

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2021

Meri Tamminen

Maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuus



Opinnäytetyö (AMK) | tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous | Taloushallinto

2021 | 40 sivua

Meri Tamminen

MAANRAKENNUSLIIKKEEN ASIAKASKANNATTAVUUS

Asiakaskannattavuus on osa maanrakennusliikkeen sisäistä laskentaa. Asiakaskannattavuuslaskennan tarkoituksena on tukea sisäisen laskennan päätöksentekoa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuuden tehostaminen toimeksiantajayrityksessä. Työssä selvitetään asiakaskannattavuuden muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Asiakaskannattavuutta tarkastellaan erityisesti asiakasryhmien näkökulmasta. Asiakaskannattavuuden laskennassa valitaan tarkastelutaso ja tavoitteet, jotka laskennalla halutaan saavuttaa. Toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuutta selvitetään työssä erityisesti katetuottolaskennan avulla hyödyntämällä yrityksen oman sisäisen laskennan tarjoamia tietoja.

Tässä opinnäytetyössä ilmenee kokonaisvaltainen kuva toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuudesta, laskentamenetelmistä sekä kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakaskannattavuuden tehostamiseen jatkokehitystä haetaan sen aktiivisella seurannalla sekä katetavoitteiden kehittämällä.

Asiasanat:

Asiakashallinta, kannattavuus, maarakennus, katetuottolaskenta

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration | Financial Management

2021 | 40 pages

Meri Tamminen

CUSTOMER BASED PROFITABILITY OF EARTHMOVING COMPANY

Customer based profitability is a part of the management accounting in an earthmoving company. The main point of profitability accounting is to support company management's decision making.

The goal of this thesis is to boost the customer profitability of the commissioner. The commissioner's customer profitability is being examined in this thesis as well as the factors effecting the profitability. Customer profitability is being examined especially from the aspect of customer categories of earthmoving company. Relevant in the examination is to choose visual angle and the main goals to accomplish. The commissioner's customer-based profitability in this thesis is mainly examined from the view of profit margin calculation by benefitting the commissioner's internal accounting information.

This thesis offers comprehensive view of the commissioner's customer profitability, accounting methods used and of the factors effecting to the profitability, such as expenses. Active monitoring and developing profit margin calculation are used to further develop the efficiency of customer profitability.

Keywords:

Customer relationship management, cost accounting, earthmoving, profitability

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Kannattavuus	8
2.1 Kannattavuus kokonaisuutena	8
2.2 Kannattavuuden mittarit	8
2.3 Kannattavuuden laskenta	12
3 Asiakaskannattavuus	16
3.1 Asiakaskannattavuus maanrakennusliikkeessä	16
3.2 Asiakkuuksien arvon muodostuminen	17
3.3 Asiakaskannattavuuslaskennan tarkastelu	19
3.4 Urakoitsijan kustannuslaskenta	20
3.5 Asiakaskannattavuuden analysointi	22
4 Case: Maanrakennusliike X Oy	23
4.1 Toimeksiantajan tausta	23
4.2 Kannattavuuden seuranta	25
4.3 Asiakaskannattavuuslaskenta	27
4.4 Asiakaskannattavuusanalyysi	29
4.5 Kustannusten kohdistaminen asiakasryhmille	33
4.6 Asiakaskannattavuuden tehostaminen	35
5 Johtopäätökset	36
Lähteet	39

Liitteet

Liite 1. Katetuotto.

Kaavat

Kaava 1. Liiketulos ja liiketulosprosentti (Alma Talent 2021, B).	10
Kaava 2. Myyntikate ja myyntikateprosentti (Alma Talent 2021, C).	11
Kaava 3. Käyttökateprosentti (Järvinen ym. 2019, 52).	11
Kaava 4. Nettotulosprosentti (Järvinen ym. 2019, 52).	11
Kaava 5. Katetuotto (Tomperi 2014, 19).	14

Kuvat

Kuva 1. Maanrakennusliike X Oy:n katetuottolaskenta-taulukko.	26
Kuva 2. Maanrakennusliike X Oy:n talouden seurantataulukko.	27
Kuva 3. Maanrakennusliike X Oy:n kannattavuustiedot vertailtavassa muodossa.	30
Kuva 4. Maanrakennusliike X Oy:n kannattamattomat työt.	32

Taulukot

Taulukko 1. Voitto suhteutettuna työmaan liikevaihtoon.	13
Taulukko 2. Katetuottolaskenta.	14
Taulukko 3. Esimerkki Maanrakennusliikkeen X kahdesta suoritetusta laskutustyöstä.	24
Taulukko 4. Maanrakennusliike X Oy:n katetuottolaskenta.	28
Taulukko 5. Asiakkuustase: As Oy Taloyhtiö A.	28

1 Johdanto

Maanrakennusliikkeen menestyminen nykypäivän markkinoilla pohjautuu vankkaan asiakastuntemukseen, vuosien kokemukseen sekä tarkkaan laskentaan.

Muodostaakseen oman strategiansa tulee maanrakennusalan yrityksen tuntea asiakkaansa, heidän preferenssinsä eli mieltymyksensä sekä asiakkaiden kannattavuus. Kannattavuuslaskenta on tärkeä osa johdon laskentatoimea eli yrityksen sisäistä laskentaa. Kannattavuuslaskennan tarkoituksena on tukea johtamista esimerkiksi päätöksenteossa, resurssien vahvistamisessa sekä tarjoamalla rahamääräistä ja ei-rahamääräistä informaatiota yrityksen päätöksentekijöille. Johdon laskennan päätökset voivat olla strategisia, operatiivisia tai laskennallisia riippuen maanrakennusliikkeen tavoitteesta. Kaikkia näitä päätöksiä voidaan kuitenkin tukea kannattavuuslaskennan tuottaman informaation avulla.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuuteen. Aihe työlle on valittu tekijän omasta kiinnostuksesta tutustua maanrakennusliikkeen toimintaan ja toimeksiantajayrityksen halusta analysoida sekä tutkia oman liiketoimintansa asiakaskannattavuutta.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää ja analysoida asiakaskohtaisen kannattavuuden jakautumista asiakasryhmissä ja hyödyntää tutkimuksen tuottamaa informaatiota Maanrakennusliike X Oy:n asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen pääongelma on seuraava:

Miten tehostaa maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuutta?

Pääongelma jaetaan seuraaviin alaongelmiin:

- *Mitä on maanrakennusliikkeen asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta?*
- *Millaisia kannattavuuslaskennan laskutapoja on?*
- *Millaista informaatiota asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta tuottaa?*
- *Miten asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa on hyödynnetty toimeksiantajayrityksessä?*

Työn toteutus tapahtuu keräämällä tietoa toimeksiantajayrityksen nykyisestä kannattavuuslaskennasta ja sen tuottaman informaation hyödyntämisestä sekä tutkimalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tietoja toimeksiantajayrityksen

asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ja asiakaskunnan luonteesta selvitetään yrityksen toteutuneiden urakoiden perusteella.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuden kannattavuusosiossa perehdytään maanrakennusliikkeen kannattavuuteen kokonaisuutena, sen mittarointiin sekä laskettavuuteen. Teoriaosuuden asiakaskannattavuusosiossa keskitytään syvemmin asiakaskohtaisen kannattavuuden arvon muodostumiseen ja sen analysointiin. Työn empiirisessä osiossa tutustutaan toimeksiantajayritys Maanrakennusliike X Oy:n asiakaskannattavuuteen ja sen laskentaan sekä selvitetään, miten asiakaskannattavuutta voidaan tehostaa yrityksessä.

2 Kannattavuus

Liiketoiminnan kannattavuus on yritystoiminnan yksi keskeisistä tavoitteista. Kannattavuus voidaan määritellä siten, että myyntituloilla pystytään kattamaan menoja. Ymmärtääkseen kannattavuutta on olennaista ymmärtää tuottojen sekä kustannusten käsitteet. Yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuotot aiheutuvat palveluiden myynnistä. Yrityksen kustannukset aiheutuvat palveluiden tuottamisesta syntyvien tuotannontekijöiden, kuten rahan tai kulutuksen seurauksena. (Tomperi 2014, 8-9.)

2.1 Kannattavuus kokonaisuutena

Yrityksen hyvä johtaminen vaatii riittävää ja ajantasaista tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja sen toimintaympäristöstä. Liiketoiminnan ja toimintaympäristön muutoksiin pystytään vaikuttamaan ajoissa, kun yrittäjä seuraa talouden tunnuslukuja ja ymmärtää niihin vaikuttavia tekijöitä. (Järvinen ym. 2019, 46.)

Kannattavalla liiketoiminnalla pystytään takaamaan yrityksen maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Maksuvalmiudella tarkoitetaan sitä, että rahat riittävät laskujen maksamiseen ja vakavaraisuudella sitä, harjoitetaanko liiketoimintaa omalla vai lainarahalla. Vuosittain tehtävästä tilinpäätöksen tuloslaskelmasta voidaan mitata kannattavuutta. Tuloslaskelmasta voidaan tarkastella sitä, kuinka paljon tilikauden liikevaihdosta eli myynnistä on jäljellä kulujen jälkeen. Tarkastelusta ilmenevää lukua voidaan verrata yrityksen liikevaihtoon tai taseen loppusummaan eli yritystoimintaan sitoutuneeseen rahamäärään. Usean eri tilikauden tunnuslukuja vertaamalla saadaan hyvä käsitys lukujen kehityssuunnasta. Yksittäisen tilikauden luvut eivät nimittäin kerro yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä välttämättä riittävästi. Yrityksen taloudellista suorituskykyä pystytään vertailemaan tunnuslukujen avulla myös saman toimialan muiden yritysten rinnalla. (Järvinen ym. 2019, 47.)

2.2 Kannattavuuden mittarit

Yrityksen tärkeimpänä toimintaedellytyksenä voidaan pitää kannattavuutta, sillä kannattavuuden ollessa heikko, ei yrityksen toiminnalla ole edellytyksiä toiminnan jatkamiseen. Yrityksen kannattavuuden ollessa heikko, yritys tekee tappiota, mikä

vähentää sen oman pääoman määrää. (Alma Talent 2021, A.) Tarkasteltaessa asiakaskohtaista kannattavuutta on hyvä ymmärtää myös koko yrityksen kannattavuudesta kertovia mittareita.

Kannattavuuden mittareilla on erilaisia ominaisuuksia ja vaatimuksia, jotka perustuvat mittareiden käyttökelpoisuuteen osana yrityksen laskentatoimea. Mittareiden tulee siis täyttää tiettyjä ominaisuuksia, jotta ne johtaisivat tehokkaisiin päätöksiin yrityksessä. Mittareiden viisi keskeistä ominaisuutta ovat: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti sekä uskottavuus. (Laitinen 2003, 147.)

Relevanttius eli oleellisuus

Mittarin relevanttiudella tarkoitetaan sitä, että mittarilla tulee olla olennainen merkitys tehtävään päätökseen. Mittari on siis relevantti eli olennainen silloin, kun mittarilla on merkitys tehtävään päätökseen. Toisaalta mittarin arvo on päätöksen teon kannalta yhdentekevää silloin, kun mittarilla ei ole merkitystä tehtävään päätökseen. (Laitinen 2003, 148.)

Edullisuus

Mittarin edullisuudella viitataan siihen, että mittarin arvon tulee olla edullisesti tuotettavissa eli sen tuottamisen ei tulisi aiheuttaa liikaa uhrauksia verrattuna mittarin merkitykseen. (Laitinen 2003, 155.)

Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin oikeellisuutta eli sitä, että mittaus kohdentuu juuri siihen, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarin arvon systemaattista poikkeamista oikeasta mittaustuloksesta eli heikkoa validiteettia kutsutaan harhaksi. (Laitinen 2003, 158.)

Reliabiliteetti

Mittarin arvon täytyy olla riittävän reliabeeli eli tarkka. Reliabeelin mittarin tulokset ovat tarkkoja, sillä mittari tuottaa toistetuissa mittaustilanteissa samasta mittauksen kohteesta tuloksia, jotka jakaantuvat ja keskittyvät vain pienelle alueelle. (Laitinen 2003, 160.)

Uskottavuus

Mittarin uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että päätöksen tekijä voi luottaa mittauksen tuottamaan tulokseen ja hyödyntää tulosta päätöksenteossa. (Laitinen 2003, 162.)

Tunnusluvut

Kannattavuuden tunnusluvuilla kuvataan liiketoiminnan taloudellista tulosta. Kannattavuutta on mahdollista mitata euromääräisesti tai prosentuaalisesti suhteessa liikevaihtoon. Kun tunnusluvut suhteutetaan liikevaihtoon, pystytään lukuja vertailemaan saman toimialan yrityksissä keskenään. Liikevaihtoon suhteutettuja tunnuslukuja on useita, joista keskeisimpiä ovat käyttökateprosentti, nettotulosprosentti, myyntikate ja myyntikateprosentti sekä liiketulos ja liiketulosprosentti.

Liiketulos ja liiketulosprosentti

Kannattavuuden tulkinnassa voidaan hyödyntää liiketulos ja liiketulosprosentti-tunnuslukuja. Liiketuloksella tarkoitetaan virallisen tuloslaskelman ensimmäistä välitulosta, josta ilmenee, miten paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen veroja tai rahoituseriä. Tätä tunnuslukua voidaan hyödyntää yksittäisen yrityksen kehityksen vertailuun tai saman toimialan väliseen vertailuun. Liiketulos-tunnusluku saattaa antaa paremman vertailukelpoisuuden, kuin esimerkiksi käyttökate, sillä alihankintojen erilainen käyttö yrityksissä saattaa vaikeuttaa toimialan yritysten välistä katevertailua. (Alma Talent 2021, B.) Liiketulos ja liiketulosprosentti lasketaan kaavan 1 osoittamalla tavalla:

Liiketulos =	Liiketulosprosentti =
liikevoitto + liiketoiminnan muut tuotot – toimintakulut - poistot ja arvonalennukset	100 * liiketulos ----- liikevaihto

Kaava 1. Liiketulos ja liiketulosprosentti (Alma Talent 2021, B).

Myyntikate ja myyntikateprosentti

Myyntikate lasketaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kustannukset, kuten ainekulut ja ulkopuoliset palvelut. (Alma Talent 2021, C). Myyntikatteen seuranta yrityksissä on hyvin yleistä, sillä sitä voidaan tarkastella koko yrityksen näkökulmasta sekä tuoteryhmäkohtaisesti. Myyntikate ja myyntikateprosentti lasketaan kaavan 2 osoittamalla tavalla:

Myyntikate = liikevaihto – ainekulut- ulkopuoliset palvelut	Myyntikateprosentti = $\frac{100 * \text{myyntikate}}{\text{liikevaihto}}$
---	---

Kaava 2. Myyntikate ja myyntikateprosentti (Alma Talent 2021, C).

Käyttökateprosentti

Käyttökateprosentilla saadaan selville yrityksen liiketoiminnan tulos ennen poistoja, rahoituseriä tai veroja. Tunnusluku kertoo siitä, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää jäljelle toimintakulujen vähentämisen jälkeen. Poistoilla tarkoitetaan laskennallisia kuluja, jotka aiheutuvat tuotannossa käytettävien koneiden kulumisesta ja arvonalentumisesta. (Järvinen ym. 2019, 52-53.) Käyttökateprosentti lasketaan kaavan 3 mukaisesti:

$$\text{Käyttökateprosentti} = \frac{\text{liikevoitto} + \text{poistot ja arvonalentumiset}}{\text{liikevaihto}} * 100 \%$$

Kaava 3. Käyttökateprosentti (Järvinen ym. 2019, 52).

Nettotulosprosentti

Nettotulosprosentti-tunnuslukua voidaan pitää yrityksen varsinaisen toiminnan tuloksena. Kyseinen tunnusluku on käytännössä yrityksen omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta ja se toimii myös voitonjako päätösten pohjana. (Järvinen ym. 2019, 53.) Nettotulosprosentti lasketaan kaavan 4 osoittamalla tavalla:

$$\text{Nettotulosprosentti} = \frac{\text{liikevoitto} + \text{rahoitustuotto} - \text{rahoituskulut} - \text{verot}}{\text{liikevaihto}} * 100 \%$$

Kaava 4. Nettotulosprosentti (Järvinen ym. 2019, 52).

2.3 Kannattavuuden laskenta

Kannattavuuden tarkastelunäkökulmia ja laajuutta on lisätty yrityksissä vuosien mittaan. Kannattavuuden tarkastelu on monipuolistunut, mutta sen lähtökohta on kuitenkin pysynyt tuotokeskeisenä ja yrityksen sisäisen tiedon käytössä. Nyt perinteisen kannattavuuslaskennan rinnalle on alettu tuomaan asiakaskannattavuutta jatkuvasti enemmän. Kannattavuus ei siis synny enää pelkästään tuotteista vaan sekä tuotteista että asiakkaista. Asiakaskilpailussa ei enää pärjätä pelkän tuotetiedon avulla, sillä asiakas ei välttämättä ole yritykselle kannattava, vaikka se ostaisi hyvin tuottavaa tuotetta. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Ymmärtääkseen kannattavuuden muodostumista on tärkeää ymmärtää myös tuote- ja asiakaskannattavuuden ero. Tuotekohtaisella kannattavuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa maanrakennusliikkeen tarjoamaa maanrakennuspalvelua. Tuotekannattavuudessa tarkastellaan yhtä yksittäistä palvelua, jota useat asiakkaat ostavat. Asiakaskannattavuudessa taas tarkastellaan yhtä asiakasta tai asiakasryhmää, joka ostaa useita palveluita tai yksittäistä palvelua. (Hellman & Värilä 2009, 119.)

Asiakaskannattavuudella ei ole juurikaan arvoa, mikäli se on irrallinen näkökulma liiketoiminnan ohjaamisessa. Tärkeää on pystyä hyödyntämään asiakaskannattavuuden tuottamaa tietoa liiketoiminnan, organisaation ja asiakkuuksien johtamisessa. Jokaisen yrityksen tulee itse määrittää tavat ja elementit, joista sen asiakaskannattavuus muodostuu, jotta ne vastaavat yrityksen liiketoimintamallia. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Maanrakennusliikkeen kannattavuutta voidaan laskea usein eri keinoin. Laskentatapoja ovat esimerkiksi tuotot-kulut-periaate, lisäyslaskenta, jakolaskenta, toimintolaskenta sekä katetuottolaskenta.

Tuotot-kulut-periaate

Maanrakennusliikkeen työmaakohtaista kannattavuutta voidaan laskea tuotot-kulut-periaatteella. Kyseisessä laskentatavassa lasketaan erotuksena absoluuttisesti työmaahan kohdistuvat tuotot ja kulut, jolloin saadaan selville erittäin yksinkertaisesti työmaan tulos sekä voitto tai tappio. Absoluuttisten tuottojen ja kulujen voittoluku ei

kuitenkaan ole välttämättä riittävä, vaan on hyvä tarkastella myös tuottojen ja kulujen suhdetta. Tämä saadaan selville suhteuttamalla voitto työmaan liikevaihtoon, jolloin saadaan selvitettyä työmaan voittoprosentti.

Taulukko 1. Voitto suhteutettuna työmaan liikevaihtoon.

	Työmaa A	Työmaa B
Tuotot	10000	1500
Kulut	9000	500
Tulos	1000,00 €	1000,00 €
Voitto-%	10 %	67 %

Taulukosta 1 nähdään, miten kahden työmaan kannattavuus muuttuu, kun voitot suhteutetaan työmaan liikevaihtoon. Molemmat työmaat tuottavat maarakennusliikkeelle 1000 euroa voittoa, mutta työmaa B on yritykselle kannattavampi, sillä sen voittoprosentti on merkittävästi suurempi. Huomioitavaa on kuitenkin, mitä työmaihin kohdistuvista tuotoista on vähennetty. (Alhola & Lauslahti 2005, 163-164.)

Katetuottolaskenta

Maanrakennusliikkeen työmaakohtaista kannattavuutta voidaan laskea myös katetuottolaskennan keinoin. Tämä tarkoittaa sitä, että urakalla on tietyt kokonaiskustannukset, jotka voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskenta on yleensä lyhyen ajan laskentaa ja sen perinteinen laskentakaava on seuraava:

Myyntituotot
- Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto
- Kiinteät kustannukset

= Tulos

Kaava 5. Katetuotto (Tomperi 2014, 19).

Myynnistä vähennettäessä muuttuvat kustannukset saadaan kate, jonka tarkoituksena on kattaa urakan kiinteät kustannukset. Kiinteiden kustannukset vähentämisen jälkeen jäljelle jää mahdollinen voitto. (Tomperi 2014, 19.)

Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka riippuvat valmistettavien tuotteiden ja myytävien tuotteiden määrästä. Kiinteät kustannukset ovat vastaavasti sellaisia kustannuksia, joihin valmistettavien ja myytyjen tuotteiden määrä ei vaikuta. (Tomperi 2014, 18-19).

Maanrakennusliikkeessä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi materiaalikulut, alihankinta sekä raaka-ainekulut. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi erilaiset hallintokulut ja koneista aiheutuvat kustannukset.

Muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin myös vaikutetaan eri tavoin. Erityisesti maanrakennustoiminnassa voidaan hyödyntää kumppanuuksia ja alihankkijoita, jolloin kapasiteetin kasvua voidaan nojata alihankkijoiden suuntaan. Tilanteessa, jossa töiden kysyntä pienenee äkillisesti, pystyy pääurakoitsijana toimiva yritys pudottamaan alihankkijoilta tilaamia palveluita. Näin maanrakennusyrityksessä pystytään välttämään kiinteiden kustannusten ylimääräisen kuorma, jota syntyisi toiminnan laajennusinvestoinneista. Maanrakennusliikkeen katetuottolaskennassa muuttuvat kustannukset riippuvat oletetusti aina myynnin määrästä. (Lehtonen 2007, 89-91.)

Taulukko 2. Katetuottolaskenta.

URAKKA	Salaojat	Piha-alue	Asfalttipohja
Myynti	20000	49900	75000
Muuttuvat kustannukset	6500	38000	41000
Kate	13 500,00 €	11 900,00 €	34 000,00 €
Kate-%	68 %	24 %	45 %

Taulukossa 2 on esitetty maanrakennusliikkeen kolme mahdollista palvelua, jotka ovat salaojien, piha-alueen tai asfalttipohjan rakentaminen. Näiden palveluiden myymisellä jokainen niistä osallistuu kiinteiden kustannusten täyttämiseen omalla osuudellaan.

3 Asiakaskannattavuus

3.1 Asiakaskannattavuus maanrakennusliikkeessä

Maanrakennusliikkeen tärkeä toimiehto on kannattavat asiakkaat. Asiakkaiden kannattavuus voi vaihdella euromääräisesti tai kateprosentteittain. Asiakasyritysten kannattavuutta pystytään parantamaan kehittämällä ymmärtämistä heidän kannattavuutensa rakentumisesta. Koska asiakaskohtaisessa kannattavuudessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakasyrityksen palveleminen kuluttaa maanrakennusorganisaation voimavaroja, tulee asiakaskunta tuntea hyvin (Alhola & Lauslahti 2005, 202).

Maanrakennusyrityksen toiminnassa kaikki asiakkuudet ovat erilaisia kustannus- ja tuottorakenteeltaan, sillä urakoiden hinnat vaihtelevat kohteittain, asiakkaat saattavat olla eri elinkaaren vaiheissa ja palveluiden sisältö vaihtelee paljon kohteittain. Myös asiakkaissa on vaihtelevuutta.

Asiakas voi olla kertaluontoinen lyhyessä pienessä urakkatyössä tai vuosia kestävä asiakassuhde useissa urakoissa tai yhdessä pitkäaikaisessa urakassa. Pitkäaikaista asiakassuhdetta voidaan ajatella investointina, sillä uuden asiakkaan hankkiminen saattaa aluksi vaatia uhrauksia ja kustannuksia, mutta asiakkaan hankkimisesta voi koitua parhaassa tapauksessa pitkäaikaista tuloa tulevaisuudessa. (Pellinen 2019, 141).

Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan pelkistettynä tuottojen sekä niiden aiheuttamien kustannusten erotusta. Asiakaskannattavuutta voidaan maanrakennusliikkeessä selvittää myyntikatetasolla, joka on varsin yleistä kyseisellä toimialalla, mutta yritykselle voidaan määrittää myös asiakastulos, jossa voidaan hyödyntää toimintolaskentaa. Myyntikatetasolla maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuutta seurataan eromääräisten tuottojen ja kustannusten erotuksena. (Alhola & Lauslahti 2005, 203-204.)

3.2 Asiakkuuksien arvon muodostuminen

Asiakkuuden arvon katsotaan yleisesti muodostuvan tuottojen ja kustannusten erotuksena. Asiakkuudesta syntyneet tuotot voidaan laskea kertomalla asiakkaaseen sovellettava kate asiakkaan ostojen määrällä, sillä asiakkuuden tuotot syntyvät ostoista ja katteesta. Tämän laskeminen ei kuitenkaan ole aina täysin yksinkertaista, sillä myös osa kiinteistä kustannuksista tulisi kohdentaa yksittäisille asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 47.)

Asiakkaan kannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä myynnin määrää tietyillä asiakkailla tai parantamalla asiakaskohtaista katetta. Nämä kaksi asiakaskannattavuuden parantamiskeinoa eivät kuitenkaan ole välttämättä toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. Mikäli asiakkaan ostojen katetta nostetaan myyntihintoja korottamalla, se vaikuttaa luonnollisesti myös asiakkaan tekemien ostojen määrään negatiivisesti. (Mäntyneva 2001, 47.)

Asiakkaan katetta voidaan pyrkiä parantamaan myös vähentämällä omia kustannuksia. Omia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi maanrakennusliikkeen mahdollisista markkinointikustannuksista, jotta saavutetaan kustannussäästöjä. Tavoitteellisempaa on kuitenkin tavoitella lisätuloja, kuin kustannussäästöjä. Asiakkuuden merkittävä kustannuserä on hankintakustannukset, jotka aiheutuvat niistä toimenpiteistä, että asiakas on saatu yritykselle. (Mäntyneva 2001, 47-48.)

Asiakkaan arvon määrittelyssä tulee yrityksen tunnistaa, millaiseen asiakassuhteeseen kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. Tunnistaessaan kannattavat asiakassuhteensa, kyetään myös yrityksen markkinointi kohdistamaan tehokkaammin. Markkinointia voidaankin pitää johtamisprosessina, jossa tavoitteena on ennakoida ja tyydyttää asiakkaiden tarpeita kannattavasti (Pellinen 2019. 140).

Maanrakennusliikkeellä paras markkinointikeino ovat onnistuneet urakat ja niiden korkea laatu. Maanrakennusliikkeen markkinointia voidaan silti ajatella myös Pareton 80/20-periaatteen näkökulmasta. Pareton periaatteessa kyse on siitä, että 80 prosenttia voitoista on seurausta 20 prosentilta asiakkaista. Mikäli maanrakennusyrietyksessä panostetaan markkinointiin ja sijoitetaan siihen pääomaa, tulisi huomio kiinnittää siihen, että markkinoinnissa keskitytään tuottavimpaan osaan asiakkaista. (Menestystarinat Oy 2020). Täten yrityksen on tunnistettava kannattavimmat sekä kannattamattomimmat asiakkuutensa. (Mäntyneva 2001, 39-40.)

Kannattamattomat asiakkaat

Asiakaskannattavuutta on hyvä arvioida myös muuna kuin euromääräisenä kannattavuutena. Alholan ja Lauslahden (2005, 202) kirjassa Taloutta johtamista varten on perusteltu kannattamattomien asiakkuuksien säilyttämistä muilla kuin taloudellisen arvon perusteella. Osa näistä perusteluista pätee hyvin myös maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuudessa. Kirjassa on esitelty esimerkiksi, että asiakkaalla voi olla referenssiarvoa, volyymiarvoa, asiakassuhteen kestoon liittyvää arvoa, strategista arvoa ja arvopotentialiaa.

Referenssiarvolla haetaan potentiaalisissa asiakkaissa luotettavuutta maanrakennusliikkeeseen. Asiakkaan volyymiarvolla taas haetaan sitä, että yrityksellä on matala toiminta-aste, jota saadaan nostettua ylös asiakkuutta hyödyntämällä. Toisin sanoen asiakkaan volyymiarvolla voidaan onnistua kattamaan yrityksen kiinteät kustannukset paremmin. Asiakkuuden kestolla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että maanrakennusliikkeen ja asiakkaan välinen liikesuhde on jatkunut jo pidempään. (Alhola & Lauslahti 2005, 204.)

Asiakkaan strategisella arvolla voidaan tavoitella sitä, etteivät kilpailijat pääsisi niin helposti markkinoille tai että asiakkuuden myötä pystyttäisiin laajentamaan eri markkina-alueelle. Viimeisenä on asiakassuhteen arvopotentialia, jolla tarkoitetaan sitä, että asiakassuhteen alussa asiakas on usein kannattamaton, mutta asiakkaan odotetaan jatkossa käyttävän yrityksen palveluita. (Alhola & Lauslahti 2005, 204.)

Arvopotentialin tavoittelu pätee osittain myös maanrakennustoiminnassa, sillä asiakkaan hankkimiseksi on voitu käyttää paljon resursseja ja aikaa tai uuden asiakkaan tilaama työ on voitu suunnitella lähes kannattamattomaksi, jotta asiakas on saatu juuri kyseisen yrityksen asiakkaaksi. (Alhola & Lauslahti 2005, 204.)

Lähtökohtaisesti kuitenkin maanrakennusliikkeen on järkevää suunnitella urakkalaskennassa työt kannattaviksi, vaikka kyseessä olisikin uusi asiakas. Asiakasta ei välttämättä saada lainkaan kannattamaan maanrakennusliikkeessä, mikäli asiakkuus osoittautuu vain kertaluonteiseksi tai hintatasoa ei saada nopeasti korotettua kannattamattoman työn jälkeen.

Asiakkaan taloudellisesti huono kannattavuus on siis harvoin asiakkaasta johtuvaa. Kannattamattomuuteen johtava tilanne voi olla seurausta huonosti hinnoitellusta urakasta, huonosta sopimuksesta, asiakkaaseen on voitu panostaa liikaa omalla

toiminnalla tai jostain syystä asiakkaan kanssa on muuten toimittu väärällä tavalla. (Hellman & Värilä 2009, 121.) Usein asiakkaan taloudellisesti huono kannattavuus maanrakennusliikkeen asiakkaana on seurausta myös markkinatilanteesta.

Maanrakennusliikkeen asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat herkästi monet laadulliset tai vaikeasti ennakoitavat tekijät, sillä asiakkuuden kestolle on vaikea antaa aika-arviota, eikä tiedetä voiko asiakkuudesta saada referenssiarvoa. (Pellinen 2019, 141.)

3.3 Asiakaskannattavuuslaskennan tarkastelu

Asiakaskannattavuuden laskeminen aloitetaan asiakaskannattavuuden näkökulman laajuuden ja tarkkuustason määrittelystä. Kannattavuutta voidaan analysoida eri tasoilla ja näkökulmista riippuen siitä, miten monipuolisesti tai laajasti asiakaskannattavuuslaskentaa on maanrakennusliikkeessä toteutettu. Mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi asiakaskannattavuudesta olisi hyvä toteuttaa asiakaskannattavuuslaskentaa tarkastelemalla sitä eri alueittain, asiakasryhmittäin ja asiakassuhteittain. Asiakaskannattavuuslaskennan tulosten tavoitteena on antaa tietoa yrityksen johdolle siitä, mitkä asiat sen toiminnassa ja asiakkaissa vaativat muutoksia. (Hellman & Värilä 2009, 122-123.)

Asiakaskohtaista laskentaa on perinteisesti toteutettu selvittämällä, mitä asiakas ostaa ja mikä on ostettujen palveluiden kate. Katteen laskemisessa on kuitenkin yrityskohtaista vaihtelua, sillä jotkut yritykset huomioivat vain muuttuvat kustannukset tai kaikki valmistuskustannukset tai yrityksen kaikki kustannukset. Laskemalla asiakkaan ostamien palveluiden katteet yhteen on saatu tietoon asiakkaan kannattavuus. (Ikäheimo & Malmi & Walden 2016, 133.)

Kannattavuustarkasteluun halutaan mukaan laajempi kuva kustannuksista sekä tunnistaa kustannukset asiakas- ja asiakasryhmätasolla, jotta kannattavuutta voitaisiin parantaa. Tällaisen kannattavuustarkastelun tavoitteena on ymmärtää paremmin syy-seuraus-suhteita. (Hellman & Värilä 2009, 124.)

3.4 Urakoitsijan kustannuslaskenta

Urakoitsijan kustannuslaskennassa oleellista on maanrakennustöiden suunnittelu, sillä jokainen maanrakennustyö on ainutkertainen ja yksilöllinen. Työt etenevät yleensä projekteina yhden organisaation vetämänä noudattaen suunniteltua aikataulua sekä määriteltyjä resursseja. Jokainen maanrakennustyö on yksilöllinen, sillä esimerkiksi työmäärät, suoritusajankohdat ja ympäristöolosuhteet vaihtelevat työmaakohtaisesti. Ennen maanrakennushankkeen toteuttamista täytyy siis olla työsuunnitelma, jossa on etsitty rakennustyön toteuttamiselle taloudellisin ratkaisu. (Hartikainen 1978, 163,186.)

Urakoitsijan kustannuslaskennalla tarkoitetaan urakoitsijan tarjouksen pohjaksi tehtyä laskentaa tietystä kohteesta, kohteen kustannusten budjetointia ja niiden valvontaa sekä suoritettujen kohteen toteutuneiden kustannusten pohjalta tehtyä jälkilaskentaa. (Lindholm 2009, 20.)

Maanrakennusliikkeen kustannuslaskentaan kuuluvia alueita ovat kustannusarvio- ja tarjouslaskenta, urakan budjetointi ja sen tarkkailulaskelmat tuotannon valvomisessa sekä jälkilaskenta.

Tilaaajayrityksen suunnitteluvaiheen jälkeen tilaaja lähettää tarjouspyyntöjä työn rakentamisesta toimialan eri urakoitsijoille. Urakoitsijayrityksen saadessa tarjouspyynnön alkaa kustannusarvion laatiminen ja tarjouslaskenta. Mikäli urakka on urakoitsijan näkökulmasta sopiva ja riittävän kannattava, jättää urakoitseva maanrakennusyritys tilaajalle tarjouksen työn rakentamisesta. (Lindholm 2009, 20.)

Kustannusarviolaskennalla tarkoitetaan tilaajan suunnitelmien pohjalta toteutettavaa laskentaa, jossa selvitetään urakan rakennuskustannukset määrien ja niiden hintojen perusteella. Kustannusarviolaskennan pohjatietona on tilaajalta saadut tarjouspyyntöasiakirjat, joiden perusteella urakoitsija pystyy laskemaan urakalle hinnan. (Lindholm 2009, 21.)

Kustannusarviolaskennan menettelyosa voidaan jakaa standardi- ja kohdekohtaiseen kustannuslaskentaan. Sekä standardikustannuslaskennassa että kohdekohtaisessa kustannuslaskennassa voidaan hyödyntää eriasteisia suunnitelmia hankkeesta, rakennusosasta, työvaiheesta tai hankkeen panoksista. Keskeisin ero näiden kahden kustannuslaskentamenetelmän välillä on, että kohdekohtaisessa kustannuslaskentamenettelyssä käytetään suunnitelma- tai erittelytason mukaisia

hankkeen tietoihin perustuvaa informaatiota, kuten määrä-, hinta- sekä panostietoja. (Lindholm 2009, 22-23.)

Tarjouslaskennassa perustana toimii kohteesta tehty kustannusarvio.

Tarjouslaskennassa kohteen kustannusarvioon kuitenkin lisätään yrityksen itse määrittelemä katetavoite ja mahdolliset kohteen ominaisuuksiin liittyvät riskivaraukset. Kustannusarviosta ilmenee työn suorittamisen omakustannusarvio. Katetavoite sekä mahdolliset riskivaraukset lisätään urakan omakustannusarvioon, jotta urakoitsija pystyy suorittamaan työn kannattavasti.

Riskivaraus ei ole pakollinen, vaan sen tarpeellisuutta on hyvä arvioida tapauskohtaisesti. Urakan ehdot, tekniset ratkaisut ja toteutustapa ovat asioita, joita tulee huomioida riskivarauksen käytössä. Katteella tarkoitetaan työmaalta urakoitsijalle jäävää työmaakatetta. Työmaan katteeseen vaikuttavat yrityksen oma tarjouspolitiikka, suhdannetilanne sekä tilauskanta. (Lindholm 2009, 31.)

Urakoitsijan kannattavuuslaskennassa kohteen budjetilla tarkoitetaan kustannus- ja tarjouslaskennan tietojen kohdistamista hankintojen sekä tehtävien tavoitteeksi. Kun työn tilaaja valitsee kohteelle tarjouksen perusteella urakoitsijan ja urakkasopimus on luotu, tekee urakoitseva yritys budjetin rakennushankkeelle. Budjetin pohjana toimii aiemmin tehty kustannusarvio- ja tarjouslaskelma. Hankkeen budjetoinnissa kohdistetaan kustannusarviolaskennan summa tehtäville ja hankinnoille niin, että kaikilla tehtävillä tai hankintakokonaisuuksilla on budjetti. Budjetoinnissa on olennaista olla myös kohteen toteutusaikataulu, jolloin pystytään suunnittelemaan, miten kustannukset jakautuvat ajallisesti urakan toteutumisen aikana. (Lindholm 2009, 38.)

Kustannuslaskennasta ja -seurannasta saatavia tietoja pystytään hyödyntämään maanrakennusyrityksen palveluiden hinnoittelussa sekä sen toiminnan tehostamisessa. (Järvinen ym. 2019, 65.)

Kustannuslaskennan tuloksia voidaan käyttää yksittäisen hankkeen lisäksi koko yrityksen koko talouden kustannussuunnittelussa. Kustannuslaskennassa on olennaista tunnistaa riskejä ja niiden mahdollinen toteutuminen sekä arvioida suhdanteiden vaikutuksia kustannuksiin. (RIL ry 2006, 15.)

Maarakennusliikkeen urakat ovat harvoin täysin identtisiä, joten niiden kustannusrakenteet myös vaihtelevat. Urakoiden välisiä kustannuseroja aiheuttavat esimerkiksi olosuhteet, ohjelmatekijät, suunnitelmat, toteutustapa, aikataulu sekä suhdannetilanne. Olosuhteet saattavat aiheuttaa merkittäviä eroja kustannuksissa, sillä

esimerkiksi maaperän erilaisuus ja rakennusympäristö vaihtelevat aina kohteittain. (RIL ry 2006, 16.)

3.5 Asiakaskannattavuuden analysointi

Maanrakennusliikkeissä olisi hyvä välillä pysähtyä miettimään, millaisia asiakkaita yrityksellä tällä hetkellä on. Asiakkuuksia on helpompi johtaa, kun asiakkaat tunnetaan hyvin. Asiakasanalyysin tarkoituksena on auttaa tunnistamaan asiakassegmenttejä, jotka tuottavat parhaiten katetta, jotta resursseja voidaan kohdistaa yrityksessä paremmin. Asiakassuhteen ja sen analyysin ajatellaan helposti olevan vain asiakasvalintaa, mutta se on erilaisten asiakasprosessien kustannusrakenteiden ymmärtämistä. Asiakasprosesseilla tarkoitetaan maanrakennusliikkeessä esimerkiksi asiakashankintaprosessia. Asiakasanalyysissä olennaista on kriittinen pohdinta. (Alhola & Lauslahti 2005, 207-208.)

Maanrakennusliikkeen asiakaskannattavuutta voidaankin analysoida monesta eri näkökulmasta esimerkiksi analysoimalla yksittäisiä asiakkaita tai asiakasryhmiä. Maanrakennusalalla asiakkaita voidaan analysoida kokonaistasolla kannattavuuden lisäksi esimerkiksi segmenttien, elinkaaren, potentiaalin, koon tai toimialojen perusteella. Yksittäisiä rakennusalan asiakkaita taas voidaan analysoida toteutetun urakan tai urakoiden tuottaman kokonaistuloksen kautta. Asiakkaan analyysi voidaan siis purkaa eri tasoihin, kuten esimerkiksi kustannus- ja tuottolajeihin, palveluittain tai projekteittain. Analyysissä saattaa nousta esiin asiakkaan elinkaaren vaihe tai asiakkuuden vaatimat toimenpiteet ja kustannukset.

Maanrakennustoiminnassa on hyvä tutkia erityisesti pitkäaikaisia asiakassuhteita tai suhteita isoihin yrityksiin myös asiakkuustaseella. Asiakkuustaseen ideana on selvittää, mikä on asiakkaan kokonaistuotto sen elinkaaren aikana ja selvittää mahdollisesti myös, millaista pääomaa on sidottu asiakkaan palveluun. (Alhola & Lauslahti 2005, 208.)

4 Case: Maanrakennusliike X Oy

Tämän opinnäytetyön empiirisen osan tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuutta ja löytää kehitettäviä kohteita asiakaskannattavuuden tehostamiseksi. Asiakaskannattavuus selvityksen myötä halutaan lisätä asiakaskohtaisen kannattavuuden tuntemusta ja siihen vaikuttavia tekijöitä toimeksiantajayrityksessä.

4.1 Toimeksiantajan tausta

Maanrakennusliike X Oy on maanrakennustoimintaa toteuttava pk-yritys, jonka toimialueena toimii Turun talousalue. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminta perustuu omistajien vuosien kokemukseen rakentamisesta, ammattitaitoisen palvelun tarjoamiseen sekä asiakkaiden vankkaan tuntemukseen.

Maanrakennusliikkeen X Oy:n toiminta on jatkunut jo usean vuosikymmenen ajan, joten vuosien aikana keinot asiakaskannattavuuden laskentaan ovat muuttuneet. Laskentaa ovat helpottaneet vuosien saatossa kehittynyt teknologia ja asiakkaiden kasvanut tuntemus.

Tällaisessa maanrakennusorganisaatiossa, jossa on useita rakennushankkeita samanaikaisesti ja rahavirtojen muuttuvuus on toisinaan hyvinkin nopeatempoista, on tärkeää, että organisaation sisäinen laskenta on yhdenmukaista ja helposti toteutettavaa sekä ymmärrettävää. Asiakaskannattavuuslaskennan tulee olla sellaista, että se tuottaa yritykselle olennaista tietoa kuluttamatta liikaa yrityksen resursseja.

Urakkalaskenta ja laskutustyöt

Maanrakennusliike X Oy:ssä työt jaetaan kahteen eri ryhmään: laskutustyöt ja urakkatyöt. Laskutustyöt toimeksiantajayrityksessä ovat yleensä pieniä töitä, joiden liikevaihto jää pääsääntöisesti alle 10 000 euron.

Laskutustöissä työn aloittaminen ja laskuttaminen poikkeavat urakkalaskennasta. Laskutustöissä asiakas tarvitsee yleensä nopeasti tekijän määritetylle pienelle työlle ja urakoitsija voi halutessaan toteuttaa asiakkaan pyytämän työn. Laskutustöissä työ

laskutetaan suoraan tehdyn työn, koneiden käytön ja miestyötuntien perusteella. Laskutustöissä kate sisällytetään suoraan edellä mainittuihin tunti- ja materiaalihintoihin. Tällaisista töistä puuttuu urakkalaskennan vaihe, jossa urakoitsija antaa tilaajalle tarjouksen, jossa määritellään tarkasti, millä hinnalla työ tehdään. Laskutustöistä monesti annetaan tilaajalle kuitenkin urakka-arvio, jossa määritellään oleellisella tasolla hankkeen toteuttamisesta aiheutuvat kustannukset. Laskutustyöt ovat Maanrakennusliike X Oy:lle yleensä taloudellisesti kannattavia töitä.

Asiakas	Työmaa	Laskutus	Työnjohtaja	Kate	Kate-%
Taloyhtiö	Vesijohto / viemäröinti	3100 €	B	800 €	26 %
Yksityinen yrityssektori	Salaojat	6600 €	A + B + C	1700 €	26 %

Taulukko 3. Esimerkki Maanrakennusliikkeen X kahdesta suoritetusta laskutustyöstä.

Taulukosta 3 voidaan nähdä kaksi toimeksiantajayrityksen suorittamaa laskutustyötä vuonna 2020. Molemmat laskutustyöt ovat saavuttaneet 26 % myyntikatteen, vaikka ovat rahamääräisesti erisuuruisia ja toiseen työhön on käytetty kolmen työnjohtajan panosta. Näiden kahden laskutustyön voidaan tulkita kuluttaneen eri määrän yrityksen organisaation resursseja, sillä toinen työ on vaatinut kolmen työnjohtajan panosta ja toinen vain yhden.

Asiakasrakenne

Maanrakennusliike X Oy:n asiakasrakenne koostuu erikokoisista ja -tyyppisistä organisaatioista. Asiakasrakenne voidaan kuitenkin jakaa kolmeen merkittävään asiakasryhmään, jotka ovat kunta ja valtio, taloyhtiöt sekä yksityinen yrityssektori.

Nämä kolme asiakasryhmää on valittu tarkasteluun, sillä ne muodostavat suurimman osan toimeksiantajan liikevaihdosta. Toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuutta selvitetään näiden kolmen asiakasryhmän näkökulmasta toimeksiantajan pyynnön perustella. Asiakaskannattavuuden tarkastelutaso näiden kolmen ryhmän perusteella on valittu myös siksi, että asiakaskannattavuudesta halutaan saada yhtenäinen sekä

kokonaisvaltainen kuva, jonka seuranta on käyttäjäystävällistä toteuttaa. Tämän asiakasrakenteen valossa lähdetään tässä työssä selvittämään, mihin näistä asiakasryhmistä yrityksen kannattaa jatkossa panostaa ja mitä tulee kehittää asiakaskannattavuuden tehostamiseksi.

4.2 Kannattavuuden seuranta

Maanrakennusliike X Oy:ssä kannattavuutta seurataan päivätasolla katetuottolaskennan keinoin. Jokaisella rakennushankkeella on oma Excel-katelaskentataulukko, jolla seurataan ja lasketaan työmaakohtaista katetta. Toimeksiantajan katetuottolaskennassa yksittäisen työmaan kohdalle täytetään päivätasolla toteutuneet miestyö-, kaivinkone- sekä kuorma-autotunnit. Nämä tunnit lasketaan lajeittain yhteen ja jokainen niistä kerrotaan niiden omakustannushinnalla, jolloin saadaan näiden kustannuslajien kokonaiskustannus. Omakustannushinnalla tarkoitetaan käytännössä yhden työtunnin hintaa, joka sisältää esimerkiksi työntekijän palkan lain ja työehtosopimuksen mukaisten sosiaalikulujen kera (Infra ry 2021).

Näiden kustannusten lisäksi työmaakohtaiseen katetuottolaskenta-tilaukseen tuodaan manuaalisesti yrityksen ostoreskontrasta kyseisen työmaan ostolaskujen summa. Yrityksen taloushallinto-ohjelmassa ostolaskut tiliöidään niiden saapuessa suoraan työmaille työmaanumeroiden perusteella. Kaikki työmaahan kohdistuvat kustannukset kohdennetaan täten oikeille työmaille, ja ostolaskujen kokonaismäärä voidaan sijoittaa manuaalisesti suoraan halutun työmaan kateseurantataulukon.

Näiden vaiheiden jälkeen katteen seurantataulukon tuodaan manuaalisesti taloushallinto-ohjelmasta työmaahan kohdistuva laskutuksen määrä. Laskutuksen määrästä vähentämällä ostolaskujen määrä sekä kustannusten kokonaismäärät, saadaan selville kyseisen työmaan kate. Alla esitetään toimeksiantajayrityksen katetuottolaskenta Excel-tilaukkoa hyödyntämällä:

Katelaskenta					
Kaupunki X					
pv	Miestyötunnit	Kaivinkonetunnit	Kuorma-autotunnit	Omakustannushinta	Yhteensä
1.1.	8	8	6		
2.1.	8	8	4		
3.1.	8	8	5		
4.1.	6	7	6		
	30			31 €	930 €
		31		54 €	1 674 €
			21	54 €	1 134 €
				Ostolaskut	15 000 €
				Kulut yhteensä	18 738 €
				Laskutus	50 000 €
				Kate	31 262 €

Kuva 1. Maanrakennusliike X Oy:n katetuottolaskenta-taulukko.

Yllä esitystä kuvasta 1 nähdään, ettei toimeksiantajayrityksessä seurata entuudestaan asiakasryhmittäistä kannattavuutta. Toimeksiantajayrityksessä kannattavuutta seurataan työmaakohtaisella kannattavuudella. Työmaakohtaiset kannattavuustiedot ovat saatavilla, mutta kokonaiskuvaa yrityksen asiakaskannattavuudesta ei näiden laskelmien valossa ole.

Kun yksittäisen työmaan kate on laskettu kuvan 1 mukaisesti, sen kate, laskutus, miestunnit sekä konetunnit sijoitetaan yrityksen toiseen sisäiseen Excel-seurantataulukkoon.

Kyseisessä Excel-seurantataulukossa kaikki yrityksen tilikauden aikana tehdyt työt lisätään taulukkoon numerojärjestyksessä. Taulukkoon saattaa kertyä vuoden aikana yli 100 yksittäistä ja erikokoista työtä.

Työn alkaessa taulukkoon määritellään asiakas, työn luonne, työn suuruus (pieni laskutustyö), työnjohtaja, työn kate ja työnjohtajan kate, laskutuksen määrä, kone-, auto- ja miestunnit sekä tiettyjä tarvikkeita, kuten työkalut tai pakettiautotunnit. Kyseinen Excel-taulukko on tämän työn merkittävin tiedon lähde toimeksiantajayrityksen asiakasryhmittäisen kannattavuuden selvittämisessä.

Myyntikate 2020		Laskutus				Laskutus			Kate			Kate		Kate					
No	Työ	Vesi / viemäröinti	Kaukolämpö	Kaapeli	pikku	Työjohtaja	yhteensä	Vesi / viemäröinti	Kaukolämpö	Työjohtaja	yhteensä	Pv	Kone	Auto	Mies				
1	Asiakas X		1000		1000	1000	1000		200	200	200	1.1.	2	3	4				

Kuva 2. Maanrakennusliike X Oy:n talouden seurantataulukko.

Yllä esitetyssä kuvassa 2 on esitetty pelkistetyksi toimeksiantajayrityksen Excel-seurantataulukko, johon tilikauden aikana saapuneet työt lisätään järjestyksessä. Excel-taulukolla, johon kaikki tilikauden työt lisätään, seurataan yrityksen koko tilikauden aikana syntynyttä euromääräistä katetta ja liikevaihtoa.

4.3 Asiakaskannattavuuslaskenta

Maanrakennusliike X Oy:n asiakaskannattavuuden laskeminen on hyvä aloittaa näkökulman laajuuden ja tarkkuustason määrittelystä. Toimeksiantajayrityksen kanssa halutaan saada selville, mikä asiakasryhmistä on kannattavin, mihin kohdistuu eniten kustannuksia ja mitä nämä kustannukset ovat. Lisäksi tavoitteena on edistää asiakaskannattavuuden tehostamista.

Kannattavuuden näkökulman laajuudeksi valitaan kaksi näkökulmaa: asiakasryhmittäisen kannattavuuden tarkastelu sekä kustannusten jakautuminen asiakasryhmille. Asiakaskannattavuuslaskentaan hyödynnetään katetuottolaskentaa sekä asiakuustasetta laajan kuvan muodostamiseksi.

Katetuottolaskenta

Katetuotolla tarkoitetaan jäljelle jäävää rahamäärää, kun myynituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Katteella tulee kattaa yrityksen kiinteät kustannukset.

Alla esitetyssä taulukossa 4 toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat luokiteltuina kolmeen määriteltyyn asiakasryhmään. Taulukkoon on laskettu jokaisen asiakasryhmän vuoden 2020 myynti, muuttuvat kustannukset sekä kate. Katetta on verrattu myynnin määrään, jotta on saatu myyntikateprosentti. Taulukon perusteella yksityisen yrityssektorin asiakkailla on ollut vuonna 2020 parhain euromääräinen sekä prosentuaalinen kate. Jokainen asiakasryhmä osallistuu yhdessä kiinteiden

kustannusten kattamiseen esimerkiksi siten, että koneet ovat aktiivisesti käytössä eli niiden käyttöaste on lähellä 100 %. Koneiden seisoessa niistä aiheutuu pääomakustannuksia (Lehtonen 2007, 92-93).

Taulukko 4. Maanrakennusliike X Oy:n katetuottolaskenta.

	Kunta / valtio	Taloyhtiöt	Yksityinen yrityssektori
Myynti	1 440 000	782 000	1 498 000
Muuttuvat kustannukset	1 277 000	746 000	1 243 000
Kate	163 000	36 000	255 000
Kate-%	11 %	5 %	17 %

Asiakkuustase

Asiakkuustaseen ideana on selvittää, mikä on asiakkaan kokonaistuotto sen elinkaaren aikana. Asiakkuustaseen näkökulma on haluttu tuoda tähän työhön asiakasryhmittäisen kannattavuusnäkökulman tueksi kokonaisvaltaisen asiakaskannattavuusseurannan edistämiseksi.

Taulukko 5. Asiakkuustase: As Oy Taloyhtiö A.

	Asiakkuuskate
1. vuosi	-12 000 €
2. vuosi	4 000 €
3. vuosi	-1 000 €
4. vuosi	20 000 €
Asiakkuustase	11 000 €

Taulukossa 5 on esitetty Maanrakennusliike X Oy:n asiakkaan Asunto Osakeyhtiö A:n kokonaistuotto sen elinkaaren aikana. Asiakassuhde on kestänyt neljä vuotta.

Asiakkuuskate on ollut toisinaan tappiollinen ja välillä tuottanut tulosta. Tappiollisista vuosista huolimatta kyseisen asiakkaan kokonaistuotto on ollut tämän elinkaaren aikana toimeksiantajaryitykselle kannattava.

Asiakkuustaseen määrittelemistä jokaisesta asiakkaasta ei ole Maanrakennusliike X Oy:n kannattavaa tehdä ajankäytöllisten resurssien takia. Asiakkuustaseen laskeminen kuitenkin merkittäville pitkäaikaisille asiakkaille, kuten Taloyhtiö A:lle on järkevää tehdä aika ajoin, jotta saadaan kokonaiskuva asiakassuhteen elinkaaren kannattavuudesta ja siitä, kannattaako asiakassuhteeseen vielä panostaa ja suhdetta ylläpitää tulevaisuudessakin.

4.4 Asiakaskannattavuusanalyysi

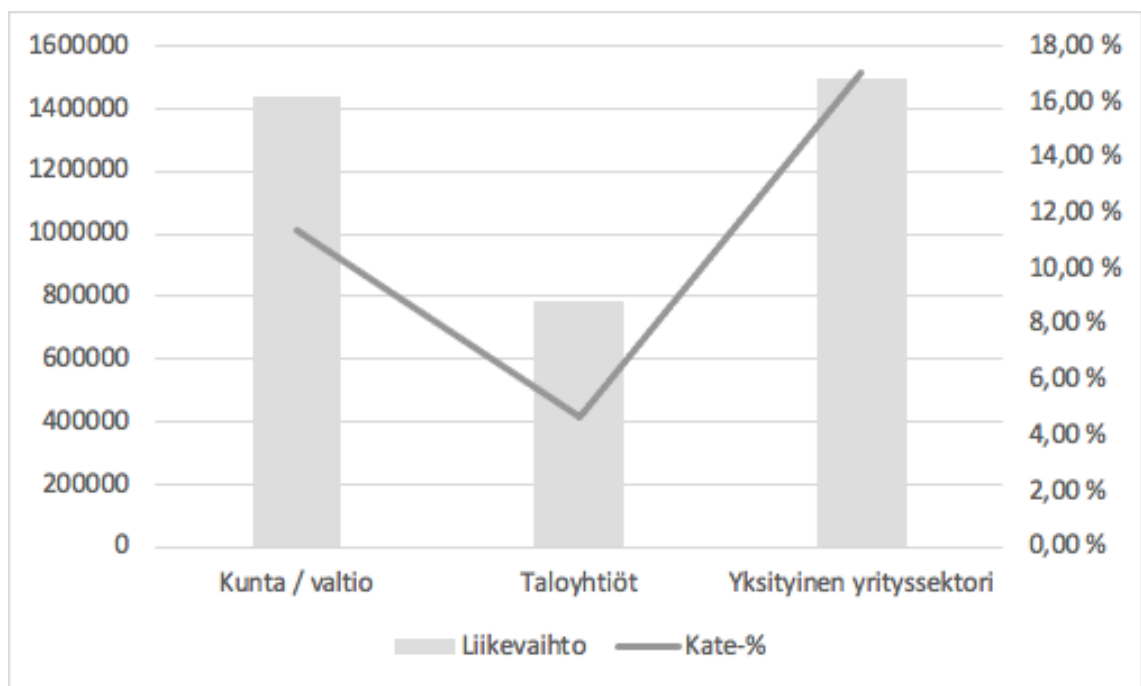
Tässä osiossa esitetään tehty asiakaskannattavuusanalyysi Maanrakennusliike X Oy:n vuoden 2020 toteutuneiden urakoiden perusteella. Asiakaskannattavuusanalyysi on toteutettu katetuottolaskennalla, johon tiedot on johdettu toimeksiantajaryityksen sisäisen laskennan Excel-tiedostosta.

Asiakkaat on luokiteltu analyysiä varten asiakasryhmiin Maanrakennusliike X Oy:n vuonna 2020 toteutuneiden urakoiden perusteella. Luokittelu on tapahtunut jakamalla jokainen asiakas ryhmään 1 (Kunta tai valtio), 2 (taloyhtiö) tai 3 (yksityinen yrityssektori) toteutetun työn tilaajan perusteella. Ryhmäjaon jälkeen kaikki yrityksen asiakkaita koskevat tiedot on muokattu yrityksen sisäisen laskennan kate- ja laskutustietojen Excel-tilikauden Excel-tilikauden Excel-tilikauden kannalta vertailtavaan muotoon. Kaikki tilikauden aikana toteutuneet työt on luokiteltu uudelleen siten, että asiakas, työn liikevaihto, työn kate, työn luonne sekä kateprosentti on esitetty tiiviimmin taulukossa, ja käyttöön on otettu solujen luokittelu. Alla sijaitsevassa kuvassa 3 on esitetty, millaiseen muotoon yrityksen tiedot on muokattu, jotta tiedot on saatu tätä työtä varten vertailukelpoiseen asetelmaan.

Työn no	Asiakskoodi	Asiakas	Työn luonne	Liikevaihto	Kate €	Kate-%	kone	auto	mies
1	Kunta / valtio	Asiakas A	Salaojat	1 000 €	200 €	20 %	4		4
2	Taloyhtiö	Asiakas B	Vesi /viemärointi	2 000 €	300 €	15 %			5
3	Yksityinen yrityssektori	Asiakas C	Kaapelointi	3 000 €	400 €	13 %	1		1
Yhteensä				6 000 €	900 €	15 %			

Kuva 3. Maanrakennusliike X Oy:n kannattavuustiedot vertailtavassa muodossa.

Kuvan 3 esittämän vertailumuotoisen taulukon laatimisen jälkeen jokainen asiakasryhmä on valittu suodattimesta erikseen ja ryhmään kuuluvien asiakkaiden katteet sekä liikevaihtojen määrät on laskettu yhteen. Tämän jälkeen koko asiakasryhmän yhteenlaskettua euromääräistä katetta on verrattu kyseisen asiakasryhmän liikevaihtoon. Tällä tavoin asiakaskannattavuusanalyysiin on saatu asiakasryhmittäisesti vertailtavat myyntikateprosentit sekä liikevaihdot. Alla oleva kaavio esittää asiakaskannattavuusanalyysin tulokset:



Kaavio 1. Maanrakennusliike X Oy:n asiakaskannattavuusanalyysi.

Asiakaskannattavuusanalyysistä voidaan nähdä, miten Maanrakennusliike X Oy:n asiakaskannattavuus jakautuu asiakasryhmittäin. Kaaviosta ilmenee, että suurimman liikevaihdon ovat saavuttaneet yksityisen yrityssektorin hankkeet, kun taas pienimmän liikevaihdon taloyhtiöt. Yksityinen yrityssektori on myös saavuttanut parhaimman katteen, noin 17 %.

Tätä ilmiötä pystytään selittämään esimerkiksi sillä, että yksityisessä yrityskaupassa rahaliikenteessä on enemmän liikkumisvaraa. Verratessa yksityistä yrityssektoria esimerkiksi kunta- ja valtiosektoriin, voidaan ajatella, että kunnan ja valtion budjetit ovat tiukempia ja hinnoittelut on siksi pidettävä erittäin kohtuullisina.

Taloyhtiökaupan liikevaihdon pienuus ja katetaso suhteessa muihin asiakasryhmiin voi kertoa töiden pienimuotoisuudesta. Taloyhtiöille toteutetut maanrakennustyöt ovat usein suhteellisen pieniä, mutta niihin kuluu kuitenkin paljon yrityksen myyntivolyymiä, työtunteja ja materiaaleja, jotka aiheuttavat taloudellista kannattamattomuutta kyseisessä asiakasryhmässä.

Kannattamattomat asiakkaat

Ymmärtääkseen paremmin Maanrakennusliike X Oy:n vuoden 2020 asiakaskannattavuusanalyysin tuloksia on tärkeää selvittää taustasyitä toteutuneille kannattamattomille rakennushankkeille. Vuoden 2020 talouden seuranta Excel- taulukosta on eritelty jokainen urakka, joka on ollut taloudellisesti kannattamaton. Kannattamattomat urakat on luokiteltu jälleen valittuihin asiakasryhmiin.

Kannattamattomien urakoiden taustaselvityksestä ilmenee, että eniten tappiollisia rakennushankkeita on syntynyt taloyhtiökaupassa. Kaikkien asiakasryhmien sisällä syntyneet liikevaihdot sekä katteet on laskettu taloudellisesti kannattamattomien töiden osilta yhteen, jotta on päästy vertailemaan tappiollisten urakoiden myyntikatteita asiakasryhmittäin. Tämän jälkeen tappioksi koituneiden asiakasryhmien katetta on verrattu kyseisten töiden yhteenlaskettuun liikevaihtoon sekä koko asiakasryhmän toteutuneeseen liikevaihtoon. Tällä tavoin on saatu laskettua erikseen taloudellisesti kannattamattomien töiden myyntikatteet. Alla esitetty kannattamattomien töiden jakautuminen asiakasryhmissä:

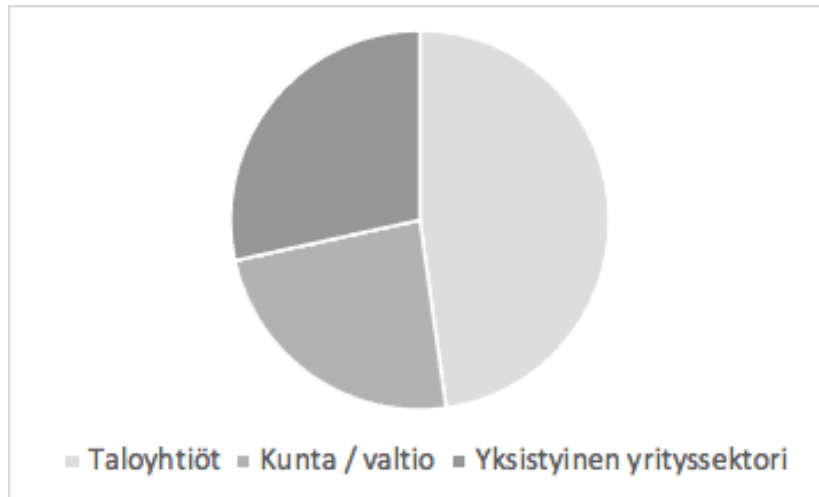
	Työn luonne	Laskutus	Kate	Kate-%	
Kunta / valtio	piha/tie	763991	-12354	-1,6 %	
YHT		763991	-12 354 €	-1,6 %	-1,6 %
Koko liikevaihto		1440225			-0,9 %
Taloyhtiöt	piha/tie	19879	-180	-0,9 %	
	s-oja	140458	-26600	-18,9 %	
	vesi/viem	17086	-7753	-45,4 %	
	kaukoläm	20365	-573	-2,8 %	
	s-oja	51956	-30000	-57,7 %	
YHT		249744	-65 106 €	-26,1 %	-26,1 %
Koko liikevaihto		782333			-8,3 %
Yksityinen yrityssekt	vesi/viem	14085	-3860	-27,4 %	
	purku	11935	-2443	-20,5 %	
	sillat	236171	-1900	-0,8 %	
	purku	23800	-1356	-5,7 %	
YHT		285991	-9 559 €	-3,3 %	-3,3 %
Koko liikevaihto		1498271			-0,6 %

Kuva 4. Maanrakennusliike X Oy:n kannattamattomat työt.

Kuvan 4 osoittamista tuloksista nähdään selkeästi, että taloyhtiöiden asiakasryhmällä on merkittävästi muita asiakasryhmiä enemmän euromääräisesti sekä prosentuaalisesti tappiolliseksi koituneita rakennushankkeita. Euromääräisesti tappiota taloyhtiökaupasta on syntynyt yli 60 000 euroa.

Ilmiölle ei välttämättä löydy täysin yksiselitteistä syytä, sillä taloudellisesti kannattamattomaan tilanteeseen joutumiseen voi olla useita tekijöitä, kuten yleinen kilpailutaso, markkina- ja suhdannetilanne tai yrityksen oma hinnoittelu- tai tarjouspolitiikka.

Kannattomimmaksi osoittautuneessa asiakasryhmässä eli taloyhtiöissä esille nousee kuitenkin kustannusten jakautumisen kannalta merkittävä ilmiö. Kannattamattomien taloyhtiöasiakkaiden ryhmään kohdistuva kustannusten määrä verrattuna saman ryhmän liikevaihtoon oli prosentuaalisesti huomattavasti muita asiakasryhmiä suurempi. Alla on esitetty asiakasryhmien kustannusten jakautuminen kannattamattomien töiden osalta:



Kaavio 2. Maanrakennusliike X Oy:n kannattamattomien töiden kustannusten jakautuminen asiakasryhmissä.

Kaaviossa 2 on esitetty kannattamattomien taloyhtiöasiakkaiden toteutuneiden kustannusten suuruus suhteessa kannattamattoman ryhmän liikevaihtoon, jo on verrattu muiden asiakasryhmien kannattamattomien töiden kustannuksiin.

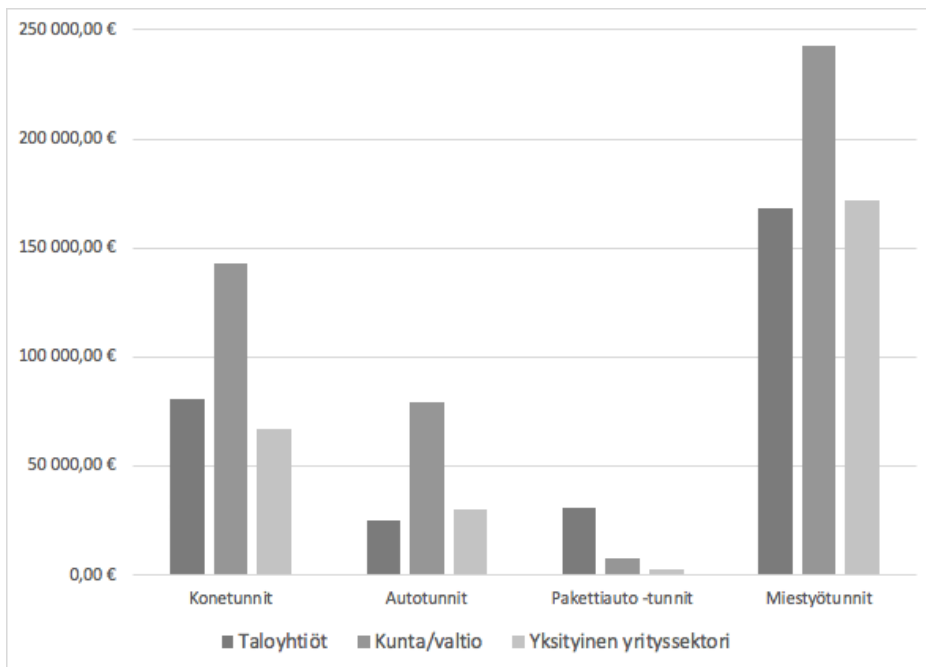
Asiakaskannattavuusanalyysin tulkinnessa nousi esille taloyhtiökauppaan kohdistuvan resurssien määrä suhteessa asiakasryhmän liikevaihtoon, joka selittää myös kaaviossa nähtävää tilannetta kustannusten kohdistumisesta kannattamattomien töiden kohdalla.

Asiakaskannattavuusanalyysi osoittaa kuitenkin vain taloudellisen näkökulman asiakaskannattavuuteen. Asiakaskannattavuusanalyysistä saatavien tietojen perusteella ei nähdä, voiko tietty asiakasryhmä tuottaa taloudellisen arvon lisäksi yritykselle muunlaista arvoa, kuten referenssiarvoa.

4.5 Kustannusten kohdistaminen asiakasryhmille

Maanrakennusliike X Oy:n kustannusten jakautumista tarkastellaan saatavilla olevien kustannustietojen perusteella, jotka ovat kone-, auto- ja pakettiauto- sekä miestyötuntien kustannukset. Näiden kustannusten jakautumisessa ei ole huomioitu esimerkiksi työnjohtotunteja tai laskutuksesta aiheutuvia kustannuksia.

Tässä työssä saatavilla olevat kustannukset pystytään jakamaan asiakkaille toimeksiantajayrityksen sisäisestä laskennasta saatavien tietojen perusteella.



Kaavio 3. Kustannusten jakautuminen asiakasryhmissä.

Kaaviossa 3 on esitetty, miten eri asiakasryhmiin kohdistuvat kustannukset jakautuvat toimeksiantajayrityksessä. Suurin kuluerä kaikilla asiakasryhmillä on selkeästi miestyötunnit, sillä kyseiset tunnit eivät ole yleensä riippuvaisia työn luonteesta, vaan työmaalla on aina työvoimaa toteuttamassa hankkeita. Koneita tai laitteita taas tarvitaan työmailla vaihtelevasti työn luonteen mukaan.

Usein työmailla on kuitenkin työparina sekä työntekijä että kone. Työmaalla saattaa kuitenkin olla useita työntekijöitä yhtä konetta kohden, millä pystytään myös selittämään miestyötuntien suuruutta verrattuna kone- tai autotunteihin.

Kustannusten jakautumista selittää myös mies- ja konetuntien erilainen hinnoittelu. Miestyötuntien omakustannushinnan tulee sisältää työntekijöiden sosiaalikulut, työvaatteet sekä koulutuksen, jonka vuoksi sen omakustannushinta on korkeampi kuin pelkän koneen tuntihinta. Kaivinkone- ja kuorma-autotuntien omakustannushinnat sisältävät huollon ja polttoainekulut. Huomioitavaa kuitenkin on, että yrityksen sisäisessä katetuottolaskennassa koneiden tuntihintaan sisällytetään myös koneen kuljettajan hinta, jonka vuoksi sen kustannus on katetuottolaskennassa korkeampi kuin pelkän koneen tuntihinta.

4.6 Asiakaskannattavuuden tehostaminen

Toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden tehostamista voidaan lähestyä katetavoitteiden määrittelyllä. Koska toimeksiantajayrityksessä asiakkaita ei ole aikaisemmin jaettu ryhmiin, ryhmille ei ole myöskään aiemmin asetettu tavoitekatetta. Yksittäisille hankkeille on urakkalaskennan tai laskutustyön laskennassa asetettu kate. Parantaakseen tulevaisuudessa asiakaskannattavuuttaan tulisi Maanrakennusliike X Oy:n asettaa vuosittain tässä työssä määritetyille kolmelle asiakasryhmälle tavoitekatteet. Tavoitekatteen määrittämisellä pystyttäisiin ohjaamaan myös yksittäisten hankkeiden katteiden määrittelyä.

Asiakaskannattavuuden tehostamiseksi voitaisiin toimeksiantajayrityksessä ottaa käyttöön myös riskivaraus. Riskivarauksen tarpeellisuutta on vaikea arvioida etukäteen, mutta sitä voisi hyödyntää kohtuullisella tasolla, jotta yllättäviin kannattamattomiin tilanteisiin ei jouduttaisi. Riskivarauksia olisi hyvä hyödyntää esimerkiksi tilanteissa, joissa toimeksiantaja toimii alihankkijana useamman eri yrityksen kanssa osana isoa rakennushanketta. Tällaisissa tapauksissa usein saattaa tulla haasteeksi, ettei esimerkiksi toisen urakoitsijan työ etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja myös toimeksiantajayrityksen alihankinta urakka täten viivästyy. Seurauksena voi olla sakkoja tai laskuttamisen mahdollisuuden viivästyminen, jolloin katteeseen lisätystä riskivarauksesta voi olla hyötyä. Riskivarauksen hyödyntäminen kannattaa erityisesti myös sellaisissa hankkeissa, joissa ei tiedetä varmaksi, millainen maaperä on vastassa.

Tehostaakseen asiakaskannattavuutta tulisi toimeksiantajayrityksen seurata aktiivisesti kannattamattomien töiden sekä asiakkaiden etenemistä. Jokapäiväisen työmaakohtaisen seurannan lisäksi kuukausitasoinen kannattamattomien asiakkaiden seuranta voisi jo antaa liikkeen johdolle tärkeää tietoa kannattamattomuuteen johtavista tekijöistä. Kannattamattomien asiakkaiden säännöllisellä tarkastelulla voidaan löytää ajoissa kannattamattomuuteen johtavia yhdistäviä ominaisuuksia eri asiakkaista ja asiakasryhmistä. Tarkastelussa tulisi huomioida erityisesti, minkälaisia kuluja asiakkaaseen todellisuudessa kohdistuu. Näihin kuluihin tartuttaessa ja ne tunnistettaessa pystytään ehkäisemään tilanteen toistumista muiden samankaltaisten asiakkuuksien kohdalla. Tarkastelua on hyvä toteuttaa myös siltä osin, millaista palvelua taloudellisesti kannattamaton asiakas ostaa.

5 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu asiakaskannattavuutta osana maanrakennusliikkeen sisäistä laskentaa. Keskeisessä osassa on ollut asiakaskannattavuuden laskeminen ja siihen vaikuttavat tekijät sekä erilaiset asiakasryhmät. Asiakaskannattavuuslaskennassa pääpaino on ollut selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden rakennetta ja löytää keinoja sen tehostamiseen.

Asiakaskannattavuuden voidaan odottaa kehittyvän positiiviseen suuntaan asiakassuhteen kehittyessä. Asiakashallinnalla voidaan jakaa asiakkaita ryhmiin ja ohjata toimintoja asiakkaille kannattavuusinformaation perusteella.

Tässä työssä asiakashallinnan ohjaamiseen on liitetty vahvasti asiakasryhmittäisten kannattavuuksien selvittäminen toiminnan ohjaamiseksi. Tunnistamalla asiakasryhmien erilaiset kannattavuudet ja niihin vaikuttavat tekijät pystytään voimakkaammin toteuttamaan asiakashallintaa maanrakennustoiminnassa.

Tässä työssä yksi kulmakivistä on ollut alihankinta- sekä materiaalikustannusten tunnistaminen ja kohdistaminen. Näitä kustannustietoja ei ollut saatavilla tätä työtä varten, jonka vuoksi esimerkiksi toimintolaskentaa ei voitu hyödyntää tämän työn asiakaskannattavuuslaskennassa.

Toimeksiantajayrityksen kustannusrakenteen vuoksi laskentajärjestelmän kehittäminen tai muuttaminen ei noussut tässä työssä tärkeimmäksi prioriteetiksi, vaan olennaista oli asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen ja näiden tietojen tulkitseminen.

Tämän työn asiakaskannattavuuslaskennassa tärkeässä roolissa on ollut toimeksiantajaorganisaation tarpeet ja resurssit. Työssä ei ole lähdetty rakentamaan liian monimutkaista laskentajärjestelmää asiakaskannattavuuden ympärille, sillä tavoitteena on haluttu pitää järjestelmän käyttäjäystävällisyys ja saatavuus toimeksiantajan resurssien ja ajankäytön puitteissa. Tämän työn asiakaskannattavuuden laskentajärjestelmän pohjana on ollut toimeksiantajayrityksen jo käytössä oleva katetuottolaskenta-menetelmä, joka on antanut erinomaiset edellytykset asiakaskannattavuuden selvittämiseksi.

Työn empiirisen osan asiakaskannattavuusselvityksellä on saatu arvokasta tietoa toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden jakautumisesta ryhmissä ja siihen

vaikuttavista tekijöistä. Asiakaskohtaista kannattavuutta selvittämällä ja kehittämällä toimeksiantajayrityksessä jatkossakin saadaan tärkeää tietoa yrityksestä itsestään sekä asiakkaista.

Asiakaskannattavuusanalyysin tuloksiin sekä tässä työssä ilmenneihin muihin seikkoihin toimeksiantaja on vastannut kiinnostuneella asenteella. Tulokset ovat olleet toimeksiantajan näkökulmasta jokseenkin sitä, mitä liikkeen johdossa oltiin ajateltukin, jonka vuoksi asiakaskannattavuuden tutkimista voidaan pitää onnistuneena.

Jatkokehitystä toimeksiantajan asiakaskannattavuuden tehostamiseksi voidaan hakea katetavoitteiden määrittelystä. Tavoitekatteen määrittämisellä työmaakohtaisen katteen lisäksi myös asiakasryhmille pystyttäisiin ohjaamaan myös työmaakohtaisen katteen kehitystä. Tällä tavoin voitaisiin edistää katteiden taloudellista kehitystä sekä yksittäisten töiden että kaikkien kolmen asiakasryhmän kohdilla.

Tavoitekatteiden määrittelyssä voitaisiin jatkossa hyödyntää myös riskivarausta. Vaikka riskivarauksen tarpeellisuutta on vaikea arvioida etukäteen, sen hyödyntäminen kohtuullisella tasolla, voi ehkäistä yllättäviin kannattamattomiin tilanteisiin joutumista. Riskivarauksen hyödyntäminen kannattaisi erityisesti sellaisissa hankkeissa, joissa maaperän ominaisuuksia ei tiedetä entuudestaan ennen työn aloittamista.

Asiakaskannattavuuden tehostamiseksi tulisi toimeksiantajayrityksen edistää kannattamattomien työmaiden seurantaa. Kannattamattomien töiden esimerkiksi kuukausitasoisella seurannalla voitaisiin löytää ajoissa kannattamattomuuteen johtavia yhdistäviä ominaisuuksia eri asiakkaista ja asiakasryhmistä. Tarkastelua olisi hyvä toteuttaa myös siltä osin, millaista palvelua taloudellisesti kannattamaton asiakas ostaa.

Johtaakseen asiakkaita myös jatkossa kannattavasti tulisi yrityksen luokitella asiakkaat edelleen ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin, joille on nopeasti tehtävä jotakin.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi selvittää asiakaskohtaista kannattavuutta myös toimintolaskennan keinoin. Toimintolaskennalla tarkoitetaan kustannusten selvittämistä eli niiden erittelyä toiminnoittain. Toimintolaskennassa on perusideana, että yrityksen erilaiset toiminnot aiheuttavat kustannuksia. Tätä varten toimeksiantajayrityksessä pitäisi eritellä alihankinnasta sekä materiaaleista aiheutuvat kustannukset ja niiden kohdistuminen asiakasryhmille.

Asiakaskannattavuuden sekä kannattavuuslaskennan toteuttaminen tarjoaa monipuolisia näkökulmia yrityksen toimintaan. Asiakaskannattavuuslaskentaa on ehdottoman tärkeää edistää liiketoiminnassa arvokkaamman ja laajemman kuvan saamiseksi maanrakennusliikkeen asiakaskohtaisista kannattavuuksista.

Työn teoriaosuuden tutkimuksen sekä empiirisen osan soveltamisen myötä toimeksiantajan yrityksen katteen, tuottojen ja kustannusten jakautuminen asiakasryhmittäin tunnetaan nyt paremmin.

Lähteet

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Esimiehille ja asiantuntijoille. Edita Publishing Oy, Helsinki, 163-164, 202-204, 207-208.

Alma Talent 2021, A. Tunnuslukuopas. Viitattu 9.9.2021. Saatavilla:

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas>.

Alma Talent 2021, B. Liiketulos ja liiketulosprosentti. Viitattu 9.9.2021. Saatavilla:

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>.

Alma Talent 2021, C. Myyntikate ja myyntikateprosentti. Viitattu 10.9.2021 Saatavilla:

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti>.

Hartikainen, Olli-Pekka 1978. Maarakennustekniikka. Otatieto Oy, Helsinki, 163, 186.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy, Hämeenlinna, 118-124.

Ikäheimo, Seppo & Malmi, Teemu & Walden, Risto 2016. Yrityksen laskentatoimi. Talentum Media Oy, Helsinki, 133.

Infra ry 2021. Miten määritellään omakustannushinta? Viitattu 9.12.2021. Saatavilla:

<https://www.rakennusteollisuus.fi/INFRA/Jasenpalvelu/usein-kysytya/urakointi-ja-konepalvelu/miten-maaritellaan-omakustannushinta/>.

Järvinen, Ville & Hourunranta, Pertti & Järvelä, Petri & Peltonen, Kati & Leskinen, Markku, 2019. Osaava yrittäjä maarakennusalalla. Punamusta Oy, Helsinki, 46-47, 52-53, 65.

Laitinen, Erkki K. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Talentum Media Oy, Helsinki, 147-148, 155, 158, 160, 162, 269, 271.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Talentum Media Oy, Helsinki, 89-91.

Lindholm, Mika 2009. Kustannushallinta rakennusliikkeessä. Suomen Rakennusmedia Oy, Helsinki, 20-23, 31, 38.

Menestystarinat Oy 2020. 80/20-sääntö pätee myös markkinoinnissa. Viitattu

1.11.2021. Saatavilla: <https://menestystarinat.fi/80-20-saanto-patee-myos-markkinoinnissa/>.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. WSOY, Helsinki, 39-40, 47-48.

Pellinen, Jukka 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Alma Talent Oy, Helsinki, 140-141.

Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry. 2006. Infrarakentamisen kustannushallinta. Tekstiosa. Suomen Rakennusinsinöörien Liitto RIL ry, Helsinki, 15-16.

Tomperi, Soile 2014. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Edita Publishing, Helsinki, 8-9, 18-19.