 Yritysesittely

Teen opinnäytetyöni ilman yrityksen nimeä ja toimialaa yrittäjän pyynnöstä, mutta kerron tässä sen verran kuin pystyn paljastamatta case yritystä. Yritys on vanha, pieni lappeenrantalainen osakeyhtiö. Yrityksen liiketoiminta jakautuu korjaamotoimintaan ja myymälätoimintaan. Asiakaskuntaan lukeutuu suuri määrä suuria ja pk-yrityksiä Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson alueelta.

1.2 Viitekehys

Teoria on jaettu johdannon lisäksi kolmeen kappaleeseen, jotka ovat operatiivinen laskentatoimi, kustannukset ja kustannuslaskenta ja kannattavuuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Nämä kappaleet luovat teoriapohjan käytännön laskennalle. Niissä esitellään yleisesti käytettyjä laskentamenetelmiä, ja minkälaisessa käytössä nämä menetelmät ovat tämän päivän liiketoiminnassa. Empiriaosuus on jaettu kahteen osaan. Empiriassa käsittelen, kuinka aiemmin esitelty teoria soveltuu käytäntöön. Kappaleessa viisi kerron, millä menetelmillä laskenta on suoritettu ja minkälaisia ongelmia tutkimuksessa kohdattiin. Kappaleessa kuusi esitellään tutkimuksen tulokset.

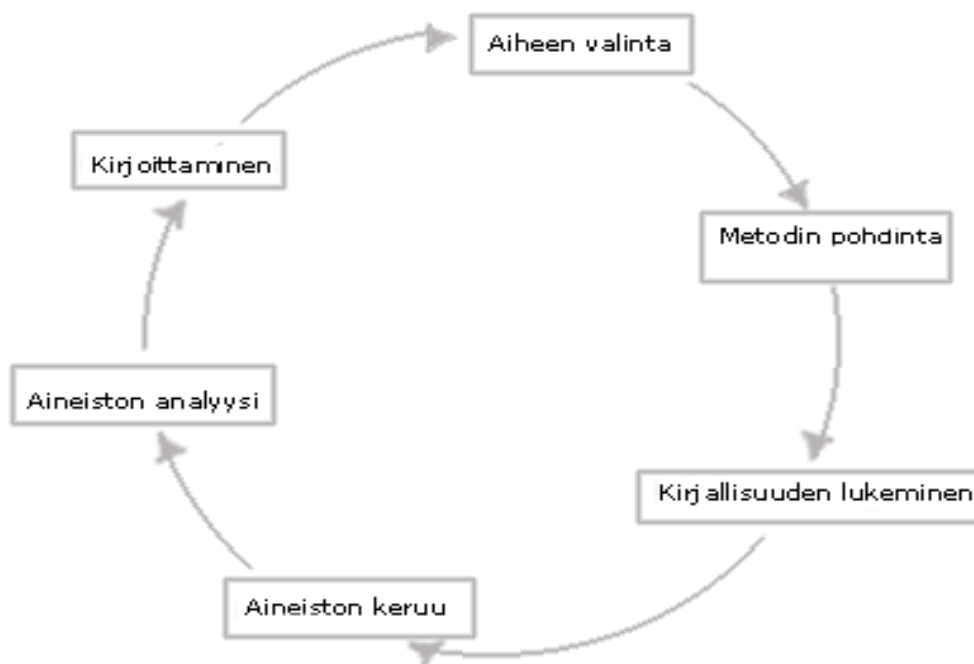
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmät

Case-yritys ei ole suorittanut tähän mennessä kattavaa sisäistä laskentaa, mikä tarkoittaa, että minun on aloitettava projekti melko puhtaalta pöydältä. Yrityksen kustannuspaikkojen tuottojen välillä on myös selvä kahtiajako. Myymälätoiminta on erittäin kannattavaa, kun taas korjaamon toiminta tuottaa tappiota. Pyrkimykseni on selvittää, missä suhteessa korjaamotoiminta tukee

myymälätoimintaa ja millaisia keinoja olisi mahdollista valjastaa käyttöön korjaamotoiminnan kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimusmenetelmänä tulee olemaan kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yleisesti nähdään, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita enemmän kuin todentamaan jo aiemmin esitettyjä väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuihin tietoihin. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko on jo tarkasti tiedossa, eikä sitä valita satunnaisotoksella. Tutkimussuunnitelma muotoutuu työn edetessä ja se on erittäin joustava. (Hirsjärvi Ym. 2008, 165.)



Kuva 1: Tutkimuksen kehä (<http://viesverk.uta.fi/viesttiet/kaytannot/kuvat/spiraali.gif>)

Tiedonhankintaan käytän yrityksen tilitoimistolta saamiani lukuja, sekä yrityksen sisältä saamiani asiakastilastoja. Lisäksi olemme yrityksen toimitusjohtajan kanssa pitäneet lukuisia palavereja opinnäytetyön tiimoilta.

Tutkimukseni haluaa selvittää:

- Miten toimintolaskentaa olisi mahdollista hyödyntää pienen osakeyhtiön kustannuslaskennassa?
- Kuinka saan riittävän määrän informaatiota järkevien laskelmien suorittamiseksi?
 - Kuinka kohdistan informaation oikein?
 - Kuinka hyödynnän tuloksiani käytännössä?

2 Operatiivinen laskentatoimi

Yritysten sisäistä laskentatoimea kutsutaan operatiiviseksi laskentatoimeksi. Nykyaikaisempi termi sille on johdon laskentatoimi. Operatiivisen laskentatoimen käyttäjinä on yrityksen operatiivinen johto. Operatiivisen johdon tehtäviä ovat muun muassa toiminnan suunnittelu, toimeenpanon organisointi ja toiminnan valvonta. Yrityksen operatiivinen laskentatoimi tarkoittaa siis kaikkea sitä informaatiota, mitä yrityksen sisältä tuotetaan operatiivisen johdon käyttöön yrityksen tulevaisuuden suunnitteluksi sekä menneen ja nykyhetken tarkastelemiseksi. Operatiivinen laskentatoimi on vapaampaa kuin ulkoinen laskentatoimi. Operatiivista laskentatoimea eivät rajoita säädökset ja laki, vaan sen tärkein määrittelijä on tehokkuus ja kannattavuus.

Operatiivisen laskentatoimen toimivuuden mittari on tehokkuus, jolla se auttaa johtoa toiminnan suunnittelussa ja tarkkailussa. Operatiivinen laskentatoimi on nykyisin välttämättömyys yrityksen toiminnan ohjaamisessa ja informaation tuottamisessa. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 44.)

2.1 Operatiivisen laskentatoimen ongelmat ja ratkaisut

Operatiivisia laskelmia laadittaessa törmätään usein seuraavanlaisiin ongelmiin: (Jyrkkiö & Riistama 2002, 57)

- **Laajuusongelma:** On pystyttävä selvittämään, mitä kustannuksia ja tuottoja laskelmiin otetaan mukaan, jotta se on tarpeeksi kattava päätöksenteon kannalta.
- **Mittausongelma:** Tuotannontekijöiden ja suoritteiden määrän mittaaminen voi aiheuttaa haasteita.
- **Arvostamisongelma:** On kyettävä määrittämään tarkka yksikköhinta suoritteelle. On otettava huomioon, että hankintahinta ja nykypäivän hinta eivät välttämättä ole samoja.
- **Kohdistamisongelma:** Kuinka kohdistetaan kustannuksia, jotka ovat jakautuneet useiden tuoteryhmien välille.
- **Jaksotusongelma:** Kustannuksia saatetaan joutua jakamaan useiden laskentajaksojen kesken.

Ongelmien ratkaisuksi on esitetty seuraavanlaisia malleja: (Jyrkkiö & Riistama 2002, 57)

- **Laajuusongelma:** Laskelmiin sisällytettävien tekijöiden määrä on riippuvainen siitä, miten pitkälle aikajänteelle suunnittelu tulee sijoittumaan. Jos esimerkiksi suunnitelma sijoittuu seuraavaan viikkoon, ovat monet tekijät todennäköisesti samoja. Sen sijaan jos laskenta kohdistuu seuraavan vuoden samalle viikolle, on monia tekijöistä mahdollista muuttaa.
- **Kohdistamis- ja jaksotusongelma:** Kohdistamis- ja jaksotusongelmissa pyritään noudattamaan aiheuttamisperiaatetta. Tuottojen ja kustannusten kohdistaminen suoritetaan sen mukaan, miten niiden nähdään aiheutuvan eri toimenpiteistä. Mikäli aiheuttamisperiaatteen mukaista kohdistamisperustetta ei ole löydettävissä, on jakaminen parasta jättää tekemättä.

- **Arvostusongelma:** Arvostusongelman ratkaisemiseksi käytetään menetetyin hyödyn periaatetta. Jos esimerkiksi hankitaan 100 kg materiaalia hintaan 20 e/kg ja valmistusvaiheessa hinta on noussut 22:n e/kg, on kustannuksissa otettava huomioon se 2 e tappio, mikä johtuu siitä, että materiaali käytetään valmistukseen sen sijaan, että se myytäisiin. Näin raaka-aine kustannukseksi tuleekin $22 \cdot 100$ eli 2200 e.

Edellä esitetyissä ratkaisuissa on kuitenkin aina otettava huomioon laskentatilanne, erilaisissa tilanteissa on parhaan edun mukaista käyttää eri ratkaisumetodeja. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 58.) Esittelen kappaleessa, 5 mihin ongelmiin itse työssäni törmäsin ja minkälaisia ratkaisuja sovelsin.

3 Kustannukset ja kustannuslaskenta

Tässä kappaleessa esittelen erilaiset kustannukset ja niiden kohdistamisen kustannuspaikoittain sekä niiden kohdistamisen suoritteille. Lisäksi esittelen eri kustannuslaskentamenetelmät, havainnollistavia esimerkkejä käyttäen ja kerron kuinka perinteinen kustannuslaskenta eroaa toimintolaskennasta ja miksi omaan työhöni valitsin juuri toimintolaskennan.

3.1 Kustannukset

Kustannusten määrittelyssä voidaan nähdä kaksi erilaista peruseriaatetta. Toinen on maksuperusteinen määrittely ja toinen on arvoperusteinen määrittely. Helppo esimerkki maksuperusteisesta määrittelystä on vaikka asunnon tapetointi, tapettia kuluu 50 metriä ja sen hinta on 8 euroa/metri. Voimme tässä tapauksessa varmuudella sanoa, että tapetoinnin välitön raaka-ainekustannus oli $50 \cdot 8$ euroa eli 400 euroa. Maksuperusteisesti määriteltäviä kustannuksia kutsutaan myös pagatoriseksi kustannukseksi. Maksuperusteisen laskennan

yksinkertainen idea on, että laskenta on maksuperusteista, kun kustannukset ja kannattavuus mitataan kassanmaksujen perusteella. Maksuperusteinen tarkastelutapa on mutkaton, mutta yrityksen toiminnan tarkastelussa sen käyttökelpoisuus on hyvin pieni. Esimerkkinä yrityksen katto vuotaa ja pilaa valmistevarastoa. Katon korjaaminen olisi kannattavaa vain, jos korjaamistoiminnasta aiheutuvat kustannukset toisivat kassaan pelkästä korjaustoiminnasta maksuja. Tällaisten kustannusten hyötyjä on mahdoton toteennäyttää maksuperusteisella menetelmällä. (Pellinen 2006, 67 - 68.)

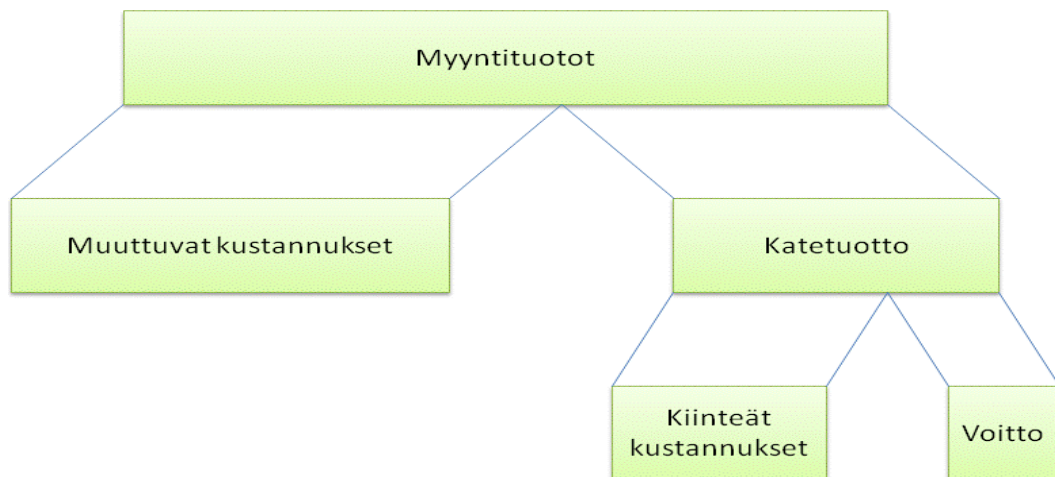
Arvoperusteista laskentaa käytetään yleensä hyödykkeiden jalostustoiminnassa. Kustannukset ja kannattavuus määritellään määrä- ja arvokomponenttien avulla. Määräkomponentit kuitenkin rajoittavat huomion ainoastaan aineellisiin seikkoihin, vaikka tuotteen arvo ei ole objektiivinen asia (Pellinen 2006, 68 - 69).

Kustannuskäsitettä käsitellään kirjanpidon puolella termeillä menot ja kulut. Operatiivinen laskentatoimi puolestaan laskee kustannuksia. Molemmilla tarkoitetaan samaa asiaa, mutta niistä käytetään eri termiä eri yhteyksissä. Pelkistetysti kustannukset saadaan selville, kun kerrotaan tuotannontekijöiden määrä yksikköhinnalla. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi ihmistyö, koneet, laitteet ja aineet. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 46; Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 47.)

3.1.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksilla on kaksi pääkategoriaa, muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset. Näiden kustannusten ero on, että muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon volyyymista, esimerkiksi raaka-aineet mutta kiinteät kustannukset eivät ole. Kiinteiden kustannusten määrään vaikuttaa ajan kuluminen, minkä vuoksi niitä kutsutaan myös aikakustannuksiksi. Tämä on perinteinen linjaus kustannusten kanssa toimittaessa. Toimintolaskentakappaleessa huomaamme kuitenkin, että asia ei aina ole näin yksiselitteinen.

On olemassa myös kustannuksia, jotka riippuvat toiminta-asteesta mutta jotka muuttuvat hyppäyksittäin. Näitä kutsutaan hyppäyksittäin muuttuviksi kustannuksiksi. Esimerkiksi työnjohdon ja huoltohenkilökunnan palkkakustannukset ovat tällaisia kustannuksia, sillä tätä henkilökuntaa lisätään aina tietyin toiminta-astevälein. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 68.)



Kuva2: Kustannusten jakautuminen
(https://wiki.aalto.fi/download/attachments/25825168/katetuottolaskennan_kaavakuva.gif?version=1&modificationDate=1223673650000)

Yllä oleva kuva esittää kustannusten jakautumisen liiketoiminnassa.

3.1.2 Välilliset ja välittömät kustannukset

Kustannuslaskennan järjestämisessä tärkeää on erotella tuotantokustannukset välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset käsittävät tuotannon määrään suoraan kytkeytyvät kustannuserät, kuten materiaalit ja valmistukseen tarvittu työ. Välilliset kustannukset aiheutuvat tuotannosta, mutta eivät mistään yksittäisestä tuotteesta. Näitä kustannuksia käsitellään laskentajärjestelmissä eri tavoin. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan tuotteiden kustannuksiksi. Välillisille kustannuksille ei näin voida tehdä, koska ne eivät ole minkään yhden tuotteen aikaansaamia. Nämä kustannukset kohdennetaan tuotteille kahdessa tai useammassa vaiheessa. Välilliset

kustannukset kohdistetaan aina ensiksi kustannuspaikalle ja sieltä tuotteille. (Pellinen 2006, 106 -107.)

Koska myös taloushallinnon tulee toimia taloudellisesti, ei yleensä ole kannattavaa tutkia ja jaotella kaikkia välittömiä ja välillisiä kustannuksia erikseen. On tehokkainta kohdistaa olennaisimmat kustannuserät kohteelle ja jättää muut kustannukset välillisiksi. Tämä nousi keskeiseksi asiaksi omassa työssäni. Kappaleessa 5 esittelen tapoja, joilla ratkaisin tämän ongelman. (Lehtonen 2002, 128.)

3.2 Kustannusten selvittäminen

Yksi operatiivisen laskentatoimen tärkeimmistä tehtävistä on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Yleisesti suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen on haastavampaa valmistusyrityksissä kuin palvelu- tai markkinointiyrityksissä. Suoritteiden lisäksi voidaan kustannuksia kohdistaa myös muille kohteille, kuten esimerkiksi asiakkaille. Kustannuksia laskettaessa on syytä tehdä sekä ennakkolaskelmia että jälkilaskelmia. Näistä kahdesta suurempi painoarvo on jälkilaskelmilla, sillä niitä tarvitaan yrityksen tuloksen laskennassa, varastojen arvojen määrittämisessä ja ennakkolaskelmien tarkkuuden arvioinnissa. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 60.)

3.3 Kustannuslaskenta ja sen tehtävät

Kustannuslaskennan ensisijaisena kohteena on aina tuotanto, jossa odotetaan syntyvän tavaroita tai palveluja. Siksi kustannuslaskennan ensimmäisenä lähtökohtana tulisi pitää tuotannon tarpeeksi kattavaa hahmottamista. (Pellinen 2003, 25.)

Kustannuslaskenta on tärkeä osa operatiivista laskentatoimea. Kustannuslaskennan tavoitteena on suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen. Kustannuslaskentaa käytetään hyväksi mm. yrityksen tuloksen selvittämisessä ja varastojen arvojen selvittämisessä.

Kustannuslaskennan piiriin luetaan myös seuraavia toimintoja: (Jyrkkiö & Riistama 1996, 53)

- Suoritekohtaisessa laskennassa on tärkeää tuntea suoritteiden ja niiden valmistuksesta johtuvien kustannusten riippuvuussuhteet. Tämän vuoksi kustannuslaskennan tehtäviin kuuluu myös tarkastelun kohteena olevan tuotantoprosessin kuvaaminen ja analysointi, jotta saadaan selville tuotannontekijöiden käytön ja suoritteiden väliset suhteet. Nämä suhteet ovat aina erilaisia erilaisissa yrityksissä.
- Kustannuslaskennan aikaansaamia tietoja käytetään hyväksi valvonnan yhteydessä. Organisaation toiminnan tehokkuuden selvittämiseksi tarvitaan tietoja vastuualueittaisista kustannuksista. Vastuualueet määräytyvät yrityksen sisäisen hierarkian mukaan. Toiseksi tarkkailussa ovat eri valmistusmenetelmät. Kustannuslaskennan tulee mahdollistaa eri valmistusmetodien välisen tehokkuuden ja kannattavuuden tarkkailu.

Kustannuslaskennan tehtävänä on siis selvittää, mitkä kustannukset ovat aiheutuneet tiettyjen toimintojen suorittamisesta. Koska vastaukset ovat usein likimääräisiä, on suoritekohtaisten kustannusten selvittämiseksi kehitetty useita metodeja. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 53 -54)

3.4 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikka on pienin toimintayksikkö tai vastuualue, jonka aiheuttamat kustannukset selvitetään erikseen (Jyrkkiö & Riistama 2002, 118)

Kustannuspaikkojen tulisi olla jaettuna siten, että niiden suoritemäärät olisi mitattavissa yhteisellä mittayksiköllä. Esimerkiksi konepajalla kustannuspaikat

voisivat muodostua eri konetyyppien mukaan, esimerkiksi leikkuukoneet oma ryhmä, sorvit oma ryhmä jne. Kustannuspaikat vastaavat yleensä organisaation vastuunjakoja, johonkin vastuualueeseen saattaa kuulua useita kustannuspaikkoja, mutta mikään kustannuspaikka ei saa kuulua useaan vastuualueeseen. Case-yrityksessä kustannuspaikat jakautuvat myymälään ja korjaamoon. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 119.)

Kustannuslaskentaa on mahdotonta toteuttaa, jos ei pystytä määrittelemään mille vastuualueelle yrityksessä kustannukset kuuluvat. Kustannuspaikkalaskennan tavoitteena on: (Jyrkkiö & Riistama 1996, 134.)

- Avustaa suoritekohtaisten kustannusten selvittämisessä.
- Selvittää vastuualueiden kustannukset, jotta yrityksen kannattavuutta on mahdollista seurata. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 134.)

Kustannuspaikoittain lasketut tuotot ja kustannukset mahdollistavat vastuualueittain toteutettavan budjettisuunnittelun ja -seurannan. Kun tuotot ja kustannukset ohjautuvat tietyille yksiköille, käytetään siitä termiä tulosityksikkövastuu. Muussa tapauksessa puhutaan kustannusvastuusta. Myyntiyksiköt ovat tavallisesti tulosityksikkövastuullisia ja valmistusyksiköt kustannusvastuullisia. (Lehtonen 2002, 130.)

3.5 Suoritekohtainen laskenta

Kuten olen aiemmin maininnut, suoritekohtaisia kustannuksia tarvitaan varaston arvon määrittelemiseksi. Lisäksi suoritekohtaisia kustannuksia voidaan käyttää monella muulla tavalla. Useimmissa tapauksissa suoritekohtaiset kustannukset muodostavat perustan tuotteen hinnoittelulle. Laskentatoimi ei toki määrittele lopullista hintaa, mutta antaa ohjenuoran hinnoittelusta vastaaville henkilöille. Koska yritystoiminnassa pyritään mahdollisimman suureen tulokseen, on tärkeää selvittää kunkin suoritteiden vaikutus tulokseen. Siten voidaan sijoittaa kannattavimpien suoritteiden tuotantoon ja karsia vähemmän kannattavia.

Suoritekohtaista laskentaa tarvitaan niin valmistusyrityksessä kuin palveluyrityksessä, mutta valmistusyrityksessä se on useimmiten monipuolisempaa. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 155 -156.)

3.6 Suoritekalkyyli

Tuotekohtaisessa laskennassa ei ole olemassa yhtä yleispätevää tapaa kohdistaa tuotteille kustannuksia. Kalkyylin valinta vaikuttaa mm. varaston inventaariarvoon. Seuraavaksi esittelen kolme yleisintä kalkyylytyyppiä, joita käytetään apuna kustannusten kohdistamisessa.

3.6.1 Minimikalkyyli

Minimi- eli katetuottokalkyylin perusajatuksena on kohdistaa suoritteille ainoastaan muuttuvat kustannukset. Kalkyyli on saanut nimensä siitä, että se ilmoittaa hinnan, joka tuotteella pitää olla, että se juuri kattaa omasta valmistuksesta aiheutuvat kulut. Kiinteiden kustannusten katsotaan aiheutuneen kapasiteetista, joten niitä ei jaeta suoritteille. Minimikalkyylin laskeminen vaatii tietyn ajanjakson valitsemista laskentakohteeksi. Kaava 1 hahmottaa minimikalkyylin laskennan.

$$\text{Minimikalkyyli} = \frac{\text{Laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{Suoritemäärä}}$$

Kaava 1: Minimikalkyyli

Minimikalkyyliä käytettäessä myös varaston inventaariarvon määrittäjänä ovat suoritteiden muuttuvat kustannukset (Pellinen 2003, 115).

3.6.2 Keskimääräiskalkyyli

Keskimääräiskalkyylin ajatuksena on, että suoritteelle kohdistetaan laskentakauden kaikki kustannukset, koska katsotaan, että ne kaikki ovat muodostuneet laskentakauden tuotannosta. Tällöin jakoa kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välillä ei tarvita. Kaavassa kaksi on esillä keskimääräiskalkyylin laskenta.

$$\text{Keskimääräiskalkyyli} = \frac{\text{Laskentakauden kokonaiskustannukset}}{\text{Suoritemäärä}}$$

Kaava 2: Keskimääräiskalkyyli

Kun toimintasuhde muuttuu, muuttuvat myös kustannukset. Alhaisilla toimintasuhteilla suoriteyksiköt tavallaan kantavat valmistamatta jääneiden yksiköiden kiinteät kustannukset. (Jyrkkö & Riistama 2002, 132.)

Toiminta-aste	Toimintasuhde	Keskimääräiskalkyyli
2500 Kpl	60% (10 000€)	10000 € / 2500 Kpl = 4€ / Kpl
4000 Kpl	95% (14 000€)	14000€ / 4000 Kpl = 3,5€ / Kpl

Taulukko 1. keskimääräiskalkyyliesimerkki

Taulukko 1 näyttää meille miltä tämä näyttää käytännön laskennassa.

3.6.3 Normaalikalkyyli

Normaalikalkyylin avulla poistetaan toimintasuhteen vaikutus yksikkökustannuksiin. Suoritteille kohdistetaan kiinteistä kustannuksista ainoastaan se määrä, joka normaalitoiminta-asteella tulisi keskimääräiskalkyylin mukaan. Normaalikalkyyliä pidetään perinteisenä ja turvallisena kalkyyli tyyppinä. (Uusi-Rauva 1991, 42.)

$$\frac{7\,200\text{ €}}{3000\text{ Kpl}} + \frac{4\,469\text{ €}}{4200\text{ Kpl}} = 2,4\text{€} + 1,06\text{€} = 3,46\text{€} / \text{Kpl}$$

Kaava 3. Normaalikalkyyliesimerkki

$$\text{Normaalikalkyyli} = \frac{\text{Laskentakauden muuttuvat kustannukset}}{\text{Todellinen suoritemäärä}} + \frac{\text{Laskentakauden kiinteät kustannukset}}{\text{Normaali suoritemäärä}}$$

Kaava 4. Normaalikalkyyli

Kaava 3:ssa on esimerkki normaalikalkyylin laskennasta ja kaava 4 esittää sen laskentakaavan.

3.7 Valmistusarvo ja omakustannusarvo

Suoritekalkyyleja laadittaessa on otettu huomioon vain ne kustannukset, jotka aiheutuvat suoritteen valmistuksesta. Näitä nimitetään valmistuskustannuksiksi, ja nämä eroavat markkinointiin, hallintoon sekä tutkimustoimintaan liittyvistä kustannuksista. Tuotekalkyyli, joka sisältää vain valmistuskustannukset, kertoo tuotteen valmistusarvon. Jos laadintatapana on käytetty minimikalkyyliä,

käytetään nimityksenä minimivalmistusarvoa. Merkittävä osa modernien valmistusyritysten kustannuksista aiheutuu toiminnoista, jotka eivät välittömästi liity itse tuotteen valmistukseen. Suurin osa tällaisista kustannuksista on joko kiinteitä tai sellaisia muuttuvia, jotka eivät muutu lyhyessä ajassa toimintasuhteen mukaan. Kun muuttuvien kustannusten lisäksi tällaiset kustannukset kohdistetaan lopulliselle suoritteelle, saadaan laskettua suoritteen omakustannearvo (OKA). Mikäli osuudet välillisistä kustannuksista on laskettu normaalitoiminta-asteen mukaan, on saatu arvo normaaliomakustannusarvo (NOKA). Tämä osoittaa tuotteen yksikkökustannukset pitkällä aikavälillä, mutta vain jos toiminta aste pysyy kutakuinkin samassa eikä tuotanto-ohjelmassa tapahdu merkittäviä muutoksia. Koska nämä ehdot harvemmin täyttyvät, on normaaliomakustannusarvon käytön hyödyllisyys melko vähäistä. (Uusi-Rauva 1991, 42 -43.)

Valmistusarvo = aines- ja valmistuskustannukset

Omakustannusarvo (OKA) = kaikkien toimintojen kustannukset

3.8 Jakolaskenta

Jakolaskennan hyöty on suurin yhtenäistuotannossa suoran jakolaskennan muodossa. Jakolaskentaa on myös mahdollista soveltaa rinnakkaistuotantoon ja vaihtuvaan joukkotuotantoon sivutuote- ja ekvivalenssilaskennan avulla. Jakolaskennan tyypillisimpiä piirteitä ovat: (Jyrkkiö & Riistama 1996, 166.)

- Kustannukset rekisteröidään kustannuspaikoittain. Suoritekohtaisia kustannuksia ei ole tarpeen selvittää, vaan kaikki kustannukset kohdistetaan joko apu- tai pääkustannuspaikoille.
- Apuosastojen kustannukset jaetaan pääkustannuspaikoille.
- Kausittain rekisteröidään pääkustannuspaikoilla tuotettujen suoritteiden määrät.

- Pääkustannuspaikkojen kustannukset jaetaan tuotettujen suoritteiden kesken. Täten saadaan selvitettyä jokaisen pääkustannuspaikan suoritteiden yksikkökustannukset. Lopulliset yksikkökustannukset saadaan laskemalla yhteen kaikkien osastojen yksikkökustannukset, joiden läpi tuote on kulkenut. (Jyrkkiö & Riistama 1996, 166.)

	Kustannukset	Käsittely	=	Yksikkökustannukset
Osasto 1	77 600,00 €	950t	=	77600€ / 950t = 81,68€ / t
Osasto 2	26 000,00 €	950t	=	26000€ / 950t = 27,37€ / t
Markkinointi	17 650,00 €	900t	=	17650€ / 950t = 19,61€ / t
Yksikkökustannus			=	128,66€ / t

Taulukko 2. Jakolaskentaesimerkki

Yllä on esimerkki havainnollistamaan prosessin kulkua. Osastot käsittelevät tuotetta 950 tonnia ja myynti on 900 tonnia.

3.8.1 Suora jakolaskenta

Suoraa jakolaskentaa sovelletaan yhteistuotantoon. Aluksi kullakin kustannuspaikalla määritellään laskentakauden suoritemäärä. Valmiiden suoritteiden lisäksi kustannuspaikoille saattaa jäädä keskeneräistä tuotantoa.

Ket-A + valmistukseen pantu = valmistunut + Ket-L (+hävikki).

Ket-A tarkoittaa keskeneräistä tuotantoa alussa ja Ket-L samaista tuotantoa lopussa.

Jos keskeneräisen tuotannon määrä ja jalostusaste pysyvät samana laskentakaudesta toiseen, riittää valmistuneen tuotannon määrittäminen. Jos tuotannon määrä ja jalostusaste vaihtelevat, on muutokset huomioitava laskettaessa. Tämän jälkeen selvitetään kustannuspaikan laskentakauden kustannukset, keskeneräisille yksiköille laskentaan kustannuksista osuus jalostusasteen mukaan. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 142.)

Jakolaskentaan sisältyy myös sivutuotemenetelmä ja ekvivalenssilaskenta, mutta niiden käyttö on niin tapauskohtaista, että en esittele niitä tarkemmin työssäni.

3.9 Lisäyslaskenta

Monituoteyrityksissä valmistetaan usein satoja tai jopa tuhansia erilaisia tuotteita. Valmistusprosessit sisältävät lukuisia eri vaiheita ja vaativat useiden eri koneiden käyttöä. Tällaisissa tapauksissa ei jakolaskentaa ole mahdollista käyttää, sillä aiheuttamisperiaatetta ei voida seurata edes välttävässä määrin. Tällaisissa yrityksissä on käytettävä lisäyslaskentaa. Lisäyslaskennan tunnuspiirteitä ovat: (Jyrkkiö & Riistama 2002, 149)

- Jokaisella tuote-erällä on työmääräys.
- Työmääräykset ovat numeroituja ja kalkyyliit laaditaan työnumeroittain.
- Kustannukset on jaettu välillisiin ja välittömiin.
- Välilliset kustannukset on kohdistettu kustannuspaikoittain.
- Apukustannuspaikkojen kustannukset siirretään pääkustannuspaikoille.
- Työnumeroille osoitetaan sille kuuluvat välittömät kustannukset sekä yleiskustannuslisien avulla osuudet välillisistä kustannuksista.
- Keskeneräisten tuotteiden kustannukset selvitetään jälkilaskelmien avulla. (Jyrkkiö & Riistama 2002, 149 -150.)

Yleiskustannuslisä= laskentakauden välilliset kustannukset / suoritemäärä

Suoritusmäärää mitattaessa yleiskustannuslisä ilmaistaan yleensä absoluuttisena yksikkönä, esimerkiksi euroa/työtunti olisi Työtuntilisä. Jos mittayksikkö on euromääräinen, yleiskustannuslisä ilmaistaan prosenttimuodossa, esimerkiksi palkkalisä on x-prosenttia välittömistä palkoista. (Uusi-Rauva 1991, 50.)

Kalkyylin perusrakenne lisäyslaskennassa:

Välittömät aineet

+Muuttuvien aineyleiskustannusten lisä

+Välittömät palkat

+Valmistuksen muuttuvien yleiskustannusten lisä

=Minimivalmistusarvo

3.10 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on kustannuslaskenta menetelmistä uusin ja vähiten tunnettu. Käytän oman työni empiria osuudessa toimintolaskentaa todellisten asiakaskustannusten laskennassa ja sitä kautta asiakaskannattavuuksien tarkastelussa.

Toimintolaskenta soveltuu erityisen hyvin strategiseen laskentaan, esimerkiksi tuotteita, asiakkaita ja palveluja koskevaan päätöksentekoon. Lisäksi se on toimiva apuväline hinnoittelussa.

Toimintolaskennan tarkoitus on: (Lumijärvi & Kiiskinen & Särkilahti 1995, 19.)

- Hahmottaa organisaation resurssien kulutuksen sekä tuotteen, palvelun ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten suhde.
- Ymmärtää kustannusten käyttäytymistä.
- Kehittää toimintoketjuja.

Toimintolaskennassa kustannuksia tarkastellaan toiminnoittain, joita yrityksellä on usein lukuisia, esimerkiksi asiakaskäynnit, laskutus, tilausten käsittely. Toimintoja kartoittamalla ja selvittämällä kuinka ne kytkeytyvät vaikkapa tuotteen tai palvelun tuottamiseen, saadaan ymmärrettävä kuva koko tuotantoketjusta. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti 1995, 19.)

3.10.1 Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot

Toimintolaskennan peruslähtökohta on erilainen perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna. Perinteisissä malleissa oletus on, että tuotteet aiheuttavat kustannuksia. Toimintolaskennassa lähestytään asiaa siltä kantilta, että toiminnot aiheuttavat kustannuksia ja tuotteen valmistaminen vaatii toimintoja. (Turney 1994, 54.)

	Toimintolaskenta		Perinteinen	
Työkalujen valmistus	1 000 €		1 000 €	
	A	B	A	B
Tuotekustannukset	500 €	500 €	800 €	200 €
Volyymi	200	50	200	50
Yksikkö kustannukset	2,50 €	10 €	4 €	4 €

Taulukko 3: Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot

Yllä oleva kuvio havainnollistaa hyvin perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan eroa. Pienen volyymin tuotteet aiheuttavat suhteellisesti enemmän kuluja yritykselle, kuin suuren volyymin tuotteet, mutta perinteinen kustannuslaskenta ei ota tätä huomioon. Toimintolaskennassa sen sijaan kustannukset kohdistetaan juuri tätä periaatetta noudattaen. Toimintolaskennassa korostetaan, että yleiskustannuksia ja niiden kohdistumista tulee ymmärtää paremmin. Useat kiinteiksi luokiteltavat kustannukset ovatkin itse asiassa muuttuvia, kun niitä tarkastellaan pitkällä aikavälillä. (Alhola 2008, 57.)

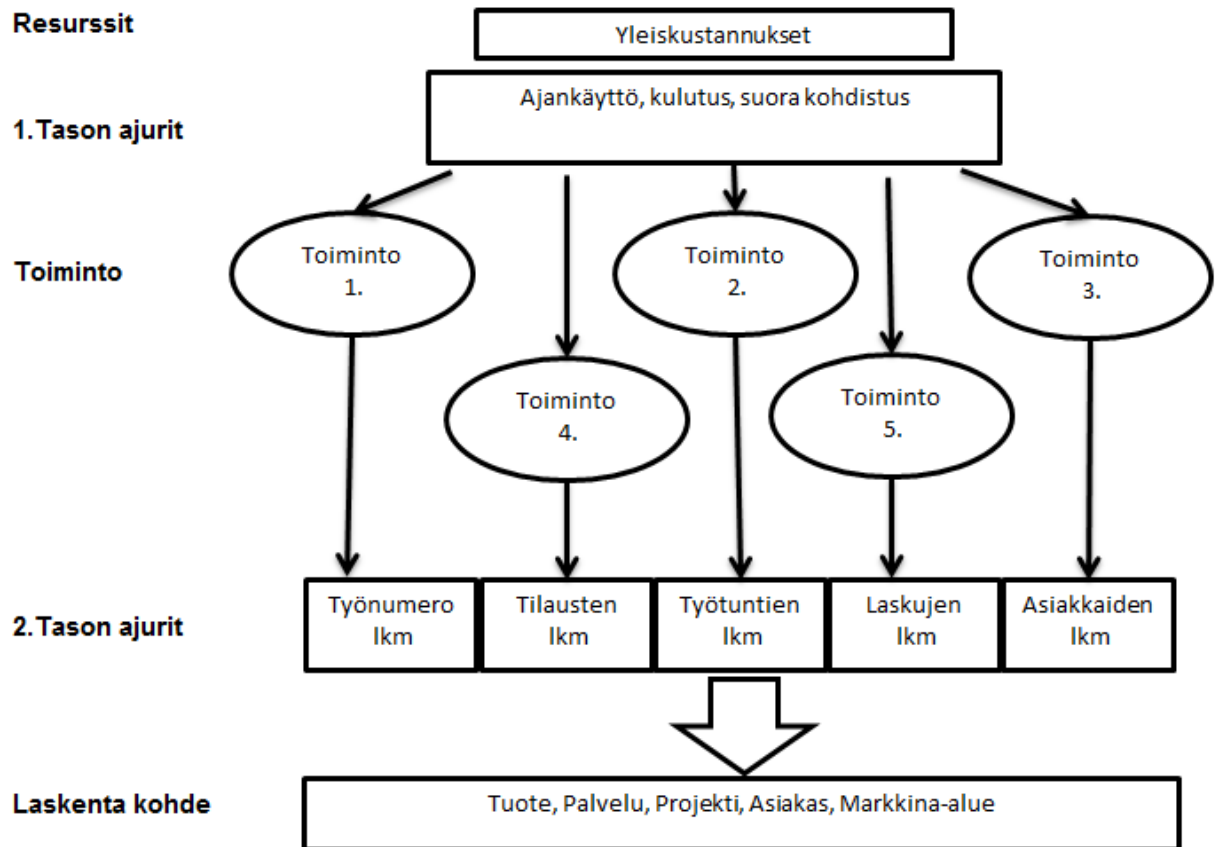
Toimintolaskennassa otetaan huomioon, että organisaatioissa on yleensä erilaisia toimintotasoja ja eri tasot vaativat erilaisia kohdistustekijöitä. Toimintotasoja voivat olla esimerkiksi yksikkö, tuote tai asiakas. Toimintolaskennassa asiakaskustannusten laskeminen ei eroa tuotekustannusten laskemisesta. Ainoa ero on, että kustannukset kohdistetaan tuotteen sijaan asiakkaalle. Tämä mahdollistaa asiakkaiden kannattavuuden

tarkastelun uudessa valossa, kun asiakkaille on kohdistettu sellaisia kustannuksia, mitä perinteinen kustannuslaskenta ei niille kohdista. (Turney 1994, 59- 61.)

3.10.2 Kustannusajurit

Toimintolaskennassa kustannusten määrittelyssä käytetään ns. kustannusajureita. Kustannusajureilla kohdistetaan kustannuksia, sekä selvitetään miksi toiminto vaatii kyseiset resurssit. Kustannusajureita on kahdentasoisia. Ensimmäisen tason ajurit kohdistavat kustannuksen kustannuspaikalle ja toisen tason ajurit laskentakohteelle. Lisäksi toisen tason ajurit voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään: Laskenta-ajureiksi ja toimintoajureiksi. (Lumijärvi Ym. 1995, 53 -54.)

- Laskenta-ajurit määrittävät kuinka usein toimintoa tehdään.
- Toimintoajurit kertovat mitkä asiat vaikuttavat toiminnon laajuuteen ja mistä kustannukset aiheutuvat. Jos kustannuksiin halutaan vaikuttaa, on juuri toimintoajureihin perehdyttävä. (Lumijärvi Ym. 1995, 53 -54.)



Kuva 3: Toimintolaskentamalli (Lumijärvi Ym. 1995, 53)

3.10.3 Toimintoanalyysi

Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen pohjana toimii toimintoanalyysi. Toimintoanalyysi vastaa kysymyksiin: mitä organisaatiossa todellisuudessa tapahtuu ja kuinka organisaatio käyttää resurssejaan hyväksi. Toimintoanalyysi selvittää mm.

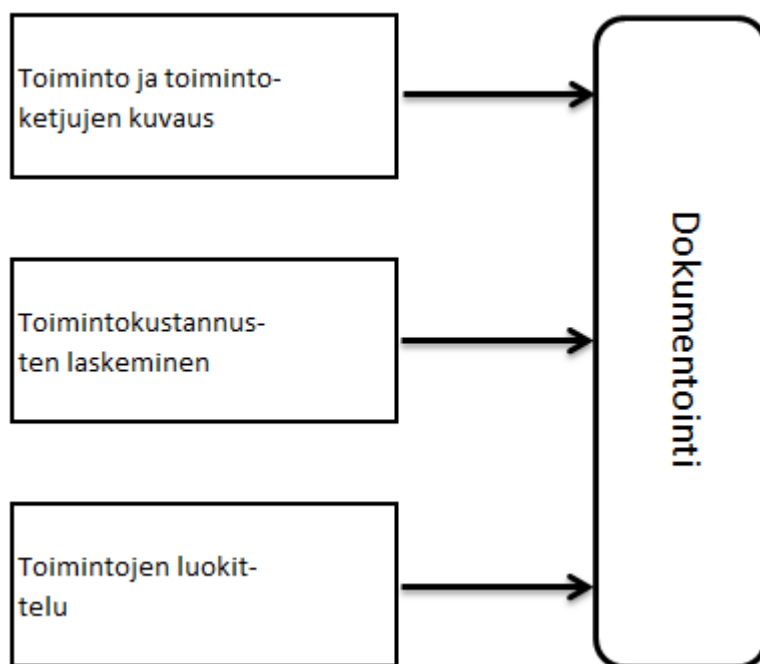
- toimintoajurit,
- miksi toimintoon sitoutuu niin paljon resursseja,
- toimintojen väliset yhteydet.
- mikä aiheuttaa toiminnon?
- mitä vaiheita toiminto aiheuttaa?

Kyseessä on siis työkalu, jonka avulla selvitetään: mitä tehdään, miksi tehdään, mitä se tuottaa ja paljonko se maksaa. Jos kyseessä esimerkiksi olisi

korjaamoalan yritys, niin voitaisiin selvittää, kuinka suuri osa 10 suurimmasta kuluerästä liittyy itse korjaamotoimintaan ja asiakkaisiin. (Alhola 2008, 93.)

Toimintoanalyysiä käytetään myös toimintoketjujen selvittämisessä. Toimintoketjut ovat eri toimintojen muodostamia kokonaisuuksia, joissa yksi toiminto vaikuttaa toiseen ja toisinpäin. Toimintoketjujen kartoitus on yleensä yritykselle hyvin valaisevaa. Se selvittää, ketkä toimintoketjuun todellisuudessa osallistuvat ja minkälaista synergiaa toiminnoilla on. (Alhola 2008, 94.)

Toimintoanalyysissä on oltava tarkkana toimintojen ja kustannustekijöiden etsimisen kanssa. Liiallinen määrä tekijöitä luo monimutkaisen ja kalliin järjestelmän, jota on vaikea tulkita ja taasen liian pieni määrä tekijöitä tekee laskennasta epätarkkaa. Toimintolaskennan käyttöön siirryttäessä kannattaa alkuun ottaa käyttöön pienempi määrä toimintoja ja kustannustekijöitä ja osaamisen ja ymmärryksen karttuessa laajentaa määrää. (Turney 1994, 107 - 108.)



Kuva 4: Toimintojen kartoituksen vaiheet (Alhola 2008, 94)

Useissa organisaatioissa toimintolaskenta on pysyvä järjestelmä, mutta toimintolaskentaa on mahdollista käyttää myös yksittäisissä tapauksissa (Ala-Mutka & Talvela 2004, 68).

4 Kannattavuuslaskenta ja asiakaskannattavuus

To fight and conquer in all your battles is not supreme excellence; supreme excellence consists in breaking the enemy's resistance without fighting.

Edellisellä lainauksella viitataan siihen, että nykyisillä äärimmäisen kilpailluilla ja haastavilla markkinoilla asema saavutetaan ja ylläpidetään muilla keinoin kuin suoralla kilpailulla ja kilpailijoiden seurannalla. Tässä apuna toimii kannattavuuslaskenta ja sen luoma kannattavuusajattelu. Näiden hallinta luo yritykselle keinot muodostaa kilpailustrategioita, joiden avulla hankitaan etulyönti asema kilpailijoihin nähden ilman pelkoa, että strategia kopioidaan.

Kannattavuuden käsitteellä on monia määritelmiä. Peruseriaatteena voidaan kuitenkin sanoa, että jokaisen yrityksen tulee olla kannattava. Äärimmäisen yksinkertaistettuna kannattavuus tarkoittaa, että yrityksen tulot ylittävät yrityksen kulut liikkeenjohtoa tyydyttävissä määrin. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 21.)

$$\begin{array}{r} \text{Tuotot} \\ - \text{Kulut} \\ \hline \text{Tulos (voitto tai tappio)} \end{array}$$

Kaava 5: Tulos

Yllä yrityksen tulos on laskettu yksinkertaisimmalla mahdollisella tavalla. Tuloksesta on kuitenkin johdettavissa eri versioita vähentämällä eri kulueroja, ja näitä versioita käytetään analysoitaessa eri asioita. Yrityksen liiketulos saadaan vähentämällä tuotoista kaikki varsinaisen liiketoiminnan kulut. Tällöin mukaan luetaan kaikki muuttuvat kustannukset sekä kaikki kiinteät kustannukset poistot mukaan lukien. Liikevoitto ei ota huomioon rahoituskustannuksia eikä veroja.

Käyttökate on identtinen liikevoittoon, mutta siinä yrityksen poistoja ei oteta huomioon. Myyntikatteessa taas tuotoista vähennetään ainoastaan muuttuvat kustannukset. Myyntikatteella mitataan enemmänkin tuotannon kannattavuutta, kuin itse yritystoiminnan kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2011, 64.)

Voitto itsessään ei kuitenkaan kerro vielä paljoakaan. Jotta kannattavuutta voidaan mitata, on voittoa kyettävä vertaamaan johonkin. Helppointa on verrata voittoa oman yrityksen edellisten tilikausien voittoon tai samankokoisten kilpailijoiden voittoon. Vielä havainnollistavampaa on kuitenkin verrata voittoa oman yrityksen pääomaan, jotta nähdään, kuinka paljon yritykseen on varoja sijoitettu ja minkä verran ne poikivat voittoa. Tämä vertailu voidaan tehdä joko koko pääomalla tai ainoastaan omalla pääomalla. Koko pääomalla tarkoitetaan yrityksen kaikkia varjoja ja omalla pääomalla varoja, joista on vähennetty yrityksen velat, eli vieras pääoma. (Andersson, Ym. 2001, 40.)

TASE	
Varat	Oma pääoma
_____	Velat
Koko pääoma	Koko pääoma

Kaava 6: Tase

Yllä esitetään yrityksen pääomat.

Seuraavissa kappaleissa esittelen yleisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja sekä mistä ne lasketaan ja mitä niillä mitataan. Omassa työssäni en laske näitä lukuja, sillä minulla ei ole keinoja erotella yrityksen taseesta korjaamon ja myymälän eriä. Katetuottolaskelman sen sijaan laadin.

4.1 Koko pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto

Pääomien tuottoja laskettaessa voitto asetetaan suhteeseen yrityksen pääomien kanssa. Tulos ilmoitetaan prosenttilukuna, jolloin on mahdollista vertailla samalla alalla toimivien, mutta erikokoisten yritysten tuloksia. Pääomien tuottoasteissa ei ole mitään säädettyjä rajoja, jotka kertoisivat, milloin toiminta on kannattavaa, mutta yleisesti on käytetty alarajana markkinakorkokantaa. Tuoton korkeuden vaatimus riippuu pääasiassa siitä, millaisia muita sijoitusvaihtoehtoja omistajilla olisi rahoilleen ja millaista tuottoa nämä vaihtoehdot tarjoavat. Lisäksi yrityksen riskitaso vaikuttaa voittovaatimukseen. Mitä korkeamman riskin yritystoiminnasta on kyse, sitä korkeampaa tuottoa sen on tuotettava. (Andersson, Ym. 2001, 41- 42.)

Jos yritys esimerkiksi hankkisi 100 €:n koneet ja näillä koneilla saataisiin aikaiseksi 500 €:n myynnit olisi pääoman tuottoaste:

$$(500 \text{ €} - 100 \text{ €}) / 100 \text{ €} = 4 \text{ eli } 400 \%$$

Esimerkki on äärimmäisen pelkistetty ja siitä puuttuvat muuttuvat kustannukset.

Kaava 7 esittää oman pääoman tuottoasteen.

OMAN PÄÄOMAN TUOTTOASTE
$\frac{\text{Kokonaistulos}}{\text{Oikaistu oma pääoma}}$

Kaava 7: Oman pääoman tuottoaste

Kaava 8 esittää koko pääoman tuottoasteen.

KOKO PÄÄOMAN TUOTTOASTE
$\frac{\text{Kokonaistulos} + \text{korkokulut}}{\text{Taseen loppusumma}}$

Kaava 8: Koko pääoman tuottoaste

4.2 Sijoitetun pääoman tuotto

Sijoitetun pääoman tuotto on suosittu menetelmä yrityksen kannattavuuden laskennassa ja arvioinnissa. Se mittaa sitä tuottoa, mikä on saatu yritykseen sijoitetulle pääomalle, mikä edellyttää korkoa tai muuta tuottoa. Sijoitetun pääoman tuottoa laskettaessa sääntönä on pidetty, että sen pitäisi ylittää ainakin yrityksen vieraalle pääomalle maksama korko. Yleensä sijoittajat vaativat kuitenkin huomattavasti korkeampaa tuottoa, joten alaraja on vain suuntaa antava. (<http://www.tilitoimistorousu.fi/?toCID=19>)

Tunnusluvusta on huomioitavaa, että esimerkiksi suuret investoinnit, jotka eivät vielä ole ehtineet tuottaa tuloa, vääristävät tätä lukua. Myös yrityksen vieraan pääoman jako korolliseen ja korottomaan osaan saattaa tuottaa ongelmia. (<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110261955>)

Alla sijoitetun pääoman suuntaa antavat ohjearvot.

Einomainen	yli 15 %
Hyvä	10 - 15 %
Tyydyttävä	6 - 10 %
Välttävä	3 - 6 %
Heikko	alle 3 %

Taulukko 4. Sijoitetun pääoman tuotto

$$\text{Sijoitetun pääoman tuotto} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Korkokulut}}{\text{Korollinen vieras pääoma} + \text{Oma pääoma}}$$

Kaava 9. Sijoitetun pääoman tuotto

Omassa työssäni en kykene tunnuslukua laskemaan sillä minulla ei ole keinoa jakaa tasetta korjaamon ja myymälän välille. Tässä olisi mahdollisuus jatkotutkimukseen aiheesta. Yritykselle voitaisiin rakentaa samanlainen työkalu, jota olen työssäni käyttänyt, mutta se jakaisi yrityksen taseen kustannuspaikkojen kesken.

4.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta on yksi yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden laskentaan käytetyistä menetelmistä. Katetuotto lasketaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset. Kun tästä luvusta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Alla tämä on kaavan muodossa.

Tuotot
-Muuttuvat kustannukset
<hr/>
=Katetuotto
-Kiinteät kustannukset
<hr/>
=Tulos

Kaava 10: Katetuotto

Jos katetuotto ylittää kiinteiden kustannusten määrän, tuottaa yritystoiminta voittoa. Katetuottolaskennasta saatavia tunnuslukuja ovat seuraavat: (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 62.)

- Katetuotto,
- Katetuotto-%,
- Voitto-%,
- Kriittinen piste,
- Varmuusmarginaali,
- Varmuusmarginaali-%.

Katetuotto, katetuottoprosentti sekä voittoprosentti ovat itsensä selittäviä asioita, mutta kriittinen piste, varmuusmarginaali sekä varmuusmarginaaliprosentti tarvitsevat hieman selkeytystä avautuakseen. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 63.)

- Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä määrää myyntiä, jolla yritys saavuttaa nollatuloksen. Jos yritys myy enemmän valmisteita, kuin kriittisen pisteen määrän, muodostuu yritystoiminta voitolliseksi.

Varmuusmarginaali taas kertoo yritykselle, kuinka suuri ero on yrityksen kriittisen pisteen myynnin ja yrityksen toteutuneen myynnin ero. Negatiivinen varmuusmarginaalin arvo kertoo, kuinka paljon myynnin olisi noustava, jotta saavutetaan nollatulos. Positiivinen arvo kertoo, kuinka paljon myyntiä on mahdollista menettää, jotta tulos ei vielä muutu tappiolliseksi. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2003, 64.)

Omassa työssäni suoritan katetuottolaskelmat case-yrityksen molemmille kustannuspaikoille. Tuottojen ja kustannusten jakoon kustannuspaikkojen kesken käytän johdannossa mainittua Excel työkalua, jonka luokkatoverini yritykselle tekivät.

Kaavat 11 ja 12 esittävät kriittisen pisteen ja varmuusmarginaalin laskennan.

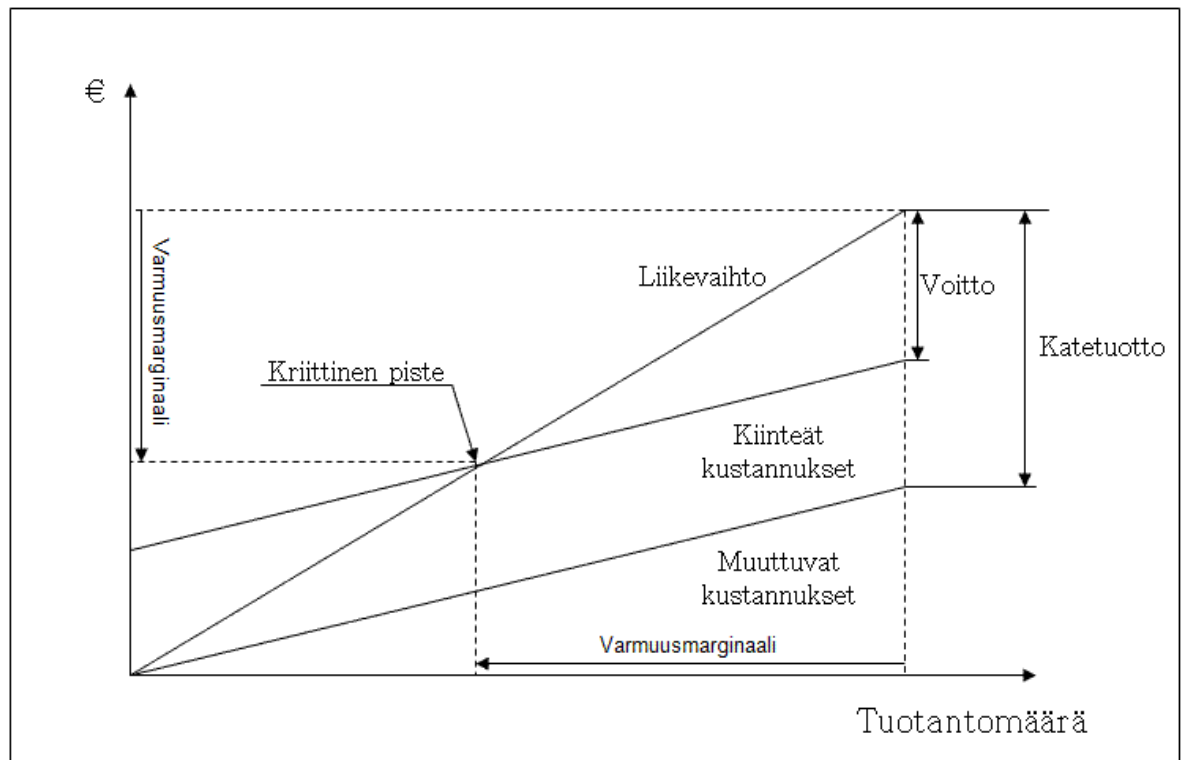
$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuottoprosentti}} \times 100$$

Kaava 11. Kriittinen piste

$$\text{Varmuusmarginaali (€)} = \text{Myyntituotot} - \text{Kriittisen pisteen myynti}$$

Kaava 12. Varmuusmarginaali

Alla oleva kuva havainnollistaa katetuottolaskennan kokonaisuutena.



Kuva 5: Katetuotto (wiki.aalto.fi)

Yrityksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä on tapana kutsua tulostekijöiksi. Katetuottolaskelman tapauksessa tulostekijöitä ovat seuraavat: (Riistama & Jyrkkiö 1996, 216.)

- Toiminta-aste
- Myyntihinnat
- Myyntilajitelma
- Muuttuvat kustannukset
- Kiinteät kustannukset.

Tulostekijöitä muuttamalla voidaan helposti teoreettisellakin tasolla selvittää, mikä tulostekijöistä on yrityksen tuloksen kannalta merkittävin ja mikä sen merkitys on kannattavuuden kannalta. Tämantapainen tarkastelu on hyödyllistä tulossuunnittelussa. Katetuottoanalyysillä voidaankin suhteellisen yksinkertaisesti selvittää, millaisia vaikutuksia suunnitelluilla toimenpiteillä todellisuudessa yritykselle on. (Riistama & Jyrkkiö 1996, 217.)

4.4 Liikevoittoprosentti

Yksi yleisimmin käytetyistä kannattavuutta kuvaavista tunnusluvuista on liikevoittoprosentti. Liikevoittoprosentti kuvaa liikevoiton suhdetta liikevaihtoon, ja se lasketaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä suunnitelman mukaiset poistot ja sitten jakamalla se liiketoiminnan kokonaistuotoilla. Kansainvälisesti liikevoittoprosentti tunnetaan myös nimityksillä EBIT-% ja operating margin. Liikevoittoprosentille ei ole mitään säädettyä ohjearvoa, vaan sitä käytetään toimialan sisäisessä vertailussa. (<http://tunnusluvut.blogspot.com/2011/06/liikevoittoprosentti-ebit-operating.html>)

$$\text{Liikevoitto-\%} = \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liiketoiminnan tuotot yhteensä}}$$

Kaava 13: Liikevoitto-%

Kaava 13 esittää liikevoitto-% laskentakaavan.

4.5 Asiakaskannattavuus

Asiakkailta saadulla tulo-rahoituksella yritys rahoittaa jokapäiväistä toimintaansa sekä investointejaan ja tuotekehitystään. Asiakas on henkilöstön lisäksi se taho, jonka tärkeyttä korostetaan yritystoiminnassa. Siksi yritykselle onkin kriittistä tietää, minkälaisien asiakkuuksien kanssa todellisuudessa ollaan tekemisissä, ja kuinka suuren osan asiakkaiden tuomasta tulovirrasta kustannukset syövät mukanaan. Ainoastaan monopolisoidulla alalla on varaa jättää asiakkuudet huomiotta. Asiakaskannattavuudessa pätee usein 80/20-sääntö, mikä tarkoittaa, että 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen tuloksesta. (Lehtonen 2007, 16; Vilkkumaa 2005, 158.)

Asiakaskannattavuuden laskenta kulkee käsi kädessä toimintolaskennan kanssa. Kun kannattavuuksia ryhdytään laskemaan toimintolaskennan avulla, saadaan yleensä yllättäviä tuloksia. Jotkut asiakkaat maksavat yritykselle enemmän kuin tuottavat. Tämä on selitettävissä eri tavoilla. Osa asiakkaista ostaa tuotteita suurina erinä pitkin väliajoin, kun taas toiset tekevät ostoja useina pieninä erinä. Jotkut yritykset ostavat perustuotteita, kun taas toiset tarvitsevat monimutkaisia ratkaisuja. (Turney 1994, 13 -14.)

Edellinen väite on helppo todentaa havainnollistavaa esimerkkiä käyttäen. Oletetaan, että yrityksellä Konepaja Oy on yksi suuri asiakas, jolle kohdistuu 50 % yrityksen myynneistä. Asiakas tilasi monimutkaisia ja pitkälle jalostettuja koneen osia pieninä erinä. Tämä edellytti yritykseltä asiakkaalle teknistä tukea, myyntitukea, enemmän laskutusta ja tilausten käsittelyä, enemmän laadunvalvontaa ja pitkiä asennuskäyntejä. Kun nämä lisäkustannukset toimintolaskennan avulla kohdistettiin asiakkaalle, huomattiin, että kyseiselle asiakkaalle myytiin tuotteita liian alhaisin hinnoin ja asiakas olikin konepajan kannattamattomin asiakas. Tällaiset tapaukset ovat yleisiä liike-elämässä ja ne osoittavat perinteisen kustannuslaskennan riittämättömyyden tarkan asiakas datan tuottamisessa. (Turney 1994,14.)

Asiakaskannattavuuksia seuratessa tulee erityisesti kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin: (Vilkkumaa 2005, 161.)

- Hankkimiskustannukset. Mitä suuremmat kustannukset uuden asiakkaan hankinnalla on, sitä enemmän kannattaa pitäytyä kiinni vanhoissa asiakkuuksissa.
- Tulos jonka asiakas tuottaa nyt, sekä tuloksen kasvu asiakastyytyväisyyden johdosta.
- Kustannusten vähentyminen asiakassuhteen vakiintuessa, alkutaipaleella asiakkuudet vaativat enemmän panostusta.
- Asiakkaan hankkimat uudet asiakkaat.

Nämä vaikutukset tulevat esille pitkällä aikavälillä ja niiden muuttaminen luvuiksi voi osoittautua ongelmalliseksi. (Vilkkumaa 2005, 161.)

4.5.1 Asiakkuuden arvo ja sen määrittely

Asiakkuuden arvon määrittelyyn on yleensä käytetty kahta mittaria. Toinen mittareista on volyyymi, jonka asiakas tuottaa yritykselle suhteessa koko liikevaihtoon. Suuret asiakkaat ovat strategisesti merkittävämpiä yritykselle kuin pienet. Nämä suuret asiakkaat sisältävät kuitenkin myös riskin. Mitä riippuvaisemmaksi yhdestä asiakkaasta yritys muuttuu, sen suurempi riski asiakkaaseen sisältyy. Jos yritys on liian riippuvainen yhdestä suuresta asiakkaasta, voi asiakkaan menettäminen jopa kaataa koko yritystoiminnan. (Lehtinen 2004, 125.)

Asiakaskohtainen kannattavuus lasketaan asiakaskatteella. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan tuomista tuloista vähennetään kaikki asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset. Tällöin tavanomaisten muuttuvien kustannusten lisäksi kiinteät kustannukset kohdistetaan asiakkaalle toimintolaskentaa apuna käyttäen. Nämä laskelmat joudutaan usein aluksi tekemään arvionvaraisina. Joissain asiakaskannattavuusmalleissa otetaan mukaan myös asiakassuhteen pituus. Tällöin asiakassuhteen loppuessa on mahdollista tehdä asiakkaasta asiakastulos koko asiakkuuden ajalta. (Lehtinen 2004, 126.) Kaavassa 14 esitetään asiakkaan tuloslaskelmamalli.

Asiakkaan tuoma liikevaihto	100
-oikaisuerät	2
-suorat tuotekustannukset	40
Kate 1	58
-asiakkuuskohtaiset kustannukset	10
Asiakkuuskate	48
-osuus markkinointi kustannuksista	6
-osuus yleiskustannuksista	4
Asiakkuustulos	38

Kaava 14. Asiakkuus tuloslaskelma

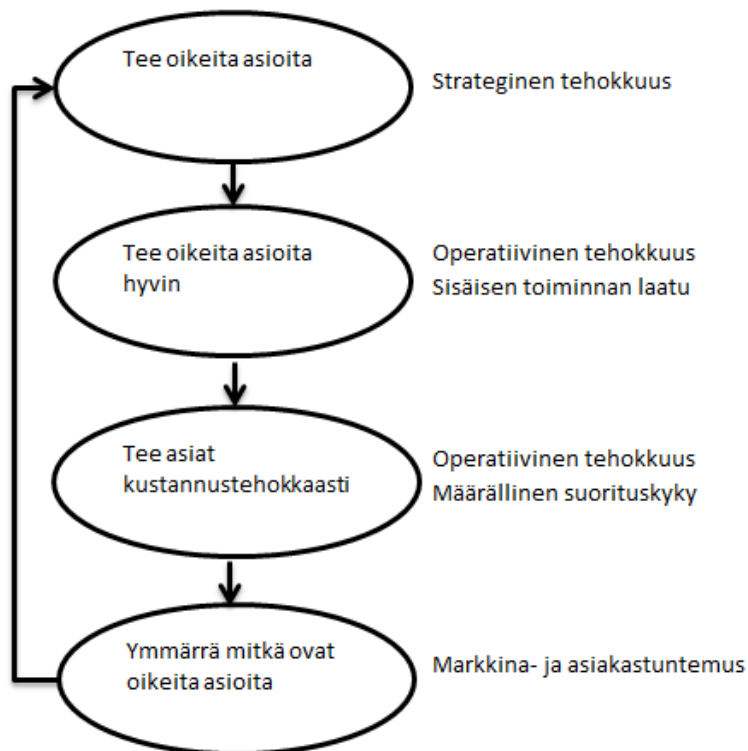
4.5.2 Asiakkuuksien kehittäminen

Asiakaslähtöinen kilpailumalli luo yrityksille huomattavaa kilpailuetua, jota on vaikea matkia. Asiakashallinnasta on löydettävissä seuraavia etuja: (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

- Strateginen tehokkuus
- Operatiivinen tehokkuus
 - Sisäisen toiminnan laatu
 - Määrällinen suorituskyky

Suurempi näistä eduista on strateginen tehokkuus. Tämä tehokkuus syntyy voimavarojen oikeasta kohdistamisesta. Operatiivinen tehokkuus jakautuu kahteen osa-alueeseen. Sisäisen toiminnan laatu ja määrällinen suorituskyky tarkoittavat yhdessä oikeiden asioiden laadukasta tekemistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26-27.)

Kuva 6 havainnollistaa yllä olevan väittämän.



Kuva 6: Asiakaslähtöisen mallin edut (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26)

Asiakkuuksien arvoa kehitettäessä lähtökohtana on kolme ulottuvuutta. (Lehtinen 2004, 148.)

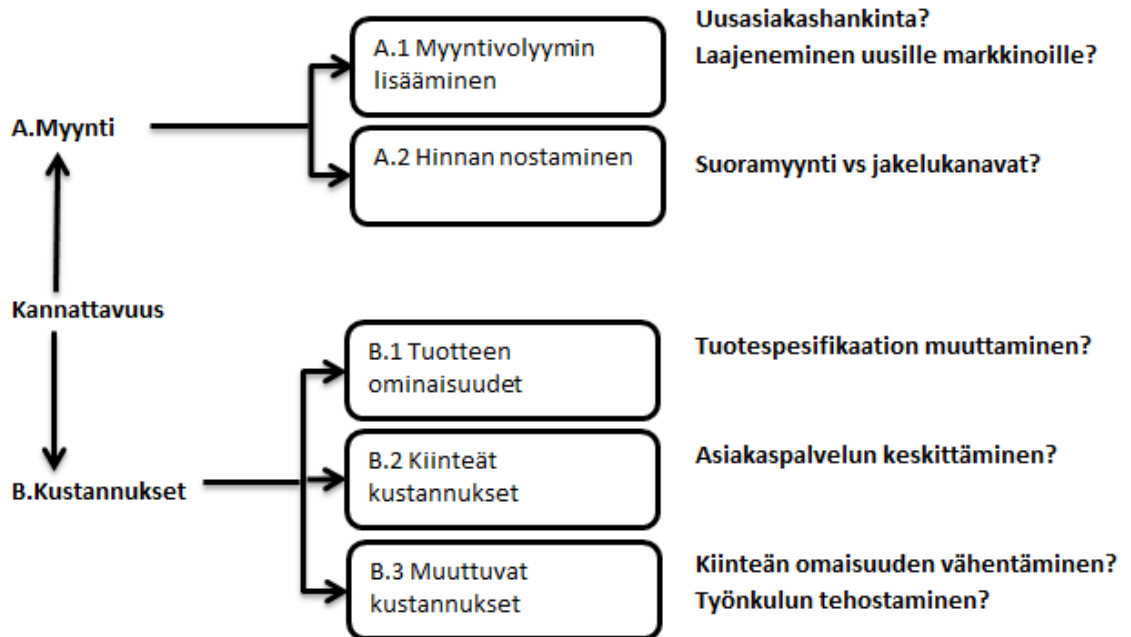
1. Asiakkuuden rakenne
2. Asiakkuuden vaiheet
3. Asiakkuuden vaihdanta

Nämä vaiheet havainnollistavat asiakkuuden syntymisen, jalostumisen ja loppumisen. Luomisvaihe on olennainen sekä kasvun kannalta, että kierron kannalta. Ilman uusia asiakkuuksia on hankalaa kasvaa. Perinteisesti asiakkuusajattelussa tarkastellaan vain olemassa olevia asiakkaita. On kuitenkin tärkeää tarkastella myös asiakkuuksien syntymistä, sillä niissä piilee suurin potentiaali. Asiakkuuden synnyssä on havaittavissa mielenkiintoinen ilmiö nimeltään ensivaikutelma. Tutkimuksissa on huomattu, että syntynyttä ensivaikutelmaa on erittäin vaikea muuttaa. On siis tärkeää luoda hyvä ensivaikutelma heti alussa. (Lehtinen 2004, 148.)

Asiakkuuksien lopettamisen hallinnassa on keskitettävä huomio kysymykseen, miksi asiakkuus päättyi. Asiakkuudet tulisi pyrkiä aina päättämään positiiviseen kuvaan. (Lehtinen 2004, 149 -150.)

Asiakkaiden kannattavuuden kehittäminen lähtee kahdesta alueesta, kustannusten pienentämisestä ja myynnin tehostamisesta. Asiakaskohtaiset kustannukset tulisi saada minimoitua ja myyntiä lisättyä tai hintaa korotettua. Myyntiä voidaan lisätä esimerkiksi kehittämällä tuotetta tai palvelua markkinoille sopivammaksi, lisäämällä tunnettavuutta tai laajemmalla valikoimalla. Hinnan nostamisen mahdollisuudet määrittelee kansantaloudesta tuttu termi: hintajousto. Hinnan noston mahdollistaa myös palvelujen erikoistaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 38.) Kappaleessa 6 pohdin näiden menetelmien soveltamista case-yrityksessä.

**Myyntivolyymin
lisääminen ja hinnan
nostaminen?**



Kuva 7: Kannattavuuspuu (Ala-Mutka & Talvela 2004, 37)

Kuvassa 7 näemme, kuinka asiakaskannattavuuksien parantaminen etenee.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössäni on keskitytty pienen osakeyhtiön asiakaskannattavuuksien laskentaan. Tähän laskentaan on sovellettu toimintolaskentaa todellisten asiakaskustannusten selvittämiseksi. Tämä on yritykselle pilottiprojekti, sillä tällaista laskentaa ei ole ennen tehty, joten suuri osa laskentaan käytetyistä luvuista on arvionvaraisia ja määritelty liikkeenjohdon kanssa. Yrityksen toiminta on jaettu kahden kustannuspaikan kesken, jotka ovat myymälä ja korjaamo. Minulla on käytössä kahden vuoden tilinpäätös tiedot, joiden jakamiseen myymälän ja korjaamon kesken käytän luokkatovereitteni rakentamaa Excel-työkalua.

Johdon laskentatoimen yleisistä ongelmista minulle eniten vaivaa aiheuttivat laajuusongelma ja kohdistamisongelma. Laajuusongelma oli hyvin akuutti asiakaskannattavuuksien laskennassa, mutta saimme sen ratkaistua liikkeenjohdon kanssa. Kävimme listaamiani mahdollisia kustannuseriä läpi ja mietimme, mitkä kustannuksista ovat oleellisia ja mitä pystytään ylipäänsä mittaamaan tai arvioimaan. Kohdistamisongelman ratkaisin käyttämällä sellaisia kustannuksia, joille löysin selvät kohdistamisperusteet, esimerkkinä työtuntien aiheuttamat lisäkustannukset.

5.1 Toimintolaskenta

Käytän työssäni toimintolaskentaa asiakaskohtaisten kustannusten määrittelemiseen. Liikkeenjohdon kanssa määrittelimme lisäkustannukset, jotka asiakkaille kohdistuu mutta joita ei ole asiakastilastoissa otettu huomioon. Oleellista tässä vaiheessa oli keskittyä ainoastaan merkittäviin kustannuksiin, valitsemamme kustannukset olivat helpoin määrittää kohtuullisella tarkkuudella ilman tarkkaa tilasto tietoa. Luvut ovat arvion varaisia, mutta kuten useissa

laskentatoimen lähteissä todetaan, on parempi olla suunnilleen oikeassa kuin täysin väärässä. Kustannuksiksi valitsimme työtuntia kohden kohdistuvan tehottoman työajan, asiakkaille lähetetyistä laskuista aiheutuvat kulut, asiakkuuksien ylläpidon vaatiman ajan ja poistojen esittämän laitteiston kulumisen.

Asiakkaat jaettiin aluksi kahteen luokkaan, jotka olivat myymäläasiakkaat ja korjaamoasiakkaat. Myymäläasiakkaat ovat asioineet ainoastaan myymälän puolella ja korjaamoasiakkaat ovat asioineet molemmilla kustannuspaikoilla. Tämän jälkeen jaoin vielä asiakkaat myyntien mukaan kolmeen alaluokkaan, jotka ovat seuraavat:

- Myymälä 1 -3 000 euroa,
- Myymälä 3 001 -10 000 euroa,
- Myymälä 10 001+ euroa,
- Korjaamo 1 -3 000 euroa,
- Korjaamo 3 001 -10 000 euroa,
- Korjaamo 10 001+ euroa.

Laskutustilastot sain yrityksen sisäisestä laskentajärjestelmästä. Kustannukset arvioimme seuraaviksi:

- Lähetetty lasku on 2,5 euroa / kappale. Lukuun on sisällytetty toimistotyöntekijän käyttämä työaika sekä laskun vaatimat materiaalit.
- Tehoton työaika on 1 tunti jokaista 8 tuntia kohden, 32 euroa / tunti. Tämä luku on arvioitu toimitusjohtajan kanssa. Tällä tarkoitetaan työaika, joka työntekijöille maksetaan, mutta jota ei ole veloitettu asiakkailta.
- Asiakkuuksien ylläpito eli aika, joka toimitusjohtajalta menee asiakaskäynteihin:
 - Pienet asiakkaat: 0 euroa.
 - Keskikokoiset asiakkaat: 6 tuntia / kuukausi, 58 euroa / tunti, 24 kuukautta.

- Suuret asiakkaat: 12,5 tuntia / kuukausi, 58 euroa / tunti, 24 kuukautta. 24 kuukautta siksi, että asiakastilastot olivat kahden vuoden ajalta.
- Poistot laskin yhteensä kahden vuoden ajalta jaettuna kahden vuoden työtuntimäärällä ja tämän jälkeen kohdistettuna asiakkaiden käyttämille työtunneille, kuten taulukko 5 havainnollistaa.

Poistot yhteensä	Työtunnit yhteensä	Eur / työtunti
59401	13340,125	4,5

Taulukko 5. Poistojen kohdistus

Arvioituamme kustannukset kohdistin jokaiselle asiakkaalle heille kuuluvan osuuden kustannuksista. Tämä vaihe oli erittäin työläs ja aikaa vievä, sillä yrityksestä saadut asiakastilastot, eivät olleet vielä millään tavalla luokiteltuja. Excelin tilastointifunktiot olivat erittäin hyödyllinen apuväline, mutta jouduin tekemään osan työstä manuaalisesti, ja tämä vei erityisen paljon aikaa. Taulukko 6:sta näemme peruslähtökohdan kustannusten kohdistamiselle.

Asiakas	Myynti	Kate	Laskutus	Hukattu työaika	Asiakkuuden ylläpito	Poistot
Asiakas 1	XXX€	XXX€	-XXX€	-XXX€	-XXX€	-XXX€

Taulukko 6. Kustannusten kohdistus

Jo tässä vaiheessa tulee ilmi, että kustannuksia kohdistuu huomattavasti enemmän asiakkaisiin, jotka käyttävät korjaamon palveluja. Myymälän asiakkaisiin kohdistuvat ainoastaan asiakassuhteen ylläpidon menot ja laskutuksesta aiheutuneet lisäkustannukset.

5.2 Asiakaskannattavuudet

Suoritettuani toimintolaskennan vaatiman lisäkustannusten kohdistamisen, laskin todelliset asiakaskatteet jokaiselle case-yrityksen asiakkaalle. Käytin aiemmin esittelemiäni luokittelutapoja ja etsin jokaisesta asiakasryhmästä viisi kannattavinta asiakasta. Alla on havainnollistavat kuvat asiakaskannattavuus mallistani ilman asiakasyrityksien nimiä. Ylemmässä kuvassa näkyy, mikä asiakas on kyseessä, kuinka monta työtuntia asiakas on ostanut, paljonko myyntiä sille kohdistuu ja millä katteella. Alemmassa kuvassa sille kohdistetaan lisäkustannukset ja lasketaan todellinen asiakaskate.

Korjaamo 1-3000					
1.	Asiakas 1 30. TYÖ	(Rivinetto) 1 H	EUR	Kate	%
			3 459,30 €	2 312,73 €	66,86 %
2.	Asiakas 2 30. TYÖ	(Rivinetto) 2,5 H	EUR	Kate	%
			2 876,51 €	1 862,60 €	64,75 %
3.	Asiakas 3 30. TYÖ	(Rivinetto) 1,5 H	EUR	Kate	%
			2 736,45 €	1 742,16 €	63,66 %
4.	Asiakas 4 30. TYÖ	(Rivinetto) 1,75 H	EUR	Kate	%
			2 759,64 €	1 750,68 €	63,44 %
5.	Asiakas 5 30. TYÖ	(Rivinetto) 1 H	EUR	Kate	%
			2 513,89 €	1 544,74 €	61,45 %

Taulukko 7. Asiakaskannattavuus A

Hukattu työaika	Laskutuslisä	Poistot	Asiakaskate	%	Toimiala
4,00 €	75,00 €	4,50 €	2 229,23 €	64,44 %	Rakennuspaikan valmistelutyöt
Hukattu työaika	Laskutuslisä	Poistot	Asiakaskate	%	Toimiala
10,00 €	35,00 €	11,25 €	1 806,35 €	62,80 %	Kuljetusliike
Hukattu työaika	Laskutuslisä	Poistot	Asiakaskate	%	Toimiala
6,00 €	25,00 €	6,75 €	1 704,41 €	62,29 %	Purkutyöt
Hukattu työaika	Laskutuslisä	Poistot	Asiakaskate	%	Toimiala
7,00 €	82,50 €	7,88 €	1 653,31 €	59,91 %	Kuljetusliike
Hukattu työaika	Laskutuslisä	Poistot	Asiakaskate	%	Toimiala
4,00 €	55,00 €	4,50 €	1 481,24 €	58,92 %	Metsäkoneita, tarvikkeita ja huoltoa

Taulukko 8. Asiakaskannattavuus B

Enimmillään asiakkaalle voi kohdistua neljän erityyppisiä lisäkustannuksia. Kuva on asiakasluokasta korjaamo 1 -3000 euroa, joten sille ei kohdisteta asiakassuhteen ylläpidosta aiheutuneita kustannuksia.

Lisäkustannusten kohdistus asiakkaille toi esiin melko odotettuja tuloksia. Yrityksen sisäisen järjestelmän asiakkaille laskema kate ei ole todenmukainen. Etenkin pienempien asiakkaiden tapauksessa tapahtui suuria muutoksia. Osasta asiakassuhteita tuli kannattamattomia. Mitä enemmän työtunteja asiakkaalle kohdistui, sitä suuremmin asiakkaan kannattavuus laski. Suhteellista kannattavuutta seuratessa pelkästään myymälässä asioineet asiakkaat olivat kannattavimpia. On kuitenkin otettava huomioon, että lähes 70 prosenttia yrityksen myynneistä tuli asiakkailta, jotka asioivat molemmilla kustannuspaikoilla. Näihin asiakkaisiin olisi siksi syytä kiinnittää erityistä huomiota.

5.3 Katetuottolaskelma

Kuten olen aiemmin maininnut, käytin katetuotto laskelman tekemiseen luokkatovereitteni case-yritykselle rakentamaa Excel-työkalua. Työkalun funktio on, että se jakaa case-yrityksen tuotot ja kustannukset kahden kustannuspaikan kesken, sillä tilinpäätös tiedoissa ei tällaista erittelyä ole. Tämä mahdollistaa katetuottolaskelman tekemisen sekä korjaamolle että myymälälle. Laskin luvut kahdelta vuodelta.

Tämä osa-alue työstä oli suhteellisen vaivatonta toteuttaa. Työkalu ei suoraan jaa kustannuksia kuin korjaamolle, mutta kun tiedetään korjaamon kustannukset ja tuotot, oli myymälän tuottojen ja kustannuksien laskenta omatoimisesti melko yksinkertaista.

Kun olin saanut laskettua myyntikateprosentin, liikevoittoprosentin, kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin sekä varmuusmarginaaliprocentin, hain tilastokeskuksen sivuilta vastaavat luvut toimialoilta molemmille kustannuspaikoille ja suoritin vertailua.

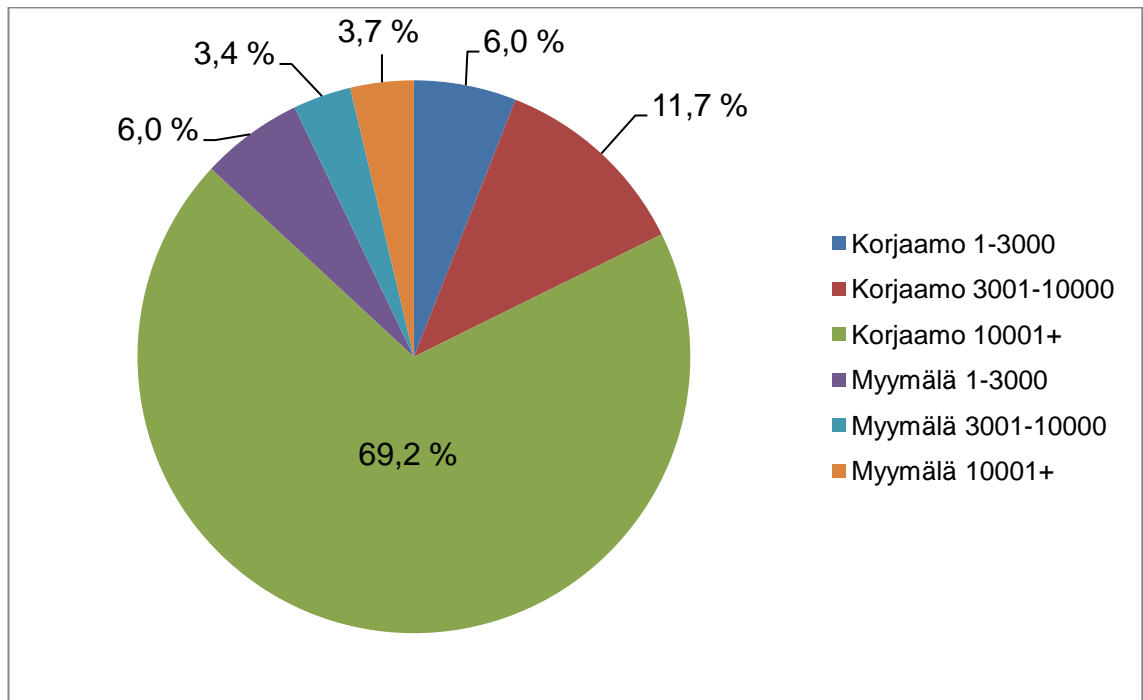
2008-2009			
Myymälä		Korjaamo	
VOITTO(-TAPPIO)	XXX€	VOITTO(-TAPPIO)	XXX€
Myyntikateprosentti	42,85 %	Myyntikateprosentti	40,35 %
Liikevoittoprosentti	9,07 %	Liikevoittoprosentti	Negatiivinen arvo
Kriittinen piste	XXX€	Kriittinen piste	XXX€
Varmuusmarginaali	XXX€	Varmuusmarginaali	XXX€
Varmuusmarginaaliprocentti	24,01 %	Varmuusmarginaaliprocentti	-19,41 %

Taulukko 7. Katetuottolaskelma

Taulukossa 9 näemme, miltä katetuottolaskelma lopulta näytti. Mallista on jätetty euromääräiset luvut pois case-yrityksen nimettömyyden säilyttämiseksi.

6 Päätelmät

Tässä kappaleessa käyn läpi tutkimuksen tuloksia ja, minkälaisia johtopäätöksiä sekä parannusehdotuksia niistä on tehtävissä. Tekemäni tutkimus avaa lukuisia mahdollisuuksia lisätutkimuksille ja kenties joku laskentatoimen opiskelija voisi tarttua tehtävään ja tehdä yritykselle jatkotutkimuksen aiheesta.

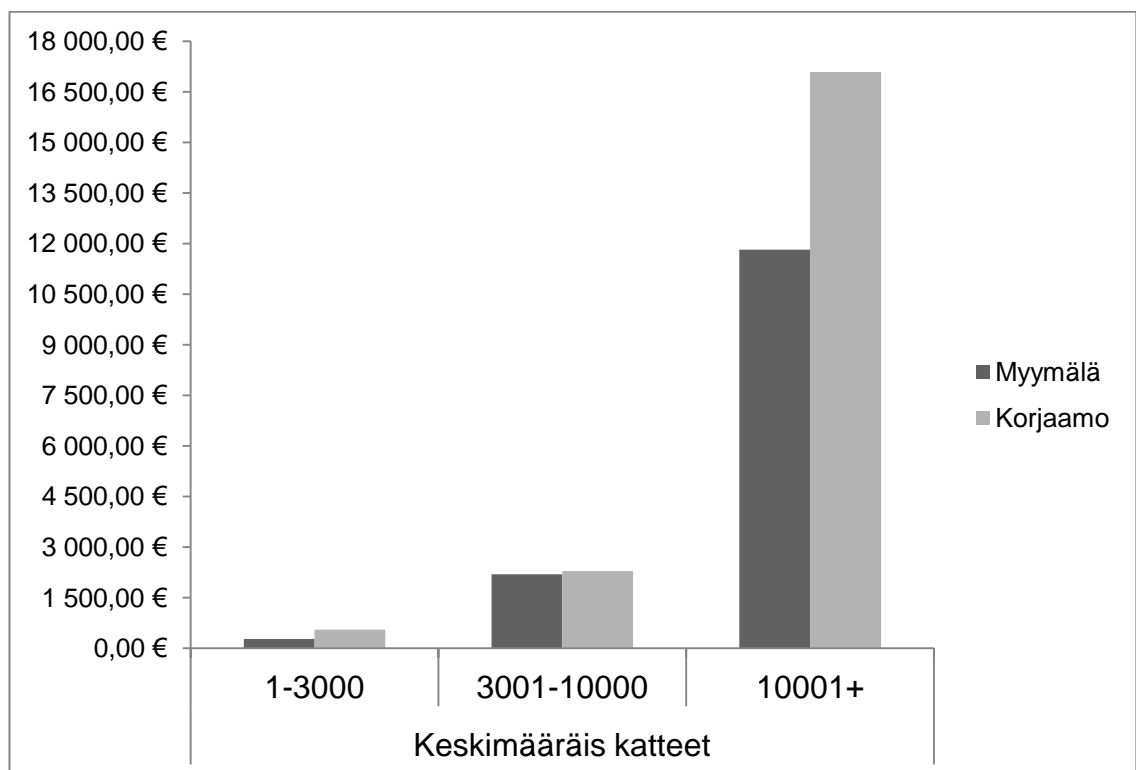


Kuva 8: Kate

Yllä oleva kuva esittää asiakaskatteiden tarkan jakautumisen työssä käytettyihin asiakasluokkiin. Lähes 70 % yrityksen katteesta tulee suurilta korjaamoasiakkailta ja juuri näissä asiakkaisissa piilee suurin potentiaali kannattavuuden parantamiseen. Nämä asiakkaat teettävät suuren määrän työtunteja yritykselle, ja kuten olemme aiemmista laskelmista huomanneet, suuri työtuntien määrä laskee kannattavuutta merkittävästi. Aiemmin teoriassa

esittelemiäni asiakaskannattavuuden parantamisen malleja tulisi soveltaa tähän. Suuria asiakkaita tulisi kannustaa ostamaan enemmän uutta, kuin kunnostamaan vanhaa. Tämä voitaisiin toteuttaa tuotevalikoimaa uudistamalla. Tarjotaan asiakkaalle ratkaisu, joka on sen verran kehittyneempi kuin entinen tai tarjoaa asiakkaalle muuta lisäarvoa, että päivittämisestä aiheutuvat lisäkustannukset on kannattavaa maksaa. Tuotevalikoiman kehittäminen mahdollistaa myös hinnan korottamisen ilman pelkoa, että asiakkaat siirtyvät halvempien hintojen perässä kilpailijoille. Koska uuden myyminen on huomattavasti kannattavampaa kuin vanhan kunnostus, voisi asiakkaita kannustaa siirtymään uusiin tuotteisiin myös alennetuilla hinnoilla. Pidän kuitenkin kannattavampana ratkaisuna tuotevalikoiman päivitystä. Lisäksi korjaustöiden yhteydessä pitäisi pyrkiä myymään mahdollisimman paljon. Myös korjaamon henkilökunnan tulisi hallita tietynlainen myyntihenkeys. Näkisin kannattavana jonkinasteisen myynnin perusteiden koulutuksen korjaamon henkilökunnalle.

Alla esittelen asiakasluokkakohtaiset keskimääräiset katteet, keskimääräiset kateprosentit sekä koko asiakasmassan keskiostoksen.

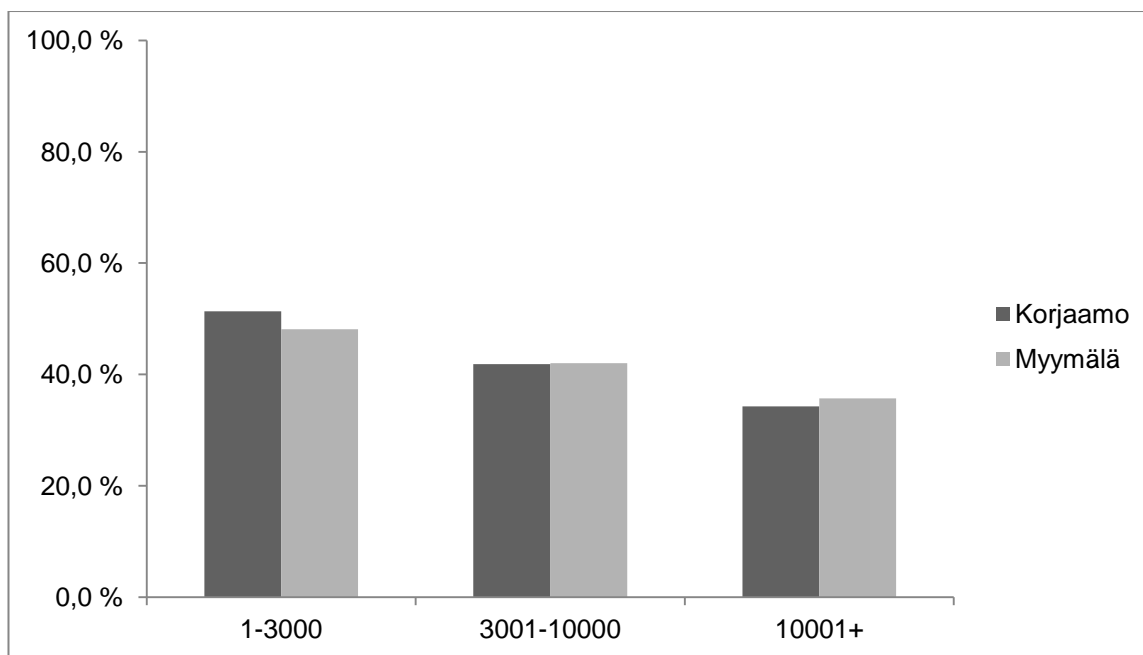


Kuva 9: Keskimääräiset katteet

Keskimääräiset katteet	1-3000	3001-10000	10001+
Myymälä	269,54 €	2 186,61 €	11 819,24 €
Korjaamo	544,49 €	2 286,49 €	17 083,96 €

Taulukko 8. Keskimääräiset katteet

Kuvassa 9 ja taulukossa 10 on asiakkaiden keskimääräiset katteet asiakasluokittain. Laskin luvut jakamalla asiakasluokittain katteet asiakasluokan asiakkaiden määrillä.



Kuva 10: Keskimääräiset kateprosentit

Keskimääräiset kateprosentit	1-3000	3001-10000	10001+
Korjaamo	51,4 %	41,8 %	34,3 %
Myymälä	48,1 %	42,0 %	35,7 %

Taulukko 9. Keskimääräiset kateprosentit

Kuvassa 10 ja taulukossa 11 on esitetty asiakasryhmien keskimääräiset kateprosentit. Koko yrityksen keskimääräinen kateprosentti on 41,4 %. Lisäksi

asiakkaiden keskiostos on 6078,11 euroa. Sain luvun jakamalla koko asiakasmassan yhteisostokset asiakkaiden määrällä.

Yrityksen katetuottolaskelmasta näemme, että myymälän toiminta on hyvin tuottavaa, mutta korjaamon tappio painaa koko yrityksen tulosta alaspäin. Korjaamon myyntikate on kuitenkin lähes samoissa lukemissa kuin myymälänkin, mistä voimme päätellä, että korjaamon tulosta alas painava tekijä ovat kiinteät kustannukset. Kyseinen ilmiö on nähtävissä molemmilta laskentavuosilta. Tässä on nähtävissä yhteys asiakaskannattavuuksiin. Kun toimintolaskennalla kohdistimme kiinteitä kustannuksia asiakkuuksiin, tapahtui osassa asiakkaiden kannattavuudessa suuria muutoksia. Näihin ongelma-asiakkuuksiin tulisi paneutua ja pyrkiä ratkaisemaan asiakkuuksien kannattavuusongelma joko myyntiä parantamalla tai päättämällä asiakassuhde.

Alla oleva kaavio havainnollistaa, kuinka suuria eroja asiakkaiden välille todellisuudessa tuli kustannusten kohdistuksen jälkeen. Kaavioon on listattu asiakasluokkakohtaisesti jokaisen luokan kannattavin ja kannattamattomin asiakas.

Pienin			Suurin		
Myymälä 10001+	3 581,58 €	34,61 %	Myymälä 10001+	23 608,73 €	30,07 %
Myymälä 3001-10000	413,07 €	13,59 %	Myymälä 3001-10000	4 566,16 €	47,24 %
Myymälä 1-3000	-2,50 €	-0,24 %	Myymälä 1-3000	1 785,33 €	62,45 %
Korjaamo 10000	1 846,30 €	17,25 %	Korjaamo 10000	254 294,22 €	29,13 %
Korjaamo 3001-10000	-335,57 €	-3,81 %	Korjaamo 3001-10000	6 068,48 €	65,58 %
Korjaamo 1-3000	-48,83 €	-70,22 %	Korjaamo 1-3000	2 229,23 €	64,44 %

Taulukko 10. Kannattavuus vertailu

Kuten näemme, asiakkuuksien ääripäävät ovat todella kaukana toisistaan ja osa asiakkaista tuottaa yritykselle tappiota.

Toimialavertailut		
Korjaamo		
	2008	2009
Myyntikate-%	64 %	65,70 %
Liiketulos-%	7,80 %	6,20 %
Myymälä		
	2008	2009
Myyntikate-%	23,20 %	25,70 %
Liiketulos-%	3,70 %	2,10 %

Taulukko 11. Toimialavertailut

Case yritys		
Korjaamo		
	2008	2009
Myyntikate-%	40,35 %	41,34 %
Liiketulos-%	Negatiivinen	Negatiivinen
Myymälä		
	2008	2009
Myyntikate-%	42,85 %	44,02 %
Liiketulos-%	9,07 %	9,14 %

Taulukko 12. Case-yrityksen luvut

Taulukoissa 13 ja 14 on esillä case yrityksen myyntikate-% ja liiketulos-% sekä vastaavien toimialojen keskiarvot kyseisistä luvuista. Tämä tukee aiemmin tekemiämme havaintoja kustannuspaikkojen kannattavuuksista. Kuten korjaamon myyntikatteesta näkyy, se on huomattavasti toimialaa heikompi. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kustannuspaikan muuttuvat kustannukset ovat liian korkeat. Ainoa vaikutuskeino tähän on hintojen nostaminen tai

muuttuvien kustannusten pienentäminen tehostamalla toimintaa. Aikaisemmin asiakaskannattavuuden empiriaosuudessa käsitelimme näitä molempia mahdollisuuksia ja miten ne olisi toteutettavissa. Myymälän lukujen vertailu toimialan keskiarvoihin näyttää käytännössä sen, minkä aikaisemmin tiesimmekin. Myymälän toiminta on erittäin kannattavaa, ja sen tehostaminen ei ole case-yrityksen prioriteeteissa korkealla.

Työni avaa ovia jatkotutkimuksille aiheesta. Suurin osa toimintolaskentaan käyttämistäni luvuista on arvionvaraisia ja osaa näistä luvuista olisi helppo tilastoida ja näin saada tarkempia laskelmia. Tehtyjen työtuntien määrä suhteessa laskutettujen tuntien määrään saataisiin vertailemalla tilitoimistolta saatavia maksettuja palkkoja laskutettuihin työtunteihin. Täten saataisiin suurempi tarkkuus kyseiseen kustannuserään. Asiakassuhteitten ylläpito oli myös työssäni arvioitu, ja se oli määritelty vakioksi kokoluokittain. Todellisuudessa ajat ovat kuitenkin erilaisia eri yrityksille ja näitä olisi helppoa seurata merkitsemällä, minkä yrityksen luona on milloinkin käyty ja kuinka paljon käynti vei aikaa.

Kuten kappaleen neljä lopussa mainitsin, olisi myös hyödyllistä pystyä jakamaan yrityksen tase kustannuspaikoittain, jotta tiettyjä kannattavuuden tunnuslukuja olisi mahdollista laskea. Tässä olisi potentiaalia projektityöhön laskentatoimen opiskelijalle, jolla on tarvittava Excelin hallinta. Yritykselle on jo tehty työkalu, joka jakaa tuloslaskelman kustannuspaikoittain, tätä voisi käyttää taseen jakamiseen apuna.

Tunnen onnistuneeni työni tavoitteissa hyvin. Lähtökohdat olivat erittäin haastavat. Case-yritykseni ei ollut harjoittanut juurikaan sisäistä laskentaa enkä ollut Saimaan Ammattikorkeakoulun puolesta koskaan opiskellut toimintolaskentaa tai asiakaskannattavuuksia, lähdin siis hyvin puhtaalta pöydältä. Työ selkeytyi minulle samalla, kun kirjoitin sitä. Jos olisin aikatauluttanut työskentelyni tehokkaammin, olisin saanut tehtyä tutkimuksesta vielä kattavamman, olisin esimerkiksi voinut selvittää toimintolaskennan lisäkustannuksia tarkemmin. Olen kuitenkin tyytyväinen tuloksiin, ja uskon niistä olevan hyötyä case-yritykselle tulevaisuuden suunnittelua silmälläpitäen.

Kuvat, kaavat ja taulukot

Kuva 1: Tutkimuksen kehä, s. 7
Kuva 2: Kustannusten jakautuminen, s. 13
Kuva 3: Toimintolaskentamalli, s. 24
Kuva 4: Toimintojen kartoituksen vaiheet, s. 26
Kuva 5: Katetuotto, s. 33
Kuva 6: Asiakaslähtöisen mallin edut, s. 37
Kuva 7: Kannattavuuspuu, s. 39
Kuva 8: Kate, s. 46
Kuva 9: Keskimääräiskatteet, s. 47
Kuva 10: Keskimääräiset kateprosentit, s. 48

Kaava 1: Minimikalkyyli, s. 16
Kaava 2: Keskimääräiskalkyyli, s. 17
Kaava 3: Normaalikalkyyliesimerkki, s. 17
Kaava 4: Normaalikalkyyli, s. 18
Kaava 5: Tulos, s. 27
Kaava 6: Tase, s. 28
Kaava 7: Oman pääoman tuottoaste, s. 29
Kaava 8: Koko pääoman tuottoaste, s. 29
Kaava 9: Sijoitetun pääoman tuotto, s. 30
Kaava 10: Katetuotto, s. 31
Kaava 11: Kriittinen piste, s. 32
Kaava 12: Varmuusmarginaali, s. 32
Kaava 13: Liikevoitto-%, s. 34
Kaava 14: Asiakkuustuloslaskelma, s. 36

Taulukko 1: Keskimääräiskalkyyliesimerkki, s. 17
Taulukko 2: Jakolaskentaesimerkki, s. 19
Taulukko 3: Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan erot, s. 23
Taulukko 4: Sijoitetun pääoman tuotto, s. 30
Taulukko 5: Poistojen kohdistus, s. 42
Taulukko 6: Kustannusten kohdistus, s. 42
Taulukko 7: Asiakaskannattavuus A, s. 43
Taulukko 8: Asiakaskannattavuus B, s. 44
Taulukko 9: Katetuottolaskelma, s. 45
Taulukko 10: Keskimääräiskatteet, s. 48
Taulukko 11: Keskimääräiskateprosentit, s. 48
Taulukko 12: Kannattavuus vertailu, s. 49
Taulukko 13: Toimialavertailu, s. 50
Taulukko 14: Case-yrityksen luvut, s. 50

Lähteet

- Ala-Mutka, J. Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro
- Andersson, J-O. Ekström, C. Gabrielsson, A.2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta, Porvoo: WS Bookwell Oy 2001
- Eklund, I. Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro
- Finveran toimialavertailu.
<http://www2.toimialaonline.fi/>, (luettu 14.11.2011)
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Kappale 4:n aloitus lainaus.
<http://www.military-quotes.com/Sun-Tzu.htm>, (luettu 29.10.2011)
- Katetuottolaskelma kaavioita
<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/5.+Katetuottolaskenta>, (luettu 10.11.2011)
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Liikevoittoprosentti.
<http://tunnusluvut.blogspot.com/2011/06/liikevoittoprosentti-ebit-operating.html>, (luettu 4.11.2011)
- Lumijärvi, O-P. Kiiskinen, S. Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Helsinki: WSOY
- Neilimo, K. Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.
- Riistama, V. Jyrkkiö, E. 1996. Operatiivinen laskentatoimi. Helsinki: WSOY.
- Riistama, V. Jyrkkiö, E. 2002. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sijoitetun pääoman tuotto, 2011a.
<http://www.tilitoimistorousu.fi/?toclD=19>,(luettu 4.11.2011)

Sijoitetun pääoman tuotto, 2011b.
<http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110261955>,
(luettu 4.11.2011)

Stenbacka, J. Mäkinen, I & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Turney, P. 1994. Toimintolaskenta. Helsinki: WSOY.

Uusi-Rauva, E. 1991. Tuotekohtaisen kustannuslaskennan kehittäminen modernissa tuotantolaitoksessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.