



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaskannattavuuden seuranta asiantuntijaorganisaatiossa

Aaltonen, Emmi

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiakaskannattavuuden seuranta
asiantuntijaorganisaatiossa

Aaltonen Emmi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Aaltonen, Emmi

Asiakaskannattavuuden seuranta asiantuntijaorganisaatiossa

Vuosi 2014 Sivumäärä 35

Organisaatioiden kannattavuuslaskenta on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten saatossa merkittävästi. Toisin kuin vielä 1980-luvun alkupuolella on yrityksillä tänä päivänä usein hyvä käsitys kannattavuudesta tuotteiden, palveluiden ja asiakkaiden osalta. Tärkeä muutos on tapahtunut perinteiseen kannattavuuslaskentamalliin kohdistuneen kritiikin pohjalta, jonka myötä toimintoperusteinen laskenta on kasvattanut suosiotaan.

Opinnäytetyössä kehitettiin Case-Yritys X:n asiakaskannattavuuden seuranta arvioimalla vaihtoehtoisten laskentamallien soveltuvuutta yrityksen käyttöön ja antamalla ehdotukset jatkotutkimukseksi. Toimeksianto tuli case-yritykseltä, jonka tavoitteena oli saada asiakaskannattavuuslaskenta käynnistettyä. Toimeksiantohetkellä työkalut asiakaskannattavuuden seurantaan olivat olemattomat ja tähän liittyvää problematiikkaa pyrittiin kehittämään yrityksessä aktiivisesti lähikuukausien aikana.

Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jolle asetettiin kaksi päätutkimuskysymystä. Kysymysten kautta selvitettiin, missä tilassa case-yrityksen kannattavuuslaskenta on projektin käynnistyshetkellä ja kuinka sitä voitaisiin kehittää, kun tutkimuskohteeksi otetaan asiakaskannattavuus. Työssä käytettiin toimintoperusteista laskentamallia Eskolan ja Mäntysaaren esimerkin kautta sekä pohdittiin case-yrityksen olemassa olevien työkalujen merkitystä laskennassa. Lisäksi pohdittiin toimialan vaikutusta projektiin.

Tutkimusosiossa kuvattiin kehittämistyön menetelmät, joista tärkeimmiksi muodostuivat aineistoanalyysi, haastattelu ja havainnointi. Aineistoille pohjana toimivat teorialähteet ja valmiit raportit valikoiduista aihepiireistä, joiden jälkeen aineistoa syvennettiin case-yrityksen sisäisillä ja julkisilla dokumenteilla. Tutkimuksellinen puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin case-yrityksen talous-, hallinto- ja henkilöstöjohtajalle. Lisäksi havaintoaineistot case-yrityksessä toteutetun harjoittelujakson aikana tuottivat merkittävää lisätietoa kehittämistyön avuksi. Työn lopuksi pohdittiin projektin edistämiseen ja onnistumiseen vaikuttavia asioita sekä laadittiin jatkokehitysehdotuksia.

Asiasanat kannattavuuslaskenta, asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, asiantuntijaorganisaatio

Aaltonen, Emmi

Customer Profitability Management in a Knowledge-Intensive Organisation

Year	2014	Pages	35
------	------	-------	----

The profitability accounting of organisations has developed in recent decades. Today companies have a good understanding of their product and customer profitability. The most significant change took place after the 1980s when criticism of traditional costing led to an increase in activity-based-costing.

This thesis was commissioned by the case-company, here referred to as Company X with the objective of activating the customer profitability accounting. The development of methods of managing customer profitability at Company X was achieved by comparing different types of profitability accounting models and recommending choices to survey in the future. The accounting tools of the organization were poor at the start of the project and this was one of the main development targets of the company during subsequent months.

The research was accomplished using qualitative study methods following two main research questions. The focus was on the present situation regarding the profitability accounting at the case-company and the development of customer and project profitability accounting. An activity-based costing model was used via examples by Eskola and Mäntysaari and the existing accounting tools used at the company were analysed. In addition, the influence of the field of operation was also considered.

The main study methods of document analysis, interview and observation are described in the empirical section. The theoretical basis for this study was drawn from the literature and existing reports, which were then complemented by both internal and public documents of the Company X. Semi-structured theme interview was conducted with the controller and HR manager of the company. In addition, observation documents gave significant added value to the project. Factors contributing to the success of the project were considered in the last part of the report, which also offers suggestions for future follow-up work.

Keywords profitability accounting, customer profitability, activity-based costing, knowledge-intensive organisation

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Asiantuntijaorganisaatiot	6
1.2	Työn rajaus ja tavoitteet	6
2	Asiakaskannattavuuden laskenta	7
2.1	Kannattavuus	7
2.2	Toimintolaskenta.....	8
2.2.1	Toimintoanalyysi.....	9
2.2.2	Toimintolaskennan vaiheet.....	10
2.3	Asiakaskannattavuuslaskelman rakentaminen.....	12
2.4	Asiakkaan elinkaariarvon määrittäminen.....	14
2.5	Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet	15
3	Case-yritys X	17
3.1	Yritys lyhyesti.....	17
3.2	Mainostoimiala	18
3.3	ERP-järjestelmä	20
3.4	Muut ohjelmistot	21
4	Tutkimus: Asiakaskannattavuus seurannan kehittäminen case-yrityksessä	22
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	22
4.2	Muutos yrityksen arjessa	23
4.3	Laskentamallien vertailu.....	24
4.4	Toimintolaskenta case-yrityksessä	26
4.5	Tietojen koonti asiakaskannattavuuslaskelmaan.....	27
4.6	Asiakaskannattavuusraportointi	28
5	Johtopäätökset	30
	Lähteet	32
	Taulukot.....	35

1 Johdanto

1.1 Asiantuntijaorganisaatiot

Asiantuntijaorganisaatiot eroavat muista yrityksistä erityisesti tarjotun tuotteen ominaisuuksissa ja työn luonteessa. Keskeisin näitä organisaatioita yhdistävä tekijä on työn tietointensiivisyys, joka tuo omat haasteensa talousohjaukseen alalla ja sitä myötä myös kannattavuuslaskennan toteutukseen. Asiantuntijajarganisaatioiden aineeton pääoma, ei-fyysisten ja ei-taloudellisten tekijöiden kokonaisuus, korostuu ja luo merkittävän eron esimerkiksi myyntiorganisaatioihin. (Antikainen, Kujansivu & Lönnqvist 2006, 46-47; Laihonon, Lönnqvist & Käpylä 2011, 331.)

Asiantuntijaorganisaatioille on erittäin tärkeää mitata monipuolisesti niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia menestystekijöitä. Aineettoman pääoman menestystekijät kuten asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys ja työn tehokkuus ovat erityisen tärkeitä mittauskohteita, joita jokaisen asiantuntijayrityksen on otettava huomioon. Työn tehokkuuteen vaikuttaa suuresti tietoa luovan organisaation sisäinen ilmapiiri ja henkilöstötyytyväisyys. Tehokkuuden kautta voidaan taas osaltaan tehdä päätelmiä toiminnan kannattavuudesta. (Antikainen ym. 2006, 22-23, 28-29.)

Asiakaskannattavuuslaskennassa huomio kiinnitetään taloudellisiin laskettaviin tekijöihin. Tietointensiivisen organisaation erityispiirteet tulee kuitenkin ottaa huomioon laskentamallia valittaessa, jotta laskentaprojekti voidaan läpiviedä onnistuneesti.

1.2 Työn rajaus ja tavoitteet

Tämä työ on osa mainosalan case-yrityksen Yritys X:n kehitysprojektia, jonka tavoitteena on selvittää sopiva malli yrityksen asiakaskannattavuuslaskennalle. Työ toteutetaan yrityksen toimeksiannon pohjalta. Yritys nykytilassaan ei seuraa riittävällä tasolla asiakkaiden ja niihin kytkeytyvien projektien kannattavuutta, joten työssä arvioidaan ensin perusteellisesti toiminnan nykytila ja sitten soveltuvat ratkaisumallit.

Työn teoriaosuudessa luvussa 2 käsitellään vaihtoehtoisia ratkaisuja tutkimusongelmaan sekä kuvataan yleisesti kannattavuutta. Lisäksi pohditaan, kuinka organisaation luonne vaikuttaa asiakaskannattavuuden laskentaan ja seurantaan. Case-yrityksen nykytila on kuvattu luvussa 3, jossa lisäksi kuvataan mainostoimintaa toimialana. Luvussa 4 pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin: Millaisessa tilassa Yritys X:n kannattavuusseuranta on projektin käynnistykshetkellä? Mihin suuntaan sitä voidaan kehittää, kun tarkastelun kohteeksi otetaan asiakaskannattavuus? Millainen asiakaskannattavuuslaskenta olisi soveltuvin yrityksen käyttöön?

Työn ulkopuolelle jätetään kannattavuuden seuranta koko yrityksen tasolla ja keskitytään siihen, kuinka yksittäisiä asiakkuuksia ja niiden alla olevia projekteja voitaisiin jatkossa seurata. Työllä pyritään edistämään sekä lyhyen että pitkän aikavälin seurantaa. Kokonaistavoitteena on saavuttaa sellaista tietoa, jota Yritys X voi hyödyntää tulevassa toiminnassaan ja jota myös muut alan yritykset voisivat mahdollisesti hyödyntää.

2 Asiakaskannattavuuden laskenta

2.1 Kannattavuus

Kannattavuus on yksi yrityksen tai organisaation monista eri menestystekijöistä, jolla yksinkertaistettuna tarkoitetaan yrityksen taloudellista tuloksellisuutta. Kannattavuus lukuina kertoo siis toiminnan taloudellisesta tilasta. Kannattavuuden määrittelyyn on kehitetty erilaisia mittareita. Näitä mittareita eli tunnuslukuja ovat liikevoitto-, myyntikate- ja käyttökateprosentit. Myös ROI (return on investment) on yleisesti laskettu kannattavuuden tunnusluku, joka selvittää sijoitetun pääoman tuoton. (Kauppalehti Oy)

Näitä lukuja tutkitaan koko yrityksen tasolla ja toisaalta ne voidaan kohdistaa myös tarkemmin yksittäisiin laskentakohteisiin kuten asiakkaisiin ja edelleen projekteihin. Yrityksen kokonaistason seuranta voidaan suorittaa helposti tilinpäätöstietoja lukemalla tai niistä suoraan laskemalla.

Liiketulos = liikevaihto + liiketoiminnan muut tuotot -
toimintakulut - poistot ja arvonalennukset

Liiketulos-% = $100 * \text{liiketulos} / \text{liikevaihto}$

Kokonaistulos = nettotulos +/- satunnaiset erät

Kokonaistulos-% = $100 * \text{kokonaistulos} / \text{liikevaihto}$

Sijoitetun pääoman tuotto-% = $100 * (\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot (12 kk)}) / \text{sijoitettu pääoma keskimäärin}$

Sijoitettu pääoma = oma pääoma + korolliset velat

Kuvio 1: Kannattavuuden tunnusluvut (Kauppalehti Oy)

Yllä olevassa Kuviossa (kuvio 1) esiintyvät keskeisimmät tuloksellisuuden eli kannattavuuden laskentakaavat yrityksen kokonaistasolla ajateltuna. Tiedot kaavoihin tulevat suoraan yrityksen tuloslaskelmasta ja taseesta.

Kannattavuuden laskentaa- ja analyysiä harjoitetaan erilaisissa organisaatioissa eri tavoin. Yrityksen johto joutuu jatkuvasti arvioimaan toimintaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä tekemään päätöksiä tämänhetkisiin ongelmiin liittyen. Kannattavuuslaskennan tulisi auttaa ongelmien ratkomisessa ja kohdistua niihin tekijöihin, jotka ovat päätöksenteossa ajankohtaisia. Kannattavuuslaskelmilla saadaan objektiivinen näkökulma asioihin, joita muuten lähestytään helposti intuition pohjalta. Analysoimalla eri kohteiden kannattavuutta yritys saavuttaa tietoa, joka helpottaa ratkaisujen tekemisessä (Pellinen 2006, 163-165.) Yksi tärkeä ja merkittävän yleinen laskentakohde etenkin asiantuntija-alan yrityksissä on asiakas.

Asiakaskannattavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, kuinka kannattava yksittäinen asiakas on yritykselle. Monissa tilanteissa asiakaskannattavuus onkin tärkeä laskentakohde, jotta saadaan selville kuinka kustannukset ja tuotot vaihtelevat eri asiakkailta ja kuinka nämä erot vaikuttavat koko liiketoiminnan kannattavuuteen. Sekä tuotteita että palveluita myyvät yritykset hyötyvät tarkennetusta kannattavuuslaskennasta, joka voi kohdistua asiakkaiden lisäksi vaikkapa tuotteisiin, projekteihin tai henkilöstöön. Kysymys on näkökulmaeroista. Kun kannattavuutta tutkitaan asiakkaan näkökulmasta, keskitytään yhteen asiakkaaseen, joka ostaa yhtä tai useampaa yrityksen tuotetta. (Hellman & Värilä 2009, 117-119.)

Vuosien aikana kannattavuuden tarkempaa laskentaa on alettu kehittää ja nykypäivänä monissa yrityksissä tunnetaan eri osastojen, tuotteiden ja investointien kannattavuus. Vaikka lopputulos koko toiminnan kannattavuudelle on sama kohdennetuista kannattavuuslaskuista johdettuna kuin kokonaisuutena yritystasolta katsasteltunakin, saadaan tarkennetulla laskennalla merkittävää lisätietoa siitä, mistä kohteista todelliset tulokset syntyvät enemmän ja mistä vähemmän. (Hellman & Värilä 2009, 117-118.)

Asiakaskannattavuuslaskennalla voidaan ohjata koko yrityksen toimintaa kannattavampaan suuntaan. Muutokset asiakassuhteen kannattavuudessa otetaan huomioon, jonka seurauksena voidaan keskittyä paremmin kannattaviin asiakkuuksiin ja resurssoida toiminta niin, etteivät vähemmän kannattavat asiakkaat vie liikaa työpanosta. (Turney P. 1996) Näin myös heikommin kannattavia asiakkaita voidaan johtaa niin, että niiden kannattavuus kohenee. (Eskola & Mäntysaari 2006, 72.)

2.2 Toimintolaskenta

Yksi tapa laskea asiakaskannattavuuksia on toimintolaskenta (ABC eli Activity Based Costing), joka on kirjallisuudessa ja käytännössä parhaaksi todettu menetelmä, kun halutaan kohdistaa yleiskustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaan laskentakohteille. Toimintolaskennalla tuo-

tetaan tietoa siitä, miten kustannukset syntyvät esimerkiksi eri tuotteiden, palveluiden, asiakkaiden ja projektien välillä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen. 2010, 128.)

Toimintolaskentamallissa kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle mahdollisimman tarkkaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Toimintolaskenta on melko uusi laskentamalli kun verrataan sitä perinteiseen kustannuslaskentaan (Traditional Costing eli TC). Malli on kehitetty alun perin 1980-luvulla, kun aiempia laskentamalleja kohtaan esitetty kritiikki antoi toimintomallille ponnahduslaudan. (Laitinen 2003, 269-271.) Olennaisena erona on todellisen tuloksen laskeminen yksittäisen laskentakohteen (asiakkaan) tasolla, jota perinteisellä kustannuslaskennalla ei voida selvittää. Perinteisen laskennan käyttö on johtanutkin monissa tapauksissa väärin asiakkaisiin panostamiseen, väärin tuotteiden myyntiin ja väärin markkinoihin keskittymiseen. Toimintolaskennalla tuotettu tieto ohjaa yrityksen fokuksen oikeisiin asioihin niin, että liiketoiminta on kannattavaa. (Turney 1996, 18-20.)

Toimintolaskentamalli on levinnyt laajalle ympäri maailmaa ja saavuttanut suosiota. Yleisesti ottaen se on sidottu tiettyyn tarkoitukseen, kuten jatkuvaan parantamiseen tai suorituskyvyn mittaamiseen. (Laitinen 2003, 269-271.) Laskentaa hyödynnettäessä selvitetään välittömien tuote- ja palvelukustannusten lisäksi eri toimintojen välilliset kustannukset. Toimintolaskennan perusteorian on siis ajatus siitä, että yrityksellä on x-määrä voimavaroja eli resursseja, joita toiminnot kuluttavat. Laskentakohde taas käyttää toimintoja ja sen myötä yrityksen resursseja, joista kustannukset syntyvät. (Laitinen 2003, 271-273.)

Toimintolaskentaa voidaan hyödyntää niin tuotteita kuin palveluita tarjoavissa yrityksissä. Yhteistä laskentaa käyttäville organisaatioille on se, että tahdotaan päästä selville tarkemmin tietyn laskentakohteen aiheuttamista kustannuksista. Toimintolaskennan avulla saadaan tarkennettua tietoa, jollaista ei perinteisen kustannuslaskennan (pelkistetysti katteiden ja kulu- jen säättely) keinoin voida selvittää. (Turney 1996; Laitinen 2003; Järvenpää ym. 2010.)

2.2.1 Toimintoanalyysi

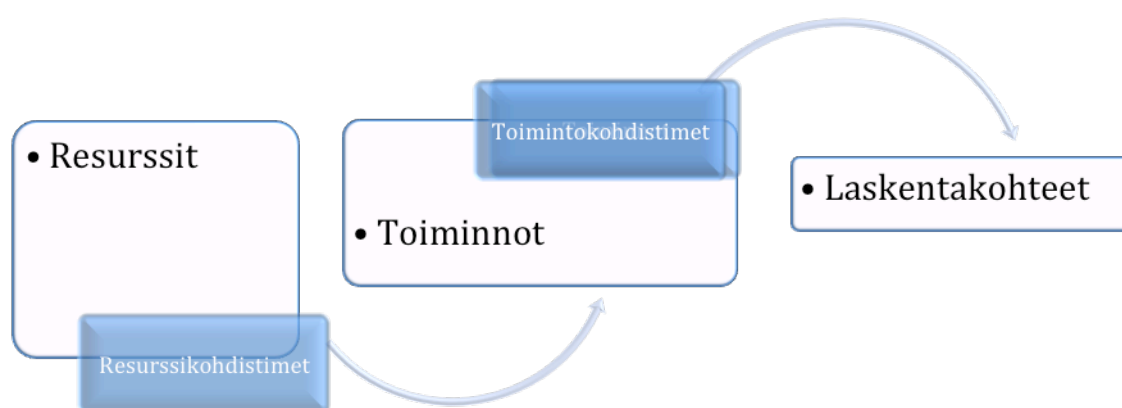
Kun yrityksessä halutaan selvittää laskentakohteen, tässä tapauksessa asiakkaan, kannattavuus, on ensimmäisenä tiedettävä, mitä resursseja yrityksellä on käytössään ja miten eri toiminnot käyttävät niitä. Tämä selvitetään niin sanotulla toimintoanalyysillä, joka voidaan käytännössä toteuttaa työajanseurannasta tai henkilöstön haastatteluista kerätyn tiedon pohjalta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73-74.)

Toimintoanalyysi on erittäin tärkeä osa toimintolaskentaprojektissa, sillä sen avulla saadaan selville yrityksen todelliset toiminnan prosessit. Tällä tarkoitan sitä, kuinka monivaiheisia eri prosessit, eli toiminnot ovat, ja kuinka paljon niihin kuluu esimerkiksi henkilöstön työaikaa.

Toimintoanalyysi voi jo itsessään auttaa yritystä hahmottamaan eri toimintojen kannattavuutta ja tehostamaan toimintaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73-74.)

Analyysissä toimintoihin liittyvät tehtävät ja eri tehtävien väliset yhteydet kuvataan esimerkiksi kaaviolla, mutta on tärkeää ensin hahmotella tarkkuuden taso, jolla eri työtehtävät kuvataan. Liian tarkasti eritellyt toiminnot vaativat valtavan työmäärän niitä analysoitaessa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73-74.)

2.2.2 Toimintolaskennan vaiheet



Kuvio 2: Toimintolaskentamalli

Kuviossa 2 on havainnollistava kuva toimintolaskennan ajatuksesta. Resurssikohdistimien avulla selvitetään, kuinka jonkin resurssin kulutus aiheutuu. Toimintokohdistimilla selvitetään, kuinka paljon laskentakohteet vaativat toimintoja. Toiminnoittaiset kustannukset jaetaan siis kohteille (asiakkaille) niiden kuluttamien määrien eli toimintokohdistinyksikköjen mukaan. (Laitinen 2003 271-273.) Joissain tapauksissa puhutaan myös resurssi- ja toimintoajureista, joilla tarkoitetaan samaa asiaa kuin kohdistimilla.

Resurssien kokonaiskust. Kirjanpidosta €		Kohdistimet	Toiminnot		
			Asiakasneuvonta	Asiakaskoulutus	Yleisjohto
Henkilöstökulut	36 000	työaika	10	60	30
Hallinnon kulut	36 000	tasajako	1/3	1/3	1/3
Vuokrakulut	15 000	neliömäärä	50m ²	200m ²	150m ²

Taulukko 1: Toimintolaskennan vaihe 1 (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.)

Toimintolaskentaprosessi on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään resurssien kohdistuminen toiminnoille. Näitä resursseja voivat olla esimerkiksi henkilöstö, toimitilat, laitteet ja hallinto. Resurssien kokonaiskustannukset saadaan yrityksen kirjanpidosta, jonka jälkeen niille laaditaan kohdistimet. Yllä olevassa Taulukossa (Taulukko 1) on Eskolan & Mäntysaaren (2006) esimerkki, jossa resurssit on jaoteltu henkilöstö-, hallinto- ja vuokratuluihin vuositasolla. Henkilöstökulut on luontevaa jakaa prosentuaalisesti työajan mukaan, toiminnan hallinnolliset kulut tasajaolla ja toimitilan vuokratulut neliömäärän mukaan. Toimintoanalyysin kautta selvitetty toiminnot siis jaetaan ryhmiä, jonka jälkeen eri resurssien kulut jaetaan toiminnoille. (Eskola & Mäntysaari 2006, 74-76.)

Toiminnot	Kust.yht €	Kohdistimet	Kustannus/kohdistin €
Asiakasneuvonta	17 475	työtunnit	17,48
Asiakaskoulutus	41 100	työtunnit	27,4
Yleisjohto	28 425	asiakasmäärä	284,25

Taulukko 2: Toimintolaskennan vaihe 2 (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.)

Kun toimintojen kokonaiskustannukset on laskettu ensimmäisen vaiheen avulla yhteen, voidaan suorittaa varsinainen kohdistus. Toisessa vaiheessa toiminnot kohdistetaan toimintokohdistinten avulla laskentakohteelle. Toisen vaiheen kohdistimia voivat olla esimerkiksi työtuntien lukumäärä tai asiakasmäärä. Näin toiminnon kokonaiskustannus jaetaan käytettyjen työtuntien tai asiakasmäärän mukaan, jolloin saadaan yhden tunnin, eli kohdistimen kustannus. Tämän jälkeen kustannukset voidaan määrittää asiakkaalle. (Eskola & Mäntysaari 2006, 74-76.) Yllä olevassa Taulukossa (Taulukko 2) näkyy toimintolaskennan toinen vaihe. Esimerkissä henkilöstön työajasta on kulunut 1000 tuntia asiakasneuvontaan ja 1500 tuntia asiakaskoulutukseen. Yleisjohtoon kustannukset jaetaan yrityksen 100 asiakkaalle tasan. Näin saadaan laskettua asiakkaalle asiakaskate. Alla olevassa kaavassa (Taulukko 3) on esimerkki asiakaskatteen muodostumisesta.

Myyntituotot		8 000 €
- välittömät kustannukset		5 000 €
= Myyntikate		3 000 €
- Asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset:		
Neuvonta	40 * 17,48 €	699,20 €
Koulutus	50 * 27,40 €	1 370 €
Yleiskust.	28 425 / 100	284,25 €
= Asiakaskate		646,55 €

Taulukko 3: Asiakaskate toimintolaskennalla (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.)

Asiakas on siis ostanut yrityksen tuotetta 8000 eurolla vuoden aikana, josta välittömiä tuotekustannuksia on kertynyt 5000 euroa. Asiakas on kuluttanut asiakasneuvontaa 40 tuntia ja koulutusta 50 tuntia. Lopuksi on jaettu asiakaskohtainen yleiskustannus.

Laskentamalli on joustava siinä mielessä, että se voidaan toteuttaa lisänä muihin laskentamenetelmiin ja se toimii myös ainoana kustannuslaskentamallina. Toimintolaskenta voidaan suorittaa yrityksessä jatkuvasti, mutta se toimii myös harvemmin käytettynä. Yritys voi suorittaa projektin esimerkiksi kerran vuodessa tai joka toinen vuosi, jolloin saadaan pitkän ajan vertailu- ja seurantatietoa. Malli toimii erinomaisesti kun kannattavuuden ongelmakohdat halutaan selvittää. (Eskola & Mäntysaari 2006, 77.)

2.3 Asiakaskannattavuuslaskelman rakentaminen

Asiakaskannattavuutta voidaan tutkia myös ottamalla laskentaan mukaan elinkaariajattelu. Hellmanin ja Värilän (2009) mukaan asiakaskannattavuus olisi hyvä määrittää kolmella osa-alueella, joita ovat asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkaan elinkaaren arvo). (Hellman & Värilä 2009, 124.)

Keskeisin kannattavuuden laskennan lähtökohta on asiakassuhteen kannattavuus. Asiakassuhteesta yrityksellä on paljon tietoa ja tiedolla voidaan ohjata niitä tekijöitä, joista kannattavuus muodostuu. Asiakassuhteen kannattavuutta tarkasteltaessa puhutaan käytännössä asiakassuhteen nykytilasta. Keskeisenä ajatuksena on se, että pelkkää yhtä matemaattista kaavaa soveltamalla ei saavuteta vielä niin kattavaa tietoa kannattavuudesta, että sitä voitaisiin todellisuudessa hyödyntää liiketoiminnan ohjauksessa. Asiakaskannattavuuslaskentaan tulisi siis yhdistää tietoa useista eri lähteistä, jolloin saadaan laaja kokonaiskuva asiakassuhteen kannattavuudesta. (Hellman & Värilä 2009, 125.)

Asiakaskannattavuuslaskelma	
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)	280 200
Tuotteiden kustannukset	184 600
Vuosi- tai sopimuslennukset	14 010
Asiakaskate I	81 590
Myyntikustannukset	8 200
Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120
Laskutuskustannukset	260
Toimitus- ja pakkauslennukset	1 250
Palvelukustannukset	3 200
Luottokustannukset tai -tuotot	1 400
Asiakaskate II	66 160
Asiakassuhteen hoitokustannukset	1 280
Asiakassuhteen ylläpitokustannukset/ kanavakustannukset	1 460
Asiakaspalvelukustannukset	2 850
Asiakaskate III	60 570
Poikkeamakustannukset	5 250
Virhekustannukset	980
Kustannukset valituksista	1 500
Palautukset, peruutukset	820
Takuukustannukset	1 950
Perintä ja luottotappiokustannukset	0
Asiakastulos I	55 320
Asiakkaan osuus yleiskuluista	8 000
Asiakastulos II	47 320
Asiakasinvestointikustannukset	2 400
Asiakasvoitto	44 920

Taulukko 4: Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126.)

Järkevä tapa laskea asiakassuhteen kannattavuus on rakentaa asiakaskannattavuuslaskelma, johon yhdistetään tietoa eri tietolähteistä. Laskelma voi olla tuloslaskelman tapainen, jolloin se on looginen ja helpostiymmärrettävä. Pääsääntöisesti tiedot laskelmaan saadaan taloushallinnon, toiminnanohjauksen ja asiakkuuden hallinnan järjestelmistä. Tässä laskelmassa asiakaskatteet on jaettu kolmelle tasolle, joista ensimmäinen vastaa myyntikatetta. Laskelma vie aina asiakkaan kokonaistulokseen eli asiakasvoittoon asti. Laskelmassa huomioidaan siis esimerkiksi satunnaisemmat erät kuten asiakasinvestointikustannukset. (Hellman & Värilä 2009, 126.)

Asiakaskate I saadaan siis vähentämällä asiakkaan ostoista tuotekustannukset ja annetut alennukset. Tämän jälkeen vähennetään esimerkiksi myynti-, palvelu-, tilaus- ja toimituskustannukset, jolloin saadaan Asiakaskate II. Asiakassuhteen hoidon ja ylläpidon kustannukset vähennetään vielä edellisestä luvusta, jolloin saadaan Asiakaskate III. (Hellman & Värilä 2009, 126.)

Mahdolliset reklamaatiot ja muut poikkeuskustannukset vähennetään, jolloin syntyy Asiakastulos I. Kun tästä jälleen vähennetään asiakkaan osuus yleiskuluista (=Asiakastulos II) ja asiakasinvestointikustannukset, saadaan lopullinen Asiakasvoitto. Tällaisen tuloslaskelmaa mukaillevan kaavan avulla ongelmakohtat on helppo havaita. (Hellman & Värilä 2009, 126-127.)

Asiakassuhteen kannattavuuden laskennan lisäksi on hyvä tutkia muita Hellmanin ja Värilän (2009) nimittämiä asiakaskannattavuuden osa-alueita. Asiakkaan omalla kannattavuudella tarkoitetaan siis sitä, kuinka kannattavaa asiakkaan liiketoiminta on. Informaatiota saadaan esimerkiksi luokitus- ja luottolaitoksilta. Näiden tietojen valossa voidaan hahmottaa esimerkiksi asiakkaan toimialaa ja sen kehitystä, jolla voi olla vaikutuksensa asiakkaan toimintaan tulevaisuudessa. Kun asiakassuhteen kannattavuus ja asiakkaan oma kannattavuus määritellään yhdessä, saadaan hyvä kokonaiskuva tämänhetkisestä tilanteesta asiakaskannattavuudessa. (Hellman & Värilä 2009, 127-130.)

Jotta kannattavuusanalyysiin saadaan mukaan ennakointi, on tärkeää ottaa mukaan tulevaisuuden näkökulma. Näin kokonais käsitys asiakaskannattavuudesta laajentuu ja toimintaa koskeviin muutoksiin voidaan varautua paremmin. Yrityksellä olemassa oleva tietovarasto voidaan usein hyödyntää asiakkaan elinkaariarvon määrittämisessä ja tätä kautta asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuuden arvioinnissa. (Hellman & Värilä, 129-130; Taloussanomien 2010.) Seuraavassa luvussa esittelen vielä pintapuolisesti asiakkaan koko elinkaaren arvon määritelmät, jotka voidaan hyödyntää pitkäjänteisessä asiakaskannattavuuden seurannassa. Tässä kohtaa asia viedään jo seuraavalle, edistyneemmälle pitkäjänteisen laskennan tasolle.

2.4 Asiakkaan elinkaariarvon määrittäminen

Asiakkaan elinkaariarvon (CLV eli customer lifetime value) laskennalla tarkoitetaan asiakkaaseen kohdistuneiden tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvoa. (Pfeifer, Haskins & Conroy 2004, 19.) Termiin liittyviä sanoja ovat myös muun muassa LTV (lifetime value) ja CPV (customer placement value), jotka ovat eräänlaisia malleja elinkaariarvon määrittämiseen.

Asiakkaan elinkaaren arvon laskemiseen on kehitelty vuosien aikana useita eri määritelmiä. Niiden väliset erot ovat kuitenkin pieniä. Merkittävin ero on arvon määrittelyn laajuudessa:

osassa lasketaan vain nettomääräinen kate kun taas toisessa mukaan otetaan myynnistä saava kate ja lisäksi joitakin välillisiä vaikutuksia. (Mutanen 2005, 2.)

Laajasti laskettuna LTV eli lifetime value sisältää asiakkaan arvon kolmesta näkökulmasta, joita ovat:

1. Asiakkaan arvo asiakassuhteen aikana
2. Asiakkuuden pituus
3. Diskonttaustekijä

Jokainen osatekijä voidaan laskea erikseen ja niistä yhdessä muodostuu asiakkaan elinkaaren arvo. (Mutanen 2005, 2-3.)

Eräs malli on Uta Wernerin kehittämä Customer Placement Value eli CPV, joka ei vaadi yhtä paljon asiakastuntemusta kuin LTV. Mallin ajatuksena on tarkastella vain tiettyä tai osaa palveluista tai tuotteista rajatun ajanjakson aikana. Näin ollen malli ei huomioi koko elinkaaren arvoa. CPV on ikään kuin supistettu versio LTV-mallista. (Mutanen 2005, 3.)

Toisenlainen näkökulma aiheeseen on RFM-lähestymistapa (Recency, Frequency, Monetary value). Mallissa eritellään recency, eli ajanjakso viimeksi kuluneesta ostosta, frequency eli rajatun ajanjakson aikana tehdyt ostot ja kolmanneksi monetary eli tietyn ajanjakson kuluessa tuotettu absoluuttinen kassavirta. RFM-mallin lukuja seuraamalla voidaan saada reaaliaikaista ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä. Malli ei kuitenkaan ota huomioon tulevaisuutta sinällään, vaan kaikki pohjautuu menneisyyden tutkimiseen. Mallin avulla ei voida varsinaisesti ottaa kantaa asiakkaan potentiaaliseen käytökseen. (Mutanen 2005, 4.)

Elinkaaren arvon kokonaisvaltainen määrittäminen vaatii melko suurta laskennallista panosta. Kokonaisvaltaisen näkökulman saavuttamiseksi elinkaaren jonkintasoinen määrittely on kuitenkin hyvä huomioida. Kun elinkaaren arvo otetaan huomioon, on sillä myös vaikutuksensa asiakassuhteen ylläpitämisen kannattavuuteen. Kun erilaiset muuttujat otetaan huomioon, voi huonostikin kannattava asiakas olla potentiaalinen tulevaisuudessa ja lopulta hyvin kannattava pitkässä ajanjaksossa.

2.5 Asiantuntijaorganisaation erityispiirteet

Kun asiakaskannattavuutta lasketaan erityyppisissä organisaatioissa tulee niiden erityispiirteiden vaikutukset ottaa huomioon. Asiantuntijaorganisaatiolla tarkoitetaan sellaista organisaatiota, jonka liikeideana on asiantuntijatyön tarjoaminen. Asiantuntijatyötä ovat esimerkiksi suunnittelu- ja konsultointipalvelut. Toisin kuin muihin palveluyrityksiin asiantuntijaorganisaatioon liittyy paljon sellaisia kannattavuusseurantaa koskevia tekijöitä, jotka voivat hanka-

loittaa laskentaa ja mittaamista. (Antikainen ym. 49-51.) Toisaalta palvelun luonne on tärkeä peruste asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönotolle.

Merkittävä ero muihin organisaatioihin on se, että työn luonne on tietointensiivistä. Työlle ominaista on, että tiedon luomisen ja soveltamisen rooli tuotantopanoksena on vahva. Palvelut perustuvat pitkälti ammatilliseen osaamiseen, jota pyritään jakamaan ja tuottamaan asiakkaalle. Toisaalta työ voi odottaa myös merkittävää tietotaitoa asiakkaalta, jotta prosessit toteutuisivat onnistuneesti. Työ toteutetaan joissain tilanteissa vahvasti yhdessä asiakkaan kanssa. (Laihonen ym. 2011, 331.)

Asiantuntijaorganisaatiosta voidaan käyttää myös nimitystä tietointensiivinen yritys (knowledge-intensive firm, KIF). Näihin yrityksiin liittyvää tutkimusta on tehty jo pitkään aktiivisesti, mutta silti yleisesti hyväksyttävää määritelmää ei olla kehitetty. Nykypäivänä tietointensiivisyys on liitetty erityisesti palveluorganisaatioihin, joita voidaan toisaalta kutsua sellaisiksi asiantuntijaorganisaatioiksi, jotka tarjoavat palveluitaan toisille yrityksille. Näiden organisaatioiden yhteisiä useimmiten mainittuja piirteitä ovat:

1. Ammatillisen osaamisen suuri merkitys yrityksen palveluissa.
2. Tiedon merkittävä rooli tuotantopanoksena.
3. Palvelut ovat itsessään tiedonlähteitä tai osaamista käyttäjilleen tai palveluita käytetään asiakkaiden osaamisen kehittämisen panoksina.
4. Yrityksen ja asiakkaan välinen tiivis vuorovaikutus korostuu. Uutta tietoa luodaan yhdessä ja asiakkaan oma korkea osaamistaso on usein vaatimuksena palveluprosessin onnistumiselle.

Vaikka asiantuntijaorganisaatioita, tai toisaalta niiden tietointensiivisyyttä on vaikeaa määrittellä on tiettyjä yhteisiä tekijöitä, jotka yhdistävät organisaatioita. Aineettoman pääoman käsite on yksi tapa yhdistää asiantuntijayritykset toisiinsa. Käsitteeseen voidaan sisällyttää laajasti yrityksen aineettomat tietoresurssit, joita ovat siis ne suorituskäytön lähteenä toimivat resurssit, jotka ovat ei-taloudellisia tai ei-fyysisiä. (Laihonen ym. 2011, 335.)

Aineeton pääoma voidaan hahmottaa kolmen alaryhmän kautta: inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Ensimmäiseen ryhmään sisältyy muun muassa yksilöiden osaaminen, toiseen ryhmään työilmapiiri ja järjestelmissä oleva informaatio ja kolmanteen ryhmään organisaation ja sen sidosryhmien välinen vuorovaikutus ja yrityskuva. (Laihonen ym. 2011, 335.) Nämä eri tekijät ovat merkityksellisesti korostuneita tietointensiivisissä asiantuntijaorganisaatioissa.

Tietointensiivisyys tuo laskentaan siis omat haasteensa. Tietoon perustuva työ luo pohjan koko yrityksen palvelulle, joka tämän takia usein hinnoitellaan varsin vaihtelevin menetelmin

asiantuntijaorganisaatiossa. Asiakkuuksien ja projektien kustannukset vaihtelevat ja ovat tiukasti kiinni käytetyssä työajassa. Koko toiminnan pohja on henkilöstön tietovarastossa ja luovuudessa, jonka tuottavuuden kautta tulisi olla lopulta vietävissä kannattavuuden laskentaan asti. (Laihonen ym. 2011, 52.)

On tärkeää lisäksi ymmärtää, kuinka asiantuntija toimii työssään. Suuri osa työstä on aineetonta, kuten suunnittelijan tai graafikon ajatustyötä. Sen luokittelu tuntikirjanpidon kautta voi osoittautua vaikeaksi. Erilaisten työprosessien yhteismitallistaminen ei ole lainkaan yksinkertaista asiantuntijatyössä, jossa aineeton pääoma korostuu. (Antikainen ym. 2006, 77.) Case-yrityksen tapauksessa kannattavuuslaskennan suorittamista pohditaan lisää luvussa 4. Seuraavaksi esittelen yrityksen, toimialan ja toiminnan nykytilan.

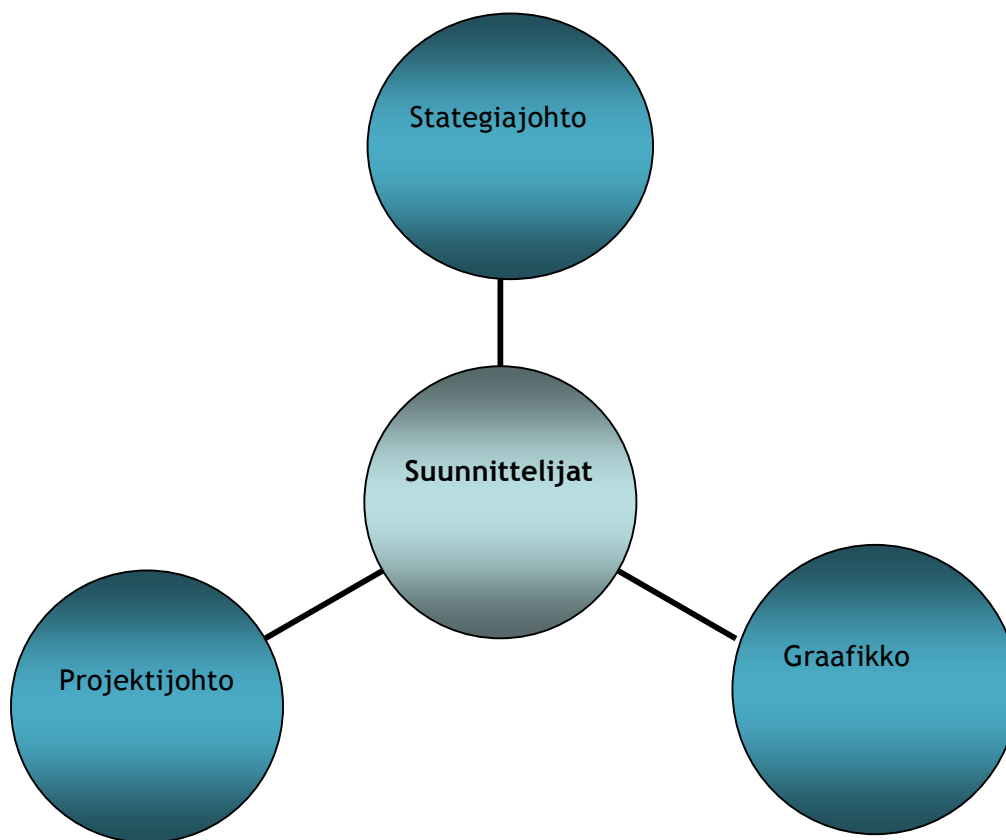
3 Case-yritys X

3.1 Yritys lyhyesti

Toimeksiantaja on markkinoinnin ja mainonnan alalla toimiva keskisuuri asiantuntijaorganisaatio. Yrityksen liikevaihto tilikaudella 2012-2013 oli yli 4,5 miljoonaa euroa, josta liikevoittoa syntyi noin 3,5 miljoonaa. (Yritys X:n Tilinpäätös 2013.) Yritys palvelee sekä B-to-B -markkinoijia että B-to-C -markkinoijia laajalla palvelukokonaisuudella, joka muokkautuu jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan.

Yrityksen tavoitteena on kasvattaa tuotannollisesti suurten markkinointikonseptiprojektien määrää, mutta tuottaa silti yksittäisiäkin palveluita kuten bannereita, kuponkeja ja Power Point-esityksiä. Tällä hetkellä kysyntä painottuu enemmän yksittäisiin mainoksiin kuin kattavempiin markkinoinnin projekteihin. (Yritys X:n talousjohtaja 2014.) Yritys käyttää omien asiantuntijoidensa lisäksi laajasti erilaisia yhteistyökumppaneita apuna esimerkiksi tutkimuksissa, palvelusuunnittelussa ja yritysviestinnässä. (Yritys X:n kotisivut 2014.)

Yritys X on tyypillinen nykyajan markkinointitoimisto, sillä se on osa konsernia, johon kuuluu useita sisaryrityksiä. Sisaryritykset jäävät kuitenkin tämän työn ulkopuolelle. Case-yrityksen keskeinen toimintamalli on tiimityöskentely, jossa 2 henkilön suunnittelijajarin ympärille muodostuu erilaisia tiimejä asiakkuuksista riippuen. Tiimit työskentelevät projektimuotoisesti ja niiden rakenne voi myös vaihdella yhden asiakkuuden alla eri projekteissa. (Yritys X:n varatoimitusjohtaja 2014.)



Kuvio 3: Esimerkkitiimi

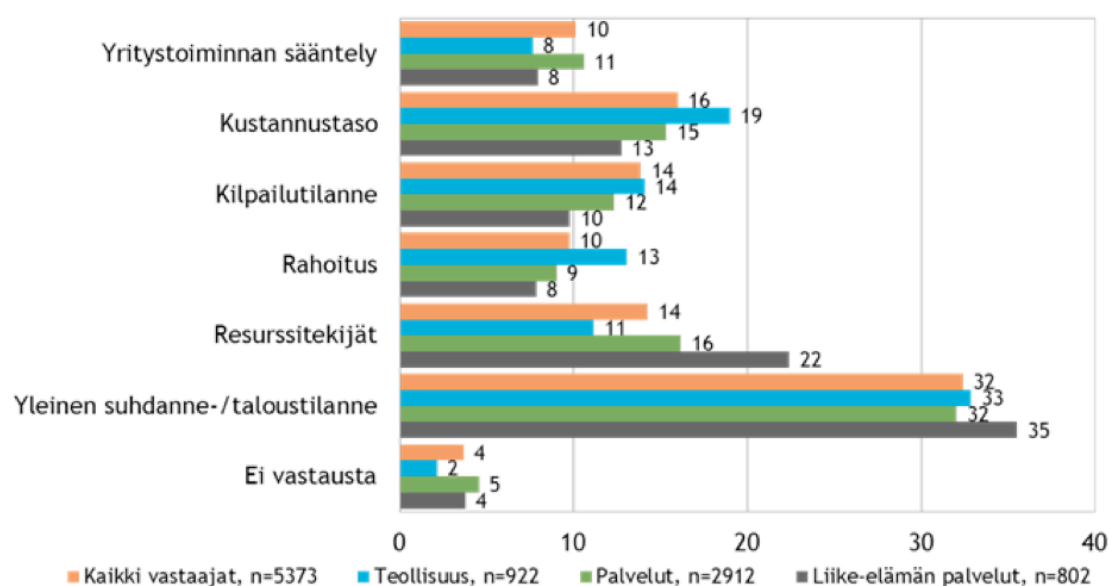
Yllä olevassa Kuviossa (Kuvio 3) näkyy esimerkkitiimi case-yrityksestä. Suunnitteluhenkilöstön lisäksi tiimin tärkeisiin jäseniin kuuluu strategiajohtaja, projektijohtaja ja graafikko. Useissa projekteissa suunnittelijoita tarvitaan kaksi, mutta tiimirakenne voi hieman vaihdella pienemmissä töissä. Tiimin kokoon vaikuttavat asiakkaan tarpeet ja projektin suuruusluokka. Apua voidaan hakea sisaryrityksiltä lisäksi esimerkiksi markkinointiviestinnässä ja tutkimuksissa.

3.2 Mainostoimiala

Case-yritys X kuuluu mainostoiminnan alaan ja on siis samalla luova organisaatio. Mainostointitoimialana kuuluu jälleen laajennettuna liike-elämän palveluiden alaan. Kasvu alalla on ollut erityisen suurta viime vuosina. Vuonna 2012 alan toimipaikkoja oli yhteensä 3433 kappaletta, joiden lisäksi markkina- ja mielipidetutkimusyhtiöitä oli 137. Liikevaihdossa on tapah-

tunut viime vuosina lähes jatkuvaa kasvua lukuottamatta aikaa vuoden 2008 kesästä loppuvuoteen 2009. Myös vuoden 2012 aikana liikevaihdon kehitys on kääntynyt laskusuuntaan. Uusia yrityksiä perustetaan alalle kuitenkin suhteellisesti paljon, sillä määrällisesti kasvu on ollut 16% vuotta kohden. (Mainostoiminta 2013.)

Ala on poikkeuksellisen keskittynyt Uudenmaan alueelle, sillä jopa reilu 50 % kaikista toimipaikoista sijaitsee Uudellamaalla. Koko alan henkilöstöstä 70% on keskittynyt Uudenmaan alueelle ja liikevaihdosta 80% tulee Uudeltamaalta. (Mainostoiminta 2013, 18.)



Kuvio 4: Merkittävimmät pk-yritysten kehittämisen esteet (Mainostoiminta 2013, 39.)

Liike-elämän palveluiden alalla tärkeimpinä kehityskohteina nähdään palveluiden myynti ja markkinointi sekä toiseksi tärkeimpänä henkilöstön koulutus. Yllä olevassa Kuviossa 4 on esitelty alalla nähtävät kehittämisen esteet. Näistä merkittävämmäksi nousevat yleinen talustilanne sekä resurssitekijät. Tämä selviää Suomen Yrittäjien, Finnveran ja TEM:n pk-yritysbarometristä vuodelta 2013, jonka tietoja yllä oleva Kuvio 4 esittää. Resurssitekijät koetaan selvästi suuremmaksi esteeksi liike-elämän palveluiden alalla kuin vertailualueilla (teollisuusala ja palveluala). Resurssien kehittämiseen liittyvien esteiden osalta ammattitaitoisen työvoiman saatavuus on merkittävästi suuremmaksi koettu este kuin muut tekijät (alihankkijoiden saatavuus, toimitilat, koneet ja laitteet, muut resurssitekijät). (Mainostoiminta 2013, 38-40.)

Mainostoiminta on alana jatkuvasti muuttuva, ja erityisesti uuden teknologian myötä myös mainonnan ja markkinoinnin suuntaukset ovat muuttuneet. (Mainostoiminta 2013) Alan muutoksellisuus tuo haasteensa. Kun toimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti, on sillä väistämättä myös vaikutuksia alan yritysten talouden hallintaan.

Tämä on huomioitava kaikissa yrityksen seurantakohteissa, joten tärkeää on myös nähdä mitä vaikutuksia mainosala tuo asiakaskannattavuuden seurantaan. Kuten joissakin muissakin liike-elämän palveluita tarjoavissa yrityksissä tällä alalla työtä tehdään usein yhdessä asiakkaan kanssa. Kontakti asiakkaaseen on mahdollisesti jokapäiväistä ja kustannuserät ovat erilaisia kuin monilla muilla aloilla. Esimerkiksi markkinointikustannuksia ja asiakassuhteen ylläpito-kustannuksia voi syntyä paljon. Työaika kuluu usein myös palaveriin, neuvotteluihin ja asiakaspueluihin runsaasti. Case-yrityksessä nämä kuluerät kokonaisuudessaan ovat melko pysyviä riippumatta siitä, millaisia asiakasprojekteja yrityksessä on käynnissä.

Seuraavassa luvussa käsittelen tarkemmin Yritys X:n toimintaa tukevien järjestelmien käytön nykytilan ja asiakaskannattavuusseurannan tilan. Esille tuon erityisesti nykytilan ongelmat ja sen, millä tavoin erilaiset ohjelmistot on hyödynnetty.

3.3 ERP-järjestelmä

ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) ValueFrame toimii case-yrityksen asiakas- ja projektihallinnan tukena. Tällä hetkellä järjestelmää käytetään kalenteritoimintoihin, asiakasprojektien ja osaprojektien laskutukseen sekä myyntikateraportin seurantaan. (Yritys X:n talousjohtaja 2014.) Tässä luvussa esittelen järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet ja käyttö-ominaisuudet tarkemmin.

ERP-järjestelmää voidaan projektinhallinnan lisäksi käyttää laajasti muihinkin toimintoihin ja kattamaan koko toiminnan ohjauksen. Projektien lisäksi järjestelmästä löytyy esimerkiksi talous- ja tuotannonhallintaa. ERP-järjestelmän tärkeänä tehtävänä ja tavoitteena on yhdistää yrityksen eri toiminnot toisiinsa niin, että tieto välittyy eri osastojen välillä automaattisesti. (toiminnanohjaus.fi 2014.) Parhaimmillaan ERP-järjestelmä helpottaa muun muassa yrityksen talousraportointia huomattavasti, kun erillisiä laskentataulukoita ei ole välttämätöntä luoda manuaalisesti. Toisaalta suuren informaatiomäärän takia järjestelmän hallinta ja käyttö voi joissakin tilanteissa olla myös vaikeaksi ja aikaavieväksi koettua. Tämä on jokseenkin tullut esille myös case-yrityksen osalta.

Toiminnanohjausjärjestelmä on hyvä, muttei välttämätön työkalu (toiminnanohjaus.fi 2014.). On tärkeää muistaa, että kaikkien sen toimintojen takana ovat kuitenkin todelliset henkilöt ja toiminta, joten myös tulkintaan tarvitaan muutakin kuin pelkkää tietokonejärjestelmää.

Toimeksiantaja käyttää projektinhallinnassa apunaan ERP-järjestelmä ValueFramea, jonka kautta yrityksen on mahdollista seurata projektejaan ja myös koko yritystoimintaa. Järjestelmää käytetään kuitenkin vain osittain esimerkiksi projektien, alihankintojen, kalenterin ja

tuntikirjausten merkintöihin. ValueFrame on suunnattu erityisesti suunnittelutoimistoille, mainos- ja viestintätoimistoille, konsulteille, IT-toimistoille ja tilitoimistojen käyttöön (ValueFrame). Se on siis asiantuntijaorganisaatioiden tarpeisiin kehitetty ja sovellettava työkalu, joka muokataan yksilöllisesti kunkin asiakasyrityksen tarpeisiin. Case-yritys on tutkinut ValueFramen mahdollisuuksia ja lisäominaisuuksia, mutta tehnyt päätöksen että tämänhetkiset ominaisuudet ovat toistaiseksi riittävät jatkon kannalta (Yritys X:n varatoimitusjohtaja 2014).

Kannattavuuden seurantaan olemassa olevat ValueFramen tarjoamat työkalut eivät ole käytössä case-yrityksessä. Järjestelmästä seurataan vain myyntikateraporttia, josta näkyvät asiakkaan ostot sekä välittömät alihankintakustannukset. Muista kustannuksista tietoa ei ole, joten seuranta on käytännössä olematonta. Ratkaiseva tekijä on työaikatiedon puutteissa.

Yritys on pyrkinyt edistämään työntekijöiden tuntikirjausten päivittäistä merkitsemistä ValueFrame-järjestelmään, jotta resurssien kohdentumisen pitävyyttä voidaan seurata. Tätä kautta myös asiakaskannattavuuden laskenta helpottuu. Tähän mennessä tuntikirjaukset työkaluna eivät ole kuitenkaan toimineet, sillä työntekijät eivät ole tehneet niitä säännöllisesti. Tällöin ei voida saada luotettavaa tietoa myöskään projektien kannattavuudesta. (Yritys X:n varatoimitusjohtaja 2014.)

Syitä puutteellisiin tuntikirjauksiin on useita. Havaintojen perusteella suurin ongelmakohta on se, ettei tuntien merkitsemisen hyötyjä nähdä arjisella tasolla. Tämä on toisaalta luonnollista tilanteessa, jossa seurannan mittareita ei olla tarkalleen määritelty, eikä siten myöskään viety niitä eteenpäin henkilöstön tasolle. Kun työaikaseurannan hyödyllisiä ja jopa välittömiä vaikutuksia ei havaita, ei myöskään tuntikirjauksia pidetä tärkeänä prioriteettinä.

Eräs havainnointijaksoni aikana esiin tullut ongelma oli myös se, ettei ValueFrame-järjestelmää koeta loogiseksi ja helppokäyttöiseksi. Projektipäälliköt pitävät esimerkiksi projektien perustamista järjestelmään epäloogisena prosessina. Monia asioita tulee kirjata uudelleen eri kohtiin järjestelmää. ValueFramen tilalle on pohdittu vaihtoehtoisia ERP-järjestelmiä, jotka voisivat mahdollisesti palvella yrityksen tarpeita paremmin. Kolmen vaihtoehtoisen järjestelmän edustajan tapaamisen perusteella ei kuitenkaan helmikuuhun 2014 mennessä tehty päätöstä vaihdosta ja tämänhetkinen valinta on nykyinen järjestelmänäkymä. Muiden palveluntarjoajien ei koeta antavan sellaista ratkaisevaa hyötyä tilanteeseen, että kokonainen projektinhallinta siirrettäisiin uuteen palveluun.

3.4 Muut ohjelmistot

ERP:n ohella voidaan hyödyntää muun muassa räätälöityjä Microsoft Excel-laskentataulukoita, jotka ovatkin yleisiä niin pk- kuin suuryrityksissäkin. Lisäksi yritykset voivat käyttää esimer-

kiksi pilvipalveluita, jotka ovat täysin verkon kautta toimivia alustoja. Case-yrityksessä suurin osa laskelmista toteutetaan tällä hetkellä Microsoft Excelin avulla.

Case-yritys toteuttaa Excelin kautta esimerkiksi resurssoinnin, sillä nykyinen ERP-järjestelmään ei sisälly resurssointityökalua. Microsoft PowerPoint-ohjelmalla taas luodaan tyypillisesti hinnastot tai projektikustannusarviot asiakaskohtaisesti niin, että niihin voidaan samalla yhdistää haluttu mielikuva. Pohjia eri laskelmille tehdään useita erilaisia riippuen projektipäälliköstä ja asiakassuhteesta. Näiden toimintojen yhdenmukaistaminen ei ole työni aiheena, mutta on kuitenkin hyvänä pohjatietona yrityksen toiminnan nykytilasta. Laskelmia tuotetaan eri asiakkaille eri tavoilla erityisesti alan luonteen takia. Asiakkaille esitettävien laskelmien tulee olla näyttäviä, jotta palvelu saadaan myytyä. Tämän vuoksi laskelmia tehdään case-yrityksessä ValueFramen ulkopuolella.

Kun laskelmat on toteutettu eri ohjelmilla, ne joudutaan viemään erikseen ValueFrameen. Esimerkiksi resurssoinnin kautta työajan varaukset tehdään vielä uudelleen ValueFrameen, jonka kalenteritoiminnosta löytyvät siten työsuunnitelmat jokaiselle asiantuntijalle päiväkohtaisesti. Kirjanpitoon vietävä aineisto kirjataan pääasiassa M2-järjestelmän välityksellä. Yrityksen toimistopäällikkö ja työparina toimiva toimisto- ja hallintoharjoittelija kirjaavat kuukausittain luottokortti- ja kulutilitykset järjestelmään, josta ne menevät talousjohtajan hyväksynnän jälkeen kirjanpitäjille. Kirjanpito on ulkoistettu tilitoimiston hoidettavaksi.

Tässä luvussa esitelty pohjatieto nykytilasta ja järjestelmistä on pääasiassa havaintojen ja avoimien haastattelujen kautta koottua. Seuraavaksi esittelen yrityksen tämänhetkistä toimintaa ja tavoitteita syventävän haastattelun avulla, jonka kautta päästään jälleen analysoimaan kerättyä tietoa ja sitä kautta lopullisiin tuloksiin tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

4 Tutkimus: Asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen case-yrityksessä

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmien pohjalta. Case-yrityksen kehittämiskohteeksi on valikoitunut asiakaskannattavuuden seuranta, jolle eri tutkimusmenetelmien kautta etsitään sopivimpia ratkaisuja. Työ pohjautuu laadullisen tutkimuksen menetelmiin, joista keskeisimmiksi ovat nousseet aineistoanalyysi, haastattelu ja havainnointi.

Haastattelu on yksi kaikkein suosituimmista tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä. Haastattelumenetelmiä on useita, ja sopiva menetelmä valitaan sen mukaan millaista tietoa haastattelulla halutaan saavuttaa. Haastattelu voidaan siis luoda hyvin strukturoiduksi lomake-

haastatteluksi tai toisaalta keskustelunomaiseksi avoimeksi haastatteluksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95-96.) Työssäni haastattelu toimii muiden menetelmien tukena.

Haastattelun lisäksi tärkeänä osana työtä on aineisto- eli dokumenttianalyysi. Valmiiden aineistojen hyödyntäminen nopeuttaa työprosessia kun kaikkia tutkimusaineistoja ei tarvitse koota alusta alkaen itse (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Työssäni pohjana ovat teoria-aineistojen lisäksi dokumentit case-yrityksestä, joiden analyysillä on poimittu keskeistä tietoa kehittämiskohteesta ja siihen liittyvästä toiminnasta. Tärkeimpänä analyysin pohjana ovat case-yrityksen sisäiset raportit, tilinpäätös, omat palaverimuistioni ja havaintomuistiinpanot sekä sisäinen esitys Yritys X:n kehitysprojektista. Näitä tukevat aiempaa teorialtietoa ja tutkimuksia koostavat materiaalit, joita on hyödynnetty työn teoriaosuudessa ja pohditaan lisää case-yrityksen tapauksen ratkaisemiseksi seuraavissa luvuissa.

Havainto- ja dokumenttiaineistoja käsitellään loogisten päätelmien ja tulkintojen varassa. Aluksi aineisto on hajautettu osiin ja tämän jälkeen jaoteltu aineisto koottu yhteen loogiseksi kokonaisuudeksi. Toistuvista ongelmakohdista ja ilmentyneistä mahdollisuuksista saadaan laaja sanallinen kuvaus toiminnan kehittämisen pohjaksi. (Ojasalo ym. 2009, 121-122.)

4.2 Muutos yrityksen arjessa

Yrityksen tavoitteita, tilannetta ja hallinnon henkilöstön näkökulmaa on lisäselvitetty tekemällä keskustelunomainen puolistrukturoitu haastattelu case-yrityksen hallinnosta, henkilöstöstä ja taloudesta vastaavalle johtajalle. Haastattelun avulla kehitysprojektin lähtötilanne on varmistettu ja erilaiset ratkaisumallit saaneet alkunsa.

Tärkeä esillenoussut lähtökohta on se, että yritys tavoittelee 20 % kasvua vuodelle 2014. Toimintaa tulee siis tehostaa merkittävästi, jotta tavoite saavutetaan. Asiakaskannattavuuden laskenta ja jatkuva seuranta on tärkeä osa prosessia, jotta toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan. Kun kannattavuutta analysoidaan case-yrityksen tapauksessa, on selvää, että yhteys yrityksen talouden ja henkilöstön mukaan ottamisen välillä on suuri. Kannattavuuden seurantaprosessin tulee lähteä henkilöstöstä ja heidän motivoinnistaan, jotta työteho sekä työn seuranta voidaan ylipäätään varmistaa.

Työntekijöille on taattava joustava ja luovuutta edistävä yhteisö, kuitenkin niin että vastapainoksi työntekijät ottavat vastuunsa tietyistä reunaehdoista (Yritys X:n talousjohtaja 2014). Tärkeää on se, että henkilöstö pitää huolen tehdyn työn seuraamisesta myös itsenäisesti. Yrityksen johdolla tai projektijohdolla ei voi olla samanlaista käsitystä tehtyyn työhön käytetystä ajasta kuin kullakin henkilöstön jäsenellä itsellään. Monet asiantuntijoiden projektit vaativat

paljon aikaa sellaiseen ajatustyöhön, jonka vain asiantuntija itse voi tapahtumahetkellä määrittellä.

Tätä kautta voidaan ajatella, että asiantuntijatyöyhteisössä työntekijöille luodaan venyvät puitteet työnteolle ja samalla vapaus edellyttää lisää vastuunottoa jokaiselle henkilöstön jäsenelle omasta työajastaan. On koko organisaation kannalta pienimmistä osaprojekteista alkaen tärkeää, että henkilöstö seuraa työntekoaan ja käyttää myös pienen ajan työpäivästään tapahtuneiden toimintojen kirjaamiseen.

Kun asiantuntijaorganisaation henkilöstölle esitetään uusi liiketoimintaa tukeva seurantaprojekti, on johdolla itsellään tärkeää olla selvä käsitys millaisia vastuita tullaan jakamaan. Luovalla alalla asiantuntijat ovat usein vahvoja persoonia kuten case-yrityksessäkin (Yritys X:n talousjohtaja 2014). Kun heille annetaan selkeät tavoitteet seuraamiselle, on myös osattava kuvata, miksi heidän tulee toimia uudella tavalla. Mihin uusi toimintamalli vaikuttaa, ja kuinka se hyödyttää heitä? Tätä kautta uudet käytänteet voivat saavuttaa hyväksynnän henkilöstössä.

Henkilöstön motivoimiseksi on tehtävä muitakin uudistuksia kuin vain päätös siitä, että henkilö A seuraa projektin X kannattavuutta, ja henkilö B projektin Y. Muutokset eivät tapahdu ilman, että niiden merkitys ja vaikutukset ymmärretään ja voidaan näin viedä eteenpäin organisaation sisällä. Projektin onnistumiseksi tulee johdonkin ajatella niin, että jokaisen henkilön motivoinnilla toiminnan muutokseen on merkitystä. Ilmapiiiri luodaan muutokselle otolliseksi ja siihen saatetaan tarvita tietynlaista periksiantoa case-yrityksen tapauksessa (Yritys X:n talousjohtaja 2014.)

Mikäli yrityksessä saadaan tuntikirjanpitokäytänteet vietyä konkreettisesti osaksi jokaisen työntekijän päivää, voidaan jo hyvin paljon mutkattomammin siirtyä asiakaskannattavuuden aktiiviseen seurantaan pitkälle projektikohtaisestikin. Tässä kohtaa tärkeää on, että vastualueet on selkeästi jaettu ja kannattavuusraportoinnista tehdään säännöllinen osa toimintaa. Tällä hetkellä asiakaskannattavuuden ohjaamisesta ei kuitenkaan olla jaettu vastuita (Yritys X:n talousjohtaja 2014). Aihetta pohdin tarkemmin luvuissa 4.5 ja 4.6.

4.3 Laskentamallien vertailu

Yritys seuraa asiakkuuksien tilannetta siis ainoastaan myyntikatteiden kautta, sillä tämänhetkiset työkalut eivät ole riittävät kattavampaan laskentaan. ValueFrame-järjestelmän kautta saatavaa raporttia katsotaan kuukausitasoisesti. Todellisuudessa myyntikateraportin luvut kertovat hyvin olemattomasti kannattavuudesta, joten tärkeää on lähteä pohtimaan mille tasolle kannattavuuden laskenta voitaisiin edistää case-yrityksessä.

Koska työssä ei oteta kantaa enempää tuntikirjanpidon kanssa ilmenneisiin ongelmiin, olen luonut ehdotelmani siltä pohjalta, että työtuntien seuranta olisi mahdollista. Toisin sanoen tuntikirjanpito olisi systemaattisen seurannan käyttöönottilanteessa ajantasainen. Jotta yritys voisi päästä järkeviin tuloksiin käyttökattausalla, on ensin pohdittava mitä kautta tiedot kuluista kerätään.

Luvussa 2.4 esittelemäni CLV-laskenta on melko erityyppistä kuin mihin yrityksessä ollaan orientoiduttu, ja toisaalta sen voidaan ajatella olevan pidemmälle kehittynyttä laskentaa, joka toteutetaan varsinaisen kannattavuuslaskennan lisänä kokonaisvaltaisen seurannan edistämiseksi. CLV-malleissa tarkastellaan asiakkuutta kassavirtojen näkökulmasta sekä nykyajassa että tulevaisuuden osalta. Koska case-yrityksellä ei tällä hetkellä ole käsitystä asiakkaille jakautuvista kustannuksista, näen sen olevan päällimmäisin kehityksen kohde, jonka jälkeen elinkaarta voidaan mahdollisesti arvottaa. Ensimmäisenä kehityskohteena on kuitenkin asiakaskohtainen kustannustieto.

Hellmanin ja Värilän asiakassuhteen laskelman mallissa (luku 2.3) haasteita voi syntyä siitä, ettei case-yrityksellä ole käytössään laajaa toiminnan eri prosesseja yhdistävää järjestelmää, vaan ainoastaan suppea versio ERP-järjestelmästä, jonka kautta tietoa saadaan asiakasprojektien alihankinnoista sekä käytetystä työajasta. Mallin haaste on se, että asiakassuhteeseen liittyvät kustannukset on jaoteltu pieniksi palasiksi. Se siis vaatii laskennallisesti suurta panosta verrattuna yksinkertaistetumpaan muotoon, jossa kustannukset jaetaan muutamaan isompaan toimintoon.

Case-yrityksessä prosessit ovat erilaisia kuin Hellmanin ja Värilän mallissa, jossa kustannuksia on jaoteltu esimerkiksi tilaukseen, toimitukseen, palveluun ja reklamaatioihin kohdistuen. Tämänkin suhteen laskelmaa tulisi muuttaa, jotta se sopisi asiantuntijaorganisaation käyttöön. Hyvää laskelmassa on se, että se etenee tuloslaskelman kaltaisesti ja siitä on nopeasti nähtävissä, missä asiakassuhteen kannattavuuden ongelmakohdat tarkalleen ovat.

Ehdotan, että case-yritys lähtee edistämään laskentaa joka tapauksessa toimintojen kautta niin, että ensin tarkennetaan mitkä toiminnot liittyvät toisiinsa ja millä tasolla niille on tarpeellista kohdistaa resursseista syntyneet kulut. Hyvä suunta toimintotasosta on helppo löytää organisaatorakennetta ja ValueFramen tuntikirjausominaisuutta tutkimalla: kustannukset voidaan jakaa esimerkiksi projektinhallintaan eli projektijohtoon, strategiajohtoon, grafiikkaan ja suunnitteluun. Lisäksi yrityksellä on aina jotakin yleistoimintaa, joka ei erityisesti liity tiettyyn projektiin. Sille varataan siis oma toimintonsa.

Kustannusten jaottelutaso voidaan määrittää tilannekohtaisesti. Mikäli toimintolaskentaa ryhdytään suorittamaan vain vaikkapa vuositason seurantaan, kustannuksetkin voitaisiin jakaa tarkasti kirjanpidosta löytyvien kustannuserien mukaan. Lyhyen aikavälin seurantaan tasoa voidaan muokata esimerkiksi niin, että kaikki sellaiset kulut, jotka voidaan kohdistaa samalla kohdistimella, viedään kokonaissummana toiminnoille.

Yrityksen on siis mahdollista laatia toimintopohjainen laskentajärjestely, kun työtuntikirjauksia käytetään hyväksi. Lähtökohtaisesti luvussa 2.2.1 esitelty toimintoanalyysi on tärkeä osa koko asiakaskannattavuuslaskennan käynnistämistä, mutta case-yrityksessä se tarvitsisi tehdä mahdollisesti vain tarkentavasti, sillä jo asiantuntijayrityksen rakenne on vaatinut ikään kuin toimintojen määrittelyn työn pohjaksi. Ajantasaisia tuntikirjauksia lukemalla case-yrityksessä nähdään vaatiiko jokin toiminnan osa-alue tarkempaa mittaamista.

Seuraavissa luvuissa paneudun tarkemmin case-yrityksen toimintoihin, ja esittelen kustannusten kohdistustapoja. Pohdin lisäksi sitä millaista laskelmaa case-yritys voisi hyödyntää laskennan työkaluna. Eräänlainen pohja laskelmalle olisi Hellmanin ja Värilän (2009) asiakassuhteen kannattavuuslaskelma, jossa kustannukset esitetään tuloslaskelman muotoisesti. Vaikka laskelma on helppolukuinen, sen laajuus ei palvele case-yritystä parhaalla tavalla. Toisenlainen malli on esimerkiksi Eskolan & Mäntysaaren (2006) esittämä toimintopohjainen asiakaskatelaskelma (luku 2.2.2), joka case-yrityksen tapauksessa voisi olla toimiva jäsentelytapa.

4.4 Toimintolaskenta case-yrityksessä

Mikäli yritys jatkokehittää kannattavuuslaskentaa toimintoperusteisen laskennan menetelmin, ja toimintoja tarkastellaan edellisessä luvussa jakamalla tavalla, päästään seuraavaksi vaiheeseen, jossa resurssit kohdistetaan toimintoihin. Huomattava osa yrityksen kaikista kustannuksista liittyy pakollisiin ja vapaaehtoiisiin palkkoihin ja palkkioihin (noin kaksinkertainen summa kaikkiin muihin kuluihin nähden). Palkkojen ja palkkioiden jälkeen suurimmat menoterät ovat toimitilaan liittyvät kulut, ajoneuvokulut ja hallinnon kustannukset. Asiakassuhteen hoitoon liittyviä kuluja kuten neuvottelu- ja markkinointikulua on myös case-yrityksessä runsaasti. Asiakassuhteen hoitokustannuksiksi voidaan määritellä illallistamiset ja muut tapahtumat, joita järjestetään yrityksen toimesta suhteen kehittämiseksi. Nämä ovat toisaalta yrityksen markkinointikulua. Myös matkakuluja kertyy case-yrityksessä huomattava määrä.

Alla olevassa Taulukossa 5 esitetään vielä jako case-yrityksen kustannuksista. Resurssikohdistimet kustannuksille saadaan luontevasti sen jälkeen, kun varsinainen toimintoanalyysi on suoritettu. Tärkeimpiä pohdittavia ovat matka-, edustus- ja markkinointikulujen sekä ajoneuvojen, koneiden ja kalustokulujen kohdistus. Toimitila voidaan jakaa karkealla neliöjaolla

toiminnoille, henkilöstökulut prosentuaalisella jaolla kokonaistyöajasta ja hallintokulut tasa-jaolla, sillä niitä kertyy kaikesta yrityksen toiminnasta tasapuolisesti.

Kustannukset
Henkilöstö
Toimitilat
Matka-, edustus- ja markkinointi
Ajoneuvot, koneet, kalusta
Hallinto

Taulukko 5: Kustannusten jakautuminen case-yrityksessä (Yritys X:n tilinpäätös 2013.)

Toimintokohdistimet voidaan valita kuten teoriassa esittämässäni Eskolan ja Mäntysaaren mallissa (Taulukko 2). Kaikki muu voidaan jakaa käytettyjen työtuntien kautta paitsi yleistöiminnalliset kustannukset, joiden yksikkökustannus saadaan asiakasmäärän perusteella.

Kuten aiemmin jo mainittin, voidaan toimintolaskentaa suorittaa joko jatkuvan seurannan välineenä esimerkiksi kuukausitasolla, tai pidemmän aikavälin projektina vuositasoisesti. Case-yrityksen tapauksessa tarvittaisiin lisäresursseja, jotta laskenta voitaisiin toteuttaa lyhyellä aikavälillä, sillä yrityksellä ei ole erillistä talousosastoa käytössään. Vaihtoehtona on siis lisätyökalujen hyödyntäminen lyhyen aikavälin seurannassa, minkä osalta ValueFramen raportit ovat keskeisessä asemassa.

4.5 Tietojen koonti asiakaskannattavuuslaskelmaan

Toimintolaskennan lopputuloksesta, asiakaskannattavuuslaskelmasta voidaan tehdä laajempi laskentamuoto, jonka ajatusta teoriatieto asiakkaan elinkaaresta tukee. Isompana projektina toimintolaskentaan voitaisiin siis yhdistää eri tietolähteistä saatavat tiedot asiakassuhteen riskeistä, nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Jotta lopullisesta laskelmasta saadaan monipuolinen ja kattava kuva asiakassuhteesta, tietoja etsitään siis muualtakin kuin laskentahetken kirjanpilotiedoista myynnin ja kustannusten suhteen.

ValueFrame-järjestelmän kautta yrityksellä on hallussaan myydyt palvelut, alihankintakustannukset (asiakkaaseen kohdistuvat ulkopuoliset palvelut) ja tulevaisuudessa myös käytetty työaika. Kirjanpidosta saadaan tiedot kustannusten jakautumisesta ja näistä yhdistämällä voidaan laskea nykyhetken tilanne asiakassuhteesta.

Tällä hetkellä yhteys yrityksen kirjanpitoon toimii erityisesti talousjohtajan, toimistopäällikön ja toimistoharjoittelijan kautta. Kuten edellisessä luvussa mainitsin, yrityksellä on paljon matkakuluja, edustuskuluja ja markkinointikuluja, joiden kohdistamista toiminnoille täytyy vielä jatkotutkia. Tositteita kuluista hallinnoivat pääasiassa edellä mainitut henkilöt, joiden mukaan ottamista laskentaan voidaan yrityksessä pohtia.

Esimerkiksi asiakastapaamisiin kuluneiden taksikorttimatkojen tositteet löytyvät yrityksen hallinnolta, josta toimistopäällikkö- ja harjoittelija vastaavat. Koska taksikuittien hallinnointia hoidetaan manuaalisesti jo tällä hetkellä, voisi vastuuhenkilöiden osuutta pohtia tarkemmin sen suhteen, kuinka tarkkaan kulujen jakaantumista olisi jatkossa mahdollista seurata. Tärkeinä avainsanoina korostuvat viestintä ja vastuualueet, jotta henkilöstöllä on selvillä mitä raportoidaan kenelle ja minkä vuoksi. Kuten edellä mainitsin, tämä tarvitsisi vielä jatkotutkimusta siitä näkökulmasta, minkätasoiseen laskentaan yrityksen resurssit riittävät.

Kun asiakaskannattavuus halutaan viedä laajemmalle tasolle, elinkaaren ja asiakkaan oman kannattavuuden seurantaan, on tietojen lähteitä enemmän. Yrityksen omalla tietovarannolla ja esimerkiksi luottolaitoksilta saatavalla tiedolla on merkityksensä kokonaiskuvassa. Laajempaa asiakaskannattavuusseurantaa voitaisiin lähteä tekemään pidemmällä aikavälillä seuraavana askeleena asiakassuhteen seurannasta. Asiakkaan toimialan kehityksen seuranta ja muut ulkopuolelta tulevat tekijät tutkitaan ja luokitellaan. Koska ValueFrameen ei ainakaan vielä olla ottamassa lisäominaisuuksia käyttöön, tulisi tietoa kerryttää muita järjestelmiä kuten Microsoft Exceliä hyödyntäen.

Asiakkaan taloustilanteen kehittymisen seuranta ja sitä kautta ennakointi on tärkeää kokonaiskuvan kannalta, mutta se voidaan hyvin ottaa yrityksessä käyttöön vasta laskennan seuraavana tasona. Kehitys tapahtuu askel askeleelta, ja prioriteettinä ensimmäinen askel on suurimpien kuluerien ajantasainen seuranta asiakassuhteessa.

4.6 Asiakaskannattavuusraportointi

Jotta asiakaskannattavuuden laskenta saadaan rutiininomaiseksi toiminnaksi yrityksen rutineissa, tulee raportointi suunnitella ja toteuttaa harkitusti sekä vastuualueet jakaa selvien roolien mukaan. Vaikka case-yritys on toiminnaltaan luova organisaatio tulee laskenta toteuttaa prosessina niin, että se todella toimii ja johtaa muutoksiin käytännössä. Yrityksen strategiajohtajat pitävät hallussaan kokonaiskuvaa asiakkuuksista. Samalla projektijohtajat pitävät kiinni projektien seurannasta, joka nykyisen myyntikateseurannan tilalta ulottuisi jatkossa syvemmälle projektiin kohdistuviin todellisiin tuottoihin ja kuluihin.

Projekteittain tuotettu kannattavuuslaskenta otetaan osaksi projektijohtajien vastuualuetta. He luovat esimerkiksi kuukausitason tai vuositason laskelman käynnissäolevista projekteista, joka raportoidaan eteenpäin strategiajohtoon. Asiakkuuksia kokonaisuudessaan seuraavat niiden strategiajohtajat. Projektilaskentaan voidaan käyttää toimintolaskentaa samalla tavalla kuin asiakasseurannassakin, mutta koska se vie runsaasti aikaa, on mielestäni jatkossa oleellista tehdä muutoksia ValueFramen käytössä. Vaikka projekti järjestelmän muokkaamisen tai vaihtamisen osalta on tällä hetkellä jäädytettynä, olisi sen käytön edistäminen kuitenkin jatkossa hyödyllistä. Nyt järjestelmä ei palvele yritystä niin laajasti, kuin sen olisi mahdollista palvella. Ajallisesti parempana ajankohtana yritys voisi tutkia lisäominaisuudet vielä uudelleen.

Kattavaan laskelmaan tarvittavia kustannustietoja voi koota ja raportoida myös yrityksen hallinnon henkilöstö. Esimerkiksi edellisessä luvussa esitellyt markkinointi- ja matkakulut eivät ole ajantasaisesti projektipäälliköiden nähtävissä, sillä niitä ei kirjata ValueFrameen. Kuten edellä esitin, voisi hallinnolta tulla tieto asiakaskohtaisista matka- ja markkinointikuluista. Tärkeää on, että raportointi ja aikataulut on tehty selviksi ennen laskennan käynnistämistä niin, että työt jakaantuvat tasaisesti eivätkä luo kohtuuttomia työmääriä yksittäisille henkilöstön jäsenille. Muutoin kustannuksien erittely voidaan hankkia tilitoimiston palveluna.

Asiakaskannattavuutta voidaan siis toisaalta raportoida myös pidemmällä aikavälillä, sillä toimintolaskenta on perusteellinen ja aikaavievä prosessi. Jotta asiakaskannattavuuslaskelma edellisessä luvussa kuvaamallani tavalla voidaan laatia kokonaan, se vaatii toimintojen tietämyksen taustakseen. Toimintolaskenta voisikin hyvin sopia case-yritykselle pidemmän aikatausun seurantaan kuten vuositason laskentaprojektiksi. Tällöin tukemaan vaaditaan ehdottomasti muita raportointityökaluja.

Työkaluna ValueFramen tarjoaman asiakaskannattavuusraportin kautta toimintaa voidaan seurata ajantasaisesti. Raportti tukee toimintaa, kun ValueFramen kautta nähtäviä tuottoja ja kuluja halutaan seurata eri aikajaksoilla. Yritys X:ssä strategiajohtajille on jaettu vastuu raportin käytöstä. ValueFramen raportilta löytyvät asiakaskohtaisesti tiedot tuloista, muuttuvista kuluista, myyntikatteesta, asiakaskatteesta sekä kannattavuusprosentista. Raportti on laadittavissa vapaasti eri aikaväleillä ja se voidaan myös jakaa projektijohtajittain, asiakkaittain ja projekteittain. (ValueFrame 2014.) Raportin kautta esimerkiksi käyttökateprosentin hakeminen onnistuu vaivattomasti.

Laskelmista voidaan helposti tuottaa myös kannattavuutta kuvaavia mittareita sen jälkeen kun laskenta itsessään on luotettavalla tasolla. Käyttökateprosentin kautta yritys voi laskea esimerkiksi kriittisen pisteen, varmuusmarginaalin ja kannattavuuden yleisiä prosenttimuotoisia mit-

tareita, jotka esiteltiin luvussa 2.1. Näitä verrataan tavoitteisiin, jolloin päätöksenteko helpottuu ja liiketoimintaa kohdistuvat muutokset voidaan perustella.

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa koostan työn tuloksia ja jatkokehitysehdotuksia. Ensimmäinen tulos ilmeni jo työn alkuvaiheessa: nykyinen myyntikateraportti case-yrityksessä ei tyydytä yrityksen raportointitarvetta. On selvää, että pelkän myyntikateraportin lisäksi on löydettävä kattavampi raportti ja laskentamalli, jolla asiakaskannattavuutta voidaan realistisesti seurata. Myyntikatteesta on päästävä pidemmälle, jotta tuottojen ja kulujen realistinen jakautuminen voisi hahmottua ja näin selvittää asiakkaiden kannattavuuden todelliset tasot.

Tässä kehittämistyössä osittain huomiotta on jätetty yrityksessä vallitseva ongelmallinen tilanne, jossa työajan kirjaaminen ei tapahdu toivotusti. Yrityksessä on kuitenkin tehty päätöksiä, että ongelman ratkaisemiseksi tehdään konkreettisia liikkeitä kesään 2014 mennessä. Tässä tilanteessa asiakaskannattavuuden seurannan malli tulee hyödyksi, kun henkilöstölle esitellään muutos siitä, kuinka kirjattuja tunteja hyödynnetään yrityksen toiminnassa.

Kehittämistyön keskeisimmäksi lopputulokseksi on saatu vertailu eri laskentamalleista, joiden pohjalta sopivimmaksi käytettäväksi menetelmäksi ehdotetaan toimintolaskentaa. Tätä ei kuitenkaan voida ottaa käyttöön ennen työtuntien kirjaamista ja sen perusteella toimintojen analysoimista. Lopputulos on syntynyt teorian tietoa ja yrityksen toiminnan nykytilan tietoa vertailemalla. Lisänä ovat tiedot yrityksen kustannusten jakaantumisesta ja ERP-järjestelmän tarjoamasta tuesta laskennassa. Toimintolaskenta on joustava sen suhteen, kuinka yrityksen resurssit riittävän laskennan toteuttamiseen. Lyhyemmillä aikaväleillä sitä tukevat ValueFramen raportit.

Yrityksen toimintaa ja toiminnan luonnetta olen myös pyrkinyt kuvaamaan case-yrityksen ja alan esittelyssä sekä tutkimusosiossa. Jotta projekti saadaan yrityksessä vietyä eteenpäin todelliseen toimintaan tulee ottaa huomioon henkilöstötekijät. Asiantuntijuus ja työntekijöiden itsenäisyys korostuvat yrityksen kaikessa toiminnassa, joten sillä voi olla vaikutuksia projektin läpivientiin. Johdon onkin siis suunniteltava ja jaoteltava raportointivastuut niin, että kannattavuuslaskennan merkitys tulee selväksi.

Laskenta olisi tärkeää kuitenkin edistää nopeasti, jotta yritys saa käyttöönsä kattavammat työkalut päätöksenteon tueksi. Jotta yritys voi päästä kasvutavoitteisiinsa, on tärkeää tietää kuinka työaika käytetään, ja kuinka tuotot hajautuvat asiakkaittain ja projekteittain. Kokonaisuudessaan valmista laskentamallia yritykselle ei pystytty vielä tämän työn pohjalta toteuttamaan, mutta jatkokehityksen pohjaksi löydettiin ratkaisumalleja.

Tässä luvussa pohdin sitä, kuinka yrityksen tulisi jatkaa projektia eteenpäin. Jotta asiakaskannattavuuden laskentaan voidaan lähteä, on ensimmäinen vaihe työajanseurannan käyttöönotto, joka on kokonaan oma projektinsa. Projekti voidaan kuitenkin viedä läpi nopeasti, kunhan johto ensin laatii selkeät päämäärät henkilöittäin ja esittää työajanseurannan tarkoitukset ja merkityksen henkilöstöön.

Työtuntien kohdentumisen merkitseminen nähdään yrityksessä erittäin tärkeänä kehityskohteenä ja sitä se onkin asiakaskannattavuusseurannan näkökulmasta. Yritys on valmis panostamaan henkilöstön motivointiin uusien päivittäisten rutiinien luomisessa. Tehtävä koetaan hankalaksi, mutta samalla ehdottoman tärkeäksi talousohjauksen kannalta. Lähtökohtaisesti yrityksessä ollaan siis erittäin muutosvalmiita aiheen osalta kuitenkin tietyin varauksin. (Yritys X:n varatoimitusjohtaja 2014)

Kirjauskäytänteiden selkeyttämisen ohella tärkeä projekti on toimintoanalyysi, jolla yritys voi jatkaa laskentaprojektia eteenpäin. Karkea mallinnus yrityksen toiminnoista on esitetty luvussa 4.3, jota seuraavassa luvussa esitetään kulujen jakoa toimintopohjaisesti. Jo toimintoja tarkemmin tutkimalla voidaan saada uusia oivalluksia eri asiakkuuksien merkityksistä eli siitä, mihin toimintoihin kuluu liikaa työpanosta milläkin asiakkaalla ja mihin resursseja tulisi kohdistaa aiempaa enemmän.

Mikäli yrityksessä otetaan laaja asiakassuhteen kannattavuuslaskenta käyttöön voidaan jatkoa ajatellen pohtia asiakkaiden elinkaaren analyysin mukaan ottamista. Työssäni CLV-käsite jätettiin pintapuoliseen esittelyyn, sillä sen laskennan laajuus ja vaatima työpanos ei case-yrityksen tilanteessa ole välttämättä järkevä askel tässä vaiheessa. Koska yrityksen asiakaskannattavuusseuranta kokonaisuudessaan on vielä alkuvaiheessaan on tärkeämpää aluksi keskittyä ymmärtämään työprosessien etenemistä, mahdollisesti piilossa olevia toimintoja ja sitä kautta viemään seuranta myyntikatetasolta käyttökatteeseen.

Lähteet

Kirjat

Antikainen, R., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys: kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

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

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

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. painos. Jyväskylä: Talentum Media.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Turney, P. 1996. Activity-Based Costing: the Performance Breakthrough. 4. painos. Lontoo: Kogan Page.

Sähköiset lähteet

Kauppalehti Oy. Tunnusluvut. Viitattu 11.4.2014.
<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>

Laihonen, H, Lönnqvist, A & Käpylä, J. 2011. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. Viitattu 19.3.2014.
http://lta.hse.fi/2011/3/lta_2011_03_d4.pdf

Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys. VTT-tutkimusraportti. Viitattu 19.3.2014. http://virtual.vtt.fi/virtual/datamining/publications/ltv_raportti.pdf

Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R. 2004. Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. Viitattu 19.3.2014.
http://mktg.unisvishtov.bg/ivm/resources/clv_customerprofitability.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.2.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>

Taloussanommat. 2010. Tee tulosta, johda asiakaskannattavuutta. Viitattu 11.4.2014.
http://www.taloussanommat.fi/files/Asiakaskannattavuus_18-3-2010_ICMI_Cox_IPSS.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013. Mainostoiminta. Viitattu 6.3.2014.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1961/Mainostoiminta_2013.pdf

Toiminnanohjaus.fi. 2014. Stratman Oy. Viitattu 3.3.2014. <http://toiminnanohjaus.fi>

ValueFrame. Viitattu 6.2.2014. <http://www.valueframe.com>

Yritys X:n kotisivut 2014. Viitattu 6.2.2014.

Muut lähteet

Kehitysprojekti 2013. Yritys X.

Talousjohtajan haastattelu 6.3.2014. Yritys X. Helsinki

Tilinpäätös 2013. Yritys X.

ValueFrame Asiakaskannattavuusraportti. Yritys X.

ValueFrame Myyntikateraportti. Yritys X.

Varatoimitusjohtajan haastattelu 6.2.2014. Yritys X. Helsinki

Kuviot

Kuvio 1: Kannattavuuden tunnusluvut (Kauppalehti Oy).....	7
Kuvio 2: Toimintolaskentamalli.....	10
Kuvio 3: Esimerkkitiimi.....	18
Kuvio 4: Merkittävimmät pk-yritysten kehittämisen esteet (Mainostoiminta 2013, 39.)	19

Taulukot

Taulukko 1: Toimintolaskennan vaihe 1 (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.).....	10
Taulukko 2: Toimintolaskennan vaihe 2 (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.).....	11
Taulukko 3: Asiakaskate toimintolaskennalla (Eskola & Mäntysaari 2006, 76.)	12
Taulukko 4: Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126.)	13
Taulukko 5: Kustannusten jakautuminen case-yrityksessä (Yritys X:n tilinpäätös 2013.) ...	27