



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Iida Kossila

# ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTAMALLI TOIMINTOLASKENNAN KEINAIN

Case Teollisuusalan yritys

Liiketalous  
2022

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous, Taloushallinto

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Iida Kossila
Opinnäytetyön nimi	Asiakaskannattavuuslaskentamalli toimintolaskennan keinoin
Vuosi	2022
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 4 liitettä
Ohjaaja	Harri Lehtimäki

---

Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen on tärkeää yrityksille. Toimintolaskennan avulla yleiskustannukset saadaan jaettua todenmukaisemmin asiakaskohtaisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle sen tarpeita vastaava asiakaskannattavuuslaskentamalli toimihenkilöiden yleiskustannuksista. Laskentamallin pohjana käytettiin toimintolaskentaa.

Teoreettinen viitekehys koostui kannattavuudesta sekä kustannuslaskennasta. Toiminnan kannattavuutta tarkasteltiin erityisesti asiakaskohtaisesta näkökulmasta sekä kustannuslaskennan periaatteita tarkasteltiin varsinkin toimintolaskennan pohjalta. Tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä olivat käyttökate, kannattavuus, asiakaskohtaisuus, toimintolaskenta ja sen jakojärjestelmä sekä yleiskustannukset. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tapaus-tutkimuksena, tutkimuksen käsitellessä yhtä tapausta, eli kohdeyritystä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin kohdeyrityksen toimihenkilöiltä sekä yksilö-, että ryhmähaastatteluin. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.

Analysoidusta aineistosta saatiin johdettua asiakaskannattavuuslaskentamallissa huomioon otettavia laskenta- sekä jakoperiaatteita, eli resurssi- ja toimintoajureita. Näitä olivat käytetyn ajan huomioon ottaminen sekä suoritettujen toimintojen lukumäärä. Lisäksi saatiin selville tärkeitä osastokohtaisia muuttujia, jotka tuli myös huomioida laskentamallissa. Mikäli näitä muuttujia ei huomioitaisi, vääristäisi se asiakaskohtaisia kustannuksia. Tutkimuksen tuloksena saatiin luotua pohja asiakaskannattavuusmallille, joka huomioi toimihenkilöiden aiheuttamat yleiskustannukset.

---

Avainsanat	kustannuslaskenta, toimintolaskenta, yleiskustannukset, kannattavuus, asiakaskohtainen kannattavuus
------------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalous, Taloushallinto

## ABSTRACT

Author	Iida Kossila
Title	Customer Profitability Calculation Model Using Activity Based Costing
Year	2022
Language	Finnish
Pages	67 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Harri Lehtimäki

---

Determining customer-specific profitability is important for companies. With the help of function-based calculation, overhead costs can be distributed more realistically per customer. The purpose of this thesis was to create a customer profitability calculation model for the overhead costs of officers for the target company that meets their needs. Function calculation was used as the basis of the calculation model.

The theoretical framework consisted of profitability and cost accounting. The profitability of the operation was examined especially from a customer-specific point of view, and the principles of cost accounting were examined especially from the basis of activity accounting point of view. The most important terms for this thesis were EBITDA, profitability, customer-specificity, activity accounting and its distribution system, and overhead costs. The empirical study of the thesis was carried out as a qualitative case study, as the research dealt with one case, the target company. The research material was collected through semi-structured both individual and group interviews from the employees of the target company. The material obtained from the interviews was analyzed using content analysis.

The analyzed material revealed the calculation and distribution principles that had to be considered in the customer profitability calculation model as known as resource and activity drivers. These considered the time spent and the number of actions performed. Also, important department-specific variables were found out, which also had to be considered in the calculation model. If these variables were not considered, it would have distorted the customer-specific costs. As a result of the research, the basis for a customer profitability model was created, which considers overhead costs caused by officers.

---

Keywords	cost accounting, activity accounting, overhead costs, profitability, customer-specific profitability
----------	--

## SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	9
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus .....	10
1.3	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	11
1.4	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta .....	12
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	14
2	KANNATTAVUUS .....	16
2.1	Toiminnan kannattavuus .....	16
2.2	Käyttökate kannattavuuden tunnuslukuna .....	18
2.3	Asiakaskohtainen kannattavuus ja kustannuslaskenta.....	20
3	KUSTANNUSLASKENTA.....	23
3.1	Perinteinen kustannuslaskenta .....	23
3.1.1	Jako- ja lisäyslaskenta .....	24
3.1.2	Ongelmakohtia.....	25
3.2	Toimintolaskenta .....	26
3.2.1	Toiminnot, kustannusten aiheuttajat .....	27
3.2.2	Toimintolaskennan historia .....	28
3.2.3	Toimintoajattelu ja -johtaminen .....	29
3.2.4	Toimintolaskennan kustannusten jakojärjestelmä sekä prosessiulottuvuus.....	32
3.3	Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan ero .....	41
3.4	Välittömät kustannukset .....	42
3.5	Välilliset- eli yleiskustannukset .....	42
3.6	Termien yhdistäminen.....	44
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO.....	46

4.1 Kohdeyrityksen esittely .....	46
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta .....	47
4.3 Aineiston keruu.....	48
4.4 Tutkittava kohderyhmä sekä haastattelurunko.....	49
5 TULOKSET JA ANALYYSI .....	51
5.1 Haastattelun tulokset .....	51
5.2 Asiakaskannattavuuslaskentamallin muodostaminen.....	54
5.3 Lopullinen asiakaskannattavuuslaskentamalli.....	57
6 YHTEENVETO .....	58
6.1 Työn tulokset .....	58
6.2 Johtopäätökset .....	60
6.3 Validiteetti, reliabiliteetti sekä eettisyys .....	61
6.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	63
LÄHTEET .....	65
LIITTEET.....	68

## KUVIO- JA KAAVALUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola 2000). .....	24
<b>Kuvio 2.</b> Toimintoluokitus (Brimson 1991). .....	27
<b>Kuvio 3.</b> ABC-risti (Turney 1996).....	31
<b>Kuvio 4.</b> Kustannusjako sekä prosessiulottuvuus (Turney 1996).....	33
<b>Kuvio 5.</b> Toiminnon kustannusallas ja -elementti (Turney 1996). .....	38
<b>Kuvio 6.</b> Kustannusobjektien hierarkiat (Turney 1996). .....	40
<b>Kuvio 7.</b> Tutkimuksen määrittely .....	47
<b>Kuvio 8.</b> Kustannusten kohdistaminen (Turney 1996).....	54
<b>Kuvio 9.</b> Kohdeyrittäjien kohdistamisjakotekijät. ....	56
<b>Kaava 1.</b> Käyttökateprosentin laskukaava nettotuloksen kautta (Pankkiasiat, 2022). ....	19
<b>Kaava 2.</b> Käyttökateprosentin laskukaava oikopolkuna liiketuloksen kautta (Pankkiasiat, 2022).....	19
<b>Kaava 3.</b> Käyttökateprosentin laskukaava (Pankkiasiat, 2022).....	19
<b>Kaava 4.</b> Asiakaskohtainen kannattavuuslaskentakaava perinteisen kustannuslaskennan keinoin (Yritystoiminta, 2022).....	20
<b>Kaava 5.</b> Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan kaava toimintolaskennan keinoin (Alhola 2000).....	21
<b>Kaava 6.</b> Kustannusobjektin tuottaman voiton laskukaava (Turney 1996). .....	39
<b>Kaava 7.</b> Asiakkaan saama nettohyöty (Turney 1996).....	39

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Haastattelukysymykset

**LIITE 2.** Saatekirje

**LIITE 3.** Yleinen asiakaskannattavuuslaskentamalli

**LIITE 4.** Numeerinen asiakaskannattavuuslaskentamalli

## 1 JOHDANTO

Toiminnan kannattavuus ja kustannusten kattaminen on yrityksen toiminnan kannalta välttämätöntä. Vaikka toiminta olisi yleisesti ottaen kannattavaa, on yritysten silti syytä jakaa toiminnan kannattavuuden tarkastelu pienempiin osiin, sillä suurten rahavirtojen alle voi jäädä huomiotta kannattavuutta syövät tekijät. Esi-merkkinä tästä on kannattamattomat asiakkaat. Myös kaikkien toiminnan aiheuttamien kustannusten kattaminen on erityisen tärkeää. Etenkin epäsuorasti syntyvät kustannukset on syytä ottaa huomioon. Mikäli yritys ylläpitää kannattamattomia asiakassuhteita tai se ei kata kaikkia menojaan, tekee se pitkällä aikavälillä tarkasteltuna tappiota.

Kannattavuutta ja kustannuksia pystytään onneksi tarkastelemaan laskentamallien avulla. Toimintolaskenta on yksi kattavimmista ja suosituimmista kannattavuuslaskennan menetelmistä. Sen avulla huomioidaan kaikki yrityksen kustannuksia aiheuttavat toiminnot, eikä vain tuotevalmistukseen kuluvia kustannuksia. Näin ollen myös yleiskustannukset tulevat paremmin katetuksi. Hyvän kustannushallinnan kautta pysyy vaikuttamaan suuresti myös kannattavuuteen. Kun tiedetään kuinka paljon resursseja toiminnot tosiasiallisesti vievät, tiedetään todelliset kulut ja pystytään määrittämään toiminnan kannattavuus. Asiakaskohtainen kannattavuus puolestaan kertoo, palveleeko joitain asiakkaita mahdollisesti kannattamattomasti. Eli kuluttaako asiakas tosiasiallisesti enemmän toimintoja, kuin mistä voitetaan. Kun kaikki yrityksen toiminnot ja niiden kulut on selvitetty, pystytään toimintolaskennan keinoin selvittämään myös niin yrityksen yleinen kuin asiakaskohtainenkin kannattavuus.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään kustannuslaskennan alueelta toimintolaskentaan ja yleiskustannuksiin. Näiden pohjalta pyritään kehittämään kohdeyrityksen tarpeita palveleva asiakaskannattavuuslaskentamalli.



## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona teollisuusyritykselle. Kohdeyritys tarvitsee asiakaskohtaisen kannattavuuslaskentamallin, joka laskisi asiakaskohtaisen kannattavuuden käyttökateetasolle asti. Asiakaskohtainen kannattavuus on saatu määriteltyä kohdeyrityksessä vain myyntikateetasolle asti. Myyntikate ei kuitenkaan kerro koko totuutta, joten tarve laskentamallille on suuri. Kohdeyrityksellä on paljon eri kokoisia ja erilaisin tarpein varusteltuja asiakkaita, joten laskentamallin tulisi olla asiakkaittain muokkautuva. Lisäksi yksi kohdeyrityksen arvoista on asiakkaalle omistautuminen, jolloin asiakkaan tulisi saada parasta mahdollista palvelua, sekä auttaa omassa liiketoiminnassa menestymiseen. Näin ollen asiakaskannattavuus on asia, jota kohdeyritys haluaa viedä eteenpäin toiminnassaan.

Kohdeyritys on tämän opinnäytetyön tekijälle tuttu. Tutkimuksen tekijä on työskennellyt kohdeyrityksessä eri tehtävissä, niin tuotantotyöntekijänä kuin toimihenkilönä, koko- ja osa-aikaisesti monen vuoden ajan. Idea toimeksiannolle muodostui yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilöiden kanssa aiheista keskustellen loppuvuodesta 2021. Lopullinen aihe ja tutkimusmenetelmät sovittiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa alkuvuodesta 2022, kun tutkimuksen toteuttaminen alkoi olla ajankohtaista. Itse tutkimus toteutettiin ja opinnäytetyö viimeisteltiin syksyllä 2022.

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastattua kohdeyrityksen määrittämään tarpeeseen, eli saada luotua heille asiakaskohtainen kannattavuuslaskentamalli. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää mikä on kohdeyrityksen kustannusrakenne ja eritoten yleiskustannukset, määrittää eriluontoiset asiakkaat huomioon ottavat kustannusten jakoperusteet ja luoda juuri kohdeyritykselle räätälöity laskentamalli. Lopputuloksena toivotaan syntyvän toimintolaskennan pohjalta luotu asiakaskannattavuuslaskentamalli, joka pystyttäisiin ottamaan käyttöön kohdeyrityksessä vakituisesti.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä aiheen rajaus

Tutkimusongelmana on, että kohdeyrityksen asiakaskannattavuutta ei pystytä määrittämään käyttökattetasolle asti. Kohdeyrityksen tämänhetkinen menetelmä on kattanut vain aine- ja työkustannukset, eli kannattavuus on saatu laskettua vain myyntikattetasolle asti. Yleiskustannuksista tiedetään vain osa, eikä niitä ole ka-  
tettu. Tämän tutkimuksen tulisi selvittää erityisesti toimihenkilöiden aiheuttamat yleiskustannukset sekä yhdistää ne jo olemassa oleviin tietoihin, jotta saataisiin luotua laskentamalli, joka laskee asiakaskannattavuuden käyttökattetasolle asti.

Jotta laskentamalli saadaan luotua, on tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset seuraavat:

1. Mikä on kohdeyrityksen kustannusrakenne?
2. Millä jakoperiaatteilla yleiskustannukset kohdistetaan asiakkaille?
3. Miten eriluontoiset asiakkaat huomioidaan laskentamallissa?

Aihe rajautuu kustannusten osalta ensisijaisesti toimihenkilöiden käyttämien yleiskustannusten tarkasteluun. Näistä yleiskustannuksista on kohdeyrityksen toimesta rajattu pois muun muassa sähkö-, lämmitys- sekä vuokratkustannukset. Näihin kohdeyritys on määritellyt omat jakoperiaatteensa. Tarkoituksena on tarkastella kaikkia kohdeyrityksen asiakkaita, jotta löydetään kaikkia asiakkaita palveleva asiakaskannattavuuslaskentamalli. Asiakkaat ovat kuitenkin luonteeltaan erilaisia ja niitä on monia, joten laskentakohteiden valinta voi koitua hankalaksi. Lopputulemana toivottaisiin löytyvän edes tarvittavat laskentakohteet, jotka palvelisivat kaikkia asiakkaita ja joista voidaan myöhemmin ajan saatossa johtaa asiakaskannattavuuslaskentamalli, kun laskentakohteiden taakse on saatu dataa. Näin ollen tutkimuksesta rajautuu pois myös asiakkaiden kannattavuuden määrittäminen, arviointi sekä analysointi. Rajauksista saa kuitenkin aikaiseksi hyviä jatkotutkimusideoita, joita käsitellään tarkemmin luvussa 6.4.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämä tutkimus toteutetaan soveltavana tapaustutkimuksena, joka hyödyntää aineiston keruussa, tarkastelussa ja analysoinnissa laadullista tutkimustapaa.

Kun tarkastellaan Hirsjärven, Remeksen sekä Sajavaaran (2013) listausta soveltavan tutkimuksen pääpiirteistä, nousee sieltä esiin tälle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Näitä ovat muun muassa ongelmien ratkaiseminen, ohjelmien kehittäminen ja testaaminen, ulkopuolinen organisaatio, aihe rahoittajan aloitteesta, tutkijat alansa asiantuntijoita, metodien yhdisteleminen sekä tutkimuksen suuntaaminen asiakkaalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 133).

Tutkimuksessa käytettävä strategia on tapaustutkimus eli case study. Tämän strategian tunnuspiirteitä ovat sen yksityiskohtaisuus ja intensiivinen tieto yksittäisestä tapauksesta (Hirsjärvi ym. 2013, 134). Tapaustutkimus valikoitui menetelmäksi, sillä tämä tutkimus suoritetaan nimenomaan yksittäisestä tapauksesta, eli kohdeyrityksestä ja juuri heidän tarpeestaan, heitä palvelemaan asiakaskannattavuuslaskentamalliin.

Tutkimuskysymyksiä tarkastelemalla tutkimustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä kuten Hirsjärvi ym. teoksessaan Tutki ja kirjoita (2013) toteavat kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirteistä, on laadullisen tutkimuksen tarkoituksena nimenomaan löytää faktaa, eikä vain todentaa olemassa olevia asioita. Lisäksi muita kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä, jotka sopivat yhteen tämän tutkimuksen kanssa, ovat kokonaisvaltaisen tiedon hankinta, joka hankitaan todellisista tilanteista ja tiedon kerää ihminen havaintojen ja keskustelujen kautta, ennemmin kuin mittausvälineillä. Näin ollen tutkimustapaan liittyy myös laadulliset metodit aineistokeruutapoina, esimerkiksi teemahaastattelut tai havainnointi. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita myös muun muassa säännönmukaisuuksien keksimisestä sekä reflektiosta. Myös nämä kriteerit täyttyvät tämän tutkimuksen

kohdalla, kun tämänhetkistä tilannetta refleктоimalla ollaan kehittämässä laskentamallia, jonka tulisi toimia säännönmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 161 ja 164–165.)

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla kohdeyrityksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta määritelty, mutta vastausvaihtoehtoja ei, eli haastateltava saa vastata kysymyksiin täysin omin sanoin. (Eskola, Suoranta 1998, 87.) Haastattelun etuna on sen joustavuus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saatavia vastauksia pystytään selventämään ja syventämään. Lisäksi haastateltaviin voidaan olla yhteydessä myöhemmin, mikäli tutkimus sitä vaatii. (Hirsjärvi ym. 2013, 205–206.) Haastattelussa tulee kuitenkin kysyä merkityksellisiä sekä tutkimusongelman ja tarkoituksen kannalta tärkeitä kysymyksiä, joille löytyy perustelu tutkimuksen viitekehystä (Tuomi, Sarajärvi 2009, 75). Osa haastatteluista toteutetaan yksilöhaastatteluina, sekä ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelun etuna on, että mikäli haastateltavia yhdistää saman ryhmän jäsenyys (eli tässä tapauksessa kohdeyritys), saa ryhmältä mahdollisesti kattavampia vastauksia. Esimerkiksi ryhmän normit nousevat paremmin esiin ja yhteisiin kokemuksiin on helpompi yhtyä. (Sulkunen 1990, 265.)

Lisäksi mahdollisesti muita aineistolähteitä voivat olla kohdeyrityksen tietokannat, eli edellinen sekä nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä, sekä vanhat paperiarkistot ja tilinpäätöstiedot. Teoreettisen viitekehysten tietolähteenä käytetään puolestaan aihetta käsitteleviä tietokirjoja, aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä luotettavia internet-lähteitä.

#### **1.4 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta**

Asiakaskohtaista kannattavuutta ja sen laskentamalleja sekä yleiskustannuksia ja toimintolaskentaa on tutkittu sekä opinnäyte- ja diplomitöissä, kuten myös kandidaatin- ja Pro gradu -tutkielmissa. Google Scholarista etsimällä hakusanoilla ”yleis-

kustannukset asiakaskohtainen kannattavuus laskentamalli toimintolaskenta” löytyy 233 tulosta. Kaikki tulokset eivät kuitenkaan ole suoraan kohdeyritykseen vertailtavissa olevia tutkimuksia. Useat tutkimukset käsittelivät aiheita esimerkiksi palvelualojen näkökulmasta. Lisäksi tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä osia, eli yleiskustannuksia sekä laskentamalleja käsiteltiin tutkimuksissa vähän. Suurin osa käsitteli vain asiakaskannattavuutta ja toimintolaskentaa.

Markku Kososen (2008) Pro gradu -tutkielma ”Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta” käsitteli hyvin pääpiirteittäin asiakaskannattavuutta. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään muun muassa sitä, minkälaista tietoa pitäisi kerätä, jotta kustannukset pystyttäisiin kohdistamaan tarkemmin eri asiakkaille ja tuotteille. Kosonen summasi tutkielmansa johtopäätöksissä, että kannattavuuden selvittämiseksi ei ollut yhtä oikeaa menetelmää, mutta toimintokohtaista laskentaa suosittiin eniten. (Kosonen 2008.)

Puolestaan Merja Purolan (2020) Pro gradu -tutkielma asiakaskannattavuuslaskentamallin kehittämisestä Case yritykselle käsitteli hyvin samoja aihealueita, kuin tämä opinnäytetyö. Purolan tutkielman empiirinen osa tehtiin konstruktivisena case-tutkimuksena, jossa selvisi, että toimintopohjainen laskentamalli sopi myös Purolan case yritykselle. Tutkielman tuloksena saatiin aikaan toimintopohjainen asiakaskannattavuuslaskentamalli, joka huomioi kannattavuutta, kannattavia sopimushintoja sekä sitä, onko asiakaskohtainen tuotto suhteellista kulutettuihin resursseihin. Myös Purola korosti laskentamallin valinnan tärkeyttä. (Purola 2020.)

Suvi Nyysösen (2011) kandidaatintutkielmassa ”Toimintolaskenta asiakaskannattavuuden analysoinnissa: hyödyt ja haasteet” pyrittiin selvittämään muun muassa asiakassuhteen ja toimintolaskennan välistä suhdetta. Tutkielman tuloksina selvisi, että varsinkin tietojärjestelmät olivat tärkeä osuus toimintolaskennan ja asiakaskannattavuuden selvittämisessä. Lisäksi tällä tavoin saatiin tärkeää tietoa, niin operatiiviselle, kuin strategiselle tasolle yrityksessä. Myöskin Nyysösen tutkielmasta kävi ilmi, että toimintolaskenta oli parhain laskentamalli asiakaskannattavuuden selvittämiselle. (Nyysönen 2011.)

Myöskin Heini Vassinen (2009) loi diplomityössään asiakaskannattavuuslaskentamallin. Vassinen totesi asiakaskannattavuuslaskennan olevan varsin hyödyllinen organisaatioille. Tutkimuksen lopussa Vassinen analysoi luomansa laskentamallin pohjalta tutkielmansa kohdeyrityksen asiakaskannattavuutta. Vassisen saamien kannattavuuslukujen perusteella hänen luoma laskentamallinsa oli pätevä tutkielmansa kohdeyritykselle ja hänen tuottamaansa informaatiota pystyttiin käyttämään jatkossa apuna päätöksenteossa. (Vassinen, 2009.) Laskentamallin käyttöönotto kohdeyrityksessä, on myöskin yksi tämän opinnäytetyön tavoitteista.

Solja Sire (2003) puolestaan tarkasteli asiakaskohtaista kannattavuutta määrittelemällä aluksi toimintokohtaisen kustannusrakenteen. Tutkimuksen tuloksena todettiin asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisen olevan tärkeää, mikäli halutaan olla tietoisempia kustannuksista. Sire nosti myös esille, että asiakaskannattavuuden mittaaminen oli yhtä tärkeää pienempien asiakkaiden kohdalla, kuin mitä suurien asiakkaiden. (Sire, 2003.)

Myöskin Tiia Järvisen (2017) opinnäytetyössä tarkasteltiin asiakaskohtaisia kannattavuuksia toimintolaskennan avulla. Järvinen toteutti tutkimuksensa toiminnallisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen tuloksena saatiin aikaan toimintolaskentamalli, josta saatiin selville kannattavuus, mutta myös kustannukset sekä niiden rakenne, niin asiakaskohtaisesti, kuin myös yritystasolla. Tarkasteltavat yritykset olivat kannattavia, mutta vaihtelua löytyi. (Järvinen 2017.)

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa, johdannossa, selvitetään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Käymme läpi myös tutkimuksessa käytettäviä menetelmiä sekä kerättävää aineistoa ja aikaisempia tutkimuksia aiheesta.

Johdantoa seuraa tämän opinnäytetyön ja tutkimuksen teoriaosuus eli teoreettinen viitekehys, jota ovat tämän teoksen toinen ja kolmas luku. Toisessa luvussa

keskitytään kannattavuuteen. Luvussa läpikäydään toiminnan kannattavuutta, asiakaskohtaista kannattavuutta, asiakaskannattavuuslaskentamallia sekä käyttökattetta kannattavuuden tunnuslukuna.

Kolmannessa luvussa käydään läpi kustannuslaskentaa. Ensiksi käydään läpi kustannuslaskennan peruseriaatteet. Toiseksi tarkastellaan toimintokohtainen kustannuslaskenta eli toiselta nimeltään toimintolaskenta. Läpikäydään toiminnot, historia, termi toimintoajattelu ja -johtaminen, sekä kustannusten jakojärjestelmä ja prosessiulottuvuus. Lisäksi tarkastellaan, miten toimintolaskenta eroaa perinteisestä kustannuslaskennasta. Toimintokohtaisen kustannuslaskennan jälkeen määritellään, mitä ovat kustannuslaskennan eri kustannukset, eli välittömät, sekä eritoten välilliset kustannukset. Toisin sanoen, tässä opinnäytetyössä selvitettävät yleiskustannukset.

Teoriaosuuden jälkeen päästään opinnäytetyön empiriaosuuteen. Viidennessä luvussa käydään johdantoa tarkemmin läpi tutkimusmenetelmät sekä aineisto. Ensimmäiseksi luvussa esitellään tarkemmin myös kohdeyritys, sekä kerrotaan tutkimusmenetelmästä, sen valinnasta sekä rajataan ja kuvataan tutkittava aineisto palvelemaan tarkemmin tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset perusteellisesti. Tuloksia analysoidaan ja kuvataan tarkemmin kuvioiden avulla. Seitsemännessä luvussa on kirjoitettu tutkimuksesta yhteenveto. Luvussa kurotaan yhteen tutkimuksen tulokset ja tehdään niistä johtopäätöksiä. Lisäksi opinnäytetyön viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia ja eettisyyttä, sekä mietitään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 KANNATTAVUUS

Tässä pääluvussa paneudutaan tarkemmin kannattavuuteen. Tarkastellaan yleisesti toiminnan kannattavuutta, mutta paneudutaan myös yhteen kannattavuuden tunnusluvuista, eli käyttökatteeseen sekä myös asiakaskohtaiseen kannattavuuteen.

Kannattavuus on toiminnan perimmäinen tavoite ja yksi toiminnan tärkeimmistä mittareista. Se on pitkän ajan tulontuottamiskykyä, eli käytännössä se voidaan määritellä niin, että käyttämällä menoja aikaansaadaan tuloja. Kannattavuus on kuitenkin yleensä lyhyellä aikavälillä pelkkä olettamus tai havainto. Siksi kannattavuus määritellään nimenomaan pitkän aikavälin mukaan. (Vehmanen, Koskinen 1998, 24.) Lisäksi kannattavuutta käsitellään aina tietyn ajanjakson ja laskentakohteen nimissä (Pellinen 2006, 163).

Esimerkkinä voi toimia iso investointi, joka lyhyellä aikavälillä nimenomaisesti käyttää suuresti menoja, mutta on arvioitu, että sen tulisi aikaansaada ja parantaa tuloja esimerkiksi viiden vuoden kuluttua ja niin sanotusti ”maksaa itsensä takaisin”. Kannattavuuden paranemista eli tulontuottamiskykyä voidaan kuitenkin tarkastella tässä tilanteessa realistisesti vasta mainitun viiden vuoden päästä. Tätä ennen tulontuottamiskyvyn tarkastelu on, kuten sanottu, vain arviointia ja oletuksia sekä mahdollisia havaintoja. Tällöin ajanjaksona on hankinta-ajankohdasta viisi vuotta eteenpäin sekä sitä seuraava aika, laskentakohteena on nimenomaan investoinnin aikaansaama tulontuottamiskyky.

### 2.1 Toiminnan kannattavuus

Toiminta on kannattavaa silloin, kun tuotot ovat isompia kuin kustannukset (Eklund, Kekkonen 2011, 63). Mitä enemmän yritys tuottaa voittoa, sitä kannattavampi yritys on (Räty 1991, 8). Jos kannattavuus on heikkoa, tarkoittaa se, että yrityksen toiminta on tappiollista eikä se tuota myyntivoittoja. Näin ollen yritys siis



kuluttaa toiminnan ylläpitämiseen omaa pääomaansa. Myös oma pääoma loppuu jossain kohtaa ja näin yrityksen toiminta joudutaan päättämään. (Mediatili 2022.)

Voidaan sanoa, että kannattavuus voidaan määritellä yksikäsitteisesti, eli onko toiminta kannattavaa vai ei, mutta se voidaan tämän lisäksi myös kvantifioida. Kvantifiointi tarkoittaa kyseessä olevan asian tarkastelemista eri mittalukujen avulla. Esimerkiksi yksi tapa kvantifioida kannattavuus on tuotettu voitto. (Vehmanen, Koskinen 1998, 22 ja 40.) Muita kannattavuuden mittaamiseen eli kvantifiointiin on käytettäviä mittareita ovat esimerkiksi kannattavuuden tunnusluvut. Näitä ovat myynti- ja käyttökate sekä liike- ja kokonaistulos. Lisäksi vertaamalla näitä lukuja liiketulokseen saadaan luvuista johdettua suhteelliset prosenttiosuudet. (Eklund, Kekkonen 2011, 63.) Kannattavuus voidaan jakaa myös kahteen eri osa-alueeseen, absoluuttiseen kannattavuuteen sekä suhteelliseen kannattavuuteen. Absoluuttinen kannattavuus tarkoittaa karkeasti tuottojen ja kustannusten erotusta, kun taas suhteelliseen kannattavuuteen liittyy edellisten lisäksi erinäiset korot, joihin tuottojen ja kulujen erotusta verrataan. (Vehmanen, Koskinen 1998, 24 ja Rätty 1991, 9.) Erinäisiä korkoja voidaan Rädyn (1991) mukaan nimittää myös toimintaa rajoittaviksi tekijöiksi. Niitä ovat esimerkiksi pääomakulut, henkilökunnan määrä tai liikevaihto. Esimerkkejä pääomakuluista ovat vakuutusmaksut, korot ja poistot, kun taas henkilökunnan kuluja ovat esimerkiksi henkilösivukulut. (Rätty 1998, 9–11.)

Toiminnan kannattavuutta pystytään arvioimaan kannattavuusanalyysien avulla. Erilaisia kustannustietoja suhteuttamalla saadaan tietoa eri vaihtoehtojen mennoeristä ja näin ollen niiden edullisuudesta. Näitä kustannustietoja voidaan suhteuttaa esimerkiksi tuottoihin, toisiin kustannuksiin, tai muihin hyötyihin. Tätä suhteuttamista kutsutaan kannattavuuden analysoinniksi. Kannattavuusanalyysien tehokkuus keskittyy tiettyihin aihepiireihin sekä tulevaisuuteen ovat sen voimavarat, sillä vaikka yritys voisi tukeutua esimerkiksi vuosituloksen tai tilinpäätöstietojen antamaan informaatioon, ovat ne liian ympäröivä sekä menneeseen keskittyviä lukuja. Kannattavuusanalyysilaskelmat voivat auttaa yrityksen johtoa

tekemään päätöksiä niin ajankohtaisissa ongelmissa, mutta myös ennen kaikkea tulevaisuuden kannalta tärkeissä tilanteissa. Ne voivat keskeyttää epärealistisen hankkeen tai mahdollistaa mahtavan toiminnan kehityshankkeen. Analyysien laatiminen vie kuitenkin aikaa, joten niiden tekeminen tai tekemättä jättäminen on aina tilannekohtaista. Tärkeintä olisi kuitenkin, että laskelmat palvelisivat juuri kyseisen yrityksen toiminnan kehittämiskohteiden ongelmia. (Pellinen 2006, 163–165.) Kannattavuusanalyysien tekoon pystytään myös hyödyntämään toimintolaskentaa. Esimerkiksi toimintolaskennan keinoin laskettuja tuotekustannuksia voidaan hyödyntää myös kannattavuusanalyysissä. (Innes, Mitchell 1998, 26.) Lisäksi luvussa 3.2.4. käsitellyt toimintotasot auttavat myös kannattavuusanalyysissä. Toimintolaskentaa hyödyntävässä kannattavuusanalyysissä kustannukset luokitellaan vaihtelun syiden mukaan eri hierarkiatasolle. (Drury 2008, 231–232)

Kannattavuuteen liitetään yleensä myös asiakastyytyväisyys. Näiden kahden kentän sanotaan olevan keskeisessä roolissa yrityksen voittoon tähtäävässä strategiassa. Kannattavuus on koko toiminnan keskipiste, mutta Vehmasen ja Koskisen (1998) mukaan se edellyttää myös asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden sanotaan olevan keskeinen menestystekijä kannattavuuden saralla. Asiakastyytyväisyyteen voidaan luetella muun muassa laatu, innovatiivisuus, nopeat toimitukset sekä alhaiset myyntihinnat eli yrityksen kannalta alhaiset ostohinnat. Mikäli asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ei myöskään kannattavuuden voida olettaa olevan hyvällä tasolla. Tämä pätee myös totta kai toisinpäin. Johdon tehtävä on pitää nämä kaksi kenttää tasapainossa ja johdon laskentatoimen tulisi tuottaa tietoa, joka tukee molempien tasaista ylläpitoa ja kasvumahdollisuuksia. (Vehmanen, Koskinen 1998, 17.)

## **2.2 Käyttökate kannattavuuden tunnuslukuna**

Käyttökate on yksi kannattavuuden tunnusluvuista. Käyttökate kertoo, kuinka paljon yritys tekee voittoa, kun myynnistä on poistettu vain operatiiviset kulut, mutta ei laskennallisia poistoja, rahoituskuluja tai veroja. Se siis mittaa ydinliiketoiminnan tuloksentekeyttä. Käyttökate voidaan ilmaista rahamääräisenä jäännöksenä

sellaisenaan, tai se voidaan muuttaa prosenttimääräiseksi suhteeksi eli käyttökateprosentiksi. Vertailtaessa toisiin yrityksiin, on käyttökate-% helpommin vertailtavissa oleva mittari. (Pankkiasiat, 2022.)

Käyttökateen saa laskettua kahdella tavalla, nettotuloksen tai liiketuloksen kautta (Pankkiasiat, 2022). Käyttökateen kaksi laskukaavaa sekä käyttökateprosentin laskukaavat on kuvattu seuraavissa kaavoissa 1, 2 ja 3.

$$\text{Nettotulos} + \text{rahoituserät} + \text{verot} + \text{poistot ja arvonalentumiset} \\ = \text{käyttökate}$$

**Kaava 1.** Käyttökateen laskukaava nettotuloksen kautta (Pankkiasiat, 2022).

$$\text{Liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset} = \text{käyttökate}$$

**Kaava 2.** Käyttökateen laskukaava oikopolkuna liiketuloksen kautta (Pankkiasiat, 2022).

$$\frac{\text{Käyttökate}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 = \text{käyttökateprosentti}$$

**Kaava 3.** Käyttökateprosentin laskukaava (Pankkiasiat, 2022).

Käyttökateen sanotaan olevan hyödyllinen ja suhteellisen tarkka mittari, vaikkakin se voi johtaa harhaan. Käyttökate ei nimittäin ota huomioon omaisuuden ja velkarahoituksen kuluja eikä se myöskään kerro, mikäli yrityksellä on ongelmia maksaa rahoituskuluja tai maksetaanko sille saatavia. (Yritystoiminta, 2022.)

### 2.3 Asiakaskohtainen kannattavuus ja kustannuslaskenta

Yksi tärkeimmistä kannattavuuden osa-alueista on asiakaskohtainen kannattavuus. Fakta on se, että toiset asiakkaat vaativat monella toiminnan saralla enemmän, kuin toiset asiakkaat. Näin ollen ei voida olettaa, että kaikki toiminnot ovat samansuuruisia kaikkien asiakkaiden kesken tai saatikka, että kaikki asiakkaat olisivat samanlaisia. (Alhola 2000, 75.) Lisäksi on asiakaskohtaista kannattavuutta tulisi tarkastella myös asiakasryhmittäin (Kaplan, Atkinson 1998, 553). Asiakaskohtaisen kannattavuuden avulla saadaan tietoa siitä, pitäisikö joihinkin asiakkaisiin tai asiakasryhmiin kiinnittää enemmän tai vähemmän huomiota esimerkiksi hinnoittelussa (Drury 2008, 260).

Yksinkertaisimmillaan asiakaskohtaisen kannattavuuden saa selville vähentämällä asiakkaan muodostamista tuloista asiakkaan aiheuttamat menot (Kaava 4). Näitä menoja ovat heidän tilaamien tuotteiden tai palveluiden hankinta- ja valmistuskustannukset sekä niiden myynti-, palvelu- ja markkinointikustannukset. (Yritystoiminta, 2022.)

$$\begin{aligned} & \textit{Asiakkaan muodostamat tulot} - \textit{asiakkaan aiheuttamat kulut} \\ & = \textit{asiakaskohtainen kannattavuus} \end{aligned}$$

**Kaava 4.** Asiakaskohtainen kannattavuuslaskentakaava perinteisen kustannuslaskennan keinoin (Yritystoiminta, 2022).

Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämiseksi tarvitaan kuitenkin toimintolaskentaa, sillä sitä on todella hankalaa mitata perinteisen kustannuslaskennan keinoin. Lisäksi perinteinen kustannuslaskenta väärentää myöskin asiakaskohtaisessa kannattavuuslaskennassa todellisia kustannuksia, kuten muissakin kannattavuuslaskennan osa-alueissa. Näin ollen yllä mainittu Kaava 4 ei ole validi tapa mitata asiakaskohtaista kannattavuutta. Myöskään pelkkä asiakaskohtaisen myynnin seuranta ja vertailu ei riitä, vaan vaaditaan myös asiakaskohtaisten toimintojen kannattavuuden seuraamista, jotka saadaan selville helposti toimintolaskennan

avulla. Asiakaskohtaista kannattavuutta selvitettäessä tulee siis ottaa huomioon kaikki ne asiakaskohtaiset toiminnot, jotka tapahtuvat myös ennen ja jälkeen varsinaisten suoritteiden, eli tuotteiden tai palvelujen, myynnin jälkeen. Näitä toimintoja voivat olla esimerkiksi erikoistoivomukset, jotka vaativat mm. enemmän suunnittelukustannuksia. (Alhola 2000, 75.)

Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi voidaan käyttää sitä varten kehitettyä tuloslaskelmaa, jota on havainnollistettu Kaavassa 5. Laskelmassa vähennetään aluksi asiakaskohtaiset toimintokustannukset asiakastuotoista. Näitä asiakaskohtaisia toimintokustannuksia voivat olla esimerkiksi myynti- ja markkinointitoiminnot kuten henkilöstökulut käytettyinä työtunteina, toimitilakulut käytettynä pinta-alana, matkakulut asiakasvierailuilta sekä mahdolliset muut kulut, kuten mainoskulut. Asiakaskohtaisten toimintokustannusten jälkeen vähennetään asiakkaalle myytyjen suoritteiden toimintokustannukset. Suoritteiden toimintokustannuksia voi olla esimerkiksi raaka-aineiden osto- tai tilausten kirjaus- ja lähetystoiminnot. Esimerkkejä näihin käytetyistä resursseista on henkilöstökulut käytettyinä työtunteina, toimitilakulut käytettynä pinta-alana tai kalustokulut ostohintoina. Viimeiseksi vähennetään asiakkaan suoritekohtaiset kustannukset, eli välitön materiaali ja -työvoimakustannus. (Alhola 2000, 81–87.)

#### *Asiakastuotot*

- *asiakaskohtaiset toimintokustannukset*
- *asiakaskohtaisten suoritusten toimintokustannukset*
- *asiakkaan suoritekohtaiset kustannukset*
- = asiakaskohtainen kannattavuus

**Kaava 5.** Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan kaava toimintolaskennan keinoin (Alhola 2000).

Laskelmaa voidaan käyttää myös toisessa järjestyksessä ja sillä voidaan myös arvioida esimerkiksi asiakasryhmittäistä kannattavuutta (Alhola 2000, 82 ja 88).

Kannattavuuden seuraaminen auttaa myös asiakaskeskeisiä yrityksiä siinä mielessä, ettei heistä tulisi liian riippuvaisia tietyistä asiakkaistaan, sillä myös se voi olla kohtalokasta yritykselle (Kaplan, Atkinson 1998, 553). Asiakaskohtaisen kannattavuuden seuraaminen on tärkeää myös esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kannalta. Asiakaskohtaisen kannattavuuden seuraamisen sanotaan nimittäin johtavan myös mm. oikeudenmukaisempaan hinnoitteluun. Oikeudenmukaisemman hinnoittelun ansiosta yrityksen sanotaan saavan kannattavampia asiakkaita, kun se tietoisesti on asiakaskannattavuuden selvittämisen jälkeen mahdollisesti luopunut kannattamattomista asiakkaistaan. (Alhola 2000, 81.)

Asiakaskohtaisen kannattavuuden mittaaminen voi johtaa siihen, että jonkun asiakkaan todetaan olevan kannattamaton. Uudet asiakkaat ovat todennäköisesti kannattamattomia, sillä uusasiakashankintaan kuluneita menoja ei ole välttämättä vielä saatu katettua heille kohdistetuilla myynneillä. Tähän ei kuitenkaan kannata vielä reagoida, koska heitä voidaan arvostaa vielä asiakkuuskasvupotentiaalinsa ansiosta. Toiset asiakkaat voivat kuitenkin olla kannattamattomia pitkässä juoksussa. Tämä pitkäaikainen kannattamattomuus voi tosiasiasa johtaa asiakkaasta luopumiseen, sillä kannattamattomuudesta selviämiseen tarvitaan merkittäviä toimia, kuten asiakaskohtaisen hinnoittelun merkittävää kasvua. (Kaplan, Atkinson 1998, 553.) Tämä voi olla ratkaiseva tekijä asiakkuussuhteessa, sillä esimerkiksi asiakas voi olla haluton maksamaan kalliimmista suoritteista. Kuten aikaisemmassa kappaleessa todettiin, tämä voi olla tapa luopua kannattamattomista asiakkaista. Jottei asiakkaista kuitenkaan tarvitsisi heti luopua voi asiakaskohtaista kannattavuutta koittaa parantaa esimerkiksi yrityksellä muuttaa asiakkaan ostokäyttäytymistä. Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen voi vaikuttaa esimerkiksi tilausmäärät tai kompleksisempien tuotteiden myynti. Mikäli asiakas saataisiin tilaamaan pienien tiluserien sijasta isompia määriä tai ostamaan yksinkertaisempia tuotteita kalliiden kompleksisten tuotteiden sijaan, saataisiin asiakaskohtaista kannattavuutta korkeammalle tasolle. (Drury 2008, 261.)

### 3 KUSTANNUSLASKENTA

Tässä toisessa teoreettista viitekehystä kuvaavassa pääluvussa käsitellään kustannuslaskentaa. Alkuun tutustutaan perinteiseen kustannuslaskentaan ja sen ongelmakohtiin, jonka jälkeen tarkastellaan toimintolaskentaa. Toimintolaskentaan kuuluu ajattelumalleja, eri kustannusrakenteita sekä laaja termistö, joita käydään luvun loppupuolella tarkasti läpi.

#### 3.1 Perinteinen kustannuslaskenta

”Perinteisen kustannuslaskennan lähtökohtana on, että tuotteet ja niiden tuottaminen aiheuttavat kustannuksia” (Brimson 1991, 21).

Perinteinen kustannuslaskenta on kehittynyt Brimsonin (1991) mukaan aikana, jolloin pääasiallisia tuotannon tekijöitä olivat vain välitön työ sekä välittömät aineet. Tällöin myös teknologia oli vakaata, tuotevalikoima kapea, sekä lisäksi muut toiminnot tukivat valmistusta. Ajanjaksolle oli myös tyypillistä se, että toiminta oli valmistuskeskeistä, ja tärkeimpänä tavoitteena oli maksimoida resurssien, eli työvoiman ja koneiden käyttö. Näin ollen kustannusten syntyminen tarkastelu kohdentui kustannuslajikohtaiseen tarkastelumalliin. (Brimson 1991, 24.)

Kustannuslajikohtaista tarkastelumallia tukee Alholan (2000) esittelemä perinteinen kustannuslaskentamalli. Se voidaan yleisesti ottaen jakaa esimerkiksi kolmeen seuraavaan vaiheeseen: kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta sekä suoritekohtainen laskenta. Kustannuslajilaskennassa selvitetään kaikki laskentakauden kustannukset liikekirjanpidon kululajeittain. Lajeja ovat esimerkiksi ainekustannukset, palkat ja vuokrat. Kustannuspaikkalaskennassa välilliset eli yleiskustannukset kohdistetaan erinäisille kustannuspaikoille. Näitä kustannuspaikkoja voivat olla esimerkiksi ainekustannuspaikka eli varasto, valmistuskustannuspaikka eli tuotanto tai esimerkiksi markkinointi- tai hallinto-osasto. Suoritekohtaisessa laskennassa samat yleiskustannukset kohdistetaan suoritteille eli tuotteille. Kus-

tannuspaikkojen väliset kustannukset saadaan jaettua suoritteille käyttämällä erilaisia kohdistamisperiaatteita. Yleisimmät niistä ovat jako- ja lisäyslaskenta. Lisäämällä näihin vielä suoritteiden tai tuotteiden välittömät kustannukset, saadaan selville tuotteiden aiheuttamat kustannukset, eli tuotekustannukset, perinteisen kustannuslaskennan keinoin. Tätä perinteisen kustannuslaskennan kulkua on visualisoitu Kuviossa 1. (Alhola 2000, 10–11.)

Kustannuslajit	
Välilliset yleiskustannukset, jaettuna kustannuspaikoittain	Välittömät kustannukset
Kustannukset suoritteittain	

**Kuvio 1.** Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola 2000).

”Perinteinen kustannuslaskenta soveltuu käytäntöön, kun yleiskustannukset ovat pienet ja toiminta on täysin volyymsidonnaista, jolloin kustannukset ovat suorassa suhteessa esimerkiksi tuotanto- tai myyntimäärään” (Alhola 2000, 21).

### 3.1.1 Jako- ja lisäyslaskenta

Perinteisen kustannuslaskennan yleisimpänä laskentaperiaatteena voidaan pitää jako- ja lisäyslaskentaa (engl. process costing, job order costing). Näitä joudutaan kuitenkin useimmiten soveltamaan ja yleensä niiden piirteitä käytetäänkin keskenään sekaisin. (Pellinen 2006, 116, 124 ja 136.)

Jakolaskennassa laskentamenetelmänä käytetään tapaa, jossa tuotantokustannukset kohdistetaan tuotantovaiheille eli kustannuspaikoille. Menetelmä valitaan yleensä niissä tilanteissa, missä suorite on vakio ja tuotanto yhtenäistä eli jatkuvaa. Toisin sanoen silloin samoilla tuotantovälineillä valmistetaan pääasiassa vain yhtä suoritetta, tai yhtä suoritetta muokataan useassa tuotantovaiheessa, tai tuo-



tanto on jatkuvaa massatuotantoa. Näissä tilanteissa kustannuksia kuluu aina vakiomäärän verran sekä välittömiä, että välillisiä kustannuksia. Täten kustannusten kohdistamiseen suoritteille vaaditaan vain kustannusten jakaminen valmistettujen suoritteiden määrällä. (Pellinen 2006, 117–118 ja 124.) Jakolaskennassa kustannukset kerätään siis laskentakausittain eri kustannuspaikoista ja jaetaan eri suoritteiden kesken tasan. Erillisiä erätunnuksia ei tarvita. Suoritteiden ei myöskään tarvitse olla täsmälleen samoja, mutta tulee olla perusteltua, miksi niihin kohdistetaan aina sama määrä kustannuksia. (Vehmanen, Koskinen 1998, 101.)

Lisäyslaskentaa käytetään puolestaan tilanteissa, joissa suoritteita on monia erilaisia. Juuri tämän tuotteiden erilaisuuden takia lisäyslaskennan tarve on syntynyt. Lisäksi lisäyslaskennassa suoritteiden tuotantomäärät vaihtelevat eli tuotanto on yksittäistä tai sarjatuotantoa. Laskentamenetelmää käytetään siis silloin, kun suoritteet ovat ainutkertaisia ja monivaiheisia sekä niiden valmistukseen käytetään monia koneita ja laitteita ja kun valmistettavat määrät vaihtelevat yksittäisestä massatuotantoon. Lisäyslaskennalle on tyypillistä myös se, että yleensä tuotantoerät ovat tunnistettavissa eli identifioitavissa esimerkiksi työmääräysten tai työnumeroiden avulla. Näin ollen kustannukset saadaan kohdistettua suoraan oikealle tunnistettavalle erälle erikseen. Lisäyslaskennassa laskentakohteen määrittelyssä hyödynnetään kustannuslisiä. (Pellinen 2006, 117 ja 135–136 ja Vehmanen, Koskinen 1998, 106–107.)

### **3.1.2 Ongelmakohtia**

Aiemmin Kuviossa 1 kuvatusta perinteisestä kustannuslaskentamallista Alhola (2000) nostaa ongelmaksi sen, että tämän kaltainen liian yksinkertainen tapa vääristää tuotekustannukset. Vääristys juontaa juurensa nimenomaan jako- ja lisäyslaskentaan, jotka jakavat yleiskustannukset suoritteille, eli tuotteille väärin perustein. (Alhola 2000, 11–13).

Lisäksi muita ongelmakohtia perinteisessä kustannuslaskentamallissa ovat, että esimerkiksi yleiskustannusten jako välittömän työn perusteella, korostaa liiaksi välittömän työn osuutta kustannustekijänä. Näiden lisäksi perinteinen kustannuslaskenta ei myöskään tarjoa tarpeeksi infoa esimerkiksi kilpailuedun perusteista, tai esimerkiksi siitä, mistä kustannukset tarkalleen ottaen johtuvat. (Brimson 1991, 24–26.)

### 3.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta, eli toimintoperusteinen kustannuslaskenta (engl. ABC, Activity-Based Costing) on nimensä mukaisesti yksi kustannuslaskennan, ja tarkemmin ottaen kustannuspaikkalaskennan, suuntauksista. Sen alkuperäisenä ideana on, että erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, joista syntyy kustannuksia. Nämä kustannukset pitää jakaa suoritetta valmistettaessa käytetyille toiminnoille ja siitä eteenpäin itse suoritteelle. Toimintolaskenta siis määrittelee, mitä toimintoja suoritteet kuluttavat ja tämän perusteella pystytään laskemaan suoritekoh- taiset kustannukset. (Alhola 2000, 7, 15 ja 33).

Pellinen (2006) on kiteyttänyt toimintolaskennan perusajatuksen teoksessaan seuraavanlaisesti:

”Voimavarojen käyttö aiheuttaa kustannuksia, toiminnot saavat aikaan voimavaroja vastaavan määrän kustannuksia, tuotteet käyttävät toimin- toja, tuotteet saavat aikaan toimintojen käyttöä vastaavan määrän kustan- nuksia.” (Pellinen 2006, 188.)

Voidaan siis sanoa, että toimintolaskennan avulla tunnistetaan, mitä yritys tekee. Kun tiedetään tarkemmin, mitä ja miten yritys tekee ja, että mihin aika käytetään, pystytään yrityksen kannattavuutta sekä tehokkuutta parantamaan. Voidaan sa- noa, että toimintolaskennan avulla kustannukset pystytään kohdistamaan parem- min, kun niiden aiheuttajat tunnistetaan paremmin. Kustannusten paremman kohdistamisen uskotaan parantavan koko liiketoimintaa ja vähentävän tuhlausta

sekä arvoa lisäämättömiä toimintoja. Toimintolaskenta ei kuitenkaan hyödytä yritystä pelkkänä laskentamallina, vaan saavuttaakseen toimintolaskennan täyden potentiaalin, tarvitaan yritystoiminnan sekä toimintolaskennan tueksi koko toimintolaskennan filosofia, eli toimintoajattelu. (Brimson 1991, 47–48.)

### 3.2.1 Toiminnot, kustannusten aiheuttajat

Toimintolaskennan lähtökohtana ovat toiminnot. Toiminnot kuvaavat mitä yritys tekee ja mihin se käyttää aikaansa ja mitä toiminto saa aikaiseksi. Yhdistelmä työntekijöitä, teknologiaa, raaka-aineita, toimintatapoja sekä ympäristöä, jotka aikaansaavat suoritteen, eli tuotteen tai palvelun, on nimenomaan nimeltään toiminto. (Brimson 1991, 75.)

Laajimmillaan toiminnot käsittävät sekä valmistusprosesseja, että myös prosesseja tukevia toimintoja. Valmistusprosessissa toimintoja ovat esimerkiksi tuotteen ja valmistuksen suunnittelut, itse tuotteen valmistus ja jakelu, mutta myös sen myynti, markkinointi ja jälkipalvelut, kuten huolto. (Brimson 1991, 79.)

Toiminnot voidaan jakaa myös seuraaviin laajuusasteisiin: toimintokokonaisuus, toimintoryhmä, toiminto, työtehtävä, toimenpide, yksittäistieto (Brimson 1991, 78). Tätä toimintoluokitusta on kuvattu tarkemmin oheisessa Kuviossa 2.

<b>TOIMINTOKOKONAISUUS</b>	Asiakashallinto
<b>TOIMINTORYHMÄ</b>	Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen
<b>TOIMINTO</b>	Selvityksen tekeminen
<b>TYÖTEHTÄVÄ</b>	Laskelman luominen
<b>TOIMENPIDE</b>	Tietojen kirjaaminen
<b>YKSITTÄISTIETO</b>	Hinnat

**Kuvio 2.** Toimintoluokitus (Brimson 1991).

Toimintokokonaisuus tarkoittaa sitä mitä tulee tehdyksi, eli sellaisten toimintojen joukko, jolla saavutetaan tietty yhteinen tavoite. Toimintoryhmä on puolestaan sellaisien toimintojen joukko, joka toimii säännönmukaisesti ja tiettyjen toimintatapojen mukaan. Toiminto on se, mitä tehdään tietyn asian saavuttamiseksi. Työtehtävä sisältää ne suoritukset, jotta toiminto muodostuu. Toimenpide on pienin työtehtävään kuuluva osa ja yksittäistieto esimerkiksi toiminnon suorittamiseen liittyvä asiakas. (Brimson 1991, 77–78.)

### 3.2.2 Toimintolaskennan historia

Toimintolaskennan suurimpina sysäyksenantajina ovat olleet yritystoiminnan suuret muutokset kautta aikain. Teknologia on ottanut suuria edistysaskelia jo monen kymmenen vuoden ajan, johtamistyyli on modernisoitunut ja yritykset ovat kasvaneet ja kansainvälistyneet suuresti. Kaikki tämä on vaikuttanut paljon myös yritysten toimintaan, sillä maailmanlaajuinen kilpailukyky on täytynyt pitää yllä. Tämä kaikki on vaatinut laadun ja asiakaspalvelun parantamista sekä kustannusten vähentämistä. Kuten huomataan laatu ja asiakaspalvelu eivät ole suoraan yhteydessä välittömiin kustannuksiin, vaan ovat paremminkin toimintoja, mutta vaikuttavat kuitenkin yrityksen tuotteisiin/palveluihin. Näin on päästy kiinni toimintolaskentaan sekä -ajatteluun. (Brimson 1991, 49–50.)

Toimintolaskennan historia ulottuu 1980-luvun Yhdysvaltoihin. Toimintoperusteisen laskennan kehittäjinä voidaan pitää Harvard Business Schoolin kahta professoria, Robin Cooperia sekä Robert S. Kaplania. (Alhola 2000, 21.) Professorit julkaisivat arvostelevia kirjoituksia perinteisestä kustannuslaskennasta, sekä toivat ilmi hyötyjä, joita saataisiin paremmasta kustannusten kohdistamisesta (Pellinen 2006, 188). Alun perin toimintolaskennan idea lähti vain tuotekohtaisten kustannusten tarkastelusta. Nyttemmin käsite on laajentunut muun muassa palveluihin ja projekteihin. Näin ollen, nykyään toimintolaskennan avulla pystytään määrittämään kaikki yrityksen toiminnot sekä niiden aiheuttamat kustannukset. (Alhola 2000, 33.)

Toimintolaskennan voidaan sanoa olevan yksi tunnetuimmista ja menestyksekkäimmistä menetelmistä laskentatoimen saralla. Nimittäin Pellisen (2006) mukaan toimintolaskennalla on ollut suuri vaikutus yritysten kustannuslaskentakäytäntöjen kehittämisessä (Pellinen 2006, 188). Lisäksi mm. Brimsonin (1991) mukaan toimintoperusteinen laskenta on nopeinten käytäntöön sovellettu idea koko laskentatoimen historiassa (Brimson 1991, 11). Myös Alhola (2000) sanoo toimintolaskennan synnyttäneen monenlaista puheenaihetta ja sen on myös nähty olevan perinteisen kustannuslaskennan haastaja, vaikka näin ei tulisi kuitenkaan olla (Alhola 2000, 15).

### **3.2.3 Toimintoajattelu ja -johtaminen**

Kuten mainittu, toimintolaskenta on kasvattanut hurjasti suosiotaan syntyjäänsä lähtien. Toimintolaskenta ei ole enää pelkkä kustannuslaskennan malli, vaan se on luonut tuekseen sekä toimintoajattelun sekä toimintojohtamisen käsitteet. (Alhola 2000, 96.)

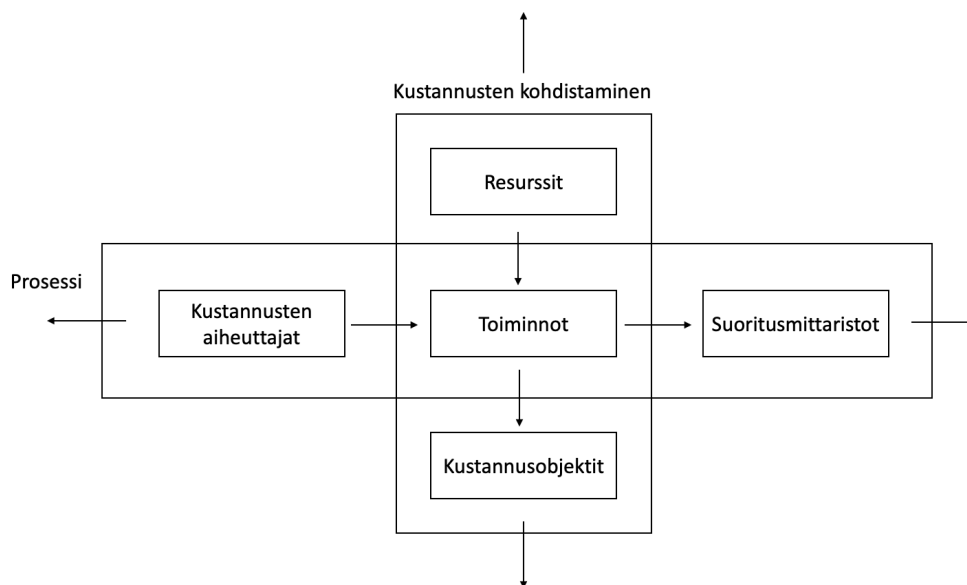
Toimintoajattelun yhtenä tärkeimpänä ajatuksena on, että toimintojen tulisi aina tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Alhola 2000, 115). Toimintoajattelussa kiinnitetään ennen kaikkea huomiota siihen, että yrityksen aikaansaamat suoritteet aiheuttavat toimintoja. Näitä toimintoja kuluttavia asioita voivat olla esimerkiksi suoritteet, kaupat, asiakkaat ja markkina-alueet. Näistä aiheuttajista voi myös muodostua toimintoketjuja. Juuri nämä toiminnot ja toimintoketjut ovat toimintoajattelun lähtökohta. (Alhola 2000, 27 ja 30.) Toimintoajatteluun liittyy vahvasti myös resurssiajattelu, sillä toiminnot käyttävät resursseja. Näin ollen resursseja tarvitaan toimintoja varten, jotta toiminnot tulevat suoritetuiksi. (Alhola 2000, 114.)

Itse toimintoajattelu on kuitenkin vielä laajentunut, ja siitä on muodostunut oma johtamisfilosofiansa, toimintojohtaminen (engl. Activity Based Management, ABM) (Alhola 2000, 96). Toimintojohtaminen on johtamisanalyysi, jonka avulla yritykset saavat kaikki toimintolaskennan tarjoamat hyödyt käyttöönsä (Turney

1998, 139). Siinä missä perinteiset johtamisjärjestelmät näkevät yrityksensä osastoittain, kun toimintojohtamisessa yritystä johdetaan toimintolähtöisesti. Se siis keskittyy yrityksen johtamiseen organisaation muodostavien toimintojen pohjalta. Myös toimintojohtamisessa korostuu toimintolaskennan ajatus siitä, että toiminnot kuluttavat kustannuksia. Näin ollen myös toiminnan johtamiseen tarvitaan ymmärrystä siitä, mitkä tekijät aiheuttavat toimintojen suorittamista ja mistä toimintojen kustannukset syntyvät. (Drury 2008, 544.) Toimintojohtamisessa yhdistyy kuitenkin useampi johtamistapa; laatujohtaminen (engl. Total Quality Management, TQM) sekä aikaan perustuva johtaminen (engl. Time Based Management, TBM). Lisäksi se tietysti käyttää laskentamallinaan toimintolaskentaa. (Alhola 2000, 96.) Se siis pohjautuu useampaan analyysimenetelmään ja nämä analyysit käyttävät hyväkseen toimintolaskennan tuottamaa tietoa (Turney 1998, 140).

Toimintojohtamisen avulla pyritään ohjaamaan toimintoja sekä ottamaan uusia strategioita käyttöön, jotta yritys pystyisi kehittämään toimintaansa jatkuvan paineen alla. Toimintojohtamiselle on olemassa Turneyn (1998) mukaan kaksi perustavanlaatuaista tavoitetta sekä sääntöä. Tavoitteina on lisätä asiakkaiden nettohyötyä, sekä nettohyödyn tuottamisesta aiheutuneita voittoja. Sääntöinä on, että toimintojohtamisessa tulee sitoa resursseja niihin toimintoihin, jotka tuottavat strategisessa mittakaavassa suurimman mahdollisen hyödyn. Lisäksi toimintojohtamisessa tulee kehittää sellaisia toimintoja, jotka ovat tärkeitä asiakkaille. (Turney 1998, 139–140 ja 143.) Toimintojohtamisella pyritään yksinkertaisesti kilpailukykyyn, eli toisin sanoen, kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä laadun parantamiseen (Lumijärvi, Kiiskinen, Särkilahti 1995, 17). Jotta toimintaa pystytään tehostamaan, pyritään toimintojohtamisen ideologiassa tunnistamaan toimintoja sekä toimintoketjuja, joille voidaan löytää parempia toimintamalleja. Lisäksi parantamisen kohteena olevia toimintoja ja niiden ketjuja tietysti johdetaan toimintojohtamisen keinoin, jotta muutokset tulevat tehdyksi. Tehostamiselle on toimintojohtamisessa kaksi tapaa. Se voi olla pienin muutoksin tapahtuvaa jatkuvaa muutosta (engl. continuous improvement) tai radikaalisten muutosten kautta

tapahtuvaa kertaluontoista muutosta (engl. radical improvement). Nämä muutokset vaativat tietysti aina seuranta. Toimintojohtamisessa seuranta tapahtuu usein suoritusmittaristojen avulla. (Vehmanen, Koskinen 1998, 147.) Suoritusmittaristoja on olemassa sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä. Ne kattavat monet toiminnot erittäin laajasti. (Drury 2008, 546.)



**Kuvio 3.** ABC-risti (Turney 1996).

Kuten aiemmin on todettu, toimintojohtamisen pohjana toimii toimintolaskenta. Nämä kaksi liittyvät siis läheisesti toisiinsa ja näin ollen tukevat toinen toistaan. (Alhola 2000, 97.) Siinä missä toimintojohtaminen keskittyy toiminnan parantamiseen, antaa toimintolaskenta kehitysanalyysiin tarvittavaa tietoa. Turney (1998) on teoksessaan kuvannut ABC-ristin avulla toimintojohtamisen ja toimintolaskennan välistä suhdetta. Risti on havainnollistettu Kuviossa 3. Toimintolaskenta on tässä kuviossa keskipisteenä ja toimintojohtaminen ympäröi sitä. Näin ollen toimintojohtaminen saa elinvoimansa toimintolaskennan antamasta ydintiedosta. (Turney 1998, 140–141.) Toimintolaskennan antaman pohjan lisäksi muina työkaluina toimii muut toimintojohtamisen työkalut. Näitä ovat strateginen analyysi, arvoanalyysi, kustannusanalyysi, toimintoperusteinen budjetointi, elinkaarilaskenta sekä tavoitekustannuslaskenta (Turney 1998, 161). Alholan (2000) teoksen mukaan näiden Turneyn nimittämien työkalujen lisäksi myös toimintoanalyysi on yksi

tärkeimmistä peruselementeistä toimintojohtamisen tueksi. Toimintoanalyysi antaa tarkasti tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja kuinka resursseja käytetään. (Alhola 2000, 104–105.) Toimintoanalyysiä käsitellään tarkemmin myöhemmin tässä opinnäytetyössä luvussa 3.2.4.

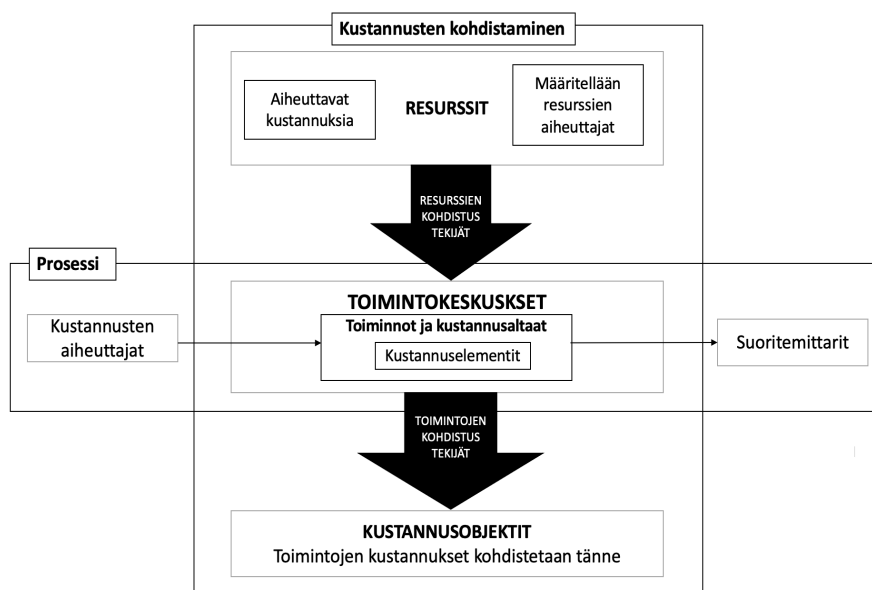
Se miten toimintojohtamis pohjaiset budjetti- ja seurantaraportit tai muut analyysit eroavat tavallisista raporteista näkyy siinä, että toimintojohtamisen avulla muodostetut raportit analysoivat kustannuksia nimenomaisesti toiminnoittain ja antavat johdolle tietoa kustannustekijöistä. Perinteisessä raportoinnissa huomio keskittyisi kunkin eri vastualueen kustannuksiin kulutyypeittäin. Toisin sanoen toimintojohtamis perusteinen lähestymistapa raportoi toiminnoittain tai jopa alatoiminnoittain, kun perinteinen lähestymistapa raportoi osastoittain tai kulu luokittain. Lisäksi toimintojohtamis perusteinen lähestymistapa raportoi usein tietoja toiminnoista, jotka ylittävät osastojen rajat. (Drury 2008, 544.)

### **3.2.4 Toimintolaskennan kustannusten jakojärjestelmä sekä prosessiulottuvuus**

Toimintolaskennan kustannusten jakojärjestelmää sekä prosessiulottuvuus on kuvattu kokonaisuudessaan Kuvioon 4. Kuvio on johdettu Turneyn (1996) teoksen kuvioista. Kuvion pystypalkki kuvaa kustannusten kohdistusta sekä vaakapalkki toimintojen tuottamisen prosessia ja siitä saatavia tietoja. (Turney 1996, 96–97.)

Toimintolaskenta itsessään sisältää useita termejä, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Tässä kappaleessa on selitetty kuvion termit ja näin ollen koko järjestelmä tarkemmin auki. Sekä Kuvion 4 että itse termistön hahmottaminen helpottuu toinen toisiaan seuraamalla.





**Kuvio 4.** Kustannusjako sekä prosessiulottuvuus (Turney 1996).

### Resurssit

Resurssit (engl. resources) ovat kustannuksia aiheuttavia, taloudellisia tekijöitä, jotka on ohjattu toimintojen suorittamiseen (Turney 1996, 96). Resursseja voidaan kutsua myös tuotannontekijöiksi, panoksiksi tai voimavaroiksi (Vehmanen, Koskinen 1998, 13). Esimerkiksi tuotantoyrityksen resursseja voivat olla välitön työvoima sekä välittömät materiaalit, tuotannon välilliset kustannukset kuten sähkökustannukset ja hallinnolliset kustannukset kuten esimerkiksi markkinointi. Lisäksi resursseja voivat olla asiantuntijoiden ja toimihenkilöiden palkat, toimistotilan sekä tietojärjestelmän kustannukset. (Turney 1996, 96–97.) Resurssit voidaan jakaa myös resurssialtaisiin eli resurssien kustannusaltaisiin. Resurssiallas kertoo, mihin kustannuslajiin kyseiset resurssit ovat sitoutuneet. Esimerkiksi sähköt, vuokra ja lämmitys voivat kuulua toimitilojen kustannusaltaseen. (Alhola 2000, 47.) Resurssit virtaavat eteenpäin toimintoihin, jotka puolestaan ovat prosesseja, jotka aiheuttavat työtä. Sitä millä resurssien kustannukset puolestaan jaetaan toiminnolle, kutsutaan resurssiajureiksi. (Turney 1996, 97.)

Resurssit jaetaan yleensä eri jakoperusteiden avulla eri vastuualueille kuten osastoille. Täten osastolla on oikeus käyttää saamansa resurssit, mutta resurssien käytölle on myös yleensä asetettu tulosvastuu. Näin ollen resurssien käytöstä on aina vastuussa joku henkilö, yleensä osastovastaava. (Vehmanen, Koskinen 1998, 13.)

Resursseista puhuttaessa mainitaan myös yleensä resurssien eroteltavuus (engl. resource separability). Resurssien eroteltavuus tarkoittaa sitä, että resursseja pystytään tarkastelemaan omina kokonaisuuksinaan esimerkiksi päätöksenteossa. Toisin sanoen kyse on siitä, missä suhteessa resurssin käyttö riippuu toisten resurssien käyttömääristä. Mikäli yhteyttä ei ole on kyse nimenomaan resurssien helposta eroteltavuudesta. Tähän liittyviä haasteita voivat olla esimerkiksi, että saadaanko yrityksen toiminnot jaettua itsenäisiin kokonaisuuksiin, vaikka ne voivat olla keskenään hierarkkisia taikka irtonaisia, muiden toimintojen volyymin riippumattomia resursseja. (Vehmanen, Koskinen 1998, 69.)

Resurssien kohdistamisesta syntyneitä kustannustietoja tarvitaan toimintolaskentajärjestelmiin. Kustannusinformaatio saadaan ensisijaisesti yrityksen kirjanpidosta. Tärkeintä olisi kohdistaa kustannukset pääkirjan tileiltä toiminnoille sillä tavoin, että ne vastaisivat sitä, kuinka työn suorittamiseen vaaditut resurssit ovat oikeasti jakautuneet. (Turney 1996, 97 ja 99.)

Lisäksi resursseihin liittyy myös resurssiajattelu, joka puolestaan liittyy toimintoajatteluun. Kuten todettu, resurssit tarvitsevat toimintoja ja toisinpäin. (Alhola 2000, 114.) Toimintoajattelua käytiin läpi luvussa 2.2.3.

### **Kustannusajuri**

Kustannusajuri (engl. cost driver), tai kustannusten aiheuttaja on tapahtuma tai tekijä, joka vaikuttaa toiminnon sisältöön ja toistokertoihin. Näin ollen se siis kuluttaa resursseja. Toisin sanoen kustannusajurit määrittävät toiminnon suorittamiseen vaadittavan työmäärän ja vaivan. Kustannusajureista saadaan myös infor-

maatiota. Ne kertovat yritykselle miksi toiminto suoritetaan ja kuinka paljon vai-  
vaa työn suorittaminen vaatii. Mikäli yritys haluaa kehittyä, on tärkeää tunnistaa,  
ymmärtää ja hallita myös kustannusajureita. Kuten toiselta nimeltään tiedetään,  
kustannusajurit ovat itse kustannusten aiheuttajia, ja mikäli ne tunnistetaan ja nii-  
hin pystytään reagoimaan, on se yrityksen menestyksen kannalta positiivista. (Tur-  
ney 1996, 72,87,148.)

Kustannusajureiden oikea kartoitus ja valitseminen on tärkeää, sillä väärin valittu  
kustannusajuri ja siitä saadut laskentatiedot voivat vääristää tuloksia rajustikin.  
Kustannusajurit voidaan määrittää helpoilla kysymyksillä, kuten kuinka usein toi-  
minto suoritetaan tai mikä aiheuttaa toiminnon suorittamisen, mutta määrittämi-  
seen voi myös vaikuttaa muutama seikka. Valittavia kustannusajureita voi olla use-  
ampiakin. Määrään vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka monta toimintoa on olemassa,  
kuinka tarkkaa tietoa halutaan saada ja kuinka monimutkainen organisaatiora-  
kenne itsessään on. Määrittämisessä tulee lisäksi ottaa huomioon, kuinka kustan-  
nusajuritiedot ovat saatavilla, kuinka hyvin se kuvaa resurssien kulutusta ja kuinka  
se vaikuttaa yrityksen nykyiseen toimintaan. (Lumijärvi, ym. 1995, 53 ja 57–61.)

Puhuttaessa kustannusajureista voidaan ne jakaa kahteen eri lajiin. Ensimmäisen  
ja toisen tason kustannusajureihin. Ensimmäisen tason kustannusajureita ovat re-  
surssi-ajurit ja toisen tason kustannusajureita ovat toimintoajurit. (Alhola 2000, 37  
ja 47–49.) Kustannus- ja toimintoajureita tarkastelemme tarkemmin seuraavissa  
kappaleissa.

### **Resurssi-ajuri**

Ensimmäisen tason kustannusajureita ovat resurssi-ajurit (engl. resource drivers).  
Resurssien kustannukset jaetaan toiminnoille resurssi-ajureiden avulla. (Alhola  
2000, 47.) Niitä voidaan kutsua myös resurssikohdistimiksi (Vehmanen Koskinen  
1998, 131). Resurssi-ajureiden avulla arvioidaan toimintojen käyttämää resurssi-  
määrää ja kustannuksia (Turney 1996, 97). Resurssi-ajureiden voidaankin sanoa  
olevan linkki resurssien ja toimintojen välillä. Konkreettisesti resurssi-ajurit ovat

yleensä jokin mitta tai kohdistin. Kuten yleisesti ottaen kustannusajureista puhuttaessa, myös resurssiajureita valittaessa resurssien oikein valitseminen ja ajureiden kartoitus on ratkaisevan tärkeää oikean informaation tuottamisen kannalta. Mikäli resurssit on kohdistettu väärin, saattaa se vääristää todellisuutta pahastikin. (Alhola 2000, 37 ja 47–49.)

### **Toimintoajuri**

Toisen tason kustannusajureita ovat toimintoajurit. Toimintoajurin (engl. activity driver) avulla toiminnon aiheuttama kustannus saadaan kohdistettua oikealle laskentakohteelle, eli suoritteelle. (Alhola 2000, 37 ja 51.) Se siis mittaa suoritteen käyttämää toiminnon määrää. Toimintoajurista voidaan käyttää myös nimitystä kohdistustekijä. (Turney 1996, 72.) Esimerkkejä toimintoajureista Turneyn (1996) mukaan voivat olla esimerkiksi tilausten määrä, osanumeroiden tai testauskertojen määrä, neliometri per piirilevy, poratut reiät, kuvan ympärystämitta tai yksi- tai kaksipuolisuus. Tyypillisesti yrityksen toimintolaskentajärjestelmässä näitä toimintoajureita on käytössä noin kymmenestä kolmeenkymmeneen. (Turney 1996, 56 ja 64.)

### **Toimintotasot**

Lisäksi toimintoajurit voidaan jakaa eri toimintohierarkioihin tai toiselta nimeltään toimintotasoihin. Jotta on mahdollista valita oikea ja oikeantasoinen toimintoajuri, on tärkeää tunnistaa toimintotasot oikeaoppisesti. (Alhola 2000, 41.)

Toimintoajurit voidaan siis jakaa kolmentyyppiseen toimintotasoon, niiden vaatimien toimintojen mukaan. Ensimmäinen toimintotaso on yksikkötaso, jossa toiminnot suoritetaan jokaiselle yksittäiselle suoritteelle. Esimerkkinä jokaiseen lautaan porataan reikä. Toisena toimintotasona on erätoiminnot, jossa toiminto suoritetaan ennemminkin yhdelle erälle, kuin jokaiselle suoritteelle yksittäin. Esimerkkinä poran asetusten säätäminen ennen jokaisen laudan poraamista. Kolmantena

toimintotasona on tuotetaso, jossa toiminto hyödyttää jokaista tehtyä erää ja yksittäistä suoritetta. Esimerkkinä poran terän muokkaaminen halutunlaiseksi laudan porausta varten. (Turney 1996, 56–57.)

Lisäksi toimintotasojen tunnistamiseen käytetään apuna toimintoanalyysiä. (Alhola 2000, 41.)

### **Toimintoanalyysi**

Toimintoanalyysin avulla on mahdollista parantaa ja virtaviivaistaa liiketoimintaa (Alhola 2000, 105). Toimintoanalyysin avulla selvitetään, mitä yrityksessä tehdään, miten eri toiminnot kytkeytyvät toisiinsa sekä mikä on toimintojen tuoma lisäarvo ja mitä tekeminen itsessään maksaa. Sen avulla saadaan selville mihin resursseja käytetään, tehdäänkö edes oikeita asioita ja että kuluuko resursseja tärkeimpiin toimintoihin vai käyttävätkö toissijaiset toiminnot suhteessa enemmän resursseja. Toimintoanalyysissä tärkeimpänä tehtävänä on ensiksi kartoittaa toiminnot. Jo tämä antaa paljon tietoa siitä, keskitytäänkö yrityksessä oikeasti siihen, mihin on ajateltu keskittyvän. Toimintoanalyysin tuloksena olisi tulisi tuottaa yrityksen johtamisen ja toiminnanohjauksen kannalta tärkeää tietoa. (Lumijärvi ym. 1995, 32–33.) Toimintoanalyysin tulisi vastata esimerkiksi kysymyksiin siitä miksi toiminto kuluttaa paljon resursseja, mikä laukaisee toiminnon suorittamisen ja minkälaisia jatkotoimintoja toiminto aiheuttaa (Alhola 2000, 105).

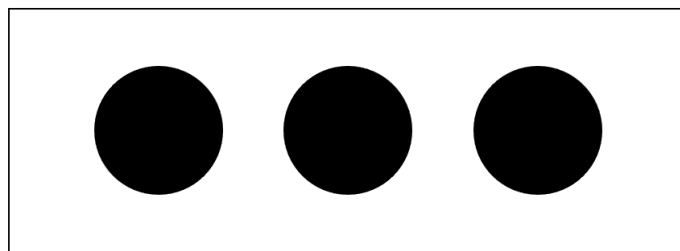
### **Toimintokeskus**

Sellaiset toiminnot, jotka ovat keskenään riippuvaisia toisistaan, muodostavat toimintokeskuksen (engl. activity center). Toimintokeskus on siis joukko toimintoja, jotka on ryhmitelty yhteen tehtävän tai prosessin johdosta. Toimintojen ryhmitely eri keskuksiin tulee usein tarpeen, sillä yleensä yrityksen toiminta sisältää satoja toimintoja. Toimintokeskusten avulla osastojen ja prosessien johtaminen helpottuu ja niiden avulla saadaan myös tärkeää strategista, sekä operationaalista tietoa itse toiminnoista. (Turney 1996, 97 ja 102–103.)

### Kustannuselementti ja -allas


Jokaista toimintoon kohdistettua eri resurssia kutsutaan kustannuselementiksi. Yksi toiminto voi siis muodostua useammasta kustannuselementistä eli resurssikustannuksesta. Kustannuselementit kertovat, mitä kaikkia resursseja yksi toiminto käyttää. (Turney 1996, 112 ja 116.)

Yhden toiminnon kustannuselementit muodostavat puolestaan yhdessä toiminnon kustannusallan. Kustannusallas on nimitys kaikista yhteen tiettyyn toimintoon liittyvistä kustannuksista. (Turney 1996, 112 ja 116.) Kustannusallasta ja sen sisältämät kustannuselementit on havainnollistettu Kuviossa 5.



Jossa:

 = kustannusallas

 = kustannuselementti

**Kuvio 5.** Toiminnon kustannusallas ja -elementti (Turney 1996).

### Kustannusobjekti

Kustannusobjektit (engl. cost objects) ovat syitä toiminnoille ja niiden suorittamiselle. Ne ovat lähtökohta sille, mitä yrityksessä aktuaalisesti tehdään. Todellisia kustannusobjekteja ovat siis suoritteet ja asiakkaat. (Turney 1996, 51, 72 ja 104.)

Kustannusobjektien merkitys piilee niistä saatavasta, tärkeässä informaatiossa. Niiden avulla pystytään määrittelemään kuinka arvokkaita itse kustannusobjektit

kyseiselle yritykselle ovat. Tämä saadaan vähentämällä tuotoista toimintoperusteiset kustannukset. Yksinkertaisemmin havainnollistettu Kaavassa 6. (Turney 1996, 104.)

$$\textit{Tuotot} - \textit{toimintoperusteiset kustannukset} = \textit{voitto}$$

**Kaava 6.** Kustannusobjektin tuottaman voiton laskukaava (Turney 1996).

Lisäksi kustannusobjektien avulla saadaan mitattua asiakkaiden tavoittamaa nettohyötyä. Nettohyöty saadaan vähentämällä asiakkaan saamasta hyödystä asiakkaan tekemä uhraus. Asiakkaan saamalla hyödyllä tarkoitetaan suoritteiden ominaisuuksien, laadun ja palvelun yhteissummaa, kun taas asiakkaan tekemällä uhrauksella tarkoitetaan hyötyyn liittyviä toimintoperusteisia kustannuksia sekä asiakkaan ylimääräisiä kustannuksia. (Turney 1996, 104.) Laskukaava on havainnollistettu tarkemmin Kaavaan 7.

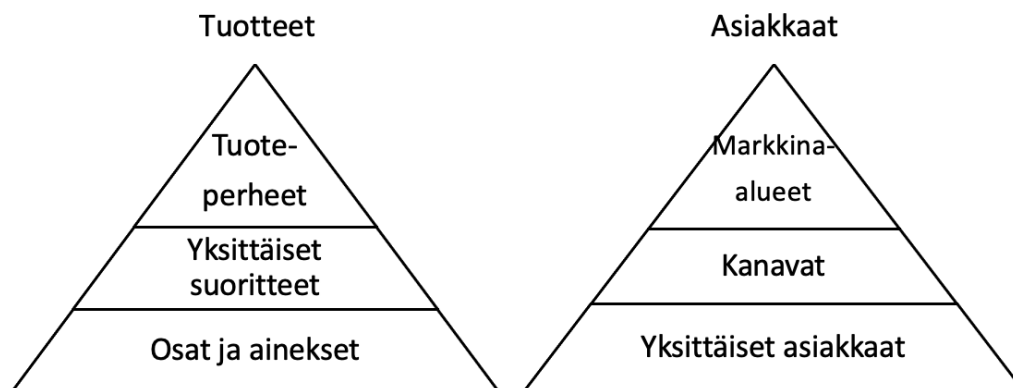
$$\begin{aligned} & \textit{Asiakkaan saama hyöty (suoritteiden ominaisuudet + laatu + palvelu)} \\ & - \textit{asiakkaan tekemä uhraus (toimintoperusteiset kustannukset} \\ & + \textit{ylimääräiset kustannukset)} \\ & = \textit{asiakkaan nettohyöty} \end{aligned}$$

**Kaava 7.** Asiakkaan saama nettohyöty (Turney 1996).

Näiden lisäksi kustannusobjektit tuottavat ymmärrystä siitä, kuinka niiden arvoa voidaan kasvattaa vähentämällä niiden kustannuksia. Ymmärrys saadaan, kun tiedetään kustannusobjektien käyttämistä toimintojen kustannuksista. (Turney 1996, 104.)

Merkitysten lisäksi kustannusobjekteilla on myös hierarkiat. Hierarkiat ovat jaettu erilleen asiakkaiden ja suoritteiden välille. Hierarkiat on perustettu kustannusobjekteista saatavan tiedon yksityiskohtaisuuden perusteella. Mitä yksityiskohtaisempaa kustannusobjektista saatava tieto on, sitä alempana kustannusobjekti on.

Suoritteiden ja asiakkaiden kustannusobjektien hierarkioita on havainnollistettu Kuviossa 6. (Turney 1996, 104–105.)



**Kuvio 6.** Kustannusobjektien hierarkiat (Turney 1996).

### **Kustannuspaikka**

Kustannuspaikka (engl. cost center) on yrityksen pieni kokonaisuus, jota pystytään mittaamaan ja jolle on kerätty, kohdistettu sekä budjetoitu kustannuksia. Se voi olla esimerkiksi yksi työpiste tai segmentti. (Brimson 1991, 279.) Yleensä myös työpisteen tai segmentin vastuuhenkilö on vastuussa sen kyseisen yksikön kustannuksista (Vehmanen, Koskinen 1998, 38). Kustannuspaikkojen lisäksi voidaan määrittellä lisäksi vakiokustannuspaikkoja. Nämä ovat mahdollisia silloin, kun pystytään määrittelemään sekä mittaamaan tuotannon määrä ja tarvittavan panoksen määrä muuttumattomana. (Kaplan, Atkinson 1998, 294.) Kustannuspaikkalaskentaa hyödynnetään enimmäkseen perinteisessä kustannuslaskennassa (Alhola 2000, 10). Esimerkiksi yleiskustannukset voidaan jakaa perinteisessä kustannuslaskennassa kustannuspaikkalaskennan avulla (Drury 2008, 52).

### **Prosessiulottuvuus**

Kuten luvun alussa todettu, toimintolaskentajärjestelmä antaa kustannusten jaon lisäksi tietoa toimintoprosessista. Toimintoprosessi on kuvattu Kuvion 4 vaakapalkissa sivulla 33. Prosessi voidaan karkeasti jakaa kustannusten aiheuttajiin sekä



suoritemittareihin. Kustannusten aiheuttajan avulla määritellään toiminnon vaatima työmäärä, kun taas suoritemittari puolestaan kertoo tietyn toiminnon suorittamiseen käytetyn todellisen työpanoksen. (Turney 1996, 125.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin enemmän toimintolaskentajärjestelmän antamiin kustannustietoihin, kuin itse toimintoprosessiin ja sen tehokkuuteen.

### **3.3 Toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan ero**

Perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna toimintolaskennassa kustannusten nähdään syntyvän toimintojen kuormituksesta kuin volyyymäärästä, eli valmistettavien suoritteiden valmistusmäärästä. Näin ollen toimintolaskennassa tarvitaan enemmän tietoa ja ymmärrystä siitä, kuinka kustannukset syntyvät, eikä vain perinteisen kustannuslaskennan tapaan tietoa siitä, mitä kustannuksia syntyy. (Pellinen 2006, 188.)

Tuotekohtaisten kustannusten kohdalla eroksi perinteisen kustannuslaskennan sekä toimintolaskennan välillä nousee yleiskustannusten jakoperiaatteet. Perinteisessä kustannuslaskennassa yleiskustannukset jaetaan suoritteille esimerkiksi lisäyslaskennan avulla, jonkun kohdistamisperiaatteen, kuten käytettyjen välittömien työtuntien perusteella. Toimintolaskennassa kustannukset ovat puolestaan jaettu toiminnoille nimenomaan eri aiheuttamisperusteiden mukaan. (Alhola 2000, 25.)

Myöskin kustannusajureiden määrittäminen eroaa perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan välillä. Perinteisessä kustannuslaskennassa kustannusajureita on tyypillisesti vain yksi, konetunti tai välitön työtunti. Toimintolaskennassa kustannusajureita on useampia, niin resurssi- kuin toimintokohtaisia. Näin saadaan monipuolisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa kustannuksista, eivätkä ne näin ollen ole niin vääristyneitä tietoja. (Alhola 2000, 65.)

### 3.4 Välittömät kustannukset

Välittömiä kustannuksia (engl. direct costs) ovat kustannuserät, jotka kattavat suoraan tuotantomäärästä riippuvat aine- ja työkustannukset (Drury 2008, 28). Toisin sanoen, ne aiheutuvat suoraan alkeistuotantotekijöiden käytöstä (Pellinen 2006, 83).

Välittömät kustannukset voidaan jakaa välittömiin raaka-ainekustannuksiin sekä välittömiin työkustannuksiin. Välittömiä raaka-ainekustannuksia ovat suoraan suoritteeseen sisältyviä aineiden hankintakustannuksia, kuten esimerkiksi jonkun tarvittavan osan sisäänostohinta. Välittömiä työkustannuksia ovat puolestaan kaikki suoritteeseen suoraan sisältyvät palkkakustannukset, mukaan lukien henkilösivukustannukset. (Brimson 1991, 236.) Näitä välittömiä palkkakustannuksia voivat olla esimerkiksi suunnittelutyö (Turney 1996, 135).

Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille, eli suoritteille kustannuspaikkalaskentaa hyödyntäen (Vehmanen, Koskinen 1998, 86). Välittömien kustannusten kohdistaminen on suhteessa helpompaa kuin yleiskustannusten kohdistaminen (Pellinen 2006, 67). Niiden sanotaan myös usein olevan enemmän muuttuvia, kuin kiinteitä kustannuksia (Eklund, Kekkonen 2014, 60).

### 3.5 Välilliset- eli yleiskustannukset

Välillisiä kustannuksia (indirect costs) nimitetään myös yleiskustannuksiksi (Drury 2008, 48). Tässä työssä käytämme nimitystä yleiskustannukset.

Yleiskustannuksia ovat kaikki muut kustannukset, joita valmistusprosessiin kuuluu, paitsi välittömät työ-, sekä raaka-ainekustannukset (Brimson 1992, 242). Ne siis aiheutuvat tuotannosta, mutta ne ovat vaikeammin kohdistettavissa suoraan yksittäiselle tuotteelle (Pellinen 2006, 83. Eklund, Kekkonen 2014, 61). Toisin sanoen ne aiheutuvat potentiaali- ja järjestelytuotantotekijöiden käytöstä (Pellinen 2006, 83). Toimintolaskennassa yleiskustannusten sanotaan olevan kustannuselementti, joka on kohdistettu toiminnolle tai kustannusobjektille eli suoritteelle

(Turney 1996, 135). Konkreettisia esimerkkejä yleiskustannuksista ovat esimerkiksi toimitilojen sekä kaluston hankinta ja huolto, markkinointi ja hallinnon sekä energian kulut (Eklund, Kekkonen 2014, 61).

Jotta yleiskustannuksia pystytään kohdistamaan oikeille toiminnoille, tarvitaan siihen aina jokin peruste. Perustetta kutsutaan kohdistamistekijäksi ja sen avulla yleiskustannukset saadaan joko kohdistettua tai jaettua laskentakohteiden kesken. Jottei kohdistaminen olisi mielivaltaista, valitaan kohdistamistekijä yleensä aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Pellinen 2006, 69.) Drury kutsuu tätä teoksesaan kustannusten allokoinniksi. Siinä kustannusobjektin käyttämille resursseille, eli yleiskustannuksille, ei ole olemassa varsinaista mittaa ja kuten todettu, niitä ei voida määrittää suoraan kustannusobjektille. (Drury 2008, 48.)

Yleiskustannuksia on kahdenlaisia, kiinteitä sekä muuttuvia. Kiinteät yleiskustannukset eivät ole millään tavalla sidoksissa valmistettavaan tuotantomäärään tai kapasiteettiin. Muuttuvia yleiskustannuksia ovat puolestaan ne hankitut resurssit, jotka jollain tavalla ovat yhteydessä valmistettavaan tuotantomäärään. (Kaplan, Atkinson 1998, 22.) Esimerkkinä muuttuvien ja kiinteiden yleiskustannusten kuvaamisesta voidaan käyttää Eklundin ja Kekkonen (2014) teoksesta muokattua sähkönkulutuksen esimerkkiä. Sähkönkulutusta voidaan pitää kiinteänä yleiskustannuksena, jos on tiedossa, että koko tehdas käyttää osastoista huolimatta saman verran sähköä suhteessa toisiinsa. Tällöin sähkötulot jaetaan osastoittain tasan ja siitä eteenpäin tuotekohtaisesti. Mikäli kuitenkin tiedetään, että tietyllä osastolla sähkönkulutus on esimerkiksi tietyn projektin johdosta suurempaa, on yleiskustannus tällöin projektiluontoisesti muuttuva. (Eklund, Kekkonen 2014, 61.)

Ennen yleiskustannukset olivat yrityksissä pienempiä, välittömien työvoima- ja raaka-ainekustannusten ollen hallitsevampia kustannusten osia. Yritysten tuotantorakenne on ajan saatossa muuttunut teknistyneempään sekä palvelulähtöisempään suuntaan globaalin kilpailun kasvaessa. Tämä on lisännyt muiden muassa robottien ja tietotekniikan määrää sekä esimerkiksi laatuajattelua. (Alhola 2000, 21 ja 19.) Tämä tarkoittaa myös sitä, että välitön työ on saanut väistyä esimerkiksi

laatuinsinöörien tai tietokoneasiantuntijoiden tieltä. Näin ollen itse yleiskustannukset, sekä myös niiden huomioon ottamisen tärkeys ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosikymmenten aikana, siinä missä välittömät kustannukset ovat pienenneet. Teollisuusyrityksissä yleiskustannusten sanotaan olevan nykyisin niiden suurin kustannus. (Turney 1996, 32 ja 36.)

Ongelmaksi perinteisessä kustannuslaskennassa sekä yleiskustannusten kasvussa nousee perinteisen kustannuslaskennan perusajatus, eli kustannusten syntyminen vain valmistettavista suoritteista (Turney 1996, 29–30). Yleiskustannuksia ei siis osata ottaa perinteisessä kustannuslaskennassa niin hyvin huomioon. Näin ollen se tuottaa nykypäivänä vääristynyttä informaatiota todellisista kustannuksista. Sanotaan myös, että yrityksen kustannukset ovat vääristyneitä, mikäli yrityksen yleiskustannukset kattavat yli 15 % kokonaiskustannuksista, ja yritys käyttää perinteistä kustannuslaskentajärjestelmää. (Turney 1996, 32.)

Näin ollen voidaan sanoa, että mikäli yritys haluaa menestyä nykyisillä markkinoilla, tulisi sen kiinnittää huomiota yleiskustannuksiin. Mikäli yritysten johdon laskentatoimi ottaisi yleiskustannukset huomioon ja lähtisi etsimään kehittämiskohteita siltä saralta, voisi yrityksen menestyminen olla erittäinkin nousujohteista. Jotta yleiskustannukset voidaan ottaa tarvittavalla tavalla huomioon, voidaan siihen tarvita lisäksi kustannuslaskentajärjestelmän muutosta. Esimerkkinä paremmasta kustannuslaskentajärjestelmästä on esimerkiksi toimintolaskenta. (Turney 1996, 36–38.)

### **3.6 Termien yhdistäminen**

Kustannusten jaottelu välittömiin ja välillisiin kustannuksiin on kuitenkin herättänyt keskustelua. On sanottu, että välittömien ja välillisten, eli yleiskustannusten välille olisi turha tehdä enää nykypäivänä eroa. Nykyään toimintolaskennan on sanottu opettaneen yrityksille, että suurin osa yleiskustannuksista ovat toimintojen kautta suoria kustannuksia. Lisäksi yleiskustannukset ovat niin sanottujen välittömien ainekustannusten lisäksi ainoa merkittävä kustannuserä yrityksille, siinä

missä muut välittömät kustannukset pienenevät entisestään, esimerkiksi teknologian korvatesa välitöntä työvoimaa. Turneyn (1996) mukaan sana *resurssit* kuvaisivat paremmin kaikäntyyppisiä kustannuksia ilman turhaa jaottelua erinäisiin luokkiin. (Turney 1996, 84.)

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä pääluvussa esitellään ja perustellaan tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keruu- ja analysointimenetelmät. Heti luvun alkuun tutustutaan myös tarkemmin opinnäytetyön toimeksiantajaan eli kohdeyritykseen.

### 4.1 Kohdeyrityksen esittely

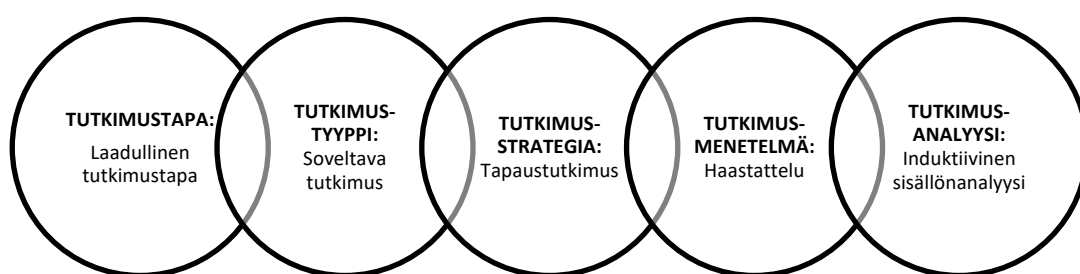
Toimeksiantajana eli kohdeyrityksenä tässä opinnäytetyössä on globaali, alihankkijana toimiva konserni. Kohdeyritys tarjoaa räätälöityjä tuotteita, tuotesuunnittelua sekä kokoonpanopalveluita. Vuonna 2021 konsernin liikevaihto oli 25 000 000 €. Kohdeyrityksen päätoimipiste sijaitsee Suomessa ja tämän lisäksi yrityksellä on kaksi tytäryhtiötä, Euroopassa sekä Aasiassa. (Johtohenkilö, 2022.) Tämä tutkimus keskittyy vain Suomen toimipisteeseen.

Asiakkaita yrityksellä on yli 100. Osa asiakkaista ovat suuria globaaleja suuryrityksiä ja osa pienempiä yrityksiä niin Suomessa kuin ulkomailla. Osa asiakkaista tilaavat useita pienempiä tilauksia päivittäin, kun taas osa asiakkaista tilaavat suuria tilauksia vain muutaman kerran vuodessa. Myytäviä tuotteita yrityksellä oli vuonna 2021 yhteensä yli 17 000 kappaletta, osa tilausvalmisteita, osa hyllyvalmisteita. (Johtohenkilö, 2022.)

Konsernin strategisena tavoitteena on kannattava kasvu ja laajeneminen, jonka myötä yritys pyrkii kehittämään toimintaansa jatkuvasti. Yksi yrityksen strategiaan vaikuttava tekijä on erinomainen asiakaslähtöisyys sekä läheinen asiakasyhteistyö nopeasti ja ketterästi. Näiden avulla yritys pyrkii myös erottumaan kilpailijoistaan. Monen eriluontoisen asiakkaan vuoksi, sekä kasvun ja asiakaslähtöisyyden takaimiseksi myös jatkossakin, on kohdeyrityksellä nyt tarvetta asiakaskohtaiselle kannattavuuslaskentamallille. (Johtohenkilö, 2022.)

## 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus toteutettiin soveltavana tapaustutkimuksena. Tutkimustapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna ja se analysoitiin induktiivisen, eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin.



**Kuvio 7.** Tutkimuksen määrittely

Lähtökohtaisesti laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tosielämää ja sen tapahtumia kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus ymmärtää, että maailma on moninainen, asiat ovat yhteydessä toisiinsa ja että niistä voi löytää moninaisia suhteita. Tutkimuksessa pyritään siis refleктоimaan jo olemassa olevaa, ymmärtämään toiminnan merkitystä ja keksimään säännönmukaisuuksia. Aineisto pyritään keräämään tarkoituksenmukaisesti valituilta ihmisiltä, jotta muun muassa näkökulmat pääsevät kuuluviin. Tutkittavaa kohdetta pyritään ymmärtämään ainutlaatuisena ja näin ollen myös tutkimuksesta saatu aineisto pyritään tulkitsemaan samoin. Laadullisen tutkimuksen lopputulemana pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita ja tutkimuksen tulokseksi voidaan ainoastaan saada aikaan ja/tai paikkaan sidonnaisia selityksiä asioista. (Hirsjärvi ym. 2013, 161, 164–165.)

Tutkimuksen tutkimustyyppiä valikoitui soveltava tutkimus, sillä tässä tutkimuksessa pyrittiin soveltavan tutkimuksen tavoin soveltamaan saatua tieteellistä tietoa käytännölliseen ongelmaan (Tieteen Termipankki 2016). Soveltava tutkimus

pyrkii kentältä tulevien oikeiden ongelmien ratkaisuun, tai vaikutusten ennustamiseen. Yleensä nämä aiheet voivat olla esimerkiksi ohjelmien tai palveluiden kehittämistä tai testaamista. Nämä soveltavan tutkimuksen aiheet tulevat asiakkaalta tai organisaatioilta ja aiheen tutkija on alan asiantuntijoita enemmän kuin erikoistuneita tutkijoita. Yleensä myös aiheet ovat niin ainutlaatuisia, että tutkimuksen toteuttamiseksi metodien yhdisteleminen on normaalia ja lopputulemana tutkimuksissa on vähän yhdenmukaisuuksia toisiin tutkimuksiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 133.)

Kun kyse on tiettyyn kohdeyritykseen, sekä heidän yksittäiseen tarpeeseensa tehty tutkimus, voidaan puhua tapaustutkimuksesta, joka oli tämänkin tutkimuksen strateginen lähtökohta. Tapaustutkimuksessa (engl. case study) tarkastellaan nimenomaisesti tiettyä määriteltyä tapausta, jota analysoidaan ja siihen pyritään saamaan vastaus. Tapaustutkimukselle on myös sen ainutlaatuisuuden ja yksilöllisyyden vuoksi tyypillistä, että tutkittavan aiheen rajaus ja perustelu ei ole ikinä yleispätevä tai yhdentekevä. (Eriksson, Koistinen 2014, 4.)

### **4.3 Aineiston keruu**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui kohdeyrityksen toiveesta puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta määritelty, mutta vastausvaihtoehtoja niihin ei. Haastateltava saa vastata kysymyksiin omin sanoin. (Eskola, Suoranta 1998, 87.) Puolistrukturoitu haastattelu on oikea menetelmä silloin, kun halutaan kattavaa tietoa ennalta määritellyistä aiheesta, mutta haastateltavalle ei kuitenkaan haluta antaa liian laajaa vapautta haastattelutilanteessa (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006). Tämän aineistonkeruumenetelmän etuna on sen joustavuus, kuten vastausten selventäminen, syventäminen sekä aiheeseen ja haastatteluun palaaminen (Hirsjärvi ym. 2013, 205–206.)

Puolestaan haastattelumenetelmiksi valikoitui kohdeyrityksen toiveesta sekä yksilö-, että ryhmähaastattelut. Aineistonkeruumenetelmä valikoitui tavaksi, sillä



sen uskottiin olevan hieman normaalista poikkeavampi ja sen avulla uskotaan saavan monipuolinen ja toisiaan täydentävä aineisto analysoitavaksi. Yksilöhaastattelun odotettiin tuovan esihenkilöiltä luotettavia ja etenkin päteviä tietoja osastoon. Lisäksi puolestaan ryhmähaastattelun odotettiin tuovan monipuolisia ja laajoja, mutta kuitenkin asiantuntevia ja yksityiskohtaisia vastauksia, sillä ryhmän oletettiin antavan suuremman aineiston jo sillä, että haastateltavia oli useita henkilöitä ja heitä yhdistävänä tekijänä oli samaan osastoon kuuluminen. (Hirsjärvi ym. 2013, 208 ja 210–211.)

Saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisen, eli induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Tapaa voi nimittää myös sisällön erittelyksi. Analyysimenetelmän avulla puoli- tai kokonaan strukturoimatonta aineistoa pystytään arvioimaan systemaattisesti ja objektiivisesti pelkistämisen, ryhmittelyn ja käsitteiden luomisen avulla. Sisällönanalyysin avulla saadaan laajasta ja hajanaisestakin aineistosta lopputulemana yleinen ja tiivis tulkinta johtopäätöksiä varten. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 103.)

#### **4.4 Tutkittava kohderyhmä sekä haastattelurunko**

Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeyrityksen kaikkien eri toimihenkilöosastojen esihenkilöitä sekä itse osastojen toimihenkilöiltä. Lisäksi mahdollisten lisätietojen valossa haastateltiin myös hallinnon henkilöitä. Jotta aineistosta saatiin tarpeeksi kattava sekä laaja-alainen, valikoitui haastateltavaksi otokseksi kaikki toimihenkilöiden yleiskustannuksiin suurimmin vaikuttavat osastot, eli kaikki toimihenkilöiden osastot. Mikäli joku osasto olisi rajattu pois, olisi tutkimuksen aineisto jäänyt vajaaksi ja näin ollen tulos vääristynyt. Haastateltavilla uskottiin olevan laaja käsitys sekä tietotaito oman osastonsa toiminnasta, toimintaperiaatteista sekä ennen kaikkea omista työtehtävistään. Haastateltavien rajaus tehtiin nimenomaan asiantuntijuuden sekä titteleiden avulla, sillä tarvittiin tarpeeksi varmaa tietoa sekä ymmärrystä kohdeyrityksen toiminnasta ja toimintoketjuista sekä myös asiakkuussuhteista. Näiden seikkojen avulla uskottiin löytyvän tutkimukseen tarvittavaa pohjatietoa kohdeyrityksestä. Haastateltava ryhmä tukee tutkimuksen luotettavuutta, sillä tietoa uskottaneen saavan oikealta taholta ja oikeilta henkilöiltä.

Tarkoituksena oli haastatella esihenkilöitä sekä osastojen toimihenkilöitä niin, että esihenkilöt haastatellaan yksilöhaastatteluina ja osastojen toimihenkilöt yhdessä oman osastonsa kanssa ryhmähaastatteluina ilman osaston esihenkilön läsnäoloa. Haastateltavia esihenkilöitä valikoitui rajausten jälkeen yhteensä viisi, joista yhtä haastateltiin kaksi kertaa, hänen ollessaan kahden osaston esihenkilö. Haastateltavia osastoja rajautui tähän tutkimukseen yhteensä kuusi. Ryhmiä kuvataan tämän tutkimuksen tuloksissa nimillä Osasto 1 – Osasto 6. Nimikointi kohderyhmien välillä on tehty mielivaltaisesti, eikä kyseessä ole minkäänlainen paremmuusluokitus suuntaan tai toiseen.

Haastattelurunko sekä haastattelukysymykset luotiin yhdessä toimitusjohtajan, sekä tehtaanjohtajan kanssa lokakuun alussa 2022. Haastattelurungon haluttiin sisältävän kysymyksiä, joihin saadaan spesifejä sekä kattavia vastauksia. Kyllä – ei - vastausvaihtoehtoisia kysymyksiä haluttiin tietoisesti välttää. Haastattelurungon haluttiin seuraavan linjaa ”mitä, miksi ja miten”. Näin toivottaisiin haastattelun ajautuvan luonnollisesti laajasta kokonaisuudesta spesifeihin vastauksiin. Loppulemana haastattelurunko (Liite 1) sisälsi 15 kysymystä, joista 10 oli pääkysymyksiä ja viisi alakysymyksiä.

Haastateltaville osastoille lähetettiin saatekirje (Liite 2) sähköpostitse haastatteluista ja käsiteltävästä aihealueesta. Saatekirjeessä kerrottiin toteutettavasta tutkimuksesta, avattiin muutamia käsiteltäviä käsitteitä teoreettisesti sekä ehdotettiin haastatteluajankohtaa. Itse haastattelut toteutettiin kohdeyrityksessä lokakuussa 2022. Niihin oli varattu aikaa puolitoista tuntia per haastattelu. Todellisudessa aikaa haastatteluihin kului pyöristettynä yhteensä 8 tuntia ja 10 minuuttia. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastattelut äänitettiin sekä tallennettiin haastateltavien luvalla. Äänittämisen avulla saatu tutkimustulos litteroitiin tarkemman aineiston ja näin ollen tarkempien tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Eettisten tutkimusperiaatteiden mukaan tutkimusta varten tallennetut äänitteet hävitettiin asianmukaisesti litteroinnin jälkeen.

## 5 TULOKSET JA ANALYYSI

Viidennessä pääluvussa avataan puolistrukturoidun haastattelun kysymyksiä sekä niihin saatuja vastauksia. Haastattelun tavoitteena oli saada selville avaintekijät asiakaskannattavuuslaskelman jakoperiaatteille sekä luoda laskentamalli saatujen tulosten analysoinnin pohjalta. Tulosten pohjalta saatiin luotua asiakaskannattavuuslaskentamalli, joka on Liitteessä 3 ja 4.

### 5.1 Haastattelun tulokset

Haastattelun ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin osaston työtehtäviä. Nämä olivat luonnollisesti eri tehtäviä osastoittain. Työtehtävien avulla määritettiin asiakaskannattavuuslaskentamallin toiminnot osastoittain.

Toinen kysymys selvitti osaston kustannuksia. Kaikilla osastoilla vastaukset olivat lähestulkoon samoja. Poikkeuksena nousi muutamalla osastolla asiakas- sekä toimittajavierailut, sekä muut edustusmenot, joita heistä aiheutuu. Suurimmaksi kustannuksia aiheuttaviksi eriksi nostettiin palkat ja niiden sivukulut. Lisäksi muita kuluja olivat tietokoneet, ohjelmistot sekä niiden lisenssit ja päivitykset, sähköt, lämmitys sekä muut työnantajan kustantamat edut, kuten kahvi ja ruokailuedut. Vastauksista nousi kuitenkin ilmi se, että nämä kulut olivat kaikille päällisin puolin samat. Jatkokysymyksellä, miksi yllä mainittuja kustannuksia syntyy, pyrittiin saamaan syy sille, mikä aiheuttaa näitä kustannuksia, jotta ne osattaisiin kohdistaa oikealle tekijälle. Yleisimpänä vastauksena saatiin, että kohdeyrityksen toiminta ei pyörisi, mikäli toimihenkilöitä ei olisi työskentelemässä.

Seuraavat kysymykset pyrkivät tarkentamaan asiakaskohtaisia eroavaisuuksia, jotta tiedettäisiin, pitääkö laskentamallissa käyttää eri kohdistamistekijöitä asiakkaiden välillä. Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, eroaako osaston aiheuttamat kustannukset asiakkaiden välillä ja jos eroaa, niin miten. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, voidaanko asiakaskannattavuuslaskentamallissa käyttää jokaisen asi-

akkaan kohdalla samoja kohdistustekijöitä. Vastauksista selvisi, että palkkakustannukset erosivat asiakkaittain, sillä eri asiakkaisiin käytettävä aika vaihteli. Syitä tälle oli asiakkaan koko, tilausmäärät, laskutustavat, asiakkaiden oma aktiivisuus ja vaatavuus sekä huono informaatio asiakkaalta. Lisäksi joillain osastoilla asiakkaan vaatimat erityistoiveet kuluttivat aikaa.

Neljäntenä kysymyksenä selvitettiin, erosiko käytettävä aika asiakkaittain. Jo edellisestä kysymyksestä päätellen vastaus oli selvä, kyllä eroaa. Jatkokysymyksestä selvinneet syyt eroavuuksille olivat osastoittain vaihtelevia, mutta osittain samoja kuin edellisessä kysymyksessä. Päällimmäisinä syiksi nousi palvelutaso ja asiakkaan kanssa luodun sopimuksen laatu. Lisäksi asiakaskontaktien, kuten palaverien, sähköpostikeskustelujen ja täytettävien Excel-listojen määrä, muutokset tilauksissa sekä tuotteissa, sekä tilausmäärät. Näin ollen myös laskutusmäärät ja eri laskutustavat vaikuttivat käytettyyn aikaan.

Seuraavana kysymyksenä kysyttiin, kuinka työaika työpäivänä jakautuu ajallisesti eri asiakkaille ja miksi se jakautuu niin kuin jakautuu. Kysymyksen avulla yritettiin saada lisää selvyyttä siihen, kuinka paljon ja millä perusteilla ajankäyttö eroaa asiakkaittain, jotta kohdistustekijät olisivat laskentamallissa mahdollisimman paikansäilyttäviä. Vastaukset olivat eriäviä jokaisella osastolla sekä jokaisella toimihenkilöllä. Vastauksiin vaikuttivat vastuualueiden ero ja asiakkaiden jako osastojen sisällä. Esihenkilöt tekivät toisistaan paljonkin poikkeavia asioita ja osastojen sisällä työtehtävät tai palveltavat asiakkaat saattoivat erota toisistaan paljonkin. Asiakaskannattavuuslaskentamallin osastokohtaisissa kohdistustekijöissä pyrittiin ottamaan nämä eroavat seikat huomioon.

Pohdittaessa lisää sitä, voisiko samoja kohdistuseriaatteita käyttää asiakkaittain, oli yhtenä kysymyksenä, että mitkä tekijät vaikuttavat yleisesti ottaen siihen, millä perusteella asiakkaaseen käytetään se aika kuin käytetään. Yleisimpänä vastauksena nousi, kuka asiakkaista on ollut eniten äänessä tai kuka on vaatinut kovinten. Lisäksi myös tässä kysymyksessä nousi esiin asiakkaan koko eli raha, potentiaali ja

vaikuttavuustilauksmäärät sekä myös kiire ja materiaali puutteet. Nämä tuli myös ottaa huomioon osastokohtaisesti kohdistustekijöissä.

Lisäksi haluttiin suoria vastauksia siitä, mitkä asiakkaat työllistävät eniten ja minkä takia. Vastauksista nousi selkeästi esiin kahden suurimman asiakkaan kärki, heidän sopimuksensa sekä vaatimus- ja palvelutason vuoksi. Näiden lisäksi nousi esiin vaihtelevasti myös muita asiakkaita. Laskentamallia luodessa, tulee miettiä, pitääkö näille kahdelle käyttää eriäviä ja spesifimpiä kohdistustekijöitä, kuin muille asiakkaille.

Haastattelun toivottiin myös tuovan suoria kohdistamistekijöitä laskentamalliin. Tätä varten asetettiin kolme toisiaan tukevaa kysymystä. Ensimmäinen näistä oli, millä periaatteilla asiakkaasta koituvia kustannuksia tulisi osastolla laskea. Suurimpana vastauksena saatiin asiakkaaseen kuluva aika. Eri osastot suhteuttaisivat käytetyn ajan joko suhteessa tiettyyn toimintoon, tai asiakkaan liikevaihtoon. Lisäksi vastauksena saatiin myös liikevaihdon suhteuttamista tiettyyn toimintoon, sekä toimihenkilöiden keskiarvokustannusten jyvittämistä liikevaihdon suhteessa.

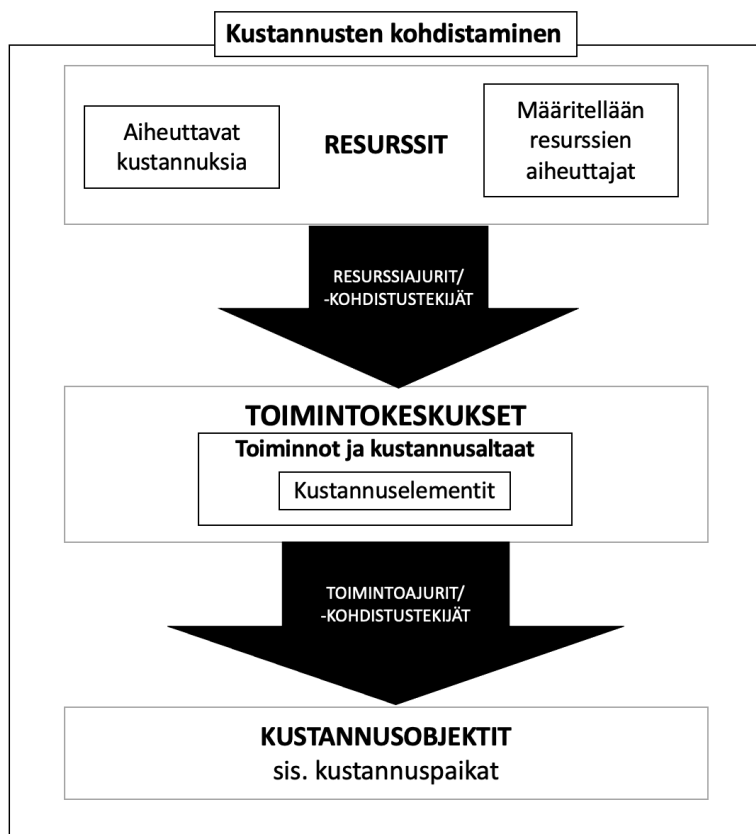
Toisena kohdistamistekijäkysymyksenä haluttiin selvittää, pitäisikö osaston erityyppiset kustannukset kohdistaa eri periaatteilla asiakkaalle. Yleisempänä vastauksena nousi, että palkkakustannukset sekä henkilömäärä kohdistettaisiin suhteessa asiakkaaseen käytettynä työaikana. Muut yleiskustannukset jyvitetäisiin puolestaan samansuuruisella suhdeluvulla asiakkaittain. Vastauksena saatiin myös, että kaikki kustannukset tulisi jakaa prosentuaalisesti suhteessa aikaan. Lisäksi erikois-sivumateriaalien hinnat voisi hankintahetkellä jyvittää suoraan kyseessä olevalle asiakkaalle.

Haastattelun viimeinen kysymys koski myös kohdistamisperiaatteita. Sana oli vapaa, mikäli haastateltavalle nousi mieleen vielä jotain muita jakoperiaatteita, joita voisi käyttää joko oman tai jonkun muun osaston kohdalla. Vastauksista monet olivat jo käyneet ilmi aiemmissä kysymyksissä. Aika nousi tässäkin yleisimmäksi vastaukseksi. Kohdistamisperiaatteita tuli määrittää muun muassa selvittämällä

asiakaskohtainen keskiarvo asiakkaaseen käytetystä toimihenkilöiden ajasta ja suhteuttamalla sen liikevaihtoon. Lisäksi mietittiin yhtälöä, jossa muuttujina oli tietyn osaston toiminnot. Myöskin toimintojen yhteenlaskettua toteumaa vastattiin. Näiden kolmen kysymyksen perusteella valittaessa kohdistamistekijöitä laskentamalliin tuli miettiä, mitkä olivat toteutettavissa ja mitkä tuovat oikeellistaman tuloksen.

## 5.2 Asiakaskannattavuuslaskentamallin muodostaminen

Haastatteluista saatujen vastausten avulla lähdettiin luomaan toimintopohjaista asiakaskannattavuuslaskentamallia. Laskentamalli rakentui Kuvion 4 kustannusten kohdistamisjaon periaatteiden mukaisesti. Kohdistamisjakoa (tarkennettu Kuviossa 8) varten tuli määrittää kohdeyrityksen resurssit, resurssiajurit, toiminnot, toimintoajurit, sekä kustannusobjektit, joille kustannukset kohdistetaan.



**Kuvio 8.** Kustannusten kohdistaminen (Turney 1996).

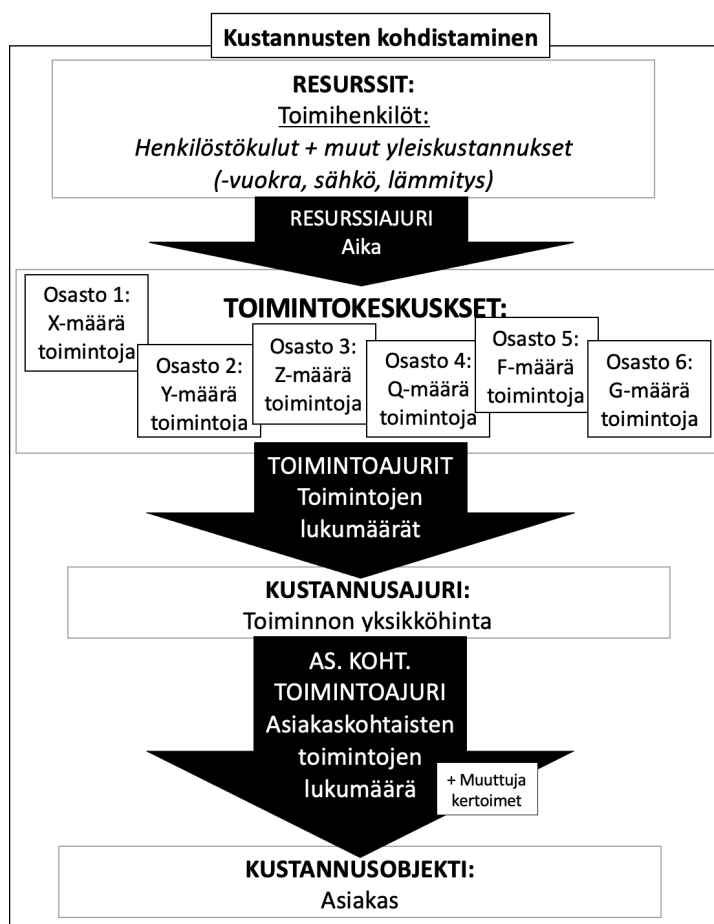
Kohdistamisjakotekijät (Kuvio 8) määritettiin kerätyn aineiston analyysin pohjalta. Tässä tutkimuksessa laskentakaavan resursseja olivat toimihenkilökustannukset ja yleiskustannukset, lukuun ottamatta vuokra-, sähkö- ja lämmityskuluja. Tämä rajuus määräytyi kohdeyrityksen toimesta. Laskentamalli ei myöskään huomioi pois-toja arvonalentumisia, eikä sisäisiä myyntejä tai ostoja. Resurssit sisälsivät siis toi-mihenkilöiden palkkakustannukset, palkan sivukulut ja muut kohdeyrityksen tar-joamat edut, sekä myös laitteisto- ja ohjelmistokustannukset ja niiden päivitys- ja lisenssikustannukset, kuin myös asiakasvierailu- ja edustustehtäväkustannukset.

Resurssiajuriksi, eli tekijäksi joilla resurssit jaettiin toiminnoille, muotoutui käy-tetty aika toiminnoittain. Tässä vaiheessa tuli siis jo määrittää kohdeyrityksen toi-minnot. Toiminnot määritettiin osastokohtaisten työtehtävien perusteella, toi-mintoaltaisiin. Osa toiminnoista oli kaikille toimihenkilöille yhteisiä, joista niistäkin on muodostettu oma toimintoaltaansa. Sekä osastokohtaisten, että yleisten toi-mintojen jako sekä niistä muodostetut toimintoaltaat ovat tarkemmin kuvattuna Liitteessä 3. Itse toimintokohtainen kustannus saatiin jakamalla resurssien aiheut-tama kokonaisyleiskustannus toimintojen yhteensä kuluttamalla ajalla ja kerto-malla saatu tulos toimintokohtaisella ajalla.

Toimintoajuriksi, eli tekijäksi joilla toiminnot jaettiin kustannusobjekteille, muo-dostui toimintojen lukumäärä. Lukumäärää määrittäessä tuli ottaa huomioon tar-peeksi tarkka mittayksikkö, sillä haastatteluista selvisi, että esimerkiksi pelkkä tar-jouksien lukumäärän mittaaminen ei riitä, sillä tarjousten sisältömäärä voi vaih-della. Näin ollen oli luotettavampaa mitata tarjousrivien lukumäärää. Tätä rivimää-rittäjää käytettiin monen muunkin toiminnon toimintoajurina. Toimintokohtainen yksittäiskustannus, eli kustannusajuri, saatiin jakamalla toimintokohtainen kusan-us toimintoajurin lukumäärällä.

Tässä vaiheessa tiedettiin yksittäisen toiminnon hinta, mutta ei asiakaskohtaista kuluja. Jotta asiakaskohtainen kulu saatiin selville tuli kustannusajuri, eli yksittäisen toiminnon hinta, kertoa asiakaskohtaisella toimintoajurilla. Asiakaskohtainen toi-

mintoajuri kertoi, kuinka monta kertaa tietylle asiakkaalle tietty toiminto on suoritettu. Tässä kohtaa tuli kuitenkin ottaa huomioon toiminnoissa olevat asiakas-kohtaiset muuttujat. Näitä muuttujia saattoi esimerkiksi olla erilaiset laskutustavat, kuten suorat verkkolaskut ja sähköpostitse lähetettävät liitetiedostot. Näin ol-  
 len laskentamallia käyttöön otettaessa tulee ajureita määrittäessä määrittellä myös kertoimet näihin muuttujiin. Muuttujien lisäksi poikkeavuutena oli myös muutamia toimintoja, joita ei voitu mitata suoraan asiakas-kohtaisten toimintojen lukumäärällä. Tulosten oikeellisuuden vuoksi oli joidenkin osastojen toimintoihin kulutettu aika järkevämpää suhteuttaa asiakkaaseen käytettyyn henkilömäärään tuotannossa. Tätä aineiston pohjalta luotua kohdistamisjakoa on havainnollistettu Kuviossa 9.



**Kuvio 9.** Kohdeyrityksen kohdistamisjakotekijät.



### 5.3 Lopullinen asiakaskannattavuuslaskentamalli

Lopullinen asiakaskannattavuuslaskentamalli luotiin Kuvion 9 pohjalta Excel-taulukkoon, sen monipuolisten käyttöominaisuuksien vuoksi. Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatavat kohdistamisjakotekijät saadaan ajettua suoraan Excel-tiedostoon. Lisäksi jakotekijöissä huomioon otettavat muuttujat sekä kertoimet saadaan vaivattomasti laskentakaavaan.

Kohdeyritykselle luovutettiin spesifimpi versio asiakaskannattavuuslaskentamallista, jossa toiminnot sekä toimintoajurit on määritelty tarkasti. Kohdeyritykselle luovutetussa versiossa oli lisäksi tiedot siitä, mistä toiminnanohjausjärjestelmän osasta tarvittava resurssi- ja toimintoajuridata löytyy. Asiakaskannattavuuslaskelman odotetaan sisältävän niin tärkeää tietoa kohdeyrityksen asiakaskannattavuudesta sekä avaintekijöinä toimivien ajureiden määrittelystä, jotta salassapitovelvollisuuden vuoksi laskentamallista on liitetty pelkistetyimmät versiot tähän opinnäytetyöhön. Ensimmäisessä versiossa (Liite 3) on kuvattu asiakaskannattavuuslaskentamalli yleisellä tasolla. Laskentamalliin on avattu mitä dataa mihinkäkin so- luun tulee. Toisessa versiossa (Liite 4) on numeerinen laskentamalli sen toiminnan ymmärtämisen helpottamiseksi. Salassapitovelvollisuuden vuoksi numeerisessa versiossa olevat luvut ovat täysin keksittyjä, eivätkä liity kohdeyritykseen taikka sen asiakkaisiin.

## 6 YHTEENVETO

Viimeisessä pääluvussa kiteytetään työn tulokset, vedetään johtopäätöksiä ja pohditaan tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Lopuksi ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimusideoita.

### 6.1 Työn tulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda kohdeyritykselle heidän tarpeitaan vastaava, toimihenkilöiden kulut kattava asiakaskannattavuuslaskelman osa. Kannattavuuslaskelman tuli vastata kohdeyrityksen tarpeisiin, sekä ottaa erityisesti huomioon eri asiakkaiden välillä olevat muuttujat.

Tutkimusongelmaksi muodostui, ettei toimihenkilöiden aiheuttamien kustannusten jakoperiaatteita asiakaskannattavuuslaskentamalliin tiedetty. Ongelmaan lähdettiin hakemaan vastausta kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Mikä on kohdeyrityksen kustannusrakenne?
2. Millä jakoperiaatteilla yleiskustannukset kohdistetaan asiakkaille?
3. Miten eriluontoiset asiakkaat huomioidaan laskentamallissa?

Yrityksen kustannusrakenne jakautui karkeasti välittömiin sekä välillisiin kustannuksiin. Välittömiä kustannuksia olivat suorat, tuotteiden valmistuksesta koituvat materiaali- sekä työkustannukset. Nämä saatiin helposti kohdistettua asiakkaittain, eivätkä ole tämän tutkimuksen sekä laskentamallin kannalta tärkeää informaatiota. Välilliset kustannukset, eli toiselta nimeltään yleiskustannukset olivat karkeasti sanottuna kaikki muut kustannukset kuin suorat materiaali- sekä työkustannukset. Siihen kuuluu nimenomaan muun muassa toimihenkilöiden aiheuttamat kustannukset, kuin myös esimerkiksi varastointikustannukset. Kohdeyritys määritteli, että tämän tutkimuksen tuli käsittää toimihenkilöistä aiheutuvat kustannukset sekä määrittää niille asiakaskohtaiset jakoperiaatteet. Aiheen ulkopuolelle rajautui vuokra, lämmitys, sähkö sekä varastointikustannukset. Myöskään poistoja, arvonalentumisia, sekä sisäisiä myyntejä ja ostoja ei laskentamallissa

oteta huomioon, sillä asiakaskannattavuus tuli saada määritettyä käyttökatetasolle asti. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen yleiskustannuksiksi rajautui henkilöstökulut kaikkine sivu- sekä liitännäiskustannuksineen, kone ja kalustokustannukset sekä IT- ja ERP- järjestelmien ylläpito- ja lisenssipäivitykset.

Määritellyt yleiskustannukset jaettiin sekä kohdistettiin asiakkaittain kahden ajurin, resurssi- ja toimintoajurin, kautta. Nämä ajurit olivat toimintoihin kulunut aika, sekä suoritettujen toimintojen lukumäärä. Kulunutta aikaa oli syytä laskea, sillä se kulutti toimihenkilöiden työn teossa resursseja. Lisäksi eri toimintoihin kuluu eri aika ja se vaihtelee toimintojen välillä asiakkaittain. Tästä syystä ajankäytön käyttö resurssiajurina oli tutkimuksen ja laskentamallin oikeellisuuden kannalta järkevää.

Kun tiedettiin paljonko resurssien aikaa käytettiin toiminnoittain, piti se pystyä jakamaan asiakkaittain. Toimintojen aiheuttama kustannus jaettiin toimintojen lukumäärällä, jotta saadaan toimintokohtainen hinta. Kun hinta kerrottiin asiakas-kohtaisella toimintojen lukumäärällä, saatiin asiakas-kohtainen kustannus. Toiminnon lukumäärää selittävän tekijän tuli olla tarpeeksi spesifi, jotta saatu tulos oli tarpeeksi oikeellinen. Tilauksen kirjaustoimintoon ei riittänyt pelkkä tilausten lukumäärä, vaan toiminto tuli laskea tilausrivitasolle asti, sillä tilausten suuruus saattoi vaihdella suuresti asiakkaiden välillä, kuin myös niiden sisällä.

Jotta eriluontoiset asiakkaat saatiin huomioitua laskentamallissa, tuli määrittää tiettyjä asiakkaiden välillä olevia muuttujia. Suurimmiksi sekä tärkeimmiksi muuttujiksi muotoutui esimerkiksi tilausten kirjaamiseen sekä myyntilaskutukseen kuluvat aikaerot. Esimerkiksi joidenkin asiakkaiden lähettämät ostotilaukset latautuvat automaattisesti järjestelmään, kun taas jotkut tulee kirjata manuaalisesti. Samoin joillekin asiakkaille pystytään lähettämään myyntilasku automaattisesti järjestelmästä, kun taas joillekin se tulee lähettää sähköpostitse. Jotta muuttujat saataisiin huomioitua tulisi muuttujille asettaa kuluvan ajan perusteella kerroin. Muuttujien huomiointi oli laskentamallin oikeellisuuden vuoksi tärkeää. Muuttujan huomiointi vaikutti toiminnon asiakas-kohtaiseen hintaan, sillä ei ollut oikeellista laskea sama kulu asiakkaalle, jonka automaattitilaukseen ei kulunut sama aika

kirjausaikaa, kuin asiakkaalle, jonka manuaalisesti kirjattavaan tilaukseen puolestaan kului aikaa.

Työn lopputulemana saatiin luotua kohdeyrityksen toiveita vastaava toimihenkilöjen kulut kattava asiakaskannattavuuslaskentamalli. Asiakaskannattavuuslaskentamalli ylitti kohdeyrityksen odotukset ja yhteyshenkilön mielestä se tulee vastaamaan heidän tarpeeseensa. Mikäli laskentamalli todetaan toimivaksi testikäytön jälkeen, tulee se kohdeyrityksessä käyttöön sellaisenaan.

## **6.2 Johtopäätökset**

Toimintolaskennan pohjalta tehty laskentamalli on aina yritysکوhtainen, sillä toimintojen määrittely tulisi aina tehdä kyseessä olevan yrityksen työtehtävien ja toimintojen perusteella. Näin saadaan oikeellisin, sekä kyseessä olevaa yritystä parhaiten palvelevin lopputulema. Jotta oikeellisuutta saadaan tuettua parhaalla mahdollisella tavalla, tulee myös toimintojen sekä ajureiden määrittämisessä olla tarkkana. Parhainta on suhteuttaa toimintojen määrä sellaiseksi, ettei niitä ole liikaa, jotta sitä on mielekästä laskea. Tulisi miettiä, voiko joitain toimintoja yhdistää. Kääntöpuolena on kuitenkin se, että liian ympäröivä toimintojaottelu voi antaa virheellisen tuloksen. On tärkeää löytää toimintaa parhaiten kuvaavat toiminnot sekä laskentamääreet niille. Joskus voi nimittäin olla tarpeellista erotella esimerkiksi toimintojen lukumäärätekijä rivitasolle asti, sillä pelkän kappalemäärän laskeminen voisi vääristää tulosta.

Yleensä aika on rahaa ja kannattavuutta laskettaessa kuluvan ajan mittaaminen voi olla järkevintä. On syytä kuitenkin miettiä, kuinka aikaa lähdetään mittaamaan tai kirjaamaan ylös. Tutkimusta tehdessä nousi huoli siitä, kuinka paljon ajan mittaaminen saattaa kuluttaa resursseja ja hidastaa itse oikean työn tekemistä. Joissain tapauksissa voisi olla järkevämpää miettiä aikamääreelle jokin keskiarvo. Tästäkin tulee kuitenkin ottaa huomioon, että toiminta saattaa olla asiakaskohtaisella toimintotasolla niin kausittaista, että keskiarvoa ei voida määrittää, tai se puolestaan väärentäisi tulosta.

Ennen asiakaskannattavuuslaskentamallin käyttöönottoa on vielä syytä tarkastella laskentamallin toimivuutta eli toisin sanoen toimintojen sekä jakotekijöiden oikeellisuutta testikertojen kautta. Testiajon voi suorittaa esimerkiksi kohdeyrityksen aikaisempien aikavälien datalla. Testidatalla saatua tulosta analysoimalla voidaan nähdä, pitävätkö valitut toiminnot ja ajurit paikkaansa vai tulisiko jotain niistä muuttaa tai tarkentaa.

Asiakaskannattavuuslaskentamallin luomisessa on siis tärkeintä tapauskohtaisen ja oikean asian mittaaminen. Toimintolaskennan avulla saadaan laskentamalliin oikeellista tietoa kustannuksista. Näin yleiskustannukset saadaan tarkemmin katettua sekä jaettua kuin perinteisen kustannuslaskennan keinoin, sillä toimintolaskenta jakaa perinteistä kustannuslaskentaa tarkemmin kulut, jotka eivät suoraan ole kohdistettavissa tietylle tekijälle, tässä tapauksessa asiakkaille.

### **6.3 Validiteetti, reliabiliteetti sekä eettisyys**

Tutkimuksen validiteettia, reliabiliteettia sekä eettisyyttä pohdittaessa mietitään tutkimuksen pätevyyttä, toistettavuutta sekä hyvän tieteellisen käytännön noudattamista. Kun tutkimus on validi eli pätevä, on silloin mitattu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin. Tutkimus on puolestaan reliabeeli silloin, kun tutkimuksen tulos on toistettavissa uudelleen. Eettisesti hyvä tutkimus kunnioittaa ihmisarvoa sekä noudattaa opetusministeriön laatimia vaatimuksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 23, 25, 231.)

Tutkimustavaksi valikoitui tapaustutkimus, jolla pyrittiin pätevöittämään tutkimusta. Tutkimustavalla saadaan pätevää tietoa tämän kaltaisesta toimeksiantotyyppisestä opinnäytetyöstä. Haastattelukysymykset epä-pätevöittivät tutkimusta ja niihin, sekä saatekirjeeseen olisi pitänyt käyttää enemmän resursseja oikeellisemman tutkimustuloksen aikaansaamiseksi. Jo haastatteluhetkellä kävi ilmi, että tutkimusongelma käsitettiin kysymysten kautta hieman väärin. Tämä väärästi saatavaa tutkimusaineistoa. Saatuun tutkimusaineistoon vaikutti myös haastattelu-

tapa, puolistrukturoitu haastattelu. Tapa sekä tuki että myös väärästi saatua tutkimusaineistoa. Täysin strukturoidulla haastattelulla ei olisi saatu tarpeeksi laajoja vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta puolistrukturoidun haastattelun käänttöpuolena oli aiheesta ohi vastaaminen, sekä kysytystä aiheesta poikkeaminen sekä aiheen rönsyily. Tämä vaikuttaa analysoitavan materiaalin määrään sekä itse sisällönanalyysiin, sillä suuresta aineistosta voi olla vaikeampi löytää tutkimuksen kannalta avaintekijöitä. Analyysitapana sisällönanalyysi todettiin järkevimmäksi vaihtoehdoksi tutkimukselle, sen keskittyessä nimensä omaisesti aineiston sisältöön, ei niinkään esimerkiksi haastattelujen äänenpainoihin tai muihin vastaaviin tekijöihin, sillä tutkimuksen tavoitteenahan oli löytää varsinaisia tekijöitä haastateluista, eikä niinkään analysoida haastatteluja. Validiuteen vaikutti myös tutkimuksen tekijän kokemattomuus tutkimusten tekemisestä, sekä tutkijan suhteellisen subjektiivinen näkemys kohdeyrityksestä aikaisemman historian takia. Lisäksi laskentamallista saatavan numeerisen tuloksen validiutta saattaa häiritä laskelman ulkopuolelle jätetyt poistot, arvonalentumiset sekä sisäiset myynnit ja ostot. Näihin tekijöihin nähden tutkimuksen lopputulemana saatiin kuitenkin suhteellisen objektiivinen, validi sekä toimiva asiakaskannattavuuslaskentamalli aikaiseksi.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettiä pyrittiin varmistamaan tarpeeksi isolla määrällä haastateltavia sekä kysymysten asetannalla. Nousi esiin, että mitä useampaa henkilöä haastateltiin, sitä yhteneväisempiä vastauksia saatiin. Lisäksi kysymykset aseteltiin niin, että päästäisiin isommasta aihealueesta pureutumaan pienempään aihealueeseen. Näin ollen kysymyksiin saatiin haastattelun edetessä samoja vastauksia useaan otteeseen. Haastateltavat lähtivät jo alkupään laajoissa kysymyksissä itsenäisesti ajatuksenvirran kautta vastaamaan myöhemmin vastaan tuleviin aihealueisiin ja kysymyksiin.

Tutkimus pyrittiin pitämään eettisenä läpi koko opinnäytetyön, sekä työn teoreettisessa, että empiirisessä osuudessa. Lähteinä käytetyt teokset on pyritty viittamaan oikein, jotta teoksen luoja saa ansaitsemansa arvon, ja jotta tämä opinnäy-

tetyö ei sisältäisi luvaton lainaamista, eli plagiointia. Haastatteluosuus oli osallistuville osapuolille vapaaehtoinen ja heille pyrittiin kertomaan kaikki tarvittava tieto tutkimuksesta sekä haastattelusta saatekirjeessä (Liite 2). Haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin, mutta haastateltaville kerrottiin aiheesta ennen haastattelun aloittamista. Lisäksi pidettiin huoli, että äänitysmateriaali sekä siitä jalostettu litterointimateriaali pysyy vain tutkimuksen tekijän tiedossa ja materiaalit hävitettiin asianmukaisesti tulosten analysoinnin jälkeen. Myös tämä kaikki kerrottiin haastateltaville ennen haastattelun aloittamista. Kyseenalaista kuitenkin oli haittasiko jotain haastateltavaa äänitys, vaikka kaikki suullisesti sen hyväksyvätkin. Tutkimuksen tulokset on pyritty kertomaan tässä opinnäytetyössä niin kuin ne ovat olleet eikä tuloksia ole yritetty kaunistella tai vääristää. Tulosten raportoinnissa ei ole myöskään pyritty johtamaan harhaan tai jättää jotain kertomatta.

Tarkimman tuloksen validiteetin, reliabiliteetin sekä eettisyyden tarkasteluun saisi ulkopuoliselta analyytikolta. Subjektiiivinen kokemus on tutkimuksen laatijan kirjoittaessa kuitenkin aina väistämättä läsnä, sillä omalle työlleen tulee osittain sokeaksi, vaikka työtä pyrkisi tarkastelemaan objektiivisesti.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusehdotuksina tälle tutkimukselle esittäisin tutkimusta siitä, millä tavalla toimintoihin kulutettua aikaa saataisiin mitattua parhaiten. Mittaustavan tulisi huomioida sen helppous, siihen käytettävien resurssien määrä ja sen vaikuttavuus itse työtehtäviin. Tutkimuksessa voisi myös tutkia sitä, saadaanko ajankäytöstä johdettua jokin validi keskiarvo, vai voisiko sitä käyttää ollenkaan aaltomaisesti käyttäytyvän ja alati muuttuvan toimintokohtaisen ajankäytön takia.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena aihepiirille on tutkia, kuinka liittää tämän tutkimuksen tuloksena saatu toimihenkilökustannukset kattava laskentamalli yhteen muiden asiakaskannattavuuslaskentamalliin kuuluvien laskentamallien kanssa, yhdeksi isoksi asiakaskannattavuuslaskentamalliksi. Näillä muilla laskentamalleilla tarkoitetaan siis esimerkiksi välittömiä kustannuksia, varastointikustannuksia sekä

tästä tutkimuksesta ulkopuolelle jätettyjä vuokra-, sähkö- ja lämmityskustannuksia. Lisäksi voisi tutkia onko syytä ottaa huomioon myös ulkopuolelle jäävät poistot, arvonalentumiset sekä sisäiset myynnit ja ostot.

Viimeisenä jatkotutkimusehdotuksena on tietyllä aikavälillä saatujen oikeiden asiakaskannattavuuslaskelmien tulosten analysointia. Esimerkkejä näistä voisi olla tietyn asiakkaan sisällä saatujen eri aikavälien tulosten vertailua. Lisäksi voisi vertailla tuloksia eri asiakkaiden välillä saman ajanjakson sisällä.



## LÄHTEET

- Alhola, K. 2000. Toimintolaskenta, perusteet ja käytäntö. Helsinki. WSOY.
- Brimson, J. 1991. Toimintolaskenta, Activity-Based Costing. Iso Britannia. Weilin+Göös. Suomentanut Riistama, V. Lydman K. 1992. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Drury, C. 2008. Management and cost accounting. 7th edition. China. RR Donnelley.
- Eklund, I. Kekkonen H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Eklund, I. Kekkonen H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Eriksson, P. Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 22.9.2022. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä 11 2014 %20Monenlainen%20tapaustutkimus Eriksson Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksiä%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Esihenkilö 1. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 17.10.2022.
- Esihenkilö 2. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 17.10.2022.
- Esihenkilö 3. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 10.10.2022.
- Esihenkilö 4. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 10.10.2022.
- Esihenkilö 5. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 10.11.2022.
- Esihenkilö 6. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 13.10.2022.
- Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Osuuskunta Vastapaino. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Bookwell Oy. Porvoo.
- Innes, J. Mitchell F. 1998. A Practical Guide To Activity Based Costing. Iso-Britannia. Kogan Page Limited.
- Johtohenkilö 2022. Kohdeyritys. Haastattelu 16.9.2022.
- Järvinen, T. 2017. Asiakaskohtaisten kannattavuuksien tarkastelu toimintolaskennan avulla. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2022.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127471/Jarvinen\\_Tiia.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127471/Jarvinen_Tiia.pdf?sequence=1)

Kaplan, R. Atkinson, A. 1998. Advanced Management Accounting. Third Edition. USA. Prentice Hall.

Kosonen, M. 2008. Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 13.4.2021.  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/79313/gradu02876.pdf?sequence=1>

Lumijärvi, O. Kiiskinen, S. Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Toinen painos. Porvoo. WSOY.

Mediatili. 2022. Tunnuslukuopas. Mediatili.com. Viitattu 2.5.2022.  
<https://www.mediatili.com/pdf/tunnusluvut.pdf>

Nyysönen, S. 2011. Toimintolaskenta asiakaskannattavuuden analysoinnissa: Hyödyt ja haasteet. Kandidaatin tutkielma. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 13.4.2022. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/69942/nbnfi-fe201107251919.pdf?sequence=3>

Osasto 1. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 17.10.2022.

Osasto 2. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 14.10.2022.

Osasto 3. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 11.10.2022.

Osasto 4. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 11.10.2022.

Osasto 5. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 18.10.2022.

Osasto 6. 2022. Kohdeyritys. Haastattelu. 13.10.2022.

Pankkiasiat. 2022. Käyttökate. Pankkiasiat.fi. Viitattu 15.9.2022. <https://pankkiasiat.fi/kayttokate>

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Purola, M. 2020. Asiakaskannattavuuslaskentamallin kehittäminen: Case E.S. Lah-tinen Oy. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Viitattu 13.4.2022.  
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/11315>

Räty, P. 1991. Kannattavuus. Helsinki. Taloustieto Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Verkkojulkaisu. Viitattu 22.9.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html)

Sire, S. 2003. Toimintokohtaisen kustannusrakenteen määrittely asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennassa. Diplomityö. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 13.4.2022. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/35439>

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teos: Mäkelä, K. 1990. Kvantitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gaudeamus.

Tieteen Termipankki. 2016. Soveltava tutkimus. Verkkosivu. Viitattu 22.9.2022. [https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:soveltava\\_tutkimus](https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:soveltava_tutkimus)

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vantaa. Hansaprint Oy.

Turney, P. 1996. Activity Based Costing, The Performance Breakthrough. Portland, USA. Cost Technology Inc.

Vassinen, H. 2009. Creating a customer profitability accounting model. Diplomityö. Lappeenrannan yliopisto. Viitattu 15.9.2022. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/46852>

Vehmanen, P. Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta. Porvoo. WSOY.

Yritystoiminta. 2022. Asiakassuhdemarkkinointi. Osaavayrittaja.fi. Viitattu 15.9.2022. <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/asiakassuhdemarkkinointi>

## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelukysymykset

#### Mitä kustannuksia, miksi ja mitkä tekijät vaikuttavat niihin?

1. Mitä kustannuksia osastonne aiheuttaa?  
Miksi / Mitkä ovat niitä tekijöitä?
2. Eroaako aiheuttamanne kustannukset osastollanne asiakkaiden välillä?  
Jos kyllä, miten?
3. Vaihteleeeko käytettävä aika asiakkaittain?  
Jos kyllä, miksi/mikä vaikuttaa?
4. Miten työaikasi jakautuu ajallisesti eri asiakkaille?  
Miksi se jakautuu niin kuin jakautuu?
5. Mitkä tekijät vaikuttavat yleisesti ottaen siihen, millä perusteella asiakkaaseen käytetään se aika, kun käytetään?
6. Nouseeko mieleesi joku asiakas, joka työllistää enemmän, kuin toiset?  
Jos kyllä, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat tähän?

#### Miten pitäisi kohdistaa?

7. Millä periaatteilla asiakkaasta koituvia kuluja tulisi osastollanne mielestäsi/mielestänne laskea?
8. Millä eri tavoin osastonne erityyppiset kustannukset tulisi mielestäsi/mielestänne kohdistaa asiakkaille?
9. Mitä muita jakoperiaatteita asiakaskannattavuuslaskentamallissa pitäisi mielestäsi/mielestänne käyttää?

## LIITE 2. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja nyt olisi lopputyön aika. Teen lopputyöni asiakaskohtaisesta kannattavuuslaskentamallista toimintolaskennan avulla. Tarvitsen dataa erityisesti toimihenkilöiden aiheuttamista yleiskustannuksista ja sen osuudesta asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Tähän tarvitsen teidän apuanne!

Valitsin teidät tutkimukseni kohderyhmään työtehtävienne ja titteleiden perusteella, uskon saavani juuri teiltä tärkeää tietoa sekä vastauksia opinnäytetyötäni varten! Haastattelen kaikkia toimiston toimihenkilöitä niin, että jokaisen osaston esihenkilöt haastatellaan yksilöhaastatteluina ja jokaiset osastot ryhmähaastatteluina.

Käsitlemme haastatteluissa osastonne aiheuttamia yleiskustannuksia, eri asiakaisiin käytettävää aikaa sekä laskentamallin luomiseen käytettäviä kohdistamistekijöitä. Ei hätää, jos et tiedä ennakkoon mitä nämä käytännössä ovat, tässä vähän infoa:

### Toimintolaskenta:

Toimintolaskennan alkuperäisenä ideana on, että erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, joista syntyy kustannuksia. Nämä kustannukset pitää jakaa suoritetta valmistettaessa käytetyille toiminnoille ja siitä eteenpäin itse suoritteelle. Toimintolaskenta siis määrittelee, mitä toimintoja suoritteet kuluttavat ja tämän perusteella pystytään laskemaan suoritekohtaiset kustannukset. (Alhola 2000.)

### Yleiskustannukset:

Yleiskustannuksia ovat kaikki muut kustannukset, joita valmistusprosessiin kuuluu, paitsi välittömät työ-, sekä raaka-ainekustannukset. Ne siis aiheutuvat tuotannosta, mutta ne ovat vaikeammin kohdistettavissa suoraan yksittäiselle tuotteelle. Toisin sanoen ne aiheutuvat potentiaali- ja järjestelytuotannontekijöiden käytöstä, kuten myynti- ja markkinointimatkoista, tuotannonsuunnittelusta tai varastointi- ja lähettämökuluista. Jotta yleiskustannuksia pystytään kohdistamaan oikeille toiminnoille, tarvitaan siihen aina jokin peruste. Perustetta kutsutaan kohdistamistekijäksi ja sen avulla yleiskustannukset saadaan joko kohdistettua tai jaettua laskentakohteiden kesken. Jottei kohdistaminen olisi mielivaltaista, valitaan kohdistamistekijä yleensä aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Brimson 1992, Eklund, Kekkonen 2014, Pellinen 2006, Turney 1996.)

Toiminnot:

Toimintolaskennan lähtökohtana ovat toiminnot. Toiminnot kuvaavat mitä yritys tekee ja mihin se käyttää aikaansa ja mitä toiminto saa aikaiseksi. Se on yhdistelmä työntekijöitä, teknologiaa, raaka-aineita, toimintatapoja sekä ympäristöä, jotka aikaansaavat suoritteen, eli tuotteen tai palvelun. Valmistusprosessissa toiminnot ovat esimerkiksi tuotteen ja valmistuksen suunnittelu, itse tuotteen valmistus ja jakelu, mutta myös sen myynti, markkinointi ja jälkipalvelut, kuten huolto. (Brimson 1991.)

Kohdistamistekijät:

Kohdistamistekijä tai kustannusten aiheuttaja on tapahtuma tai tekijä, joka vaikuttaa toiminnon sisältöön ja toistokertoihin. Näin ollen se siis kuluttaa resursseja. Toisin sanoen kustannusajurit määrittävät toiminnon suorittamiseen vaadittavan työmäärän ja vaivan. Kustannusajureista saadaan myös informaatiota. Ne kertovat yritykselle miksi toiminto suoritetaan ja kuinka paljon vaivaa työn suorittaminen vaatii. (Turney 1996.)

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi tutkimukseen!

Ystävällisin terveisin / Best Regards,  
Iida Kossila

## LIITE 3. Yleinen asiakaskannattavuuslaskentamalli

ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTAMALLI										
Liikevaihto									+ €€€€€	
Välittömät materiaalikustannukset									- €€€€€	
Välittömät työkustannukset									- €€€€€	
Tuotekate									= +/- €€€€€	
RESURSSIT: Kokonais- kustannus	OSASTO:	RESURSSIAJURI: Kaikkiin asiakkaisiin, kaikkien toimihenkilöiden käyttämä aika yhteensä	TOIMINTO- KUSTANNUKSET YHT: Resurssijuri / kokonaiskustannus	LKM: Yhteensä	KUSTANNUSAJURI Toiminto- kustannukset/Lkm	ASIAKAS- KOHTAINEN TOIMINTOAJURI	Muuttuja	Kerroin	KUSTANNUS: Kustannusajuri * as.koht. Toimintoajuri	
Toimihenkilöiden kustannukset: €€€	Osasto 1	Osasto 1 työtehtävään A1 kulunut aika Osasto 1 työtehtävään B1 kulunut aika	A1-kustannukset B1-kustannukset	A1 lkm B1 lkm	XX€ XX€	As. A1 lkm As. B1 lkm			XX € * As. A1 lkm XX € * As. B1 lkm	
	Osasto 2	Osasto 2 työtehtävään A2 kulunut aika Osasto 2 työtehtävään B2 kulunut aika Osasto 2 työtehtävään C2 kulunut aika	A2-kustannukset B2-kustannukset C2-kustannukset	A2 lkm B2 lkm C2 lkm	XX€ XX€ XX€	As. A2 lkm As. B2 lkm As. C2 lkm	Muuttujat 1 -pudotusvalikko	X	XX € * As. A2 lkm * X XX € * As. B2 lkm XX € * As. C2 lkm	
	Osasto 3	Osasto 3 työtehtävään A3 kulunut aika Osasto 3 työtehtävään B3 kulunut aika	A3-kustannukset B3-kustannukset	A3 lkm B3 lkm	XX€ XX€	As. A3 lkm As. B3 lkm	Muuttujat 2 -pudotusvalikko	Y	XX € * As. A3 lkm * Y XX € * As. B3 lkm * Y	
	Osasto 4	Osasto 4 työtehtävään A4 kulunut aika Osasto 4 työtehtävään B4 kulunut aika	A4-kustannukset B4-kustannukset	A4 lkm B4 lkm	XX€ XX€	As. A4 lkm As. B4 lkm			XX € * As. A4 lkm XX € * As. B4 lkm	
	Osasto 5	Osasto 5 työtehtävään A5 kulunut aika Osasto 5 työtehtävään B5 kulunut aika Osasto 5 työtehtävään C5 kulunut aika Osasto 5 työtehtävään D5 kulunut aika	A5-kustannukset B5-kustannukset C5-kustannukset D5-kustannukset	A5 lkm B5 lkm C5 lkm D5 lkm	XX€ XX€ XX€ XX€	As. A5 lkm As. B5 lkm As. C5 lkm As. D5 lkm			XX € * As. A5 lkm XX € * As. B5 lkm XX € * As. C5 lkm XX € * As. D5 lkm	
	Osasto 6	Osasto 6 työtehtävään A6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään B6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään C6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään D6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään E6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään F6 kulunut aika Osasto 6 työtehtävään G6 kulunut aika	A6-kustannukset B6-kustannukset C6-kustannukset D6-kustannukset E6-kustannukset F6-kustannukset G6-kustannukset	A6 lkm B6 lkm C6 lkm D6 lkm E6 lkm F6 lkm G6 lkm	XX€ XX€ XX€ XX€ XX€ XX€ XX€	As. A6 lkm As. B6 lkm As. C6 lkm As. D6 lkm As. E6 lkm As. F6 lkm As. G6 lkm	Muuttujat 3 -pudotusvalikko Muuttujat 4 -pudotusvalikko Muuttujat 5 -pudotusvalikko	Z Q F	XX € * As. A6 lkm * Z XX € * As. B6 lkm * Q XX € * As. C6 lkm XX € * As. D6 lkm * F XX € * As. E6 lkm XX € * As. F6 lkm XX € * As. G6 lkm	
	Yleiset	X-työtehtävään kulunut aika Y-työtehtävään kulunut aika Z-työtehtävään kulunut aika G-työtehtävään kulunut aika F-työtehtävään kulunut aika Q-työtehtävään kulunut aika	X-kustannukset Y-kustannukset Z-kustannukset G-kustannukset F-kustannukset Q-kustannukset	X lkm Y lkm Z lkm G lkm F lkm Q lkm	XX€ XX€ XX€ XX€ XX€ XX€	As. X lkm As. Y lkm As. Z lkm As. G lkm As. F lkm As. Q lkm	Muuttujat 6 -pudotusvalikko	G	XX € * As. X lkm XX € * As. Y lkm * G XX € * As. Z lkm XX € * As. G lkm XX € * As. F lkm XX € * As. Q lkm	
	Aika yhteensä		X-h	€€€						ASIAKASKOHTAINEN TOIMIHENKILÖIDEN KUSTANNUS YHTEENSÄ -€€€
	Muut yleiskustannukset									- €€€
	Kustannukset yhteensä									- Mat+työ+yleis €€€
	Asiakaskohtainen käyttökate									= Liikevaihto- Kustannukset
	Asiakaskohtainen käyttökate-%									= Asiakaskoht. käyt.kate/Liikevaihto x 100 = %%

