



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKASKANNATTAVUUS: CASE YRITYS OY

Asiakaskannattavuuden laskennan kehittämisehdotus

TEKIJÄ: Outi Niskanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Outi Niskanen	
Työn nimi Asiakaskannattavuus: Case Yritys Oy – Asiakaskannattavuuden laskennan kehittämisehdotus	
Päiväys 24.5.2013	Sivumäärä/Liitteet 41
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen ja Liisa Martikainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kuinka asiakassuhteen kannattavuus voidaan laskea, ja luoda toimeksiantajayritykselle ehdotus siitä, kuinka asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan toteuttaa kyseisessä yrityksessä. Työn teoriaosassa kerrotaan kuinka asiakkaan arvo voidaan määrittellä esimerkiksi kannattavuuden kautta, mitä hyötyä laskennasta on ja kuinka asiakassuhteiden kannattavuuteen voidaan vaikuttaa. Lisäksi teoriaosassa esitellään toimintolaskentaa, sillä se on valittu laskentamenetelmäksi tässä työssä.</p> <p>Empiirinen osio kuvaa varsinaista laskentaehdotusta. Kehittämisehdotuksen pohjana on toimintolaskenta, joten empiriassa kerrotaan toimintoanalyysistä, resurssien määrittämisestä ja kustannusajurien valinnasta. Lopullisessa laskentamallissa toimintolaskennasta saadut asiakaskohtaiset kustannukset syötetään kannattavuuslaskelmaan. Työssä otetaan kantaa myös siihen, kuinka laskenta voidaan yrityksessä käytännössä toteuttaa. Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen, ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Koska kyseessä on tapaustutkimus, ei haastateltavia yleensä ole montaa, joten haastateltiin työssä vain toimeksiantajayrityksen myyntipäällikköä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehittämisehdotus kuinka toimintolaskentaa voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuksien laskennassa. Ehdotus on varsin yksityiskohtainen, sillä itse varsinaista laskentaa ei tämän työn yhteydessä suoritettu. Niinpä ehdotus on pyritty laatimaan sillä tavalla, että toimeksiantajayritys voi toteuttaa sen itsenäisesti myöhemmin, jolloin tämä työ toimii suunnitelmana, jonka mukaan he voivat laskennassa edetä. Jatkossa mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi asiakasstrategioiden luominen erilaisille asiakassegmenteille, jotka on ryhmitelty esimerkiksi nykyisen kannattavuuden ja potentiaalisen kannattavuuden mukaisesti.</p>	
Avainsanat Asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, kannattavuuslaskenta	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Outi Niskanen			
Title of Thesis Customer Profitability: Case Yritys Oy			
Date	24.5.2013	Pages/Appendices	41
Supervisor(s) Ulla Loikkanen and Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the Bachelor's thesis is to examine how customer profitability can be calculated, and to develop a proposal how the client organization can implement customer profitability calculations. In the theoretical part of the study is presented how profitability influences the value of the customer, what the benefits of customer profitability calculation are and how companies can improve the profitability of their customer relationships. The theoretical part also comprises a short overview of activity-based costing since it is chosen as an accounting method in this study.</p> <p>The proposal for customer profitability calculation is described in the empirical part of the study. The basis of the proposition is activity-based costing. The process of identifying activities, resources and cost drivers is also described in the empirical part. Collected data will be entered to a calculation model, which is presented in chapter 4.2. The proposal includes detailed instructions on how activity-based costing can be executed in the client organization. The thesis is qualitative and the material was collected by a theme interview with the sales manager of the organization.</p> <p>The result of the study is a proposal how the client organization can utilize activity-based costing when calculating customer profitability. The actual calculations were not executed due to time limits and resources. The proposal can be used as a guide if the organization decides to implement activity-based costing later on. In the future the client organization could create customer strategies which would base on how profitable the customers are now and how much potential they have.</p>			
Keywords Customer profitability, activity-based costing, ABC			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Työn tausta ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimusmenetelmät.....	6
1.3	Työn rakenne	7
2	ASIAKASKANNATTAVUUS	9
2.1	Kannattavuus	9
2.2	Asiakkuuden arvo	10
2.3	Asiakaskannattavuuden laskenta.....	11
2.4	Asiakaskannattavuuden parantaminen.....	13
2.5	Asiakaskannattavuuden laskennan edut	14
2.6	Haasteet asiakaskannattavuuden laskennassa.....	15
3	TOIMINTOLASKENTA	17
3.1	Toimintolaskentaprosessi.....	18
3.1.1	Toimintoanalyysi.....	20
3.1.2	Resurssit.....	20
3.1.3	Kustannusten kohdistaminen	20
3.2	Toimintolaskennan hyvät ja huonot puolet	22
4	CASE: YRITYS OY:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTAMALLI	24
4.1	Laskennan lähtökohdat	26
4.1.1	Toimintoanalyysi.....	26
4.1.2	Resurssien kohdistaminen.....	27
4.1.3	Toimintokustannusten kohdistaminen.....	29
4.2	Asiakassuhteen kannattavuuden laskenta	30
4.3	Käytännön toteutus.....	31
4.4	Laskennan tulosten hyödyntäminen	33
5	POHDINTA.....	37

1 JOHDANTO

Yritysten perimmäinen tehtävä ja kaiken toiminnan edellytys on toimiminen riittäväällä kannattavuudella. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011,3.)

Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana muuttunut yritysmaailma on muuttanut laskentatoimen roolia yrityselämässä. Aiemmin laskelmia on tehty lähinnä tuotenäkökulmasta; paljonko kustannuksia ja tuottoja yksittäinen tuote aiheuttaa. Tuotenäkökulma ei enää yksin tarjoa riittävää tietoa. Yritysten määrän lisääntyessä on tuotetarjonta ylittänyt kysynnän, joten asiakkaiden valta markkinoilla on kasvanut. Globalisoituneet markkinat tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden etsiä tuotteita ja palveluita ympäri maailman. Myös yritysten välisessä kaupankäynnissä globalisaatio on vaikuttanut asiaan; yritysasiakkaat ovat yhdistyneet suuremmiksi ja vaikutusvaltaisemmiksi, ja näin hallitsevat markkinoita. Kaikki nämä tekijät yhdessä pakottavat yritykset kiinnittämään huomionsa asiakassuhteiden ylläpitoon. Tämä on johtanut siihen, että myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu muodostavat yhä suuremman osan asiakaskustannuksista. Niinpä yrityksiä ei voida enää johtaa tuotevetoisesti, vaan on keskityttävä asiakkaisiin. (Hellman & Värilä 2009, 19; Ryals 2008, 24.)

Liike-elämässä on ymmärretty, että tuotteiden sijaan asiakassuhteet tuottavat yrityksille arvoa. Huomio on kiinnitetty kestävien ja pitkäikäisten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen sen sijaan, että pyrittäisiin myymään paljon tuotteita huomioimatta lainkaan sitä, kuka tuotteet ostaa, eli yksittäisen kauppatilanteen sijaan keskitytään kokonaisiin asiakassuhteisiin. Asiakkaiden roolin kasvaessa yritykset ovat alkaneet kiinnostua niiden arvosta ja kannattavuudesta. (Ryals 2008, 7.)

Samalla, kun laskentatoimen rooli asiakasjohtamisessa kasvaa, on taloushallinnossa kyettävä muuttamaan vakiintuneita ajattelumalleja. Tähän saakka laskentatoimi on käsitellyt lähinnä kiinteitä pääomia, mutta asiakkuudet, kuten myös brändit ja patentit, edustavat aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman arvottaminen ei ole yksiselitteistä, eikä siihen ole olemassa valmiita sääntöjä. Yrityksen onkin kyettävä luomaan itse juuri sen liiketoimintamalliin sopivat arvottamissäännöt. Laskentatoimen on myös pystyttävä luomaan asiakassuhteista kokonaiskuva. Aiemmin liiketapahtumia on käsitelty vain yksittäisinä tapahtumina. Laskentatoimen on siis toimittava dynaamisesti ja nähtävä tapahtumat pidemmällä tähtäimellä. Muutosta on tapahduttava myös ajallisessa tarkastelussa. Perinteisesti taloushallinto on tuottanut historiatietoa, mutta nyt sen olisi pyrittävä tarkastelemaan asiakastietoa kumulatiivisesti ja ennakoivasti. (Hellman & Värilä 2009, 74-81.)

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tämän työn tarkoituksena on luoda toimeksiantajayritykselle heidän tarpeitansa vastaava kehittämisehdotus asiakassuhteiden kannattavuuden laskemiseksi. Aloite opinnäytetyöhöni tuli toimeksiantajayritykseltä, sillä yrityksessä ei ole aiemmin suoritettu asiakaskannattavuuksien laskentaa ja yritysjohto halusi selvittää, onko asiakkaiden välillä eroja siinä suhteessa. Yrityksen asiakkaat ovat enimmäkseen jälleenmyyjäasiakkaita, mutta lisäksi yritys harjoittaa jonkin verran suoramyyntiä eli sillä on myös loppukäyttäjäasiakkaita. Tässä työssä näitä molempia asiakastyyppejä nimitetään selvyuden vuoksi asiakkaiksi.

Kehittämisehdotuksen pohjaksi on valittu toimintolaskenta, joka mainitaan usein kirjallisuudessa soveltuvimmaksi menetelmäksi asiakaskannattavuuksia laskettaessa. Toimintolaskenta eroaa muista laskentamenetelmistä siinä, että sen avulla välilliset kustannukset voidaan kohdistaa tarkasti asiakkaille, eikä niitä jaeta esimerkiksi volyymien suhteessa. Tässä työssä ei pyritä löytämään ratkaisua siihen, miten kaikki yrityksen kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaille, vaan keskitytään joidenkin välillisten kustannusten kohdistamiseen. Juuri välillisten kustannusten kohdistamisessa toimintolaskenta on paras valinta kohdistamisperiaatteen vuoksi. Koska toimintolaskentajärjestelmän implementointi on pitkä ja resursseja vaativa prosessi, en kokenut varsinaista laskennan suorittamista tarkoituksenmukaiseksi. Niinpä työni on opas siihen, kuinka toimeksiantaja voi itse laskea asiakkaidensa kannattavuuksia toimintolaskennan keinoin.

Tutkimuskysymykset työssäni ovat seuraavat:

- Kuinka toimeksiantajayritys voi laskea asiakkaidensa kannattavuuksia?
- Kuinka kannattavuuslaskenta voidaan toteuttaa käytännössä?
- Miten asiakassuhteiden kannattavuuteen voidaan vaikuttaa?

Tavoitteena on siis luoda malli kannattavuuksien laskentaan, ja kertoa kuinka sitä voidaan käytännössä käyttää. Koska pelkkä kannattavuuksien laskeminen ei vielä tuota yritykselle olennaisesti lisäarvoa, on tarkoitukseni selvittää, kuinka yrityksen tulisi toimia voidakseen vaikuttaa asiakassuhteidensa kannattavuuteen.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan kvalitatiivinen tutkimus rakentuu kolmesta osasta: aiemmista tutkimuksista ja teoriasta, empiirisestä aineistosta ja tutkijan tekemistä päätelmistä. Tälle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että aineistokoot ovat suhteellisen pieniä ja tutkijalla ei ole tutkimuksensa pohjalla valmiita hypoteeseja, joita hän testaa. Kvalitatiivinen tutkimus johtaakin usein uuden oppimiseen.

Lähestymistapa on tapaustutkimus, eli tutkimuksessa perehdytään yhteen rajattuun kokonaisuuteen, eli tässä tapauksessa toimeksiantajayritykseen. Huomionarvoista tapaustutkimuksessa on sen kontekstuaalisuus, eli tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä tilannetta sen sijaan, että tuotettaisiin yleistettävää tietoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa laaditaan asiakassuhteiden kannattavuuden laskentaan kehittämisehdotus, jota ei testata, joten kyseessä ei ole konstrukttiivinen tutkimus.

Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelussa ei käytetä valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, vaan haastattelu pohjautuu etukäteen päätetyille teemoille. Teemahaastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jolla on ennalta määrätty tarkoitus. Tutkijan tarkoitus on nostaa esiin olennaisia teemoja, joista haastateltavan kanssa keskustellaan. (Kurkela [2006].) Kun kyseessä on tapaustutkimus, voi haastateltavien määrä olla hyvin pieni, sillä tietoa halutaan vain kyseisestä tapauksesta. Otoksen sijaan puhutaankin harkinnanvaraisesta näytteestä, koska halutaan ymmärtää vain tätä määrättyä tilannetta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 58-59.)

Haastattelin toimeksiantajayrityksen myyntipäällikköä selvittäessäni, mitkä yrityksen prosessit toimintolaskentaan otetaan mukaan, ja mitkä ovat myynti- ja markkinointiprosesseihin liittyvät toiminnot. Täysin valmiiksi muotoiltujen kysymysten sijaan haastattelu pohjautui muutamalle aiheita pohjustaville kysymyksille. Teemahaastattelu soveltui menetelmäksi parhaiten, sillä tarkoituksena oli ymmärtää yrityksen toimintoja ja prosesseja, jotka eivät minulle yrityksen ulkopuolisena tutkijana olleet ennestään tuttuja. Haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavina, vaikka tutkimukseen kuuluikin vain yksi haastateltava. Valittu haastateltava on toimeksiantajayrityksen myyntipäällikkö, joten hän myyntityöstä vastaavana tuntee kattavasti yrityksen myyntiprosessin. Koska tässä työssä keskitytään vain myyntiprosessien käsittelyyn, ei muiden osastojen vastaavien haastattelu ollut tarpeellista.

1.3 Työn rakenne

Johdantoluku esittelee lyhyesti asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittymistä laskentatoimen näkökulmasta sekä tämän opinnäytetyön taustat ja tavoitteet. Kerron myös tutkimusmenetelmistä, joita hyödynsin tätä työtä tehdessäni. Toisessa luvussa kerron asiakaskannattavuudesta, sen laskennasta, laskentaan liittyvistä haasteista, laskennan tuomista mahdollisuuksista sekä siitä, kuinka asiakaskannattavuuteen voidaan vaikuttaa. Kolmannessa luvussa esittelen lyhyesti toimintolaskentaa ja sen kehitystä, niin että sen yhteys asiakaskannattavuuksien laskentaan käy selkeästi ilmi. Luvussa kerrotaan toimintolaskentaprosessista, koska sitä tullaan käyttämään työn empiirisessä osiossa. Koska toimintolaskenta on yleisesti käytetyin laskentamalli asiakaskohtaisessa laskennassa, on se ainoa laskentatapa, josta tässä työssä kerron. Neljäs luku on työn empiirinen osio, jossa esittelen toimeksiantajayrityksen ja kerron yleisesti arvoketjun vaikutusta kannattavuuteen. Luvussa ku-

vaan myös yritykselle suunnittelemani toimintolaskentaprosessin ja laskentapohjan, jolla asiakaskohtaiset kannattavuuden voidaan laskea. Viimeinen, eli neljäs luku pitää sisällään työn johtopäätökset.

2 ASIAKASKANNATTAVUUS

Tässä luvussa käsitellään asiakkaan arvoa. Asiakkaan arvo voidaan määritellä kahdella tapaa: evaluatiivisesta ja faktuaalisesta näkökulmasta. Evaluaatioon perustuvalla arvolla tarkoitetaan arvoa, jota ei varsinaisesti voida dokumentoida. Esimerkiksi referenssiarvo ja kontaktiarvo vaikuttavat asiakkaan arvoon, mutta niitä ei voida mitata. Faktuaalinen näkökulma taas tarkastelee asiakkaan arvoa volyymin ja asiakkuuden kannattavuuden kautta. (Lehtinen 2004, 123-130.) Tämän työn tarkastelutapa on faktuaalinen ja keskittyy erityisesti asiakassuhteen kannattavuuden näkökulmaan.

2.1 Kannattavuus

Yrityksen menestymistä tarkastellessa kannattavuus nousee usein tärkeään asemaan. Kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja tuottojen aikaansaamiseksi tarvittujen kustannusten erotusta, eli se ilmaisee, onko yrityksen toiminta taloudellisesti kannattavaa. Mittaamiseen käytetään sekä absoluuttisia että suhteellisia mittareita; absoluuttiset ovat rahamääräisiä kuten myyntikate tai nettotulos; suhteellisia esimerkiksi myyntikateprosentti ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen. 2010, 65.) Perinteisesti johdon laskentatoimen tuottamia suhteellisia kannattavuusmittareita ovat muun muassa myyntikateprosentti, jossa lasketaan tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksen suhdetta tuottoihin; ja käyttökateprosentti, jossa tuotoista on vähennetty sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset ja vasta sitten verrattu tuottoihin. (Suomala ym. 2011, 41.) Suhteelliset kannattavuuden tunnusluvut ottavat toiminnan mittasuhteet paremmin huomioon kuin absoluuttiset tunnusluvut. Näin ollen niitä käyttäen on helpompi verrata esimerkiksi eri ajanjaksojen kannattavuutta tai eri yritysten kannattavuutta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19.)

Näkökulmasta riippumatta yrityksen kannattavuus on aina sama; lopullinen tilikauden tulos ei muutu vaikka se laskettaisiinkin tuote- tai asiakasperspektiivistä. Ajan kuluessa kannattavuuden laskentaan on kuitenkin alettu kiinnittää enemmän huomiota, ja sitä on monipuolistettu tarkastelemalla esimerkiksi tuotekohtaista kannattavuutta tai eri osastojen kannattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 117-118.)

Kannattavuuden mittaaminen ei aina ole yksiselitteistä, sillä sitä koskevat niin sanonut taloushallinnon informaation perusongelmat: laajuus-, arvostus-, jaksotus- ja kohdistusongelmat. Laajuusongelmalla tarkoitetaan päätöstä siitä, mitä kustannuksia ja tuottoja laskelmaan otetaan mukaan, jotta saadaan riittävät perusteet päätöksentekoa varten. Tällöin on tärkeää ottaa huomioon, kuinka pitkälle aikajänteelle suunnitelmia tehdään. Arvottamisen ongelma vaatii ratkaisua valittujen kustannusten ja tuottojen arvottamiseen, eli käytetäänkö esimerkiksi todellista hankintakustannusta vai päivän hintaa. Jaksotusongelma syntyy pit-

käaikaisten tuotannon tekijöiden hankintamenoa poistettaessa ja pitkän valmistusajan vaativien tuotteiden valmistuksessa, tällöin tuottojen ja kustannusten ajallinen sijoittaminen vaatii tarkastelua. Kohdistusongelma liittyy tuottojen ja kustannusten kohdistamiseen esimerkiksi asiakkaille, tuotteille tai kustannuspaikoille. Sekä jaksotus- että kohdistusongelmaa ratkaistaessa pyritään noudattamaan aiheuttamisperiaatetta. (Järvenpää ym. 2010, 44; Jyrkkiö & Riistama 2000, 56-57.)

Kannattavuuslaskelmien lähtökohta on laskentatilanteen ymmärtäminen ja määrittäminen. Vasta tämän jälkeen voidaan tietää, mitä tuottoja ja kustannuksia laskelmaan otetaan mukaan, miten ne arvostetaan ja millä tavoin laskelmat tehdään. Laskentatilanteella tarkoitetaan käsitystä päätöksentekotilanteesta, johon laskelmia tarvitaan. Englanninkielinen ”*different cost for different purposes*” ilmaisu kuvaakin sitä, että kustannukset valitaan sen mukaan mitä lasketaan. (Suomala ym. 2011, 89.) Kannattavuuslaskelmat voivat olla sekä ennakko- että jälkilaskelmia. Ennakkolaskelmia tehdään operatiivisen suunnittelun vaiheessa, jolloin pyritään löytämään ratkaisuja hinnoitteluun ja tarjousten tekemistä varten. Yleisimmin kannattavuuslaskelmat ovat kuitenkin jälkilaskelmia, jolloin selvitetään jo aikaansaatu- jen suoritteiden kustannuksia. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 60.)

2.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuksia voidaan tänä päivänä käsitellä yhtenä aineettomana pääomaeränä, niin sanottuna asiakasportfoliona. Asiakkuuksien arvo voidaan määrittää esimerkiksi asiakaskannattavuuden, asiakkaan eliniän arvon ja asiakaskannan arvon kautta. (Ryals 2008, 15.) Asiakassuhteiden ylläpidon kustannuksia taas voidaan pitää investointeina, sillä voi mennä vuosiakin ennen kuin yksittäinen asiakkuus muuttuu kannattavaksi kaikkien siihen kohdistettujen asiakashankinnan kustannusten jälkeen (Ryals 2008, 26). Laskentatoimen tehtävä on ymmärtää, mihin asiakkaisiin kannattaa investoida ja millä tavoin. Tämä tieto on välitettävä markkinoinnista vastaaville, jotta myös he ymmärtäisivät mistä asiakkaista asiakaspääoman arvo muodostuu ja kuinka eri asiakkaita tulee kohdella. (Hellman & Värilä 2009, 114-115.)

Laskentatoimen tuottamalla informaatiolla on yhä merkittävämpi rooli yritysten päätöksenteossa ja sitä voidaan käyttää myös asiakkuuksien johtamiseen. Asiakaskannattavuus on keino vertailla asiakkaita tai asiakasryhmiä keskenään ja tuottaa yritysjohdolle informaatiota, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä asiakassuhteiden hoidosta. (Järvenpää ym. 2010, 37.)

Asiakaskannattavuus kuvastaa asiakkaiden historiallista arvoa, eli jonakin menneenä ajanjaksona asiakkaasta saatua tuottoa tai tappiota (Ryals 2008, 21). Asiakaskannattavuuden laskemiselle ei voida antaa valmista kaavaa, vaan laskentatapa täytyy määritellä yrityskeh-

taisesti. Kannattavuuden muodostavat elementit riippuvat yrityksen liiketoimintamallista, joka täytyy ottaa huomioon kun kustannustekijöitä valitaan. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Asiakaskannattavuutta tarkastellessa tulee ottaa huomioon sen pitkä aikaulottuvuus. Asiakassuhde on yleisimmin pitkäikäinen, tai jos se ei ole, siitä pyritään sellainen tekemään. Asiakassuhteisiin ja niiden kannattavuuteen vaikuttavat muutokset tapahtuvat hitaasti, ja usein kestää kauan ennen kuin uusi asiakas muuttuu kannattavaksi. Asiakkuuden alussa syntyy hankintakustannuksia, jotka saavat asiakassuhteen näyttäytymään huonosti kannattavana. Lisäksi erityisesti yritysasiakkaiden kannattavuutta mitattaessa on otettava huomioon niiden tulevaisuuskehitys. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Asiakkaiden kannattavuus voidaan Hellmanin ja Värilän (2009, 124-130) mukaan määrittää kolmella eri tavalla: asiakassuhteen kannattavuutena, asiakkaan omana kannattavuutena ja asiakassuhteen tulevana kannattavuutena. Asiakassuhteen kannattavuus on näistä kolmesta yleisin ja eniten käytetty osa-alue, jonka kautta asiakaskannattavuutta käsitellään myös tässä työssä. Tämä näkökulma pitää sisällään asiakkaan yritykselle tuottamat tuotot ja niistä vähennetyt asiakaskohtaiset kustannukset. Asiakkaan oma kannattavuus tulee lähinnä kyseeseen, mikäli yritys toimii B-to-B -markkinoilla, eli sen asiakkaina on toisia yrityksiä. Tällöin on aiheellista seurata asiakkaan kannattavuutta, eli esimerkiksi sen luottotietoja ja toimialan kehitystä, jotka saattavat vaikuttaa asiakkaan tulevaan ostokäyttäytymiseen. Asiakassuhteen tuleva kannattavuus mittaa asiakkaan elinkaaren arvoa.

2.3 Asiakaskannattavuuden laskenta

Käsitelläkseen asiakasinformaatiota yritysjohto tarvitsee uusia työkaluja niiden tulkitsemiseen. Työkalujen tulee olla euromuotoisia, jotta ne muistuttaisivat muita taloushallinnon tuttuja käsitteitä kuten tasetta ja tuloslaskelmaa. Tällöin niiden käyttäminen on yritysjohdolle helpompaa ja ymmärrettävämpää. Työkalujen tuottamien lukujen täytyy olla helposti jäljitettävissä, jotta yritysjohto voi pitää niitä todenmukaisina ja ne ovat käyttökelpoisia. Tärkeää on myös se, että työkalut mahdollistavat yksittäisten muutosten havaitsemisen, jolloin niihin on mahdollista reagoida nopeasti. (Hellman & Värilä 2009, 105-111.)

Kustannusrakenteiden huomioon ottaminen on tärkeää asiakaskannattavuutta mitattaessa. Pelkkien myyntikatteiden tarkastelu johtaa usein hyvinkin väärään tulokseen; suuret asiakkaat näyttäytyvät kaikkein kannattavimpina ja pienet kannattamattomimpina, tai päinvastoin: suurille asiakkaille annetaan paljon alennuksia, jotka johtavat pieniin myyntikatteisiin. Kun tuotteiden tai palveluiden muuttuvien valmistuskustannusten lisäksi otetaan huomioon asiakassuhteen ylläpitoon kuuluvat kustannukset, voi kannattavuus muuttua radikaalisti. Asiakaskannattavuuden laskeminen ei kuitenkaan ole vielä kovin yleistä, joten vaadittavien kustannusten määrittäminen voi olla haasteellista. (Ryals 2008, 10-12.) Kustannustietoa

tarvitaan useammasta eri lähteestä, eikä taloushallinnolla ole välttämättä tarvittavia tietoja saatavillaan. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia elementtejä voivat olla muun muassa asiakaskäynnit, mainoskampanjat, reklamaatiot ja maksuhäiriöt. (Hellman & Värilä 2009, 121.) Vaikkei kaikkia kustannuksia pystyttäisikään selvittämään aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, on suuntaa antava laskelmakin tyhjää parempi. Karkeakin asiakaskannattavuuslaskelma auttaa vertailemaan asiakkaita ja löytämään keinoja kannattavuuksien parantamiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

Ensimmäisenä asiakaskannattavuutta laskiessa täytyy päättää laskennan tarkkuus: käsitelläänkö yksittäisiä asiakkaita vai asiakasryhmiä. Asiakaskohtainen kannattavuuslaskelma antaa hyvin yksityiskohtaista tietoa asiakassuhteesta kokonaisuutena, mutta vie enemmän resursseja kuin asiakassegmenttejä käsittelevä laskelma. Asiakassegmenttien kannattavuuksien laskennassa saadaan vertailutietoa eri ryhmien välille. Tällöin ei kuitenkaan saada muodostettua selkeitä syy-yhteyksiä asiakaskannattavuuksien taustalle. Myös segmenttien muodostaminen vaikuttaa saatuihin tuloksiin; käsitelläänkö esimerkiksi uusia asiakkaita omana ryhmänään vai valitaanko ryhmään tietyn teollisuuden alan yrityksiä. (Ryals 2008, 28.)

Asiakaskannattavuuslaskentaa suoritettaessa on osattava määritellä laskennan kannalta olennainen informaatio. Laskelmiin ei ole tarpeen ottaa mukaan kaikkia kustannuksia, vaan vain ne, jotka vaikuttavat asiakassuhteen kannattavuuteen. Tämä helpottaa laskentaprosessia ja yksinkertaistaa laskentamallia, jolloin sen tulkinta on helpompaa. (Hellman & Värilä 2009, 130.) Storbacka (2005, 57) kuitenkin esittää, että kaikki yrityksen kustannukset tulisi kohdistaa asiakkaille. Hänen mukaansa kaikki tulot tulevat asiakkailta, joten myös kaikki kustannukset johtuvat asiakkaista. Storbackan mukaan kaikki yrityksen toiminnot, myös hallinnolliset toiminnot, tuottavat arvoa asiakkaille. Jos näin ei ole, ei kustannusta aiheuttavaa toimintoa tarvita.

Kustannukset jaetaan yleensä kahteen eri tyyppiin: välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan niitä kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteille. Tällaisia kustannuksia ovat muun muassa raaka-ainekustannukset ja välitön työ. Välillisiä sen sijaan ovat kustannukset, joita ei voida kohdistaa suoraan, eli ne ovat niin sanottuja yleiskustannuksia. Niiden kohdistamisessa hyödynnetään erilaisia menetelmiä, joista tässä työssä käsitellään toimintolaskentaa. (Jyrkkiö & Riistama 2000, 61-62.)

Asiakaskannattavuuslaskelma on selkeää tehdä katetuottolaskelmaa mukailevaan muotoon, jolloin se on ymmärrettävä ja näin ollen johdon helposti hyödynnettävissä. Laskelma voi näyttää esimerkiksi seuraavanlaiselta:

Myyntituotot asiakkaalta - <u>Asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset</u> = Myyntikate - <u>Asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset</u> = Asiakaskate
--

Kuvio 1. Asiakaskannattavuuslaskelma. (Mukaillen Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

Välilliset kustannukset syntyvät myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannuksista. Myynti sisältää asiakaskäyntien ja muiden myyntitoimenpiteiden kustannukset. Markkinointiin kuuluvat esimerkiksi kampanjoihin ja mainosmateriaaleihin liittyvät kustannukset. Asiakaspalvelu taas sisältää muun muassa tilausten käsittelyn ja toimituksen kustannukset. (Mäntyneva 2001, 37.)

2.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen

Asiakaskannattavuutta voidaan kehittää kolmella tapaa: kasvattamalla asiakkaan tuottamia tuloja, pienentämällä asiakkaan tuottamia kustannuksia ja pidentämällä asiakkuuden kesto. Asiakastuloihin vaikuttavat volyyymi ja hinta. Volyymia voidaan kasvattaa kehittämällä asiakkuuden syvyyttä ja laajuutta. Syvyyden kehittämällä tarkoitetaan sitä, että houkutellessaan asiakas keskittämään hankinnat yhdelle yritykselle. Laajuuden kehittäminen keskittyy asiakkaan arvontuotantoprosessiin. Tavoitteena on tunnistaa asiakkaan tarpeet, joihin yritys voisi vastata kehittämällä omaa tuotantoprosessiaan. Esimerkiksi perinteisesti tavaroita myyneet yritykset voivat lisätä tarjontaansa tavaroihin liittyviä palveluita. (Storbacka & Lehtinen 2005, 71-72.)

Asiakaskustannusten pienentämisen lähtökohtana on ymmärrys siitä, mistä kustannukset syntyvät. Jokainen asiakas vaatii yritykseltä erilaisia kohtaamisia, jotka sisältävät erilaisia toimintoja. Kustannuksia voidaan pienentää kun keskitytään näihin kohtaamisiin ja toimiin. Yritys voi esimerkiksi pyrkiä vähentämään asiakkaan toimintoja, etsiä halvempia keinoja toteuttaa toiminnot tai muuttaa asiakkuuden työnjakoa, eli siirtää osan toiminnoista asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 2005, 72-74.)

Asiakkuuden kannattavuus paranee yleensä myös itsestään ajan myötä. Pitkäaikaiset asiakkaat ovat tuottavampia, sillä niihin ei enää kohdisteta asiakashankinnan kustannuksia, jotka voivat painaa asiakaskohtaisen kannattavuuden negatiiviseksi asiakkuuden ensivaiheissa. Pitkään jatkunut asiakkuus on myös merkki asiakastytyvyydestä, joka näkyy uusintaostoina. Pysyvät asiakkaat eivät myöskään vaadi yhtä paljon markkinointikustan-

nuksia kuin uudet asiakkaat. (Mäntyneva 2001, 37.) Asiakkuuden arvo kehittyy kuvion 2 mukaisesti elinkaarensa aikana.



Kuvio 2. (Mäntyneva 2001, 17.)

2.5 Asiakaskannattavuuden laskennan edut

Jos pitäydytään perinteisessä tuotteisiin kohdistuvassa kannattavuuslaskennassa, voidaan helposti käyttää liikaa kustannuksia asiakkaisiin. Mikäli asiakkaisiin kohdistetaan paljon resursseja vain koska heiltä saadaan paljon liikevaihtoa, saattaa kannattavuus helposti keikahtaa päälaelleen mikäli asiakkaasta pidetään kiinni sitomalla heihin liikaa resursseja. Asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää, muttei kuitenkaan kannattamattomasti. (Ryals 2008, 12.) Kannattavuudesta puhuttaessa mainitaan usein Pareton periaate, jonka mukaan 20 % asiakkaista aiheuttaa 80 % tuotoista. Näin ollen on tärkeää tunnistaa asiakkaiden aiheuttamat kustannukset ja löytää ratkaisu siihen, että 80 % asiakkaista synnyttää vain 20 % osuuden yrityksen tuotoista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Perinteinen kustannuslaskenta ei kykene antamaan vastausta asiakkaiden kannattavuuteen, sillä kaikki asiakkaat eivät suinkaan ole samanlaisia vaikka ostaisivatkin samoja tuotteita. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat kaikki asiakaskohtaiset toiminnot, kuten räätälöidyt tuotteet ja palvelut, reklamaatiot ja palautukset. Ei siis riitä, että seurataan asiakaskohtaista liikevaihtoa, vaan on kyettävä tunnistamaan myös asiakkaasta syntyvät kustannukset. Mikäli asiakaskannattavuutta ei seurata ja lasketa, on vaarana että osa asiakkaista tukee eli subventoi kannattamattomia tai huonosti kannattavia asiakkaita. Tämä voi johtaa väärin päätöksiin asiakkaiden johtamisessa. (Alhola & Lauslahti 2003, 83; Suomala ym. 2011, 131.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa (B-to-B) asiakaskannattavuutta voidaan erityisesti hyödyntää kun tarkastellaan ”asiakasriippuvuutta” (*customer dependency*). Jos asiakkaita on vain vähän, yritys voi olla hyvin riippuvainen muuttamasta kannattavimmasta asiakkaastaan. Tämä voi olla hyvin riskialtista, sillä jo parin tärkeimmän asiakkaan menetys vaikuttaa yrityksen koko tulokseen. Voidaan siis sanoa, että mitä suurempi asiakkaan volyymi on, sitä suuremman riskin se aiheuttaa yritykselle. Tämän lisäksi yrityksillä on täysin kannattamattomia asiakkaita, joiden tuottamat tappiot muiden asiakkaiden tulee korvata. Eritoten pitkällä tähtäimellä kannattamattomat asiakkaat muodostuvat yritykselle taakaksi, sillä ne vievät yrityksen resursseja kannattavilta asiakkailta (Ryals 2008, 31-36.)

Asiakaskannattavuuslaskelmista saatujen tuloksien on oltava sellaisia, että yritysjohto osaa käyttää niitä hyväkseen. Yrityksen on ymmärrettävä syyt miksi jokin tietty asiakas on kannattamaton tai miksi kannattavuudessa on tapahtunut muutoksia. Useimmiten tekijät kannattamattomuuden taustalla johtuvat yrityksestä itsestään: tuotteet on hinnoiteltu väärin, asiakkaan kanssa on tehty huono sopimus tai asiakkaaseen käytetään liikaa resursseja. Kun nämä tekijät tiedetään, yritys voi vaikuttaa kannattavuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

2.6 Haasteet asiakaskannattavuuden laskennassa

Ryals (2008) toteaa, että asiakaskannattavuuslaskennan käyttöön liittyy tiettyjä haasteita. Laskennan suorittajan ja käyttäjän tulee muistaa, että kannattavuuslaskelma perustuu aina historiatietoon, eikä näin ollen anna luotettavaa kuvaa asiakassuhteen kehityksestä tulevaisuudessa. Yrityksen tulee myös tarkasti harkita miten se toimii kannattamattomien asiakkaidensa kanssa; voi olla että asiakas on niin suuri, että sen tuomalla liikevaihdolla voidaan kattaa yrityksen kiinteitä kustannuksia, vaikkei se varsinaisesti olekaan kannattava; tai asiakkaalla on referenssiarvoa, eli sillä on hyvä imago ja se houkuttelee uusia asiakkaita. Näin ollen asiakkaasta ei kannata suin päin pyrkiä eroon, vaan sitä voi yrittää muuttaa kannattavammaksi.

Asiakaskannattavuuslaskelmia laadittaessa on hyvä muistaa, mitä varten niitä tehdään. Aina ei ole olennaista kokonaisuuden kannalta tietää jokaista asiakkaaseen liittyvää kustannusta, mikäli sen selvittäminen vie liikaa aikaa ja resursseja. Niinpä joissakin tapauksissa voidaankin tyytyä valistuneisiin arvioihin käytettävistä luvuista. (Ryals 2008, 43.)

Asiakaskohtaisten välillisten kustannusten kohdistaminen on yksi asiakaskannattavuuden laskennan haasteista. Välilliset kustannukset on syytä kohdistaa tarkasti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, johon perinteiset laskentamenetelmät, kuten katetuottolaskenta tai kustannuspaikkalaskenta, eivät kykene. Tällöin onkin syytä luoda yritykselle toimintolaskenta-

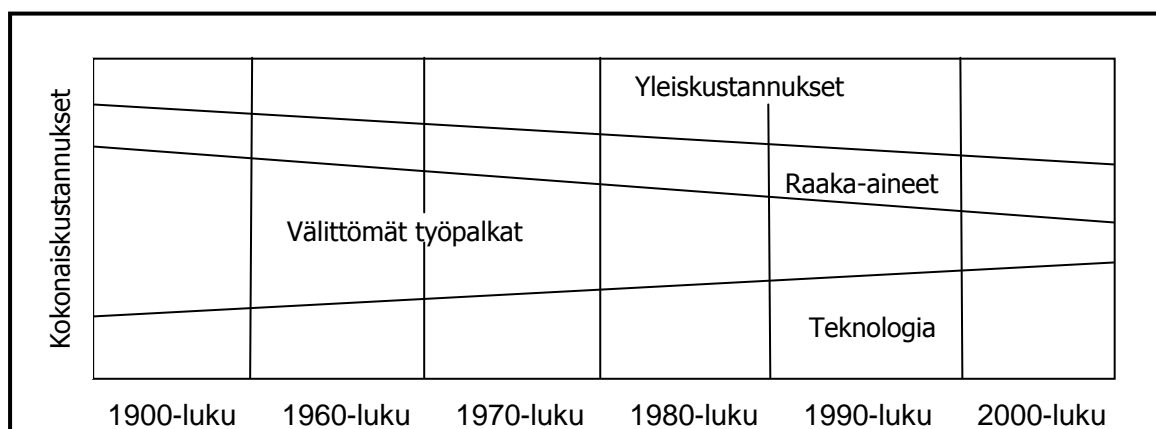
malli, jolla kustannusten kohdistaminen onnistuu riittävällä tarkkuudella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73.)

3 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskenta (*Activity Based Costing, ABC*) on asiakassuhteiden kannattavuuksien laskennassa yleisesti käytetty kustannuslaskentamalli. Toimintoperusteinen laskentatapa eroaa muista kustannuslaskentatavoista siinä, että kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, eikä niitä jaeta esimerkiksi välittömien kustannusten suhteessa. Peruseriaate toimintolaskennassa on yrityksen toiminnan jakaminen toimintoihin, jotka kuluttavat yrityksen resursseja. Tuotteiden ja palveluiden valmistaminen vaatii sarjan näitä toimintoja. Asiakaskohtaisia kustannuksia laskettaessa voidaan toimintojen kustannukset kohdistaa suoraan niitä käyttäneille asiakkaille. (Alhola & Lauslahti 2003, 213; Eskola & Mäntysaari 2006, 73.)

Toimintolaskenta on kehitetty vastaamaan muuttuneita liiketoimintaympäristöjä. Ennen tuotantoprosessit olivat yksinkertaisempia ja markkinat olivat vakaat, jolloin yksinkertaiset kustannuslaskentajärjestelmät riittivät tuottamaan tietoa päätöksentekotilanteisiin. Viime vuosikymmeninä on tapahtunut suuri muutos, kun tuotetarjonta on kasvanut ja markkinat ovat muuttuneet asiakaslähtöisiksi. (Alhola 2008, 16.) Myös aikaisempaa kehittyneemmät tietojärjestelmät ovat edesauttaneet toimintolaskennan kehittymistä, sillä ne mahdollistavat hyvinkin monimutkaisten laskentajärjestelmien kehittymisen (Suomala ym. 2011, 131).

Perinteiset laskentamenetelmät kuten katetuotto- ja lisäyslaskenta ovat täysin toimivia menetelmiä, kun yrityksen kustannukset kytkeytyvät pitkälti välittömiin työpalkkoihin ja raaka-ainekustannuksiin. Yritysten kustannusrakenne on kuitenkin muuttunut radikaalisti ajan kuluessa, jota kuvaa kuvio 3. Kustannusrakenteiden muutos on vaikuttanut suuresti toimintolaskennan kehittämiseen 1980-luvulta lähtien. (Alhola 2008, 20.)



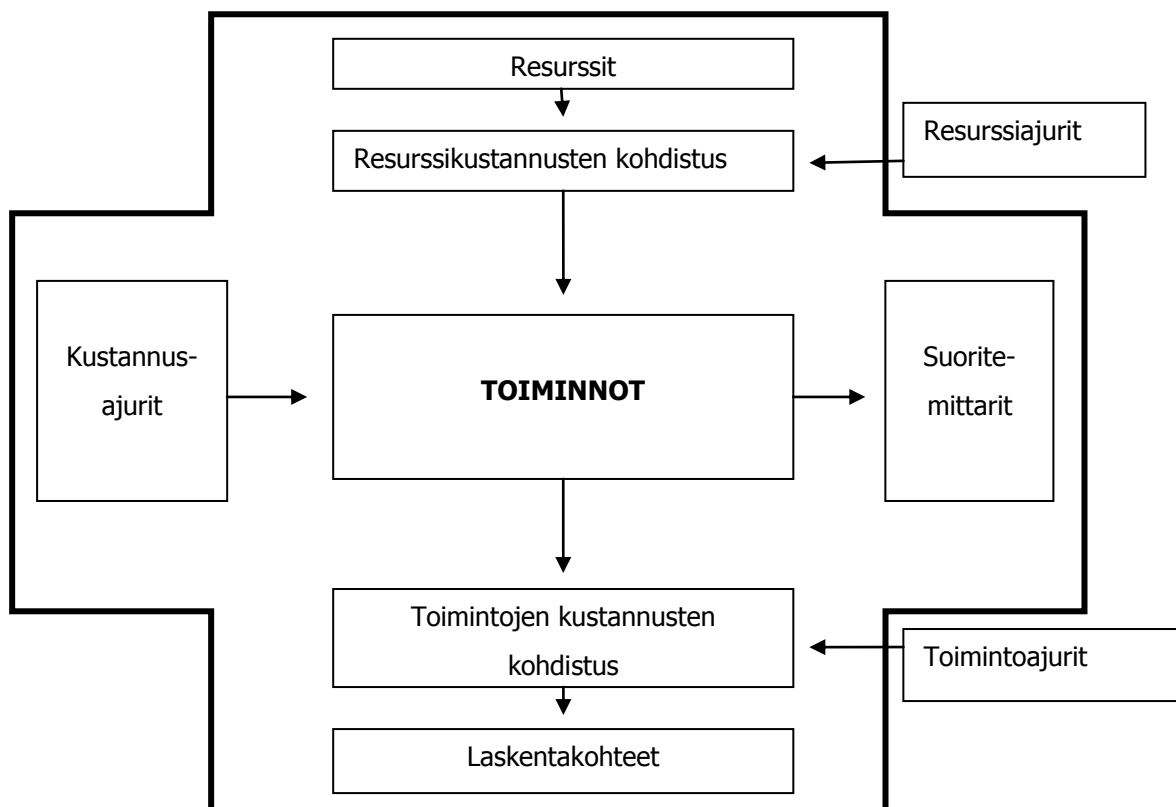
Kuvio 3. Kustannusrakenteiden muuttuminen. (Mukaillen Alhola 2008, 19.)

3.1 Toimintolaskentaprosessi

Toimintolaskennan lähtökohtana ovat yrityksen suorittamat toiminnot, jotka kuluttavat resursseja ja aiheuttavat sen myötä kustannuksia. Toiminnoilla tarkoitetaan niitä työsuoritusten, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön yhdistelmiä, joita tarvitaan tietyn suoritteiden aikaansaamiseksi yrityksessä. Nämä toiminnot eivät ole yksittäisiä, vaan muodostavat toimintoketjuja, jotka saavat yleensä alkunsa ulkopuolisesta impulssista. Yksittäinen suoritettu toiminto muodostaa vaatimuksen seuraavalle toiminnolle ja niin edelleen. Tämä muodostaa toimintoketjun. (Alhola 2008, 25-26; Riistama & Jyrkkiö 2000, 176.) Esimerkkinä toimintoketjusta voidaan käyttää asiakkaan tekemää reklamaatiota, joka on tässä tilanteessa ulkopuolelta tullut impulssi. Ensimmäinen toiminto on reklamaation vastaanotto, jota seuraa asiakaspalvelutoiminto ja niin edelleen.

Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten syntyyn puuttumisen aiempia laskentamenetelmiä paremmin. Toimintolaskenta paljastaa toimintojen vaatimien resurssien kustannukset ja tuomat tuotot, jolloin yrityksen on mahdollista löytää toiminnot, jotka vaikuttavat eniten koko yrityksen kannattavuuteen. Yritysjohdolle ei voi puuttua kustannuksiin makrotasolla, vaan se tarvitsee tarkempaa tietoa siitä missä ja miksi kustannukset aiheutuvat. Toimintolaskenta tarjoaa ratkaisun tähän ongelmaan tuottamalla toimintokohtaista kustannusinformaatiota. (Cooper & Kaplan 1991.)

Toimintolaskennan perusajatusta kuvataan usein CAM-I-ristillä (*Consortium for Advanced Manufacturing-International*), joka tarkastelee yritystä niin kustannusten kohdistamisen näkökulmasta kuin prosessien tehokkuuden näkökulmasta. CAM-I -risti on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Toimintolaskennan näkökulmat. (Alhola 2008, 34.)

Toimintolaskennan perusajatus on esitetty pystysuorassa osassa, eli se antaa informaatiota yrityksen resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Horisontaalinen tarkastelutapa tuottaa tietoa siitä, kuinka toimintoihin liittyvät työt tehdään ja kuinka ne kytkeytyvät toisiinsa. Tämän prosessin tehokkuuden näkökulman tarkoituksena on mitata ja kehittää kokonaisprosesseja. (Alhola 2008, 34-35.)

Toimintolaskenta edellyttää lähtökohtaisesti yrityksen toimintojen määrittelyä ja luokittelua. Toiminnot voidaan luokitella eri tasoihin esimerkiksi seuraavalla tavalla hierarkkisesti:

- ylläpitotoiminnot
- tuotetoiminnot
- erätoiminnot
- yksikötason toiminnot

Toimintojen hierarkkisten tasojen määrittäminen on erityisen tärkeää kun niille valitaan toimintoajureita, sillä ajurin on oltava samantasoinen kuin toimintokin, eikä esimerkiksi erätason toimintoja tule kohdistaa eteenpäin yksikötason ajureilla. Ylläpitotoiminnot käsittävät yritystason toiminnot, eli ne mahdollistavat yrityksen toiminnan. Tuotetoiminnot taas liittyvät yrityksen tuotevalikoiman laajuuteen, eli niihin lukeutuu esimerkiksi tuotekehitys. Erätoiminnot ovat riippuvaisia tuotettujen erien lukumäärästä, eli niiden kustannukset kohdistetaan kokonaisten erien eikä esimerkiksi tuotettujen tuotteiden lukumäärän mukaan. Yksikötason toimintojen kustannukset kytkeytyvät suoraan volyyymiin, eli ne voidaan kohdistaa suoraan tuotteille. (Alhola 2008, 38-39.) Toiminnoista voidaan tunnistaa myös esimerkiksi asiakastason toimintoja, joiden kustannukset ovat

kohdistettavissa yksittäisille asiakkaille. Tällaiset toiminnot eivät ole riippuvaisia tuotettujen yksiköiden määrästä tai ostetuista tuotteista. (Cooper & Kaplan 1991.)

3.1.1 Toimintoanalyysi

Ensimmäinen vaihe toimintolaskennassa on toimintoanalyysi. Analyysissa määritetään yrityksen eri toiminnot, miten ne käyttävät yrityksen resursseja ja kuinka ne kytkeytyvät toisiinsa toimintoketjuiksi. Yleensä toimintoanalyysi tehdään haastatteleamalla niin toiminnoista vastaavia johtajia kuin niitä suorittavia työntekijöitäkin. Toimintoja voivat olla esimerkiksi tilauksen käsittely, pakkaaminen, asiakaskäynti ja laskutus. Yrityksen toiminta rakentuu toiminnoista, joita voidaan koostaa isommiksi kokonaisuuksiksi eli toimintokokonaisuuksiksi ja jakaa myös pienemmiksi osiksi eli tehtäviksi. Toimintojen määrittely on laskennan kannalta kriittinen vaihe, sillä se täytyy tehdä sopivalla tarkkuustasolla. Liian suurpiirteiset toiminnot eivät anna riittävän tarkkaa kuvaa, mutta liian yksityiskohtainen tarkastelu tekee analyysista raskaan ja vaikeaselkoisen. Niinpä toimintolaskennan suunnittelijan täytyy olla tarkkana, ettei toimintoja aleta luetella tehtävätasolla, eikä toisaalta myöskään toimintokokonaisuuksina. (Alhola & Lauslahti 2003, 214; Vilkkumaa 2005, 210; Jyrkkiö & Riistama 2000, 179-180.)

3.1.2 Resurssit

Seuraavaksi selvitetään toimintojen käyttämät resurssit. Resurssit ovat tuotannontekijöitä, joita tarvitaan synnyttämään ja ylläpitämään toimintoja. Niitä ovat esimerkiksi koneet, kalusto, henkilöstö ja toimitilat. Resurssien aiheuttamat kustannukset kohdistetaan niin sanotuilla resurssiajureilla tarkasti eri toiminnoille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Resurssiajurit riippuvat kohteesta, esimerkiksi toimitilojen kustannusten kohdistamiseen voidaan käyttää toiminnan käyttämiä pinta-aloja kohdistettaessa toimitilojen kustannuksia tai henkilöstökustannusten kohdistamiseen käytettyjä työtunteja. Resurssiajurien valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä vääränlainen ajuri aikaansaa vääristyneen lopputuloksen ja mitätöi laskennasta saatavan hyödyn. Resurssiajurista voidaan käyttää myös nimitystä ensimmäisen tason kustannusajuri (*cost driver*). (Alhola 2008, 44.)

3.1.3 Kustannusten kohdistaminen

Kolmas vaihe on toimintojen kustannusten kohdistaminen varsinaisille laskentakohteille, eli esimerkiksi tuotteelle tai asiakkaalle. Tässä vaiheessa kohdistimia kutsutaan toimintoajureiksi tai toisen tason ajureiksi (Alhola 2008, 47). Myös tällöin tulee käyttää aiheuttamisperiaatetta: toiminnon kustannukset kohdistetaan vain sellaiselle tuotteelle tai asiakkaalle, joka on käyttänyt toimintoa. Toimintoajureita ovat esimerkiksi tilausten tai työntekijöiden lukumäärä. Ajurien valinta on tehtävä huolellisesti, jotta kohdistamisperiaatteet olisivat oikeudenmukaisia. (Alhola & Lauslahti 2003, 219; Eskola & Mäntysaari 2006, 75.) Toimintoajuri

on siis mittari, jolla kuvataan toiminnon käyttöä. Valinnassa on mietittävä tarkkaan mitä toiminnon avulla saadaan aikaiseksi, eli mikä on toiminnon tuotos. (Suomala ym. 2011, 136.) Toimintoajurien rinnalla voidaan käyttää myös yksikköajureita, joilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisten toimintojen kustannuksiin. Näiden ajurien käyttöönoton myötä voidaan seurata toimintojen kustannuseroja saman toimintoryhmän sisällä. Esimerkiksi jos asiakaskäynnit valitaan toiminnoksi, on niiden lukumäärä toimintoajuri ja matkan pituus yksikköajuri. Yksikköajurin avulla eri määrän resursseja vaativat asiakaskäynnit voidaan erotella toisistaan. (Alhola 2008, 48-49.)

Hyvälle toimintoajurille voidaan asettaa useita vaatimuksia: sen täytyy kuvata toiminnon varsinaista tarkoitusta, sen vaatimien tietojen kerääminen ei saa vaatia kohtuuttomia kustannuksia, ajurin tulee perustua yhteismitallisiin mittayksiköihin ja sen sisältämien tietojen tulee olla yhdistettävissä lopullisiin laskentakohteisiin. (Suomala ym. 2011, 137.) Toimintoajureita on kolmea eri tyyppiä: määrä- eli transaktioajurit, kestoajurit ja intensiteettiajurit. Transaktioajureilla mitataan määriä, eli valmistettujen tuotteiden määriä, tehtyjen tilausten määriä ja niin edelleen. Ne ovat usein edullisia toteuttaa, sillä niiden vaatimat tiedot saadaan helposti yrityksen tietojärjestelmästä. Kestoajurit mittaavat kulunutta aikaa, joten myös ne on useimmiten helppo toteuttaa kustannustehokkaasti. Intensiteettiajuri on näistä kolmesta eri ajurityypistä monimutkaisin, ja sen käyttö voidaan ohittaa jakamalla toiminnot useampiin osiin jolloin on mahdollista käyttää joko transaktio- tai kestoajuria. Intensiteettiajuri on tarkoitettu tilanteisiin, joissa toiminnon suorituskerrat tai ajankäyttö eivät riitä kuvaamaan resurssikäyttöä, eli kun resurssien käytön logiikka vaihtelee. (Suomala ym. 2011, 141.)

Kun yritys tai yhteisö tietää asiakkaan tai suoritteen tarvitsemat toiminnot, se voi selvittää tarkat laskentakohteen, eli esimerkiksi asiakkaan, kustannukset. Toimintolaskennan perusperiaate on esitetty kuviossa 5.



Kuvio 5. Toimintolaskentaprosessi.(Eskola & Mäntysaari 2006, 75.)

3.2 Toimintolaskennan hyvät ja huonot puolet

Toimintolaskennalla on useita hyviä puolia. Se tuottaa hyvin tarkkaa tietoa eri tuotteiden ja palvelujen kustannuksista, jolloin yritysjohdon on mahdollista myös puuttua niihin. Kustannustehokkuutta voidaan parantaa myös, kun ymmärretään millaisia kustannuksia eri toiminnot aiheuttavat. Tällöin voidaan löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja tai parantaa olemassa olevien toimintojen kannattavuutta. (Vilkkumaa 2005, 201.) Jo pelkkä toimintanalyysin toteutus voi tuottaa uutta informaatioita yritysjohdolle ja päättävälle toimielimille. Kun toiminnot on tarkasti eritelty ja määritelty, niiden tärkeyttä ja kehittämistä on mahdollista arvioida. Yritys voi tällöin panostaa enemmän resursseja strategisesti tärkeisiin toimintoihin ja karsia kustannuksia vähemmän tärkeistä toiminnoista. Yksittäisten toimintojen kustannusten selvittäminen auttaa yritystä tehostamaan toimintaansa. (Vilkkumaa 2005, 201; Suomala ym. 2011, 137.)

Tammi (2006) on käsitellyt väitöskirjassaan toimintolaskennan käyttöä kuntien johtamis-työssä. Tutkimuksessa on löydetty useita laskentamenetelmän tuomia etuja. Toimintolaskennan katsotaan laajentavan perspektiiviä, eli tuovan esille kaikki toimintoihin sisältyvät kustannukset. Samalla se suuntaa huomiota itse toimintoihin ja niiden suorittamiseen, jolloin nähdään mihin resursseja todella käytetään. Tämä on mahdollistanut aiempaa tarkemman suoritteiden hinnoittelun. Toimintolaskenta on alkanut vaikuttaa myös budjetointiin, kun toimintojen kustannukset tiedetään tarkemmin. Väitöskirjassa on eduksi luettu myös se, että toimintolaskenta suuntaa ajattelua asiakkaaseen eikä niinkään tuotantoprosessiin.

Toimintolaskenta on lyhyen historiansa aikana saanut osakseen myös kritiikkiä. Koska toimintolaskenta edellyttää paljon uudenlaisen tiedon keräämistä, voi sitä käyttävä yritys joutua luomaan täysin uuden järjestelmän tätä varten. Esimerkiksi henkilöstökulujen kohdistamista varten tarvitaan työajan seurantaa, eikä tätä tietoa ole mahdollista saada perinteisistä kirjanpidon tietojärjestelmistä. Näin ollen on toimintolaskentaa käyttävän yrityksen oltava valmis panostamaan rahallisesti ja ajallisesti eritoten laskennan käyttöönottoaiheessa. Yrityksen on siis tarkoin harkittava onko toimintolaskennasta saatava hyöty suurempi kuin siihen uhrattavat resurssit. (Walther & Skousen 2009, 116.)

Kehittynyt ja jalostunut informaatio ei yksistään riitä, vaan yrityksen päättävien elinten on myös kyettävä hyödyntämään saamaansa tietoa. Suuri tietomäärä vaatii analysointia, ja sen suorittamiseen yritysjohto tarvitsee aikaa ja osaamista. Tämä on nähty yhtenä toimintolaskennan kompastuskivenä. (Hussey & Hussey 1999, 197.) Laskennan yksityiskohtaisuuden lisääntyminen ei automaattisesti tarkoita laskennan tarkkuuden kasvua (Suomala ym. 2011, 130).

Toimintolaskennalla on rajoitteensa. Koska peruseriaatteena on toimintojen kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti, ei kaikkia kustannuksia voida kohdistaa lopullisille laskentakohteille. Yrityksen ylläpitokustannukset, kuten tehtaen johtaminen tai siivouspalvelu, ovat tällaisia toimintoja. Tällöin yleiskustannukset voidaan joko kokonaan jättää kohdistamatta tai ne voidaan jakaa tasan laskentakohteiden kesken. Viimeksi mainittu tapa tosin aiheuttaa vääristymän laskentaan, joten yrityksen on tarkasti harkittava kuinka ylläpitokustannuksensa käsittelee. (Turney 2002, 73.)

Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011, 144) ovat koonneet listan toimintolaskennassa esiintyvistä virheistä. Ne voidaan jakaa kolmeen luokkaan: mittausvirheet, laajuusvirheet ja määrittelyvirheet. Mittausvirhe syntyy, kun jonkin elementin (resurssin, toiminnon, ajurin) mittaluku on virheellinen. Näin voi käydä, jos esimerkiksi kokonainen resurssin kustannus on jäänyt laskelman ulkopuolelle, tai toiminnon kulutus ei vastaa todellisuutta. Laajuusvirhe johtuu väärin määritellyistä resurssi- tai toimintokustannusaltaista, joiden kustannukset kohdistetaan eteenpäin soveltumattomalla ajurilla. Määrittelyvirhe johtuu huonosti valitusta ajurista, joka ei kuvaa kustannusten käyttäytymistä riittäväällä tarkkuudella.

4 CASE: YRITYS OY:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTAMALLI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia toimeksiantajayritykselle kehittämisehdotus asiakaskannattavuuksien laskentaa varten. Varsinaisen laskennan sijaan työssä esitellään toimintolaskentaan pohjautuva malli, jota toimeksiantajayritys voi käyttää laskiessaan asiakkassuhteidensa kannattavuutta. Päädyimme yrityksen edustajan kanssa tähän ratkaisuun, sillä tarkkojen kustannusten, työtuntien ja muiden tarvittavien tietojen kerääminen olisi ollut hyvin resursseja kuluttavaa ja aikaa vievää. Laskelmia ei haluttu toteuttaa myöskään arvonvaraisilla luvuilla, vaan koettiin paremmaksi ratkaisuksi toteuttaa suunnitelma tässä vaiheessa ainoastaan paperilla.

Toimeksiantajayritys on sekä kotimaisilla että kansainvälisillä markkinoilla toimiva metallialan pk-yritys. Suurin osa sen liiketoiminnasta on yritysten välistä kaupankäyntiä, eli niin kutsuttua B-to-B -markkinointia. Lisäksi yritys harjoittaa pienemmässä määrin myyntiä suoraan kuluttaja-asiakkaille, mutta sen osuus ei ole merkittävä. Toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat lähinnä jälleenmyyjä, jotka suorittavat myynnin loppukäyttäjille.

Jälleenmyyjien käyttäminen valmistusyrityksen jakelukanavana vaikuttaa hinnoitteluun. Mitä vähemmän yrityksen omat myyjät ja markkinointikoneisto hoitavat asiakasrajapinnan tehtäviä, sitä enemmän vastuu siirtyy jälleenmyyjille. Tämä on otettava huomioon hinnoittelussa, sillä tällaisessa tilanteessa osa kustannuksista, jotka syntyvät esimerkiksi markkinoinnista ja varastoinnista, siirtyvät jälleenmyyjille. Usein loppuasiakkaan maksama hinta tuotteesta on sama, olipa tuote ostettu jälleenmyyjältä tai valmistajalta suoraan. Näin ollen valmistusyrityksen on annettava jälleenmyyjilleen merkittäviäkin alennuksia. Hintojen alentaminen on täysin perusteltua, sillä valmistusyrityksen katetarve pienenee sen siirtäessä toimintoja jälleenmyyjille. Jälleenmyyjien käyttäminen jakelukanavana pienentää myös usein liiketoiminnan riskiä, sillä jälleenmyyjät ostavat tuotteet, ennen kuin varsinaista loppuasiakasta on olemassa. Mikäli yritys myy tuotteitaan suoraan loppuasiakkaille, on sen otettava huomioon myyntikatetta laskiessaan myynnistä syntyvät kustannukset. Myyntitilanne vaatii yritykseltä paljon resursseja, joten on perusteltua hinnoitella tuotteet eri tavoin suora- ja jälleenmyyjäasiakkaille. (Suomala ym. 2011, 220-222.)

Yritykset ovat riippuvaisia loppukäyttäjää lähinnä olevista toimijoista, eli jälleenmyyjistä. Jälleenmyyjät pitävät hallussaan tietoa loppukäyttäjistä, mutta loppuasiakastietämys on tärkeää myös arvoketjun muille jäsenille. Arvoketjulla tarkoitetaan peräkkäisiä lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä. (Hellman 2003, 40.) Arvoketju voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:



Kuvio 6. Arvoketju. (Hellman 2003, 41.)

Kun asiakasnäkökulma on noussut tuotenäkökulman rinnalle, ovat arvoketjut kokemassa muutosta. Perinteisesti arvoketjut ovat toimineet niin kutsutulla työntöperiaatteella, eli jokainen arvoketjun jäsen on pyrkinyt työntämään omaa tuotettaan seuraavalle jäsenelle mahdollisimman paljon. Tätä vauhdittaakseen yritykset ovat panostaneet kampanjoihin ja alennuksiin, tai kohdentaneet mainontaansa suoraan loppuasiakkaalle. Kun loppuasiakkaat ovat muuttuneet tuotteiden sijaan laskentakohteiksi, ovat yritykset havahtuneet etsimään suoria kanavia loppuasiakkaisiinsa. Pitkässä arvoketjussa vastuu asiakkaista on siirtynyt arvoketjun viimeisille jäsenille, eivätkä aikaisemmat ketjun linkit saa tietoa, jota voisivat hyödyntää yrityksensä toiminnassa. Loppuasiakastietämys tuo yrityksille mahdollisuuden oppia asiakkaan käyttäytymisestä ja sitä kautta tehostaa myyntiprosessejaan. (Hellman 2003, 41-42.)

Yritys Oy ei ole aiemmin suorittanut asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa, vaan se on keskittynyt tuotteiden kannattavuuksien tarkasteluun. Asiakassuhteiden kannattavuuden selvittäminen koetaan kuitenkin tärkeäksi, sillä yrityksellä on muutamia selkeästi muita suurempia asiakkaita, joiden aiheuttamista kustannuksista on hyvä päästä perille. Usein yritykset panostavat paljon resurssejaan asiakkaisiin, jotka tuovat paljon liikevaihtoa, mutta tällöin voi helposti käydä niin että asiakkaisiin käytetään enemmän rahaa kuin mitä ne tuottavat. Tämän takia erityisesti suurten asiakkaiden kannattavuudet on hyvä selvittää.

Kuvio 7 mallintaa projektin etenemistä. Ensimmäisessä vaiheessa myynti- ja markkinointiosaston toiminnot määriteltiin yhdessä myyntijohtajan kanssa. Tämän jälkeen kävimme läpi toimintojen vaatimat resurssit. Kun toiminnot ja resurssit olivat tiedossa, suunnittelin laskentaan parhaiten soveltuvat ajurit ja loin niiden jälkeen laskentamallin, jota voidaan käyttää varsinaisessa asiakaskannattavuuksien laskennassa.



Kuvio 7. Projektin kulku.

4.1 Laskennan lähtökohdat

Toimintolaskenta valittiin kehittämisehdotuksen pohjaksi, koska se soveltuu nykyisistä laskentamenetelmistä parhaiten asiakassuhteiden kannattavuuksien laskentaan. Yrityksen prosessit voidaan jakaa tuotantoon, tuotekehitykseen, myyntiin ja markkinointiin sekä hallintoon, joka sisältää myös taloushallinnon. Myyntipäällikön kanssa käytyjen keskustelujen perusteella tulimme siihen lopputulokseen, että myynti ja markkinointi aiheuttavat suurimmat erot asiakkaiden kannattavuuksien välille. Tuotekehityksen ja yleishallinnon kustannuksia ei koettu tarpeellisiksi kohdistaa asiakkaille, sillä niiden kohdistaminen voisi olla keinoitekoista. Tuotannon kustannukset taas ovat yhteneväiset kaikille asiakkaille, sillä tuotteiden hinnat ovat kiinteät, eikä niitä hinnoitella eri tavoin eri asiakkaille. Tässä työssä kannattavuuslaskentaan liittyvä laajuusongelma on siis ratkaistu ottamalla mukaan vain myynnistä ja markkinoinnista aiheutuvat kustannukset. Niinpä keskityn tässä työssä vain myynnin ja markkinoinnin kustannuksiin, ja siihen miten ne voidaan kohdistaa asiakkaittain.

Valittujen toimintojen lisäksi eroja asiakkaiden kannattavuuksien välille aiheuttavat annetut alennukset ja asiakkaille myönnetyt rahtivapaudet. Asiakaskannattavuuslaskelmia voidaan hyödyntää mietittäessä myyntiehtoja, eli mille asiakkaille näitä etuuksia kannattaa myöntää.

Toimintolaskentaa voidaan toteuttaa joko jatkuvana prosessina tai kertaluontoisesti osoittamaan kannattavuutta sillä hetkellä. Toimeksiantajayrityksen tuleekin tehdä valinta laskennan toteutuksesta sen mukaan, miten se kokee saavansa siitä hyötyä. Kertaluontoinen laskenta on edullisempi toteuttaa, mutta osoittaa kannattavuuden vain yhdellä hetkellä. Jatkuva laskenta sen sijaan vaatii enemmän resursseja, mutta antaa jatkuvasti päivittyvää informaatioita eri asiakkaiden kannattavuuden kehityksestä.

4.1.1 Toimintoanalyysi

Kun olimme päätyneet ratkaisuun siitä, mitkä kustannukset laskentaan otetaan mukaan, täytyi toimeksiantajayrityksen myynti- ja markkinointiprosessille määrittää toiminnot. Myyntipäällikön haastattelussa kävimme läpi yrityksen myyntiprosessia, jotta se voitaisiin jakaa erilaisiin toimintoihin. Myyntipäällikkö toimii myös itse prosessissa, joten hänellä oli selkeä käsitys siitä, mihin myynti- ja markkinointiosaston henkilöstön työaika kuluu. Keskustelun myötä tunnistimme kuviossa 8 esitetyt toiminnot.



Kuvio 8. Toimeksiantajayrityksen myynnin ja markkinoinnin toiminnot.

Eniten myyntihenkilöstön aikaa vievä toiminto on asiakaskontaktointi, eli yhteydenpito asiakkaisiin joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Tämä toiminto kattaa niin uusasiakashankinnan kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpidonkin. Toimintoon kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi tilausten vastaanotto, reklamaatioiden välitys eteenpäin ja tuotteiden myynti. Tilausten syöttö atk-järjestelmään on toinen toiminto, jota myyntihenkilöstö suorittaa. Asiakaskäynnit on jaettu kahteen eri toimintoon; kotimaan asiakaskäynteihin ja ulkomaan asiakaskäynteihin. Niihin tarvittavat resurssit eroavat siinä määrin toisistaan, että on selkeämpää jakaa ne kahtia. Näin kotimaassa sijaitsevat asiakkaat eivät saa rasitteeseen ulkomaisten asiakkaiden suurempia matkakustannuksia. Asiakaskäynneillä pidetään yllä sekä vanhoja asiakkuuksia että hankitaan uusia. Toimeksiantajayrityksen myyntihenkilöstö osallistuu sekä alan messuille, että asiakaskohtaisiin tapahtumiin. Vaikka sekä messut että muut tapahtumat ovat luonteeltaan samankaltaisia, päätettiin ne jakaa kahdeksi eri toiminnoksi. Tämä siitä syystä, että messujen kustannuksia ei voida kohdistaa tarkasti eri asiakkaille, mutta asiakaskohtaiset tapahtumat ovat selkeästi yhdelle asiakkaalle kohdistettavia. Myynnin suunnittelu toimintona sisältää erilaisia markkinointitehtäviä; kampanjoita ja mainonnan suunnittelua. Viimeisenä toimintona mukaan otettiin jälleenmyyjäkoulutukset, joita pyritään tulevaisuudessa järjestämään kerran vuodessa kaikille suurimmille jälleenmyyjille.

4.1.2 Resurssien kohdistaminen

Resurssien kustannusten kohdistamisen tarkoitus on löytää kaikki olennaiset kustannukset, joita edellisessä luvussa mainitut toiminnot kuluttavat. Koska tässä työssä käsitellään ainoastaan myynti- ja markkinointiprosessia, on resurssit valittu sen mukaisesti.

Laskentaehdotukseen otettiin mukaan seuraavat resurssit:

- henkilöstön palkkakustannukset ja henkilösivukulut, kuten työntekijän eläkevakuutusmaksut ja sosiaaliturvamaksut
- matkakustannukset
- ATK-ohjelmien lisenssimaksut
- mainos- ja koulutusmateriaalien laadinta-, painatus- ja lähetyskustannukset
- puhelinkulut
- tuotteiden kuljetuskustannukset messuille
- edustuskulut

Nämä resurssit ovat selkeimmin yhdistettävissä suoraan asiakkaille. Kohdistettavuuden vuoksi päätin jättää esimerkiksi toimitiloista syntyvät kustannukset pois laskennasta.

Henkilöstökulut voidaan kohdistaa toiminnoille ajankäytön mukaan. Tämä edellyttää työajanseurantaa, joka voi olla myyntityössä hyvin haastavaa. Henkilöstökulut ovat kuitenkin suuri yksittäinen menoerä, joten ne olisi tärkeää saada mukaan laskentaan.

Matkoihin liittyvät kustannukset saadaan helposti yrityksen kirjanpidosta, jossa niitä seurataan jo valmiiksi asiakaskohtaisesti. Matkakustannuksiin kuuluvat esimerkiksi ulko- ja kotimaan päivärahat, kilometrikorvaukset, majoittumiskustannukset, autojen vuokrauksesta aiheutuvat kustannukset ja matkaliput. Matkakustannusten kohdistamisessa voidaan käyttää matkapäivien lukumäärää resurssiajurina.

ATK-ohjelmien käytöstä syntyy kuluja lisenssien tai vastaavien oikeuksien muodossa. Näihin liittyvät kustannukset voidaan kohdistaa ajankäytön mukaan toiminnoille. Vuosikustannukset jaetaan siis prosentuaalisen osuuden mukaisesti atk-ohjelmia vaativille toiminnoille.

Markkinointi- ja koulutusmateriaalien kustannusten kohdistamiseen voidaan käyttää resurssiajurina käytettyjen materiaalien määriä. Tällä tavoin kohdistetaan materiaaleihin käytetyt kustannukset yhtä yksikköä kohden.

Puhelinkustannuksissa selkein resurssikohdistin on puheluihin käytetty aika. Koska suuri osa asiakaskontakteista hoidetaan puhelimitse, on tämä ajankäytön seuranta helppo toteuttaa työajanseurannan ohessa. Tähän pätee tuolloin sama ongelma kuin henkilöstökulujen kohdistamisessa, eli täytyy tarkoin harkita, viekö seuranta liikaa myyntihenkilöstön aikaa.

Tuotteiden kuljetus- ja rahtikustannukset liittyvät yleisimmin messuihin ja muihin tapahtumiin, joihin toimeksiantajayritys kuljettaa näytekappaleita tuotteistaan. Nämä kustannukset riippuvat kuljetusmatkojen pituuksista, joten käytettävä resurssikohdistin voi olla esimerkiksi kuljetuksen matka kilometreinä.

Edustuskuluja syntyy kun toimeksiantajayritys järjestää jälleenmyyjäpäiviä, eli asiakkaille suunnattuja koulutustilaisuuksia. Koska näitä kustannuksia ei liity muihin toimintoihin, voidaan ne kohdistaa suoraan tälle yksittäiselle toiminnolle, eli jälleenmyyjäkoulutusten järjestämiselle.

4.1.3 Toimintokustannusten kohdistaminen

Seuraava ja viimeinen vaihe toimintolaskennassa on toimintojen kustannusten kohdistaminen laskentakohteelle, eli tässä tapauksessa asiakkaalle. Tässä vaiheessa käytetään toimintoajureita, joiden tarkoituksena on kohdistaa eri toimintojen kustannukset oikeudenmukaisesti eri asiakkaille sen mukaan, kuinka kukin asiakas on toimintoa käyttänyt. Edellisessä vaiheessa, eli resurssien kustannuksia kohdistettaessa, on jokaiselle toiminnolle saatu yksikköhinta, joka nyt kohdistetaan toimintoa käyttävälle asiakkaalle.

Asiakaskontaktointiin kohdistettavat kustannukset ovat henkilöstökulut ja puhelinkulut. Mahdollisia toimintoajureita on ainakin kaksi: asiakaskontaktien määrä ja kontaktiin käytetty aika. Koska asiakaskontakti toimintona käsittää hyvin erilaisia tehtäviä, jotka kuluttavat toimintoa eri tavoilla, on oikeudenmukaisempaa käyttää toimintoajurina aikaa. Puheluun tai sähköpostiviestin käsittelyyn käytetty aika kuvaa luotettavasti toimintoon käytettyjä kustannuksia. Tämä edellyttää taas yhdenlaista työajan seuranta, jotta kustannukset tulisivat kohdistetuksi oikeudenmukaisesti ja tarkasti.

Tilausten käsittelyn kustannukset kohdistetaan asiakkaalle tilausten lukumäärän mukaan. Tämä ajuri on helppo toteuttaa myös käytännössä, sillä tilausten lukumäärät ovat saatavissa yrityksen atk-järjestelmistä. Tilausten käsittelyyn liittyvät resurssit ovat henkilöstökulut ja atk-lisenssien kustannukset.

Asiakaskäynnit -toiminnon toimintoajuri on asiakaskäyntien lukumäärä. Asiakaskäyntejä on kuitenkin erilaisia, joten ne on hyvä jakaa ainakin kahteen eri tyyppiin: kotimaan asiakaskäynnit ja ulkomaan asiakaskäynnit. Nämä molemmat toiminnot sisältävät henkilöstökuluja ja matkakuluja, mutta ulkomaille suunnatut asiakaskäynnit sisältävät erilaisia päivärahoja kuin kotimaanmatkat ja niillä syntyy kustannuksia esimerkiksi lentolipuista ja auton vuokrauksista.

Yritys Oy osallistuu säännöllisesti jälleenmyyjäasiakkaidensa järjestämiin tapahtumiin, joissa se esittelee tuotteitaan. Tähän toimintoon kohdistuu henkilöstökuluja, matkakuluja ja rahtikustannuksia. Koska tällaiset myyntitapahtumat ovat yksittäisen asiakkaan järjestämiä, on toimintoajurina helppo käyttää tapahtumakäyntien lukumäärää. Tapahtumakäyntien kaltaisen toiminto on myös messukäynnit. Toimialan messut ovat tärkeä markkinointikanava ja niillä käyminen ovat yksi toimeksiantajayrityksen toiminto. Messukäyntien kustannuksia

ei kuitenkaan voida kohdistaa suoraan asiakkaille, koska yksittäiset asiakkaat eivät käytä tätä toimintoa, joten ne voidaan jättää joko kokonaan pois laskelmista tai jakaa tasan kaikille asiakkaille. Messut vievät kuitenkin paljon myyntihenkilöstön aikaa vuosittain, joten mielestäni on perusteltua ottaa toiminto mukaan laskentaan.

Myynnin suunnitteluun kuuluu mainosmateriaalikustannuksia ja henkilöstökustannuksia. Koska myynnin suunnittelun sisältämät tehtävät, kuten mainoskampanjoiden laadinta ja toteutus, ovat usein kohdennettuja tietyille asiakasryhmille, voidaan ne myös kohdistaa oikeudenmukaisesti. Tässä voidaan toimintoajurina käyttää taas toimintoon käytettyä aikaa. Koska toiminto on kuitenkin melko laaja, voidaan harkita sen jakamista selkeämmin kohdistettaviin pienempiin toimintoihin. Tässä kohtaa tulee kuitenkin muistaa, ettei toimintoja tule liikaa, varsinkaan kun myynnin suunnittelu ei ole toimintona kovin merkittävä ja resursseja kuluttava.

Viimeinen toiminto on jälleenmyyjäkoulutus, joihin kohdistettavia resursseja ovat henkilöstökulut, mainosmateriaalit ja edustuskulut. Koska jälleenmyyjäkoulutusten voidaan olettaa olevan samankaltaisia asiakkaasta riippumatta, on toimiva toimintokohdistin järjestettyjen koulutuspäivien lukumäärä.

4.2 Asiakassuhteen kannattavuuden laskenta

Kun vaaditut toiminnot, niiden kustannukset ja toimintoajurit on määritetty, käytetään saatuja tietoja asiakassuhteen kannattavuuden laskentaan. Asiakaskannattavuudesta voidaan muodostaa tuloslaskelmaa mukaileva laskelma, joka näyttää seuraavanlaiselta:

Myyntituotot asiakkaalta
– <u>Asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset</u>
= Myyntikate
– Asiakaskontaktien kustannukset
– Tilausten käsittelyn kustannukset
– Asiakaskäyntien kustannukset
– Tapahtumien kustannukset
– Myynnin suunnittelun kustannukset
– <u>Jälleenmyyjäkoulutusten kustannukset</u>
= Asiakaskate

Kuvio 9. Asiakaskannattavuuslaskelmamalli.

Kun asiakassuhteiden kannattavuuksia lasketaan, on niistä yksinkertaisinta tehdä kaavio:

		Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C	Yhteensä
Tuote 1					
Tuote 2					
Tuote 3					
Myynti yhteensä					
Valmistuksen kustannukset					
Myyntikate					
Toimintokustannukset	<u>Toimintoajuri</u>				
Asiakaskontaktointi	Käytetty aika tunteina				
Tilausten käsittely	Tilausten lkm				
Kotimaan asiakaskäynnit	Käyntien lkm				
Ulkomaan asiakaskäynnit	Käyntien lkm				
Tapatumakäynnit	Käyntien lkm				
Messukäynnit	Jaetaan kaikille				
Myyntin suunnittelu	Käytetty aika tunteina				
Jälleenmyyjäkoulutus	Koulutuspäivien lkm				
Asiakaskate					

Kuvio 10. Asiakaskannattavuuslaskelma.

Yritys Oy toimii laajoilla markkinoilla, joten sillä on myös paljon asiakkaita. Niinpä asiakaskannattavuuden tarkasteluun kannattaakin valita vain kaikista olennaisimmat asiakkaat, sillä muutoin laskentaprosessista tulee liian raskas ja se vaatii liikaa resursseja.

4.3 Käytännön toteutus

Kun tarvittavat toiminnot, kustannukset ja ajurit on valittu, on seuraava askel tietojen kerääminen. Ensimmäiseksi täytyy ratkaista mistä ja kuinka vaadittavat tiedot kerätään. Resurssien kustannukset saadaan kirjanpidon pääkirjoista, josta matkakulut, henkilöstökulut sivukuluineen, markkinointikulut ja muut valitut kulut saadaan helposti. Koska myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevä henkilöstö ei osallistu muiden osastojen prosesseihin, voidaan heidän palkkakustannuksensa kohdistaa kokonaisuudessaan tähän toimintolaskentaan valittuihin toimintoihin. Muiden kustannusten määrittäminen on hieman työläämpää, sillä myös muilla osastoilla syntyy matka- ja puhelinkuluja. Kaikkien resurssien kustannukset ovat kuitenkin saatavissa kirjanpidon järjestelmästä, niiden selvittäminen vain edellyttää kustannusten tarkempaa käsittelyä.

Myös resurssiajureita varten täytyy myyntiosaston toiminnasta kerätä tietoja. Henkilöstökulut ja puhelinkulut kohdistettiin ajan käytön mukaan. Niinpä nämä toiminnot edellyttävät myyntihenkilöstöltä ajankäytön seuranta. Pajukoski (2009) on pro gradu -tutkielmassaan päättänyt samankaltaiseen lopputulokseen: kun henkilöstökustannukset muodostavat valtaosan kokonaiskustannuksista, on niiden tarkka kohdistaminen tärkeää. Myös hän on valin-

nut työajanseurannan resurssiajuriksi. Seuranta voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, jolloin kausivaihtelun aiheuttamat erot voitaisiin nähdä. Seuranta olisi hyvä tehdä riittävän pitkän aikaa, jotta työajankäytöstä saataisiin todenmukainen kuva, eivätkä mahdolliset poikkeamat seurantajaksolla aiheuttaisi vääristymiä laskentaan. Sopiva ajanjakso on esimerkiksi yksi kuukausi. Myyntityö on luonteeltaan kuitenkin sellaista, ettei sen seuraaminen ole aivan yksinkertaista. Myyntipäällikön haastattelussa kävikin ilmi, että myyjien työajanseuranta voi viedä liikaa aikaa itse varsinaiselta työskentelyltä. Usein myyjät eivät työskentele normaalin työajan puitteissa, vaan he hoitavat asiakaskontakteja myös työaikansa ulkopuolella. Vaikka seuranta onkin työlästä, on se ainoa luotettava tapa kohdistaa henkilöstökustannuksia eri toiminnoille. Koska seuranta voidaan suorittaa kausittain, ei se rasita myynnin työntekijöitä jatkuvasti. Käytännössä työajan käyttöä seurattaisiin myyntihenkilöstölle jaettavilla lomakkeilla, joihin olisi listattu kaikki toiminnot. Tällöin työntekijöiden olisi helppoa ja nopeaa kirjata ylös kuinka paljon aikaa he ovat käyttäneet kuhunkin toimintoon.

Mikäli kuitenkin koetaan, että työajanseuranta veisi liikaa aikaa varsinaiselta työnteolta ja kuluttaisi sitä myötä hyötyyn nähden liikaa resursseja, on henkilöstökustannukset mahdollista kohdistaa myös arvioimalla. Tällöin myyntihenkilöstön täytyy osata tarkasti arvioida toimintoihin käyttämänsä aika, jotta laskennan tulokset eivät vaarantuisi epätarkkuuden vuoksi. Arvioita voitaisiin käyttää erityisesti ensimmäisellä laskentakerralla, jolloin nähtäisiin kuinka toimintolaskenta toimii käytännössä. Mikäli malli todetaan toimivaksi ja siitä katsotaan saatavan riittävää hyötyä, on suositeltavaa siirtyä käyttämään todellisia kustannustietoja.

Asiakaskäynteihin liittyvien matkakustannusten ajurina käytetään matkapäivien lukumäärää. Ne saadaan yksinkertaisesti joko työajanseurannan yhteydessä, tai kirjanpidossa olevista matkalaskuista. Aikaan sidonnainen resurssikustannus on myös atk-ohjelmien, kuten toiminnanohjausjärjestelmän, lisenssi- ja hankkimiskulut. Työajan seurantalomakkeista nähdään kuinka kauan aikaa on käytetty esimerkiksi tilausten käsittelyyn, jolloin sen kautta voidaan kohdistaa kyseisen ohjelman kustannukset tilausten käsittely -toiminnolle.

Mainosmateriaalien kustannusten kohdistamisessa täytyy saada tietoa siitä, kuinka paljon materiaaleja on tehty ja jakaa kustannukset sen mukaan prosenttiosuuksina eri toiminnoille. Tuotteiden rahtikustannuksia kohdistetaan messu- ja tapahtumatoiminnoille, kun tuotteita viedään näytille. Koska rahtikustannuksista suurin osa liittyy kuitenkin muihin prosesseihin kuin myyntiin ja markkinointiin, on nämä pystyttävä erottelamaan laskentaa varten. Tämä on mahdollista tehdä kirjanpidon laadinnan yhteydessä, eli messutuotteiden rahtikulut kirjattaisiin omalle tililleen jolloin ne olisi helppo saada kokonaisuudessaan pääkirjoista. Samanlainen erittely täytyy tehdä myös edustuskulujen suhteen, eli mikäli toimeksiantajalla

on muita kuin myynnin toimintoihin liittyviä edustuskuluja, tulisi ne kirjanpidossa eritellä eri kirjanpidon tileille.

Ennen varsinaisten asiakassuhteiden kannattavuuksien laskemista täytyy määrittää laskentakohteet. Laskentakohteita ovat tässä tapauksessa asiakkaat, mutta koska toimeksiantajayrityksen asiakaskanta on varsin laaja, ei ole tarpeenmukaista laskea jokaisen asiakkaan kannattavuutta. Asiakaskohtainen laskenta antaisi tietenkin kaikista kattavimmat vastaukset, mutta sen toteuttaminen veisi hyötyyn nähden kohtuuttomasti resursseja. Niinpä täytyykin tehdä valinta laskentakohteista. Vaihtoehtoina on joko valita muutamia tärkeimpiä yksittäisiä asiakkauksia, tai ryhmitellä asiakkaita erilaisiin segmentteihin ja laskea näin asiakasryhmien kannattavuutta.

Toimintolaskentaa suunnitellessa täytyy ottaa huomioon myös aikajänne. Pääkirjanpidosta saatavien tietojen hyödyntämisessä on helpointa valita tarkastelujaksoksi kokonainen vuosi, eli käytännössä tilikausi. Tällöin tietojen kerääminen on nopeaa, eivätkä kausivaihtelut vaikuta lopputulokseen. Näin pitkä tarkastelujakso sopii hyvin resurssien kohdistamiseen.

Toimintolaskennan toteuttamiseen on olemassa ATK-ohjelmia, mutta jos laskenta toteutetaan kertaluontoisena projektina, ei toimintolaskentaohjelman hankkiminen ole tarpeellista. Sen sijaan laskennassa voidaan käyttää taulukkolaskentaohjelmaa, jolloin vältetään toimintolaskentaohjelman hankkimisesta syntyvät kustannukset. Mikäli toimintolaskenta todetaan toimivaksi menetelmäksi, voi ohjelman hankkiminen tulla tarpeeseen.

4.4 Laskennan tulosten hyödyntäminen

Asiakaskohtainen laskenta antaa parhaiten vastauksia, kun halutaan ymmärtää asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Yksi valintaperuste laskentakohteiden valinnassa on asiakkaiden koko. Yrityksen olisi erittäin tärkeä ymmärtää suurimpien asiakkaidensa kannattavuutta, sillä niihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa ratkaisevasti koko yrityksen kannattavuuteen. Toimeksiantajayrityksen myyntitilastoista voidaan poimia esimerkiksi kymmenen eniten liikevaihtoa tuottavaa asiakasta, ja laskea niiden kannattavuudet. Tällöin nähdään miten eri asiakkaat kuluttavat eri toimintoja, jolloin toimintojen käyttöön voidaan myös vaikuttaa. Asiakaskohtainen laskenta voi kuitenkin olla työlästä ja aikaa vievää, varsinkin jos laskentaa halutaan toteuttaa mahdollisimman suurelle joukolle.

Mikäli halutaan tarkastella kannattavuutta suuremman otannan kautta, voidaan asiakkaat ryhmitellä segmentteihin. Asiakassegmenttejä voidaan muodostaa esimerkiksi asiakkaiden toimialan, koon tai sijainnin perusteella. Koska toimeksiantajayritys harjoittaa kansainvälistä kauppaa, voi yksi segmentin muodostusperuste olla asiakkaiden sijaintimaa. Toinen mielenkiintoinen näkökulma ryhmittelyyn voisi olla suoramyyntiasiakkaiden ja jälleenmyyjäasi-

akkaiden jakaminen eri segmentteihin. Toimeksiantajayritys harjoittaa jossakin määrin myyntiä suoraan loppukäyttäjille, mutta tämän ryhmän osuus koko liikevaihdosta on hyvin pieni. Suoramyyntisegmentin kannattavuuden laskennan myötä on mahdollista löytää erilaisia syitä kannattavuuden taustalla. Mikäli suoramyyntiasiakkaat osoittautuisivat huomattavasti kannattavammiksi kuin jälleenmyyjäasiakkaat, voisi toimeksiantajayritys harkita tämän asiakasryhmän kasvattamista. Tällöin täytyy tietenkin ottaa huomioon kuinka kasvava suoramyynti vaikuttaisi yrityksen muihin toimintoihin ja kustannuksiin. Ryhmittelyä tehdessä on tärkeää ottaa huomioon, ettei ryhmään valita liian erilaisia asiakkaita, jotta ne muodostaisivat tarpeeksi yhtenäisen tarkastelujoukon. Näin laadituissa asiakaskannattavuuslaskelmissa ei kuitenkaan nähdä yksittäisen asiakkaan toiminnan aiheuttamia eroja kustannuksissa, mutta saadaan yleiskuva siitä kuinka tietyn tyyppiset asiakkaat käyttävät eri toimintoja.

Koska asiakkuudet ovat monin tavoin toisistaan poikkeavia, ei niitä kaikkia kannata hoitaa samalla tavalla. Kun asiakaskannattavuudet on laskettu, voidaan asiakkaat ryhmitellä asiakaskannoiksi, jolle voidaan jokaiselle laatia oma asiakkuusstrategia. Strategioilla pyritään varmistamaan se, että jokainen asiakkuus toteutuu mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Strategian kohdentamisen lisäksi asiakaskantojen määrittely tuottaa muitakin etuja yritykselle. Asiakaskantoja analysoimalla voidaan tunnistaa kannattavuuden ja kannattamattomuuden syyt, jolloin yrityksen on helpompi määrittellä millaisia asiakkaita sen kannattaa hankkia tulevaisuudessa. Kun asiakkaan kannattavuuspotentiaali otetaan huomioon jo asiakkuuden hankkimisvaiheessa, on todennäköistä että asiakkuudesta muodostuu yritykselle kannattava. (Storbacka & Lehtinen 2005, 57-60.)

Storbackan ja Lehtinen (2005) ehdottavat asiakkaiden jakamista kolmeen ryhmään, joista kukin vaatii erilaisen asiakasstrategiaan pohjautuvan ryhmäkohtaisen hoitomallin. Suojeltavien asiakkaiden ryhmän arvo on yritykselle suurin, eli ne ovat kaikista kannattavimmat asiakkaat. Tämä ryhmä on yleensä jo niin kannattava, ettei siitä enää löydy kannattavuuspotentiaalia. Koska asiakasryhmää ei pystytä enää kehittämään, on keskityttävä sen suojelemiseen, eli panostettava asiakassuhteen lujuteen. Kehitettävät asiakkaat eivät ole kannattavuudeltaan suojeltavien tasolla, mutta niissä on nähtävissä potentiaalia. Potentiaalin hyödyntämiseksi yrityksen on kehitettävä asiakkuuksia joko kasvattamalla asiakasosuutta tai keventämällä asiakkuusrakennetta. Kolmas Storbackan ja Lehtisen mainitsema asiakasryhmä on muutettavat asiakkaat. Nämä asiakkaat ovat selkeästi kannattamattomia, ja vaativat näin ollen muuttumista. Myös tässä ryhmässä piilee suuri potentiaali, mutta osa asiakkaista on usein myös sellaisia, ettei niitä voida muuttaa kannattaviksi.

Asiakkaiden nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden näkökulmasta voidaan tehdä myös seuraavanlainen ryhmittely:

Potentiaalinen kannattavuus	Hyödynnä potentiaali	Arvokkaimmat asiakkuudet
	Paranna kannattavuutta tai luovu	Säilytä nämä
	Nykyinen kannattavuus →	

Kuvio 11. Asiakkuuksien ryhmittely kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2001, 28.)

Kuvion 11 mukainen ryhmittely jakaa asiakkaat neljään eri ryhmään. Jos asiakkaan nykyinen ja potentiaalinen kannattavuus ovat heikkoja, yrityksen täytyy joko pyrkiä parantamaan kannattavuutta tai asiakkaasta täytyy luopua. Asiakkaasta luopuminen ei kuitenkaan tarkoita välttämättä asiakassuhteen lopettamista, vaan sitä, ettei yritys enää aktiivisesti panosta asiakkuuteen. Sellaiset asiakkaat, joiden nykyinen kannattavuus on huono, mutta niillä on suuri kannattavuuspotentiaali, tarvitsevat selkeän hoitomallin. Hoitomallilla pyritään ehkäisemään tilanne, jossa asiakkuutta ylläpidetään entisellä tavalla, eikä potentiaalia saada realisoitua. Asiakkaat, joiden kannattavuus on hyvä, mutta joilla ei nähdä olevan enää mahdollisuuksia muuttua entistäkin kannattavimmiksi, on pyrittävä säilyttämään ennallaan. Sen sijaan hyvin kannattavat asiakkaat, joilla on lisäksi korkea potentiaalinen kannattavuus, vaativat panostusta, jotta niiden arvo maksimoituisi. (Mäntyneva 2001, 28.)

Lehtinen (2004) esittää toimintavaihtoehtoja asiakkaiden lujouden eli sitoutumisen ja asiakkaan arvon pohjalta. Erilaiset toimintavaihtoehdot on esitetty kuviossa 12. Asiakkuuden lujudella tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakasuskollisuutta, eli sitä kuinka sitoutunut asiakas on asiakassuhteeseen. Lujalla asiakkuudella on etuja: sitoutuneet asiakkaat ostavat usein enemmän ja paremmalla hinnalla eivätkä tällaiset asiakkaat vaihda toimittajaa helposti, vaan he ovat uskollisia asiakkaita. (Lehtinen 2004, 25.)

ASIAKKAAN ARVO	ASIAKKUUDEN LUJUUS			
	Hyvin luja	Luja	Kohtalaisen heikko	Heikko
Erittäin merkittävä	Puolusta	Investoi suojelemaan	Investoi lujuuteen	"Damage control"
Kohtuullisen merkittävä	Vahdi kilpailua	Investoi lisärakentamiseen	Tartu mahdollisuuteen	Ole varovainen
Mahdollisesti merkittävä	Katso tilaisuutta	Investoi varoan	Katso kassavirtaa	Katso kassavirtaa
"Transactional"	Katso voittoa	Katso voittoa	Kannattaako	Ei panostusta

Kuvio 12. Toimintavaihtoehtoja lujuuden ja arvon näkökulmasta. (Lehtinen 2004, 155.)

5 POHDINTA

Asiakaskannattavuuden laskeminen on erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vielä uusi asia, eikä sille ole syntynyt vakiintuneita käytäntöjä. Asiakkaiden merkitys liiketoiminnassa on kasvattanut merkitystään suuresti parin viimeisimmän vuosikymmenen aikana, joten niihin tulee kiinnittää aiempaa enempää huomiota. Yksi tärkeistä näkökohdista on tällöin asiakassuhteen kannattavuus. Asiakaskannattavuuden laskenta on hyvin pitkälle sidonnainen yritysten liiketoimintamalliin, joten jokainen yritys tarvitsee oman yksilöllisen tapansa määrittellä asiakkaan kannattavuuden. Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kävi selvästi ilmi, että toimintolaskenta soveltuu ominaisuuksiltaan parhaiten asiakassuhteen kannattavuuden laskentaan. Toimintolaskenta on kehitetty vastaamaan kysymykseen kuinka välilliset, eli aiemmin vaikeasti kohdistettavat yleiskustannukset, voidaan kohdistaa luotettavasti ja oikeudenmukaisesti eri laskentakohteille.

Tämä opinnäytetyö antaa toimeksiantajayritykselle hyvät lähtökohdat asiakaskannattavuuksien laskentaan. Opinnäytetyön tuloksena syntyi tavoitteiden mukainen kehittämissuositus, johon olen kokonaisuutena tyytyväinen. Toimintolaskentaprosessin tärkein vaihe on suunnittelu, joka on tehtävä huolella, jotta sen antamat tulokset olisivat luotettavia. Tässä työssä kerrotaan seikkaperäisesti mitkä toiminnot ja resurssit laskentaan tulisi ottaa mukaan, ja kuinka ne voidaan resurssi- ja toimintoajurien avulla kohdistaa eri asiakkaille tai asiakassegmenteille. Työn alkuosassa esitetty asiakaskannattavuuden ja toimintolaskennan teoria muodostavat kattavan tietopohjan laskennan suorittamiselle. Teoriaosio on pyritty kirjoittamaan niin, että laskentaperiaatteet ovat ymmärrettävissä myös, mikäli lukijalla ei ole aiempaa tietämystä johdon laskentatoimesta. Tämä mahdollistaa sen, että toimeksiantajayritys voi halutessaan muokata suunnittelemaani laskentamallia, jos se koetaan tarpeelliseksi.

Jatkossa on todennäköisesti tarpeellista, että asiakaskannattavuuden laskenta otetaan käsitteeseen yrityksen johdossa, ja tehdään päätöksiä siitä, nähdäänkö toimintolaskennan toteuttaminen tarpeelliseksi. Työni toimiikin siis eräänlaisena havainnollisena suunnitelmana siitä, kuinka laskenta on mahdollista toteuttaa. Mikäli laskenta päätetään toteuttaa esittämani suunnitelman keinoin, vaatii se yritykseltä paneutumista toteutukseen.

Jatkotutkimuksena voidaan työni mukainen suunnitelma toteuttaa, ja laatia sen pohjalta asiakkuuden hoitomalleja, joita olen esitellyt luvun 4 lopussa. Hoitomallien suunnittelu vaatii asiakasstrategioiden luomista, joten toimeksiantajayrityksen on omaksuttava kokonaisvaltainen asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.

Työn tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotus siitä, kuinka toimeksiantajayritys voi laskea asiakassuhteidensa kannattavuuksia. Tärkeää oli myös luoda ohjeistus siitä, kuinka laskenta käytännössä voidaan toteuttaa. Tuloksena syntyi käytännönläheinen ehdotus, joka on sellaisenaan tai pienillä muutoksilla sovellettavissa käytäntöön. Toivon, että tämä madaltaa toimeksiantajan kynnystä toteuttaa toimintolaskentaa, ensin esimerkiksi pilottihankkeena laatimani ehdotuksen mukaisesti. Kun nähdään kuinka ehdotus toimii käytännössä, on sitä helppo muuttaa tarvittaessa kun nähdään mitkä osa-alueet vaativat hiomista. Myöhemmin toimintolaskenta on mahdollista ottaa käyttöön kaikissa yrityksen prosesseissa, tässä työssä esitetyn myynnin ja markkinoinnin lisäksi.

Työn luotettavuutta olisi mahdollisesti voitu parantaa laajemilla haastatteluilla. Haastattelin vain toimeksiantajayrityksen myyntipäällikköä, mutta haastatteluihin olisi ollut hyvä sisällyttää muitakin henkilöitä, jotta työhön olisi saatu useampia näkökulmia. Esimerkiksi talouspäällikön haastattelu olisi voinut tuoda uusia ajatuksia laskennan toteuttamiseen.

Koska työni on tapaustutkimus, ei sillä juurikaan ole sovellusarvoa muille kuin toimeksiantajayritykselle. Uskon kuitenkin että kehittämis ehdotukseni on havainnollistava ja näin ollen voi toimia esimerkin omaisena mallina myös muille toimijoille, jotka suunnittelevat toimintolaskennan käyttöönottoa. Empiirisessä osiossa on luotu toimintolaskentamalli juuri toimeksiantajan tarpeisiin, mutta sitä voidaan varmasti soveltaa myös muiden yrityksen prosesseihin.

Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli yllättävän hidas, johtuen lähinnä muista kiireistä; työstä, koulusta ja harrastuksista, jotka veivät aikaa opinnäytetyöltä. Ensimmäinen suunnittelupalaveri toimeksiantajan kanssa käytiin jo syksyllä 2012, mutta varsinaisesti työn tekeminen tapahtui talvella ja keväällä 2013. Empiirisessä osiossa käytetyt tiedot yrityksen toiminnoista ja resursseista sain myyntipäällikön kanssa käydystä haastattelusta. Muuten tuotin kehittämis ehdotuksen itsenäisesti, eli tutustuin kattavasti toimintolaskennasta kirjoitettuihin teoksiin ja määrittelin esimerkiksi toiminto- ja resurssiajurit teoriasta saadun tiedon pohjalta.

Näin jälkeinpäin ajateltuna yhteistyötä toimeksiantajan kanssa olisi voitu tehdä enemmänkin. Tein paljon työtä koskevia ratkaisuja itsenäisesti, mutta niistä olisi voitu keskustella myös toimeksiantajan edustajien kanssa. Molemminpuoleiset kiireet kuitenkin asettivat rajoitteita yhteistyölle, joten mahdollisuuksia tapaamisille ja työn läpikäymiselle ei juuri ollut.

Toimintolaskenta oli käsitteenä tuttu johdon laskentatoimen kursseilta, mutta tämä työ mahdollisti syvemmän perehtymisen aiheeseen. Toimintolaskennan ohella jouduin tutustumaan pintapuolisesti myös muihin laskentamenetelmiin, mutta jo aikaisessa vaiheessa

kävi selkeästi ilmi, että toimintolaskenta on asiakaskannattavuuksien laskennassa toimivin menetelmä. Asiakkuudet, niiden johtaminen ja niihin liittyvä laskenta olivat ennen työn toteuttamista minulle vieraita asioita. Työn myötä tutuksi ovat tulleet erilaiset kannattavuuden laskentamallit, asiakasstrategiat ja asiakkaan arvoon vaikuttavat tekijät. Asiakkuuden arvon muodostumisen ymmärtäminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, kun siirryn työelämään ja tulen toimimaan läheisesti asiakkaiden kanssa.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Vantaa: WSOY
- Alhola, K. 2008. *Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö*. Helsinki: WSOYpro
- Cooper, R. & Kaplan, R. 1991. Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review* [verkkajulkaisu]. 1991, nro May-June [viitattu 30.4.2013]. Saatavissa: http://media.library.ku.edu.tr/reserve/resfall08_09/MKTG450_AKok/Profit_priorities_bsc.pdf
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. *Menestys: Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Keuruu: Otava Oy
- Hellman K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat: Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot*. Juva: WS Bookwell Oy
- Hellman K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hussey, J. & Hussey, R. 1999. *Cost & Management Accounting*. Lontoo: MacMillan Press Ltd
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2000. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Porvoo: WSOY
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kurkela, R. *Tilastollinen tiedonkeruu* [verkkajulkaisu]. Tilastokeskus [viitattu 30.4.2013]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>
- Lehtinen, J. 2004. *Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa: WSOY
- Pajukoski, M. 2009. *Asiakaskannattavuuden analysointi toimintolaskennan avulla: Case X Oy* [verkkajulkaisu]. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Pro Gradu –tutkielma [viitattu 7.5.2013]. Saatavissa:

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12061/hse_ethesis_12061.pdf

Ryals, L. 2008. *Managing Customers Profitably*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto* [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 30.4.2013].

Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Helsinki: Edita Prima Oy

Storbacka, K. 2005. *Kannattava kasvustrategia: Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. Helsinki: WSOY

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Juva: WSOY

Tammi, J. 2006. *Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä* [verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos. Väitöskirja [viitattu 1.5.2013].

Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67604/951-44-6632-2.pdf?sequence=1>

Turney, P. 2002. *Toimintolaskenta: Avain tuottavampaan toimintaan*. Helsinki: Tietosano-ma Oy

Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Walther, L. & Skousen, C. 2009. *Managerial and Cost Accounting* [verkkokirja]. Ventus Publishing ApS [viitattu 4.4.2013]. Saatavissa:

<http://bookboon.com/en/textbooks/accounting/managerial-and-cost-accounting>