

Maria-Liisa Huhtamäki

Asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen palveluliiketoiminnassa kustannuslaskentamallin avulla

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Taloushallinto

Tekijä: Maria-Liisa Huhtamäki

Työn nimi: Asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen palveluliiketoiminnassa kustannuslaskentamallin avulla

Ohjaaja: Aapo Länsiluoto

Vuosi: 2017 Sivumäärä: 59 Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta kohdeyrityksessä, joka toimii palvelualalla. Työstä muodostui kehittämistutkimus, jossa teorian ja empirian pohjalta toteutettiin kustannuslaskentamalli ja suunniteltiin edelleen kehittämisehdotuksia toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnin osalta.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään asiakaskannattavuuteen ja kustannuslaskentaan, erityisesti toimintolaskentaan. Asiakaskannattavuutta tarkastellaan eri näkökulmista, vaikkakin työn kannalta tärkein on rahamääräinen asiakassuhteen kannattavuus. Kustannuslaskenta käydään läpi yleisesti ja tutustutaan tarkemmin toimintolaskentaan kustannuslaskentajärjestelmänä sekä sen käyttöön palveluliiketoiminnassa ja asiakaskannattavuuden tarkastelussa.

Kehittämistutkimuksessa perehdyttiin lisäksi toimeksiantajayritykseen sekä nykytilanteeseen. Empiiristä tietoa hankittiin havainnoinnin ja teemahaastattelujen avulla, joihin kehittämistyö perustui. Kvalitatiivinen tutkimusote oli oleellinen, koska kehittämistyö keskittyi kohdeyrityksen osa-alueen kehittämiseen.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden seurannan kehittämiseksi toteutettiin toimintolaskentamalli, jonka tuottama informaatio oli tarkoitus yhdistää toiminnanohjausjärjestelmään. Kehittämisehdotukset liittyivät järjestelmän raportoinnin kehittämiseen kustannustiedon hyödyntämiseksi. Lisäksi tuloksissa ja johtopäätöksissä pohdittiin asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelua toimeksiantajayrityksessä.

Avainsanat: asiakaskannattavuus, kannattavuus, toimintolaskenta, kustannuslaskenta, palveluliiketoiminta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Financial Management

Author: Maria-Liisa Huhtamäki

Title of thesis: Developing the follow-up of customer profitability with cost accounting at a service-sector business

Supervisor: Aapo Länsiluoto

Year: 2017 Number of pages: 59 Number of appendices: 2

The objective of this thesis was to develop the follow-up of customer profitability at the target company, which operates in the service sector. This development project was founded on theory and empirics. Based on that, a cost accounting model was implemented, and proposals for development related to reporting of enterprise resource planning were planned further.

The theoretical framework of the thesis is about customer profitability and cost accounting, especially activity-based accounting. The different aspects of customer profitability are presented, but the profitability of customer relationship in money is the most important topic in the thesis. While cost accounting is treated briefly, activity-based cost accounting is presented more extensively. Also, the thesis examines the use of activity-based accounting for the purposes of the service sector and customer profitability.

The thesis also includes information about the target company and its present situation. Empirical information was gathered by observation and semi-structured interviews. The development work was founded on them. The study focuses on developing one sector at the target company, and so a qualitative approach was adopted for the thesis.

To develop the follow-up of customer profitability, an activity-based cost accounting model was implemented, with the intention of linking the information produced by it to the enterprise resource planning system. Proposals for further development were about developing the reporting of enterprise resource planning to take advantage of cost information. Moreover, the results and conclusions include discussion about analyzing customer profitability at the target company.

Keywords: customer profitability, profitability, cost accounting, activity-based cost accounting, service sector

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 ASIAKASKANNATTAVUUS.....	11
2.1 Asiakaskohtainen informaatio.....	11
2.2 Asiakaskannattavuuden määrittely.....	12
2.3 Asiakaskannattavuuden osa-alueet.....	13
2.4 Asiakaskannattavuuden seuranta ja hyödyntäminen.....	16
2.5 Asiakaskannattavuusinformaation käyttö.....	19
3 KUSTANNUSLASKENTA.....	21
3.1 Perinteinen kustannuslaskenta ja sen menetelmät.....	21
3.2 Toimintolaskenta.....	23
3.2.1 Toimintoajattelu ja -johtaminen.....	23
3.2.2 Toimintolaskennan vaiheet.....	24
3.2.3 Toimintolaskennan hyödyt palveluliiketoiminnassa.....	27
3.2.4 Toimintolaskennan rajoitukset.....	29
3.3 Asiakaskannattavuustietoa toimintolaskennan avulla.....	29
4 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN TOTEUTUS KOHDEYRITYKSESSÄ.....	31
4.1 Kohdeyrityksen esittely.....	31
4.2 Kehittämisiongelman muodostuminen.....	32
4.3 Aineiston keruu.....	34
4.3.1 Tutkimusote ja sen menetelmät.....	34
4.3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja sisällön analyysi.....	35
4.3.3 Teemahaastattelut kohdeyrityksessä.....	37
4.3.4 Kehittämistarpeet.....	40
4.3.5 Tavoitteiden täsmentäminen ja toimintoanalyysi.....	42

4.4 Kustannuslaskentamallin kehittäminen	43
4.4.1 Toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen	43
4.4.2 Toimintoanalyysi	43
4.4.3 Kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen	44
4.4.4 Mallin hyödyntäminen	47
4.5 Asiakaskannattavuuden tarkastelu kohdeyrityksessä	49
4.5.1 Ennako-oletukset	49
4.5.2 Huomiot ja edelleen kehittäminen	50
4.5.3 Rajoitukset	51
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1 Asiakaskannattavuus	53
5.2 Kustannuslaskentamalli	55
5.3 Raportointi.....	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	60

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvaotsikkoluettelon hakusanoja ei löytynyt.

Kuvio 1. Asiakaskannattavuuden osa-alueet (mukaillen Hellman & Värilä 2009, 125).....	14
Kuvio 2. Asiakastytyväisyydestä asiakaskannattavuuteen (mukaillen Grönroos 2009, 201).....	15
Kuvio 3. Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa (Järvenpää ym. 2013, 147).....	26
Kuvio 4. Toimintoketju kohdeyrityksessä.	44
Kuvio 5. Resurssit, toiminnot ja laskentakohteet kiinteistöhuollossa.....	48
Kuvio 6. Asiakkaiden tarkastelu kannattavuuden pohjalta.	54
Taulukko 1. Haastateltavat kohdeyrityksessä.	38
Taulukko 2. Välittömät ja välilliset kustannukset kohdeyrityksessä.....	45
Taulukko 3. Asiakaskannattavuusraportoinnin hahmotelma.	50

Käytetyt termit ja lyhenteet

Asiakkuus	Yrityksen ja sen asiakkaan välinen suhde alkaen asiakkaan ensimmäisestä ostoksesta.
Asiakaskannattavuus	Asiakaskohtainen tuottojen ja kustannusten suhde eli asiakkaan tekemien ostojen ja niihin liittyvien kustannusten erotus. Voidaan toisaalta määritellä myös esimerkiksi asiakkaan omana kannattavuutena, joka kuvaa asiakkuuden omia toimintaedellytyksiä ja näin ollen kannattavuutta tulevaisuudessa.
Kustannuslaskenta	Kustannusten selvittämiseksi tarvittava yrityksen sisäinen laskentajärjestelmä, joka muodostuu kolmesta vaiheesta: kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskenta sekä suoritekohtainen kustannuslaskenta.
Toimintolaskenta	Kustannuslaskentajärjestelmä, joka perustuu kustannusten kohdistamiseen toimintojen kautta.

1 JOHDANTO

Asiakkaiden taloudellinen merkitys suuntaa yrityksissä huomiota asiakkuuksien arvoon ja kannattavuuteen (Hellman & Värilä 2009, 68). Asiakaskannattavuudesta on nykypäivänä tullut kiinnostava alue kannattavuuden tarkastelussa, koska asiakkaat ovat keskeisessä osassa kilpailua, ja kannattavuuden nähdään syntyvän sekä tuotteista että asiakkaista (mts. 118–119). Asiakaskohtainen kannattavuus on siis noussut mielenkiintoiseksi yritysmaailmassa. Käytännössä myös opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä oli herännyt kiinnostus asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkasteluun. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli siis kehittää asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta palvelualalla toimivassa kohdeyrityksessä.

Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi tarvitaan kustannuslaskentaa, ja opinnäytetyössä perehdytään erityisesti toimintolaskentaan sen soveltuvuuden vuoksi. Grönroosin (2009, 200) mukaan palveluyksikön määrittäminen on vaikeaa, joten palveluyritysten on tuoteyrityksiä hankalampaa laskea tuotekohtaisia tuottoja ja kustannuksia. Järvenpää ym. (2013, 156) näkevät toimintolaskennan hyödyllisenä palveluliiketoiminnassa, koska kustannusten kohdistaminen tapahtuu työvaiheiden ajankäyttöön perustuvien tekijöiden pohjalta. Turneyn (2002, 85) mukaan toimintolaskennan yleistyessä myös asiakaskannattavuuden tarkastelu on yleistynyt, mikä voikin hänen mukaan olla tuotekohtaisen kannattavuuden seurantaan järkevämpää. Käsitteet asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta yhdistyvät tässä opinnäytetyössä, ja niihin liittyen pyritään kehittämään asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantaan kohdeyrityksen ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta.

Aiheena tässä opinnäytetyössä on siis asiakaskannattavuus sekä sen seurannan ja ennakkoinnin kehittäminen kohdeyrityksen päätöksenteon avuksi. Kehittämistutkimuksena opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen osa-aluetta siellä ilmenevien tarpeiden mukaan. Alkuperäisiä tavoitteita ja yrityksen nykytilaa kartoitetaan ja täsmennetään hankkimalla empiiristä aineistoa toimeksiantajalta. Haastattelujen sekä asiakaskannattavuutta ja toimintolaskentaa käsittelevän teoriatiedon pohjalta tavoitteena on saada aikaan toimiva ratkaisu, jolla voidaan selvittää asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja hyödyntää tietoa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa. Tavoitteena on valjastaa kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjes-

telmästä saatava raportointi asiakaskannattavuusanalyysin tarpeisiin. Ratkaisujen suunnittelu perustuu siis kohdeyrityksen nykytilaan ja tavoitteisiin, joihin sovelletaan teoriataustasta nousevia teemoja ja käytäntöjä.

Cardosin ja Cardosin (2014) tutkimusartikkelissa käsitellään asiakaskannattavuusanalyysiä toimintolaskentaa ja tuloskorttia hyödyntäen. Kirjoittajat pyrkivät tutkimuksellaan osoittamaan, että asiakaskannattavuusanalyysi yhdistettynä toimintolaskentaan ja tuloskorttiin pystyy tuottamaan tarkkaa tietoa yritysten käyttöön, jotta kannattamattomat asiakkaat saadaan muutettua kannattaviksi. Tutkimansa kirjallisuuden mukaan he esittävät asiakaskannattavuusanalyysin olevan suosittu kohde tutkijoiden keskuudessa. Lisäksi heidän mukaansa nykyisin muuttuvassa ja monimutkaisessa toimintaympäristössä asiakaskannattavuusanalyysi tuo sekä hyödyllistä tietoa johdon laskentatoimeen että uuden näkökulman yritysten kannattavuuteen.

Aihetta on käsitelty myös aiemmissa opinnäytetöissä, joissa toimintolaskenta yhdistyy asiakaskannattavuuden tarkasteluun. Salokoski (2016) käsittelee opinnäytetyössään kohdeyrityksessä jo olemassa olevaa asiakaskannattavuuslaskelmaa ja sen kehittämistä. Tiivistelmässään kirjoittaja toteaa, että kehittämiseksi tulisi kiinnittää tarkemmin huomiota asiakaskannattavuuteen vaikuttaviin kustannuksiin. Nyholmin (2016) opinnäytetyössä tarkastellaan asiakaskannattavuutta lähinnä hinnoittelun näkökulmasta ja kustannukset selvitetään toimintolaskentaa hyödyntäen. Vielä yhden näkökulman tuo Särkisilta (2016) opinnäytetyössään, joka sisältää asiakaskannattavuutta tarkastelevan näkökulman pienyrityksen sisäisen laskennan tueksi. Asiakaskannattavuus toistuu siis aiheena tuoreissa opinnäytetöissä mutta näkökulmat vaihtelevat. Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena onkin tarkastella kannattavuutta ja kustannuslaskentaa palveluliiketoiminnan näkökulmasta.

Kehittämistyön tavoitteiden mukaan tämän opinnäytetyön viitekehys käsittelee asiakaskannattavuutta sekä kustannuslaskentaa. Teoriatiedon pohjalta määritellään asiakaskannattavuus käsitteenä, sekä pohditaan asiakaskohtaisen informaation tarvetta ja hyödyntämistä yrityksen toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Opinnäytetyössä asiakaskannattavuutta tarkastellaan lähinnä rahamääräisenä asiakassuhteen kannattavuutena, mutta mukana ovat lyhyesti myös muut

näkökulmat asiakaskohtaiseen kannattavuuteen kuten asiakkaan oma kannattavuus, jonka vaikutus ei näy tarkasteluhetkellä vaan tulevaisuudessa.

Asiakaskannattavuuden selvittäminen tapahtuu kustannuslaskennan avulla, joten teoriaosuus käsittelee myös kustannuslaskentaa ja sen hyödyntämistä asiakaskannattavuuslaskennassa. Erityisesti keskitytään toimintolaskentaan, koska se on eri lähteiden mukaan kustannuslaskennan menetelmistä soveltuvin juuri asiakaskannattavuuden selvittämiseen sekä toisaalta sopivin myös palveluliiketoiminnan tarpeisiin. Opinnäytetyössä käydään läpi toimintolaskennan vaiheet teoriapohjalta, jonka perusteella muodostetaan toimeksiantajayrityksen toimintolaskentamalli.

Teoriataustan lisäksi opinnäytetyössä esitellään lyhyesti kohdeyritys ja perehdytään olennaisiin lähtökohtiin ja tavoitteisiin, joista kehittämistutkimus alkaa. Aluksi tarkastellaan käytettävää tutkimusmenetelmää ja -otetta, eli perehdytään kehittämistutkimukseen ja laadulliseen tutkimukseen sekä teema-haastatteluihin empiirisen aineiston hankkimiseksi. Seuraavana raportoidaan ja analysoidaan empiirinen aineisto eli haastattelun tulokset, jotka määrittävä sekä kehittämisen tavoitteita että kohdeyrityksen kustannuksia ja toimintoja kustannuslaskentaa varten.

Käytännön toteutus raportoidaan seuraavana sekä pohditaan tuloksia eli asiakaskannattavuuden seurannan työkaluja kohdeyrityksessä, ja niistä nousevia huomioita. Viimeisenä tarkastellaan kehittämistutkimuksen ennako-oletuksia ja tavoitteita sekä vertaillaan niitä toteutukseen. Toisaalta käsitellään myös rajoituksia ja arvioidaan opinnäytetyön onnistumista sekä tutkimuksen että käytännön näkökulmasta. Lisäksi pohditaan mahdollisia ehdotuksia edelleen kehittää kyseessä olevaa osa-aluetta kohdeyrityksessä.

2 ASIAKASKANNATTAVUUS

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä oli kehittää asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta, ja tämän informaation käyttöä kohdeyrityksessä. Käsitteenä oleellinen on siis asiakaskannattavuus, jonka määrittely käydään läpi tämän kehittämistutkimuksen teoriaosuudessa. Pääosin asiakaskannattavuutta tarkastellaan tässä rahamääräisenä asiakassuhteen kannattavuutena, mutta lyhyesti käydään läpi myös muita näkökulmia kuten asiakkaan oma kannattavuus ja sen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Määrittelyn lisäksi työssä hahmotellaan asiakaskohtaisen tiedon tarvetta ja informaation hyödyllisyyttä yritysten päätöksenteon kannalta.

2.1 Asiakaskohtainen informaatio

Tuotevaltaisesta ajattelusta on siirrytty asiakaskeskeisempään näkökulmaan, joten taloushallinnon ja yrityksen järjestelmien on tuotettava aiempaa enemmän asiakastietoa. Lähtökohtana on että tuotot tulevat asiakkailta eikä tuotteista tai palveluista, joten asiakkaisiin investoidaan tuottojen kasvattamiseksi. Asiakkaiden kasvava taloudellinen merkitys ohjaa yrityksissä kiinnostuksen asiakkuuksien arvoon ja kannattavuuteen. (Hellman & Värilä, 2009, 68.)

Mäntyneva (2003, 126) määrittelee asiakkuuden asiakkaan ja yrityksen välisistä asiakaskohtaamisista muodostuvaksi prosessiksi, joka alkaa asiakkaan tehdessä ensimmäisen ostoksensa.

Yrityksessä päätöksenteon tueksi tarvitaan johdon laskentatoimen tuottamaa informaatiota, jota voidaan käyttää myös asiakaskohtaisessa päätöksenteossa (Järvenpää ym. 2013. 35–37). Järvenpää ym. toteavat, että asiakaskohtaisessa informaatioissa on muun muassa tärkeää käsitellä asiakaskannattavuutta asiakasryhmittäin sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden vaihtelun syitä ja seurauksia. Päätöksenteossa hyödynnettävä informaatio voi olla taloushallinnon tuottamaa tietoa, joka on pääosin rahamääräistä mutta sen täydentämiseksi tarvitaan ei-rahamääräistä informaatiota, jota saadaan taloushallinnon lisäksi muiltakin yrityksen osa-alueilta (Järvenpää ym., 39–40). Kirjoittajien mukaan ei-rahamääräinen informaatio voi toimia ennustuksena tulevalle rahamääräiselle mittauskohteelle,

esimerkiksi reklamaatioiden määrän vähentyminen näkyy myyntituottojen kasvuna, kun tuotteita ostetaan uudelleen.

Taloudellisista käsitteistä kannattavuuden lisäksi asiakkuuksien arvon määrittämiseen on tuotu mukaan asiakaspääoma. Yrityksen arvo nähdään koostuvan kahdesta erilaatuisesta pääomasta: aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Asiakassuhteet ovat henkilöstön ohella aineetonta pääomaa, joka on aineellista pääomaa vaikeammin mitattavissa rahassa. Asiakaspääomalla pyritään siis mittaamaan ja arvottamaan asiakassuhteet, jotta pystyttäisiin kuvaamaan niiden tuottama arvoa yritykselle. (Hellman & Värilä 2009, 167.)

Asiakaspääomaa tai muutakaan aineetonta pääomaa ei nähdä kirjanpidossa mutta yrityksen kirjanpidollisen arvon ja markkina-arvon ero näkyy myyntitilanteessa, jolloin huomioidaan esimerkiksi asiakaskannan ja henkilöstön arvo (Hellman & Värilä 2009, 168–169). Tällaisessa tilanteessa asiakaskannan arvo muodostuu kirjoittajien mukaan asiakasuskollisuudesta, asiakasosaamisesta ja asiakaskannattavuudesta. Myös Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 15) näkevät asiakkuuden arvon muodostuvan taloudellisesta tuotosta ja kannattavuudesta, tulevista liiketoimintamahdollisuuksista sekä lisäksi strategisesta arvosta, osaamis- ja referenssiarvosta, jotka tuovat yritykselle osaamista ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

2.2 Asiakaskannattavuuden määrittely

Kannattavuus määritellään yrityksen kyvyksi tuottaa tuloja enemmän kuin niiden hankkimiseksi on uhrattava menoja (Kallunki & Kytönen 2002, 74). Kannattavuutta tarkastellessa huomioidaan yleensä tuotot suhteessa yritystoimintaan sijoitetun pääoman määrään, mutta sitä voidaan tarkastella myös tuloksen suhteella kokonaistuotoista (mts. 74, 79). Eli yrityksen tuottojen ja kustannusten erotuksena mitattava voitto kuvaa yrityksen absoluuttista kannattavuutta, ja kun se jaetaan yritykseen sijoitetulla pääomapanoksella, saadaan suhteellinen kannattavuus (Puolamäki 2007, 52–63).

Kannattavuuden tarkastelu on perinteisesti ollut tuotokeskeistä mutta sittemmin huomion kohteeksi on noussut myös asiakaskannattavuus. Nykypäivänä asiakkaat

ovat keskeisessä osassa kilpailua, joten kannattavuuden nähdään syntyvän sekä tuotteista että asiakkaista. Tuotekohtaisesti tarkasteltuna useat asiakkaat ostavat yhtä tuotetta, jolloin kyseessä on tuotekannattavuus. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta tarkastellaan sen sijaan yksittäistä asiakasta, joka ostaa yhtä tai useampaa yrityksen tuotteista. (Hellman & Värilä 2009, 118–119.)

Kaikki asiakkaat eivät siis ole samanlaisia, joten on tärkeää kiinnittää huomiota myös asiakaskannattavuuteen, eli asiakaskohtaisen myynnin lisäksi on seurattava myös asiakaskohtaisten toimintojen kannattavuutta (Alhola 2008, 67). Asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelun kohteena on, kuinka paljon asiakkaan palveluun käytetään resursseja (Pellinen 2006, 227). Näin ollen asiakaskohtainen myyntikate ei kerro kaikkea asiakkaan kannattavuudesta vaan tulee arvioida juuri resurssien kulutusta sekä erikoispalvelun määrää ja toisaalta palvelun tehokkuutta. Pellinen (s. 227) kirjoittaa kannattamattomien asiakkuuksien vaativan paljon yksittäisiä toimintoja, mikä tekee asiakassuhteista monimutkaisia. Näitä asiakaskohtaisia toimintoja ovat erityistoivomukset ja muut vaatimukset, jotka aiheuttavat lisää työtä ja kustannuksia verrattuna toiseen asiakkaaseen (Alhola, 67). Mäntynevan (2003, 34) mukaan asiakkaan kannattamattomuutta voidaan tarkastella myös esimerkiksi maksuaikojen kannalta, jolloin laskennalliset rahoituskulut ja vaihtoehtoiskustannukset nousevat pitkien maksuaikojen myötä aiheuttaen mahdollisesti asiakkaan kannattamattomuuden.

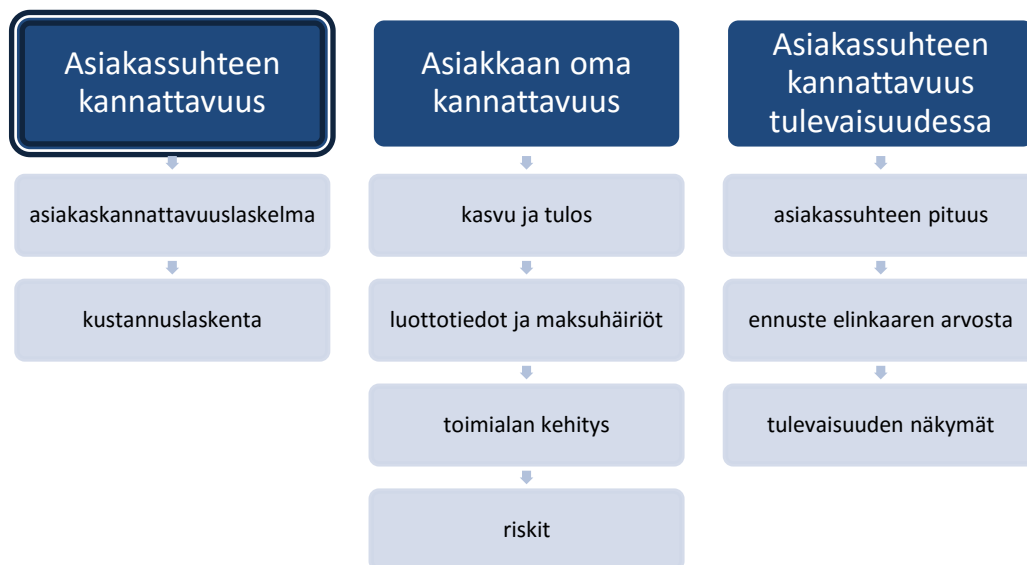
Mäntyneva (2003, 34–36) tiivistää asiakaskannattavuuden asiakkaan tekemien ostojen ja asiakkuudesta aiheutuvien kustannusten erotukseksi, eli niin sanotusti asiakkaan katteeksi. Hänen mukaan asiakkuuksia ja niiden kannattavuutta on tapana käsitellä keskimääräisinä, eli myynneistä vähennetään muuttuvat kulut ja näin saadaan keskimääräinen myyntikate mutta kohdistamisen hankaluuden vuoksi kiinteät kustannukset jätetään kohdistamatta asiakkuuksille.

2.3 Asiakaskannattavuuden osa-alueet

Asiakaskannattavuutta voidaan määritellä myös kolmen osa-alueen mukaisesti (Hellman & Värilä 2009, 124–130). Ensiksi kirjoittajat tuovat esille asiakassuhteen kannattavuuden, jossa huomioidaan sisäiset asiakkaan kannattavuuteen vaikutta-

vat tekijät, eli tässä otetaan huomioon ostot ja muut asiakkaalle kohdistettavat kustannukset. Toinen osa-alueista on asiakkaan oma kannattavuus, eli tarkastellaan asiakkaan oman liiketoiminnan kannattavuutta (mp.). Tästä saatu tieto kuvaa kirjoittajien mukaan asiakassuhteen elinkaarta siinä määrin, että esimerkiksi asiakkaan huonon kannattavuuden tuottamat maksuvaikeudet vaikuttavat asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Nämä kaksi näkökulmaa määrittävät asiakaskannattavuutta tarkasteluhetkellä mutta kokonaisuuteen vaikuttaa kolmantena osa-alueena asiakassuhteen tuleva kannattavuus (mp.). Kirjoittajat esittävät, että tämä tulevaisuuden näkökulma voidaan ottaa laskentaan mukaan esimerkiksi yritysasiakkaan toimialan kehitystä tarkastelemalla ja elinkaariajattelun avulla.

Alla olevassa kuviossa tiivistetään asiakaskannattavuuteen liittyvät osa-alueet ja kunkin tarkastelun kohteet, joista asiakassuhteen kannattavuus sisältää kustannuslaskennalla saatavan informaation muiden osa-alueiden täydentäessä näkökulmaa asiakaskannattavuuteen.



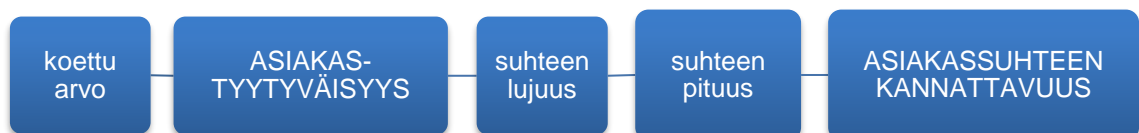
Kuvio 1. Asiakaskannattavuuden osa-alueet (mukaillen Hellman & Värilä 2009, 125).

Keskeisimmäksi osa-alueeksi Hellman ja Värilä (2009, 125–126) nimeävät kuitenkin asiakassuhteen kannattavuuden, koska sen eri tekijöihin yrityksessä on mah-

dollisuus vaikuttaa kannattavuutta parantamiseksi. Kirjoittajien mukaan asiakassuhteen kannattavuutta tulisi tarkastella selkein kannattavuuslaskelmin, joissa yhdistyy yrityksen sisältä eri tietolähteistä saatava informaatio. Asiakassuhteen kannattavuudesta kertovan informaation täydentämiseksi yrityksessä voidaan tarkastella asiakkaiden omia kannattavuuksia esimerkiksi luokittelujen ja luottotietojen sekä toimialakohtaisten näkymien perusteella (Hellman & Värilä, 127–130). Lisäksi nämä tiedot asiakkaan omasta liiketoiminnasta voivat toimia apuna, jos arvioidaan asiakkaan elinkaariarvoa eli asiakassuhteen kannattavuutta tulevaisuudessa.

Hellman ja Värilä (2009, 120) esittävät aikaulottuvuuden osana asiakaskannattavuutta, jolloin tulee huomioida asiakassuhteiden pitkäaikaisuus, uusien asiakkaiden hankintakustannukset sekä investoinnit ja muut asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Kirjoittajien mukaan yleensä tavoitellaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, ja onkin pohdittava millaiset asiakkaat ovat tulevaisuudessa menestyviä ja kannattavia asiakkuuksia. Grönroos (2009, 202) esittää asiakassuhteen kannattavuuden mallin, jossa asiakkaan kokemaa palvelun arvoa määrittää asiakastytyväisyys, joka taas johtaa asiakassuhteen lujuteen ja pituuteen. Kirjoittajan mukaan näiden kytkösten kautta muodostuu lopulta asiakassuhteen kannattavuus.

Seuraava kuvio havainnollistaa Grönroosin (2009) näkemyksen asiakassuhteen kannattavuuden muodostumisesta asiakastytyväisyyden pohjalta. Kuviossa näkyy siis ketju, joka Grönroosin (s. 201) mukaan vaikuttaa kannattavien asiakkaiden taustalla. Asiakastytyväisyyden ja asiakassuhteen kannattavuuden välisenä linkkinä toimii asiakassuhteen pituus.



Kuvio 2. Asiakastytyväisyydestä asiakaskannattavuuteen (mukaillen Grönroos 2009, 201).

Asiakassuhteen jatkuvuus ja asiakkaan tyytyväisyys johtaa siihen, että asiakas mahdollisesti ostaa enemmän sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö ja kohtaamiset muuttuvat sujuvammiksi ja kustannustehokkaammiksi. Lisäksi pitkäaikaisuus muuttaa asiakassuhdetta kannattavammaksi verrattuna asiakashankinnan kustannuksiin. (Grönroos 2009, 203.) Vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on uusien hankkimista edullisempaa, ja pitkäaikaisten asiakkaiden palvelu on sujuvampaa, koska osapuolet ovat oppineet toistensa tavoille. Lisäksi pitkäaikaisten asiakkaiden ostomäärät ovat usein suurempia ja ne ostavat useammin. (Puusa ym. 2012, 170–171.) Kirjoittajien mukaan pitkäaikainen ja uskollinen asiakas ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita kannattavaa asiakasta, sillä alennukset ja palvelujen räätälöinti nostavat kustannuksia, ja aina pitkäaikaiset asiakkaat eivät ole niitä, jotka ostavat eniten (mts. 173).

Storbacka ym. (2000, 16) tuovat esiin asiakasnäkökulman strategisten asiakkuuksien johtamiseen ja asiakkuuden arvoon, eli heidän mukaansa asiakkuuden tu-kiessa asiakkaan omiakin tavoitteita, kokee myös asiakas oman asiakkuutensa arvokkaana. Asiakaskannattavuus voi olla tärkeä siis myös asiakkaan kannalta, koska kannattamattomuus saattaa vaikuttaa kielteisesti asiakkaan saamaan palveluun ja näin ollen asiakaskin haluaa olla kannattava yritykselle (mts. 49).

2.4 Asiakaskannattavuuden seuranta ja hyödyntäminen

Asiakaskohtainen kustannuslaskenta mahdollistaa asiakkuuksien ja asiakasryhmien kannattavuuden tarkastelun (Turney 2002, 121). Kirjoittajan mukaan kustannuslaskenta osoittaa kannattavuuksissa mahdollisesti suuriakin eroja asiakkuuksien ja asiakasryhmien välillä. Storbacka ym. (2000, 43–44) esittelevät asiakaskannattavuusanalyysien perusteella esiin tulleita lainalaisuuksia ja toteavat, että suuri osa asiakkaista on usein kannattamattomia. Kirjoittajien mukaan kuitenkin erittäin kannattamattomia voivat olla vain suuret asiakkaat, mutta toisaalta yhdes- sä useista pienistä kannattamattomista asiakkaista muodostuu myös suuri lovi yrityksen kannattavuuteen.

Hellman ja Värilä (2009, 120) huomauttavat, että kuten muitakin raporteja myös asiakaskannattavuustietoja on mielekästä tuottaa vain jos niitä voidaan hyödyntää

yrittäjien toiminnassa ja johtamisessa. Näin ollen asiakaskannattavuuden määrittelyn lähtökohdaksi tulee olla kunkin yrityksen oma liiketoimintamalli eli kirjoittajien mielestä yleisesti soveltuvaa ratkaisua ei ole. Storbacka ym. (2000, 43) korostavat, että asiakaskannattavuuden selvittäminen on mielenkiintoista lähinnä asiakkaiden kannattavuuspotentiaalin hyödyntämisen kannalta.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskenta onnistuu taloushallinnolta, mutta tarkempaan laskentaan tarvitaan muutakin kuin taloushallinnosta perinteisestä saatavaa tuote- ja laskutustietoa (Hellman & Värilä 2009, 121). Kirjoittajat mainitsevat muina huomioitavina tietoina esimerkiksi asiakaskäynnit, reklamaatiot, maksuhäiriöt ja sopimukset, joiden pohjalta voidaan toteuttaa luotettavampaa kannattavuuslaskentaa. Toisaalta kaikkia asiakkuuksiin liittyviä tietoja ei ole välttämätöntä saada mukaan laskelmiin, jotta laskentamalli säilyy yksinkertaisena ja helposti tulkittavana (mts. 130).

Asiakaskannattavuusinformaatiota on tarkoitus käyttää johdon päätöksenteon tukena. Käytännössä tiedon avulla voidaan siis tehdä päätöksiä siitä, mihin asiakkaisiin kannattaa panostaa ja halutaanko eron asiakkuuksista, joilla on huono kannattavuus. Tarkoituksena olisi, että kannattavuutta voidaan tarkastella osaluokittain, asiakasryhmittäin ja asiakkaittain. Asiakaskannattavuuslaskennan laajuudesta riippuu, kuinka monipuolisesti syntyneitä tietoja voidaan analysoida ja hyödyntää. Laskennan lähtökohdaksi onkin osaluokkien ja tarkkuustason määrittely. (Hellman & Värilä 2009, 122–123.)

Hellman ja Värilä (2009, 121) toteavat, että yrityksen oma toiminta johtaa huonoon asiakaskannattavuuteen; Esimerkiksi tietyn asiakkaan kohdalla epäedullinen sopimus, hinnoitteluvirhe ja liika panostaminen asiakkaaseen saattavat aiheuttaa huonon asiakaskohtaisen kannattavuuden. Näin ollen asiakaskannattavuuden määrittelyllä voidaan kehittää esimerkiksi hinnoittelua, kun selvitetään, mistä tekijöistä yrityksen asiakaskannattavuus muodostuu. Alholan (2008, 67) mukaan asiakaskohtaisen kannattavuuden huomioiminen hinnoittelussa muuttaisi sitä sekä totuudenmukaiseksi, että toisaalta myös asiakkaalle oikeudenmukaisemmaksi. Tällöin vaativille asiakkaille kohdistettaisiin suuremmat kustannukset kuin helpoille.

Asiakaskannattavuuden huomioiminen kustannuslaskennassa osoittaa asiakkaat, joiden kate jää tappiolliseksi, ja toisaalta asiakkaat, joiden kohdalla hinnoittelua voisi mahdollisesti alentaa (Alhola 2008, 71–72). Näin ollen asiakaskannattavuudesta kertova informaatio johtaa toimenpiteisiin, joilla pyritään muuttamaan kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi tai niistä joudutaan luopumaan kokonaan.

Kannattavuuslaskennan tavoitteena on toimia päätöksenteossa toiminnan kehittämistoimenpiteiden perusteena, koska laskennan avulla saadaan tietoa kustannusten käyttäytymisestä. Lisäksi toimintolaskennalla tuotettua tietoa voidaan hyödyntää toiminnan suunnittelussa myös toimintokohtaisessa budjetoinnissa. (Järvenpää ym. 2013, 180.)

Storbacka ym. (2000, 48) toteavat, että asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen paljastaa ne yrityksen kannattavat asiakkaat, jotka yrityksen tulisi pyrkiä säilyttämään, koska nämä asiakkaat ovat tärkeitä yrityksen toiminnan ja kassavirran kannalta. Vastakohtana olevat kannattamattomat asiakkaat muodostavat ryhmän, joka vaatii toimenpiteitä kannattavuuden kääntämiseksi positiiviseksi muuttamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä (mts. 48–51). Kirjoittajien mukaan kannattamattomia asiakkuuksia ei ole siis syytä lopettaa, koska tällöin yrityksen kiinteät kustannukset kohdistuvat joka tapauksessa jäljelle jääville asiakkaille huonontamalla niiden kannattavuutta. Sen sijaan kirjoittajien mielestä mahdollinen kannattavuuspotentiaali tulisi pyrkiä hyödyntämään ja kannattavuuden syyt tulisi selvittää, ja mahdolliseksi syiksi he mainitsevatkin volyymin, työn ja hinnan. Myös Mäntyneva (2000, 35) kyseenalaistaa kannattamattomien asiakassuhteiden lopettamisen ja ohjeistaa pohtimaan näidenkin asiakkuuksien kannattavuuspotentiaalia esimerkiksi uusien tuotteiden ostajina.

Volyymi näkyy kannattavuuden tarkastelussa pienten asiakkuuksien kohdalla, koska he ostavat suuria vähemmän, jolloin volyymi ei välttämättä kata kiinteitä kustannuksia (Storbacka ym. 2000, 51–52). Kirjoittajien mukaan kannattamattomuuteen vaikuttaa myös asiakkuuden tuottoihin verraten asiakkaaseen uhrattu liian suuri työmäärä, josta osa saattaa liittyä toimintoihin, joista yritys ei saa edes korvausta. Näitä toimintoja yrityksissä tulisi kirjoittajien mukaan vähentää ja lisäksi kiinnittää huomiota hinnoitteluun, jonka osalta kannattavuusongelmat voivat liittyä

esimerkiksi volyymin perusteella annettuihin alennuksiin, jotka saattavatkin olla liian suuria tehden asiakkaasta kannattamattoman.

Myös Puolamäki (2007, 123–124) listaa hinnoittelun ja hintojen tarkistamisen keskeiseksi keinoksi kannattavuuden parantamiseksi. Tämän perustelu asiakkaalle onnistuu kustannusinformaation avulla. Lisäksi kirjoittajan mukaan kannattavuutta voidaan parantaa yksinkertaistamalla tuotteita asiakaslähtöisesti, eli räätälöidyt palvelut pidetään erillään eikä niitä yleistetä kaikille asiakkaille, jolloin arvoa lisäämättömät toiminnot vähentyvät. Kirjoittajan listauksen mukaan myös huonosti kannattamattomia tuotteita voidaan pyrkiä korvaamaan paremmin kannattavilla. Kannattavuus paranee menetelmäsuunnittelulla ja prosessien kehittämisellä, joiden osalta kehittämistoimenpiteitä voidaan Puolamäen mukaan (mp.) suunnata toimintolaskennalla saadun informaation mukaan.

2.5 Asiakaskannattavuusinformaation käyttö

Asiakaskohtaista kannattavuus- ja kustannustietoa tarvitaan siis yrityksessä päätöksenteon tueksi. Asiakaskannattavuusinformaatio toimii hinnoittelun tukena ja sen avulla voidaan tarkistaa asiakkaalle tarjottuja hintoja ja sopimuksia. (Hellman & Värilä 2009, 122–123.)

Kannattavuusinformaation avulla voidaan tehdä siis päätöksiä asiakassuhteiden jatkumisesta tai sopimusten päättämisestä. Toisaalta informaatiota voidaan hyödyntää yrityksen eri toimintojen kehittämisessä tehokkaammiksi ja kannattavamiksi (Järvenpää ym. 2013, 180). Lisäksi asiakaskannattavuus on osa asiakkuuksien arvoa, mikäli halutaan määritellä yrityksen asiakaspääomaa (Hellman & Värilä 2009, 168–169).

Keskeisin asiakaskannattavuuteen vaikuttava osa-alue on asiakassuhteen kannattavuus eli rahamääräinen erilaisin laskelmin saatava asiakaskohtainen kannattavuusinformaatio (Hellman ja Värilä 2009, 125–126). Asiakassuhteen kannattavuutta selvitetessä tärkeää on asiakaskohtaisten tuottojen lisäksi selvittää siis myös asiakaskohtaiset kustannukset kustannuslaskennan avulla (Alhola 2008, 67). Tätä rahamääräistä näkökulmaa voidaan kuitenkin tarvittaessa laajentaa ja tarkastella

esimerkiksi asiakkaan omaa kannattavuutta, joka heijastuu asiakassuhteen pituuteen ja sitä kautta asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuusnäkyisiin.

3 KUSTANNUSLASKENTA

Asiakaskannattavuuden selvittäminen johtaa käsitteisiin kustannuslaskenta ja erityisesti toimintolaskenta, joita käsittelevään teoriaan tutustutaan tässä opinnäytetyön luvussa. Kirjallisuuden mukaan toimintolaskenta soveltuu perinteisiä kustannuslaskentajärjestelmiä paremmin asiakaskohtaisten kustannusten selvittämiseen. Tästä syystä aluksi käsitellään kustannuslaskentaa yleisesti sekä käydään läpi perinteisen kustannuslaskennan osalta lyhyesti jako- ja lisäyslaskennan käyttötarkoitukset. Tämän jälkeen perehdytään tarkemmin toimintolaskentaan ja sen hyödyntämiseen asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisessä.

3.1 Perinteinen kustannuslaskenta ja sen menetelmät

Kustannuslaskennan tuottamaa informaatiota, tuote- ja palvelukohtaisia yksikkökustannuksia, hyödynnetään hinnoittelussa, toiminnan tehostamisessa sekä muussa päätöksenteossa (Järvenpää ym. 2013, 120–121). Eri laskentamenetelmiä ovat muun muassa jako-, lisäys- ja toimintolaskenta, joista kirjoittajien mukaan tulisi valita käyttötarkoitukseen soveltuvin vaihtoehto. Kirjoittajat korostavat, että valinnassa on huomioitava hyöty suhteessa laskentamenetelmän aiheuttamiin kustannuksiin, joten laskentamenetelmän tulisi pystyä tuottamaan oleellista tietoa päätöksenteon avuksi mutta sen ei saisi olla liian työläs verrattuna saatavaan hyötyyn.

Laskentakohteet riippuvat päätöksenteon kannalta kiinnostavasta kohteesta, kuten tietystä toiminnosta tai asiakasryhmästä aiheutuvat kustannukset, ja ne rajataan päätöksenteon tavoitteiden mukaan (Pellinen 2006, 166). Asiakasryhmien osalta kirjoittaja mainitsee tarkastelun kohteena olevan esimerkiksi panostuksen ja ansaittujen hyötyjen suhteen (s. 167).

Perinteinen kustannuslaskenta muodostuu vaiheista, joista ensimmäinen on kustannuslajilaskenta eli kokonaiskustannusten selvittäminen kustannuslajeittain. Tämän jälkeen seuraa kustannuspaikkalaskenta, jonka avulla välilliset kustannukset kohdistetaan kustannuspaikoille. Viimeinen vaihe on suoritekohtainen laskenta,

jonka tavoitteena on välillisten kustannusten kohdistaminen suoritteille eri kohdistamisperusteiden mukaan. (Alhola 2008, 11.)

Kustannukset kohdistetaan suoritteille aiheuttamisperiaatteen mukaan, joten Järvenpään ym. (2013, 72) mukaan välittömien kustannusten kohdistaminen on melko helppoa selkeän aiheutumisyhteyden vuoksi. Yhden suoritteen välittömät kustannukset, kuten välittömät työkustannukset ja ainekustannukset, saadaan selville kertomalla tuotannontekijöiden määrä sen yksikkökustannuksilla (mp). Kirjoittajat huomauttavat, että aiheutumisyhteys ei ole yhtä selvä välillisten kustannusten kohdalla, mikä tekee niiden kohdistamisesta haastavampaa.

Yrityksessä kustannuspaikat ovat pienimmät toimintayksiköt, joiden kustannuksia seurataan erikseen. Kustannuksia tarkkaillaan siis erikseen vastuualueittain mutta lisäksi kustannuspaikkalaskenta toimii välivaiheena suoritekohtaiselle kustannuslaskennalle ja perustana esimerkiksi yleiskustannuslisille. Pääkustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan suoraan lopullisille suoritteille. Lisäksi yrityksissä voi olla käytössä apukustannuspaikkoja, jotka ovat pääkustannuspaikkoja tai yleisesti yrityksen toimintaa edistäviä ja tukevia kustannuspaikkoja. Apukustannuspaikoilta kustannukset kohdistuvat pääkustannuspaikkojen kautta suoritteille. (Järvenpää ym. 2013, 90–91.)

Jakolaskenta. Jakolaskenta soveltuu Järvenpään ym. (2013, 123–125) mukaan lähinnä yhtä samankaltaista tuotetta valmistaviin yrityksiin, sillä se on yksinkertainen menetelmä, jossa kustannukset jaetaan suoritemäärällä. Palveluyrityksen ollessa kyseessä jakolaskenta toimii kirjoittajien mukaan hyvin, mikäli palvelut ovat samankaltaisia mutta niiden suorittamiseen kuluva aika vaihtelee. Jakolaskennan sovellukset laajentavat sen käyttötarkoituksia (mp). Sivutuotemenetelmä on tarkoitettu päätuotteen lisäksi sivutuotetta tuottavan yrityksen kustannuslaskentaan, sekä ekvivalenssilaskentaa voidaan hyödyntää, kun kyseessä ovat erilaiset tuotteet mutta samanlainen valmistusprosessi (mp).

Lisäyslaskenta. Lisäyslaskentaa voidaan käyttää, kun sekä tuotteet että valmistusprosessit ovat erilaisia ja toisaalta kun kokonaiskustannuksista suuri osa on välillisiä (Järvenpää ym. 2013, 126–129). Eli lisäyslaskentaa sovellettaessa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, joista välittömät kohdiste-

taan suoraan ja välilliset yleiskustannuslisien kautta tuotteisiin. Kirjoittajat korostavat, että lisäyslaskennan kohdalla olennaista ovat juuri perusteet, joilla kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin.

3.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on kustannuslaskentajärjestelmä, joka perustuu toimintoihin ja niiden kustannuksiin. Seuraavaksi tarkastellaan toimintoajattelua ja -johtamista laskentajärjestelmän taustalla. Lisäksi perehdytään toimintolaskennan toteutukseen sekä hyötyihin ja rajoituksiin niin palveluliiketoiminnassa kuin asiakaskohtaisen informaation tarkastelussa.

3.2.1 Toimintoajattelu ja -johtaminen

Toimintolaskenta perustuu toimintoajatteluun, jonka mukaan yrityksessä myytävien suoritteiden toteuttaminen edellyttää erilaisia toimintoja, jotka taas vaativat yritykseltä resursseja aiheuttaen kustannuksia. Yrityksessä toiminnot alkavat usein ulkopuolisen vaatimuksen kuten asiakkaan tilauksen aiheuttamana johtaen toiminnosta toiseen. Suoritteen aikaansaamiseksi syntyy siis toimintoketju, jonka tunteminen on tärkeää yrityksen resurssien käytön kannalta. (Alhola 2008, 25–28.)

Toiminnot ja resurssit yhdistyvät toimintolaskennassa, jossa toimintojen avulla liitetään resurssit tuotteisiin tai asiakkaisiin (Alhola 2008, 105). Toimintolaskennan tarkoitus on siis määritellä toiminnot, joita tuotteet tai muut laskentakohteet kuten asiakkaat kuluttavat ja sen perusteella laskea yksikkökohtaiset kustannukset (Alhola, 31). Toimintojen avulla kustannusten kohdistaminen onnistuu niin tuotteille kuin asiakkaillekin (Turney 2002, 73). Käytännössä kustannusten kohdistaminen tapahtuu kustannusajurien avulla, eli prosessissa kustannukset kohdistetaan ensin toiminnoille, sitten laskentakohteelle ja lopulta suoritekohtaisesti valitulle yksikölle (Alhola 2008, 34–35).

Toimintolaskentatietojen hyödyntäminen yhdistää kustannuslaskennan toimintojohtamiseen (Järvenpää ym. 2013, 148). Kehittyäkseen yritys tarvitsee tietoa toi-

minnoista ja niiden kohteista eli tuotteistaan ja asiakkaistaan. Toimintalaskennan avulla hankitaan tietoa, mutta olennaista on tämän tiedon hyödyntäminen yritystoiminnan kehittämisessä. (Turney 2002, 155). Toimintolaskentatietojen hyödyntämistä johtamisessa nimitetään toimintojohtamiseksi (Järvenpää ym., 148). Kirjoittajien mukaan toimintojohtaminen on avuksi esimerkiksi yrityksen kannattavuuteen, hinnoitteluun ja tuotannon ohjaukseen liittyvissä päätöksissä ja kehittämishankkeissa.

3.2.2 Toimintolaskennan vaiheet

Järvenpää ym. (2013, 156–157) kirjoittavat, että keskeistä toimintolaskentaprosessissa on toimintojen ja kustannusajurien valinta ja määrittäminen. Toimintolaskenta etenee vaiheittain alkaen toimintoanalyysistä eli toimintojen määrittämisestä (mp). Seuraavaksi valitaan resurssi- ja kustannusajurit kustannusten aiheutumisen mukaan. Lopuksi näiden perusteella tapahtuu kustannusten kohdistaminen myös vaiheittain eli resursseilta toiminnoille ja toiminnoilta laskentakohteille kuten tuotteille tai asiakkaille.

Ensimmäisenä vaiheena toimintolaskennassa täytyy määritellä toiminnot sekä niiden väliset suhteet. Toiminnot ovat siis yrityksessä tapahtuvaa asioiden suorittamista toisin kuin kustannuspaikat, jotka kuvaavat lähinnä yrityksen osaa tai vastuualuetta, jolle kustannuksia kohdistetaan. Tosin pienen yrityksen kustannuspaikat saattavat muistuttaa toimintoja. Käyttötarkoituksen vaatimuksista riippuen toiminnot voidaan määritellä joko hyvinkin yksityiskohtaisesti tai sitten suuripiirteisemmin. (Järvenpää ym. 2013, 156–157.)

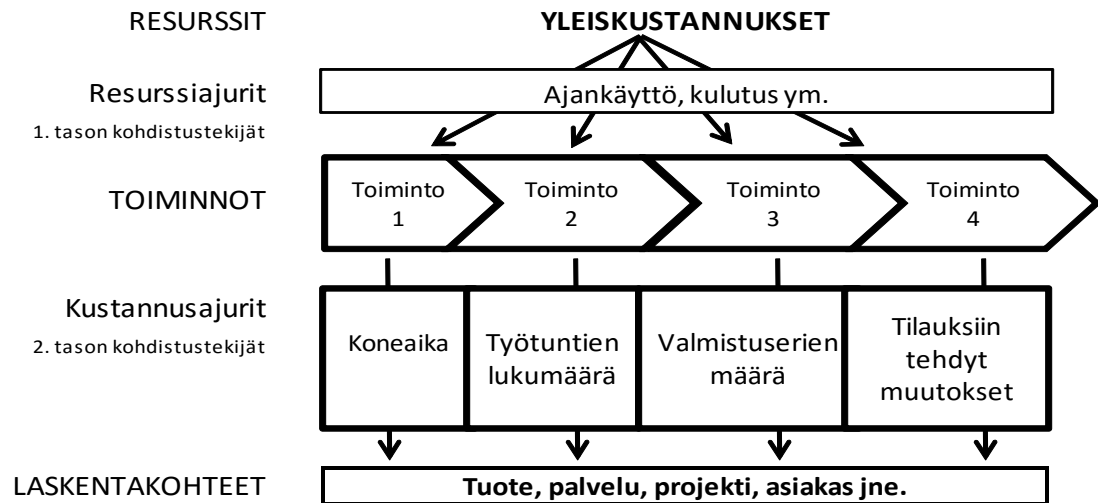
Toimintoanalyysin avulla kuvataan siis, mitä yrityksessä tapahtuu, mitkä ovat toimintojen yhteydet toisiinsa ja mitä resursseja niiden suorittaminen vaatii (Alhola 2008, 93–95). Kirjoittajan mukaan yksittäisten työtehtävien luetteloinnin sijaan toimintoanalyysissä täytyy keskittyä todellisiin toimintoihin, jotka voidaan määritellä niin, että ne voidaan erottaa muista toiminnoista ja niille voidaan osoittaa jokin tuotos, jonka tuottamiseksi toiminto käyttää resursseja aiheuttaen kustannuksia

Turneyn (2002, 95–96) mukaan toimintoja voidaan kartoittaa haastattelemalla yrityksessä henkilöitä, joilla on tarpeeksi tietoa yrityksen eri toiminnoista, tai vaihtoehtoisesti henkilöitä jotka suorittavat toimintoja. Aluksi selvitetään siis, mitä yrityksessä tehdään ja mikä on näiden toimintojen yhteys toisiinsa (mp). Toimintoanalyysissä määritellään myös eri toimintojen vaatimat resurssit, eli esimerkiksi henkilöstö, tilat, koneet ja laitteet (mp). Lisäksi kirjoittajan mukaan on tärkeää pohtia, mitä kukin toiminto tuottaa, ja tuottaako se lisäarvoa asiakkaalle.

Yrityksen suorituskyky ja menestys riippuvat sen käytössä olevista resursseista. Tuotannontekijät eli resurssit voidaan määritellä kolmen osa-alueen kautta: fyysiset, taloudelliset ja henkiset resurssit. Esimerkkeinä fyysisistä resursseista ovat toimitilat ja laitteet, taloudellisista pääoma ja henkisistä henkilöstön osaaminen. (Alhola 2008, 99–100.)

Alhola (2008, 101–102) korostaa, että yksi yritysten olennaisimmista resursseista on ammattitaitoinen henkilökunta, ja toisaalta resurssina myös aika on muodostunut tärkeäksi. Henkilökunnan ammattitaito on siis aineetonta pääomaa, jota yritys hankkii käyttöönsä palkkaamalla ja kouluttamalla, tämä pääoma on vain muutettava yrityksessä toimintojen kautta rahalliseksi tuloksi (mp). Kirjoittajan mukaan aika on resurssina haastava, koska sitä ei voi varastoida, ja se tulisi huomioida toiminnan ja resurssien käytön suunnittelussa.

Toimintolaskennassa kustannukset pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan (Alhola 2008, 41). Kohdistaminen tapahtuu kahdentasoisilla kustannusajureilla; eli resurssiajureilla sekä toimintoajureilla, jotka tarkoittavat tekijää tai mittaa jonka perusteella kustannukset kohdistetaan (Alhola, 44). Alla oleva kuvio havainnollistaa Järvenpään ym. (2013, 147) mukaan toimintolaskennan perusideaa ja kahdentasoista kustannusten kohdistamista ensin toiminnoille ja lopulta laskentakohteille.



Kuvio 3. Kustannusten kohdistaminen toimintolaskennassa (Järvenpää ym. 2013, 147).

Toimintolaskennan tavoitteena on siis kustannusten aiheuttamisperiaatteen noudattaminen eli ne kohdistetaan laskentakohteelle, joista kustannuksia syntyy (Alhola 2008, 41). Näin ollen kustannuksia ei perinteisen kustannuslaskennan tapaan jaeta, vyörytetä tai jyvitetä. Järvenpään ym. (2013, 148) mukaan toimintolaskennassa pyritään selvittämään ja analysoimaan kustannusten aiheutumista, joten syntynyttä informaatiota voidaan käyttää johtamisen apuna ja kehittämisessä.

Kustannusajurit luokitellaan kolmeen erityyppiseen ryhmään (Järvenpää ym. 2013, 163–164). Toiminnon suorittamisen lukumäärään perustuvia ajureita nimitetään volyymistä riippuviksi kustannusajureiksi. Tätä tarkempi kohdistus tapahtuu toiminnon kestoa jäsentävien kustannusajurien avulla, jolloin esimerkiksi konetuntien määrä toimii kustannusajurina. Mikäli otetaan huomioon myös toiminnon suorittamisen vaatimukset ja haasteellisuus, saadaan vaihtoehtoista tarkoin kohdistusta eli toiminnon suorittamisen vaativuus tai intensiteetti. Kirjoittajat korostavat, että kustannusajureitakin valittaessa on mietittävä tarkkaan, mikä niistä on hyöty ja kustannussuhteeltaan paras vaihtoehto. Toisaalta heidän mukaansa on huomiotava että kohdistustavan tarvitsemaa tietoa on saatavilla, mikä voi olla hankalaa juuri toiminnon intensiteetin kohdalla.

Yrityksen käyttämät resurssit toimivat siis tuotannontekijöinä, ja niillä tuotetaan toimintoja. Eri resurssit kuten henkilöstö, koneet ja kalusto, voidaan jaotella myös resurssi- eli kustannusaltaisiin, jolloin niitä tarkastellaan kustannuslajeittain. Resurssien kohdistaminen toiminnoille tapahtuu resurssiajurien kautta. (Alhola 2008, 43–44.)

Resurssiajurien tavoitteena on jäljitellä resurssien käyttöä riittävän tarkasti ja kohdistaa näin kustannukset toiminnoille. Resurssiajurien osalta kohdistustekijöinä toimivat yleensä ajankäyttö tai resurssin kulutus, joiden perusteella voimavarojen kustannukset kohdennetaan toiminnoille. (Järvenpää ym. 2013. 147.)

Organisaation toiminnoilta eli niin sanotuilta tehtäviltä kustannukset kohdistetaan laskentakohteille toimintoajurien kautta. Toimintoajureina käytetään tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suorittamiseen ja suoritusiheyteen. (Alhola 2008, 47–48.)

3.2.3 Toimintolaskennan hyödyt palveluliiketoiminnassa

Järvenpään ym. (2013, 147–148) mukaan toimintolaskenta noudattaa aiheuttamisperiaatetta muita kustannuslaskentamenetelmiä paremmin tarkoittaen, että yleiskustannukset pystytään kohdistamaan tarkemmin laskentakohteille aiheutumisen mukaan. Toimintolaskenta mahdollistaa Turneyn (2002, 73) mukaan asiakkuuksien tuottoisuuden selvittämisen tuoden asiakaspalveluun sellaisia näkökulmia, joihin ei perinteisten kustannuslaskentajärjestelmien avulla voida päästä. Alhola (2008, 67) toteaa, että asiakaskannattavuuden selvittäminen muilla kustannuslaskennan menetelmillä on melko hankalaa, mutta toimintolaskennan avulla voidaan huomioida myös asiakaskohtaiset toiminnot. Kirjoittajan mukaan toimintolaskennan yleistyessä myös asiakaskannattavuuden tarkastelu sen kohteena on yleistynyt, mikä voikin olla tuotekohtaisen kannattavuuden seurantaa järkevämpää (s. 85).

Toimintolaskenta on hyödynnettävissä asiakaskannattavuuden selvittämiseksi, koska sen avulla kustannukset saadaan kohdistettua asiakkaille toimintojen kautta. Asiakkaat kuluttavat siis toimintoja, jotka kuluttavat resursseja eli aiheuttavat kustannuksia. Toimintolaskennan avulla pyritään löytämään ensin toimintojen ja

resurssien yhteys sekä sitten asiakkaiden ja toimintojen välinen yhteys. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 66–67.)

Sekä toimintolaskennassa että muissa laskentamenetelmissä kohdistaminen tapahtuu kaksivaiheisesti (Järvenpää ym. 2013, 147–149). Kirjoittajat korostavat, että toimintolaskennan osalta kohdistamistapa on kuitenkin kehittyneempi, ja se nivoutuu paremmin yrityksen toimintaan ja tekemiseen. Heidän mukaansa toimintolaskentamallilla päästään mahdollisimman lähelle kustannusten aiheuttamisperiaatetta, ja sen avulla voidaan ohittaa esimerkiksi jako- ja lisäyslaskennassa esille tulleet tuotantomäärään ja -tapaan liittyvät kohdistamisvirheet, jotka vääristävät välillisten kustannusten jakaantumista laskentakohteille. Jakolaskennalla suurivolyymisten tuotteiden kustannukset kertaantuvat ja lisäyslaskenta kohdistaa kustannuksia kaavamaisesti samassa suhteessa (mp). Näin ollen perinteisiä kustannusmenetelmiä käytettäessä perustuotteille kohdistuu enemmän kustannuksia suhteessa erikoistuotteisiin, ja tämä systemaattinen volyymivirhe pyritään poistamaan toimintolaskennalla toteutetussa kustannusten kohdistamisessa (mp).

Palveluyrityksen kannattavuuteen vaikuttaa riittävä asiakaskunta ja asiakastyytyväisyys palveluun ja hintaan (Jyrkkiö & Riistama 2004, 80–82). Siksi kirjoittajien mukaan suoritekohtaisen kannattavuuden lisäksi olisi hyvä analysoida myös asiakaskohtaista kannattavuutta. Palvelujen osalta kustannukset koostuvat suureksi osaksi työkustannuksista, ja kirjoittajien kustannuslaskennassa huomioidaan ne sekä muut välittömät kustannukset mutta välilliset kustannukset saatetaan usein jättää kohdistamatta.

Toimintolaskennan käyttö on hyödyllistä myös palveluliiketoiminnassa, koska kustannusten kohdistamisessa käytetään työvaiheiden ajankäyttöön perustuvia tekijöitä (Järvenpää ym. 2013, 156). Grönroosin (2009, 200) mukaan palveluyritysten on tuoteyrityksiä hankalampaa laskea tuotekohtaisia tuottoja ja kustannuksia, koska yhden palveluyksikön määrittäminen on vaikeampaa. Tämän lisäksi asiakaskohtaista kustannuslaskentaa varten tarvitaan vielä asiakas- ja asiakasryhmäkohtaista lisäinformaatiota, jota kirjoittajan mukaan on monesti tuotokeskeisistä järjestelmistä hankala saada.

Järvenpään ym. (2013, 155) mukaan toimintolaskennalla saadaan aikaiseksi tarkempaa kustannustietoa kuin perinteisillä kustannuslaskentamenetelmillä ja se soveltuu myös organisaatioihin, joiden toiminta on monimutkaista ja tuotteet erilaisia tai tuotantoprosessit monivaiheisia. Lisäksi kirjoittajat mainitsevat toimintolaskennan hyötyinä eri informaation tuottamisen eri toimijoiden tarpeisiin, koska laskentakohteet voidaan valita joustavasti tarpeiden mukaan. Toimintolaskennalla kustannuksia analysoidaan tarkemmin, jolloin niiden käyttäytymistä voidaan ymmärtää paremmin, sekä lisäksi laskentaperiaatteet ovat laskentateknisiä kohdistustapoja ymmärrettävämpiä toimintaprosessinsa tuntevassa organisaatiossa (mts. 155).

3.2.4 Toimintolaskennan rajoitukset

Tuotekohtaisten päätösten lisäksi asiakkuuksiin ja asiakassuhteisiin liittyvissä päätöksissä tarvitaan kustannuslaskentaa (Järvenpää ym. 2013, 172). Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta onnistuu kirjoittajien mukaan toimintolaskennalla yhtä tarkasti kuin kohdistustekijöiden sekä toimintojen selvitystyö ja analyysi on tehty. Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi määritelläänkin aluksi huomioitavien osaluokkien laajuus ja tavoiteltava tarkkuustaso, joiden pohjalta kannattavuuslaskentaa lähdetään toteuttamaan (Hellman & Värilä 2009, 122).

Turneyn (2002, 73–74) mukaan toimintolaskentakaan ei välttämättä anna täsmällistä tietoa kustannuksista vaikka sen avulla tuotettu kustannustieto onkin perinteisillä kustannuslaskentajärjestelmillä tuotettua tarkempaa. Osa toiminnoista voi olla vaikea kohdistaa suoraan tuotteille tai asiakkaille, sillä ne eivät suoraan liity esimerkiksi asiakkaisiin (Turney, 73). Tällöin vaihtoehtoina on jättää kyseiset kustannukset kohdistamatta tai käyttää kohdistustekijöitä, jotka eivät ole aivan tarkoituksenmukaisia, jolloin tuloksiin täytyy suhtautua varauksella.

3.3 Asiakaskannattavuustietoa toimintolaskennan avulla

Toimintolaskenta soveltuu mainittujen lähteiden pohjalta parhaiten sekä asiakaskannattavuuden selvittämiseen että palvelualan kustannuslaskennan tarpeisiin.

Alholan (2008,67) mukaan asiakaskannattavuus on toimintolaskennalla muita kustannuslaskennan menetelmiä helpommin selvitettävissä, koska sen avulla voidaan huomioida asiakaskohtaiset toiminnot. Myös Turney (2002,73) korostaa toimintolaskennan mahdollistavan asiakaskannattavuuden selvittämisen ja tuovan siihen näkökulmia, joihin ei muilla kustannuslaskentamenetelmillä voida päästä.

Toisin kuin perinteisen kustannuslaskennan menetelmissä, toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen tapahtuu toimintojen avulla. Järvenpään ym. (2013, 147–148) mukaan toimintolaskenta noudattaa aiheuttamisperiaatetta muita kustannuslaskentamenetelmiä paremmin. Toimintojen ja kustannusajurien määrittämisen onnistuessa, toimintolaskenta kuvaa riittävän tarkasti yrityksen todellista toimintaa, ja kustannukset pystytään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaan (Järvenpää ym. 2013, 172).

4 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN TOTEUTUS KOHDEYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis kehittää kohdeyrityksen asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta ja ennakointia päätöksenteon tueksi. Alustavat tavoitteet kehittämistyölle johtivat käsitteisiin asiakaskannattavuus ja kustannuslaskenta, ja tämän viitekehyksen pohjalta tavoitteita lähdettiin tarkentamaan empiirisellä tiedolla. Tässä luvussa esitellään kohdeyritys ja lähtökohdat kehittämislle. Lisäksi käydään läpi käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja empirian toteutusta. Lopuksi kuvataan käytännön kehittämistoimia ja esitellään jatkotoimenpiteitä.

4.1 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana oleva EPV Kiinteistöpalvelu Oy on paikallinen kiinteistöhoitoalan yritys, jonka tarjoamia palveluita ovat kiinteistöhuolto ja ulkoalueiden hoito sekä kiinteistöjen puhtaanapitopalvelut. Palvelualueena toimii lähinnä Kanta-Seinäjoki, mutta lisäksi toimintaa on jonkin verran myös Ilmajoella. Yritys tarjoaa palveluitaan sekä jatkuvina sopimuksina että yksittäisinä keikkatöinä. Henkilöstöön kuuluu tällä hetkellä suunnilleen 20 siistijää ja 30 kiinteistöhuollon työntekijää työvoiman tarpeen vaihdellessa kausittain. (EPV Kiinteistöpalvelu Oy [17.10.2016].) Lisäksi työnjohdossa ja hallinnon tehtävissä toimii 5–8 henkilöä.

Yritys toimii siis palvelualalla, ja näin ollen asiakkuudet ovat tärkeä näkökulma liiketoimintaan. Asiakasmäärä on kasvanut jo useampaan sataan, ja asiakaskanta koostuu melko erilaisista asiakkuuksista. Asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden lisäksi asiakkaina on niin suurempia yrityksiä kuin yksityishenkilöitäkin. Suuri osa asiakkuuksista perustuu jatkuviin palvelusopimuksiin sisältäen yleensä kuukausiveloitukseen sisältyvän palveluosuuden, jonka lisäksi asiakas ostaa erillisveloitettavia lisäpalveluita. Sopimukset muodostuvat asiakaskohtaisista palvelukokonaisuuksista, joihin sisältyy vaihtelevasti kiinteistöhuollon, ulkoalueiden hoidon ja kiinteistön puhtaanapidon palveluita asiakkaan tarpeiden mukaan. Jatkuvien sopimusten lisäksi osa asiakkaista ostaa yksittäisiä keikkaluonteisia palveluita kuten kerta-ivouksen tai remonttipalveluita.

Yrityksen liiketoiminta jakautuu kahteen erityyppiseen toimintayksikköön: kiinteistöhuoltoon ja puhtaanapitoon. Nämä eritellään yrityksen taloushallinnossa myös kustannuspaikkoina. Nämä liiketoiminnot eroavat toisistaan toistaiseksi myös toiminnan koon kuten liikevaihdon ja henkilöstön mukaan sekä asiakasmäärän mukaan. Osaksi kiinteistöhuolto ja puhtaanapitopalvelut sisältävät myös yhteisiä asiakkaita. Toistaiseksi kiinteistöhuollon ohjaus ja raportointi on kehittyneempää, koska käytössä on toiminnanohjausjärjestelmä. Mutta tämä järjestelmä on tarkoitus valjastaa myöhemmin myös puhtaanapidon työnohjaukseen. Sekä kiinteistöhuollon että puhtaanapidon asiakas- ja laskutustietoa löytyy myös käytössä olevasta kirjanpitojärjestelmästä. Puhtaanapidon kenttä jakautuu lähinnä sopimusasiakkuuksiin sekä keikkakohteisiin. Kiinteistöhuollon osalta toiminta perustuu suureksi osin sopimusasiakkuuksiin, jotka lisäksi ostavat lisäpalveluita. Tätä kiinteistöhuollon kenttää voidaan kuitenkin jakaa henkilötöihin ja konetöihin.

4.2 Kehittämisiongelman muodostuminen

Opinnäytetyön aihe määräytyi kohdeorganisaatiossa esille tulleen kehittämisiongelman perusteella. Aihealueeksi muodostui alustavasti asiakaskohtaisten tuottojen ja kustannusten seuranta sekä niiden ennakoitavuus. Opinnäytetyön tekonimenä toimi alkuun asiakashallinnan kehittäminen kohdeorganisaatiossa, mutta aiheen rajaamiseksi asiakkaiden tuottoihin ja kustannuksiin keskittyminen osoittautui tärkeämmäksi. Asiakaskohtaisten tuottojen ja kustannusten seuranta johti käsitteeseen asiakaskannattavuus, jonka selvittämiseksi mukaan tuli teorian osalta kustannuslaskenta ja erityisesti toimintolaskenta. Asiakaskannattavuus on käsitteenä asiakashallintaa tarkempi, joten se rajasi siis opinnäytetyön tutkimusongelmaa selkeämmäksi. Loppu viimein kehittämistyön lähtökohdat perustuivat yrityksen tarpeisiin, jotka kohdistuivat asiakkuuksien tarkastelun osalta rahamääräiseen näkökulmaan ja asiakaskannattavuuteen.

Aihe tuli esille suorittaessani opintoihin liittyvää harjoittelua kohdeyrityksessä, joten opinnäytetyöprosessin alkaessa yrityksen toiminta oli jokseenkin ennalta tuttua. Tältä pohjalta yrityksen nykytilaa ja asiakkuuksia sekä kehittämistä käsittelevät osuudet opinnäytetyössä pohjautuvat osaksi myös omaan havainnointiin ja koke-

muksiin yrityksessä työskentelyn ajalta, vaikkakin tavoitteena oli pitää näkökulma mahdollisimman objektiivisena. Alustavissa keskusteluissa yrityksessä pohdittiin asiakaskohtaista kannattavuutta sekä sen seuranta ja ennakoitua. Tavoitteena oli siis kehittää rahamääräisen kannattavuuden seuranta sekä toisaalta ennakoitua suunnittelua ja päätöksentekoa varten. Asiakaskohtaisten tulojen ja kulujen seuraaminen parantaisi palvelualalla toimivan yrityksen työsuunnittelua ja resurssien hallintaa. Alustavissa keskusteluissa toimitusjohtajan kanssa ilmeni, että palvelualalla juuri työkustannukset ovat isossa osassa kannattavuuden muodostumisesta, joten työvoiman tarpeen ja resurssien suuntaaminen on olennaisen tärkeää. Näin ollen opinnäytetyössä tulikin huomioida asiakkaiden ja resurssien yhteys.

Kehittämiskohde nousi selkeästi yrityksen tarpeista, ja aihetta analysoitaessa tutkimusongelma ja tavoitteet täsmentyivät. Yrityksen toimitusjohtaja totesi aiheanalyysini mukaisesti kilpailutilanteen kiristyneen myös kiinteistöhuoltoalalla, jolloin kannattavuuden lisäksi asiakkaat ovat nousseet yhä tärkeämmäksi tekijäksi yritystoiminnassa. Asiakasnäkökulma kannattavuuteen oli siis lähtökohta opinnäytetyöprojektin aloittamiselle, ja tutkimussuunnitelmavaiheessa päämäärä tarkentui asiakaskannattavuutta sekä sitä kautta toimintolaskentaa käsitteleväksi kehittämistutkimukseksi, jonka tavoitteeksi muodostui asiakaskannattavuuden seurannan kehittäminen yritystoiminnan suunnittelua ja ennakoitua varten.

Tavoitteena oli siis tuottaa työkaluja johdon päätöksenteon tueksi. Alkuun asiakaskannattavuuslaskennan mahdollisia toteutustapoja olivat joko avustavien Excel- taulukoiden tuottaminen tai vaihtoehtoisesti yrityksen toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen raportoinnin tuottajana. Toiveena yrityksessä oli että kehittäminen linkittyisi käytettävään työnohjausjärjestelmän raportointiin, eikä tuottaisi täysin erillistä informaatiota. Koska toiminnanohjausjärjestelmä oli kehitysvaiheessa, oli oletettavaa, että kehittäminen jäisi osaksi suunnittelu- ja ehdotelma-asteelle, jonka pohjalta toiminnanohjausjärjestelmää voitaisiin jatkossa kehittää asiakaskannattavuuden seurannan tarpeisiin. Työssä tarvittavia tietoja oli joka tapauksessa saatavilla toiminnanohjausjärjestelmistä, sekä niiden lisäksi muista tietolähteistä kuten tilinpäätöksestä ja muista taloushallinnon informaatiolähteistä.

4.3 Aineiston keruu

Kehittämistutkimus muodostui lähteiden perusteella opinnäytetyön tavoitteita parhaiten vastaavaksi tutkimusstrategiaksi, koska tutkimusongelmana oli tietyn osa-alueen kehittäminen kohdeyrityksessä. Empirian päämääräksi muodostui tavoitteiden täsmentäminen ja toimintoanalyysi. Seuraavaksi käsitellään käytettävää tutkimusotetta ja -menetelmiä sekä tiedonkeruumenetelmiä ja sisällön analyysiä. Lopuksi käydään läpi empirian toteutusta kohdeyrityksessä ja kuvataan tuloksia tavoitteiden osalta.

4.3.1 Tutkimusote ja sen menetelmät

Organisaatiossa tapahtuvalla kehittämistyöllä pyritään kehittämään sen toimintaa (Kananen 2012, 19–21). Kirjoittaja korostaa, että kehittämistutkimuksesta on kyse vasta, kun kehittämiseen tuodaan mukaan tutkimuksellinen ote, kehitystyö dokumentoidaan ja se perustuu taustalla olevaan teoriatietoon. Kehittämistutkimusta ei lasketa omaksi erilliseksi tutkimusmenetelmäksi, vaan se on tutkimusstrategia, joka voi koostua sekä kvalitatiivisista että kvantitatiivisista tutkimusmenetelmistä (mp.). Kanasen (s. 26) mukaan kehittämistutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja lähestymistapa valitaan tutkimusongelman ja tavoitteiden mukaan. Toimintatutkimuksesta kehittämistutkimus eroaa tutkijan roolin mukaan, sillä toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivisesti mukana kehittämiskohteensa toiminnassa (Kananen, 41). Tämän lisäksi toimintatutkimus kohdistuu kirjoittajan mukaan usein ryhmän toimintaan, kehittämistutkimuksen soveltuessa muihin ilmiöihin, kuten tuotteet tai organisaation toiminnot.

Kokonaisuudessaan kehittämistutkimus rakentuu kahdesta prosessista: kehittäminen ja tutkimus. Kehittäminen toimii ikään kuin pelkkänä toteutuksena, jonka tavoitteena on kehittämisen kohteen parantaminen. Tutkimusprosessi kohdistuu kehittämisprosessin alkuun ja loppuun, jolloin prosessit yhdessä muodostavat kehittämistutkimuksen. (Kananen 2012, 45.)

Tavoitteena kehittämistyössä on uusien ideoiden ja ratkaisujen kehittäminen sekä niiden toteuttaminen käytännössä eli toteutusta ohjaavat käytännön tavoitteet, joiden

tukena teoria toimii (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19–20). Kirjoittajat korostavat, että toisin kuin tieteellinen tutkimus yleensä tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii ensisijaisesti tuottamaan käytännön ratkaisuja vaikkakin sen lisäksi parhaimmillaan myös uutta tutkimuksellista tietoa.

Kehittämistutkimuksella voidaan siis parantaa organisaation toimintaa, ja kehittämistyö lähteekin tarpeesta muutokseen ja tutkimuksena sen taustalla on aina teoriaa (Kananen 2012, 19–20). Kehittäminen tutkimusongelmana määrittää siis tutkimusotteen eli lähestymistavan ongelmaan ja tutkittavaan ilmiöön sen taustalla (Kananen, 26).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu tilanteisiin jolloin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tiedetään vain vähän eikä ole tarpeen käyttää tilastollisia menetelmiä tai lukuja. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistykseen vaan ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Tutkimuksen tavoitteena on tällöin kyseessä olevan ilmiön kuvaaminen ja ymmärtäminen sekä tulkitseminen. (Kananen 2012, 29–30.)

Laadullinen tutkimus on oleellinen osa kehittämistutkimusta, ja sitä tarvitaan sen kaikissa vaiheissa, jotta kehittämistyö muodostuu tutkimukselliseksi (Kananen 2012, 92). Kananen listauksen mukaan laadullista tutkimusta tarvitaan niin lähtökohtatilanteen ja kehittämisiongelman määrittelyssä kuin tulosten ja tavoitteen arvioinnissa sekä lisäksi myös taustalla olevaan ilmiöön ja viitekehukseen tutustuttaessa.

4.3.2 Tiedonkeruumenetelmät ja sisällön analyysi

Olenneisimmat tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, teemahaastattelu ja kirjalliset lähteet. Tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu halutusta tarkkuudesta ja ilmiöstä, jota tutkitaan. Havainnointi sopii tapauksiin, jossa ei voida kommunikoida tutkittavan ilmiön tai kohteen kanssa. Kirjalliset lähteet ja dokumentit tarjoavat aikaisempaa ja valmista tietoa, jota voidaan analysoida tutkimusta varten. Teemahaastatteluun pystytään tuottamaan uusia dokumentteja tutkijan ja tutkittavan välisten keskustelujen pohjalta. (Kananen 2012, 93–94.)

Teemahaastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi ongelman määrittelyssä. Haastattelu koostuu siis teemoista eli aihealueista, joiden avulla keskustellaan haastateltavan kanssa. Teemojen tulisi käsittää koko tutkittava ilmiö ja tuoda siitä esiin eri osa-alueet, tekijät ja niiden väliset suhteet. Haastattelutekniikka alkaa yleisluontoisesta teemasta edeten tarvittaessa yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Näin ollen ei suljeta pois merkityksellisiä asioita liian tarkasti rajatuilla kysymyksillä. (Kananen 2012, 99–102.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on ajallisesti nopeampi, sekä itse haastattelun toteutuksen että litteroinnin ja analysoinnin osalta, mutta tuo haasteensa ryhmän toiminnan osalta. Ryhmässä kaikkien mielipiteiden pitäisi päästä esille, mutta siihen vaikuttavat haastateltavien väliset suhteet, kuten esimies-alaisuus. Näin ollen yksilöhaastatteluista saatu tieto on luotettavampaa. Ilmiötä tutkittaessa valitaan haastateltaviksi henkilöt, joita se koskettaa tai muussa tapauksessa ne, joilla on siitä eniten tietoa. Kehittämistutkimuksessa usein kohde on jo valmiiksi niin rajattu ja ilmiö saattaa koskettaa hyvinkin pientä määrää henkilöitä, että haastateltavia on vähän ja mahdollisesti kaikki voidaan ottaa mukaan tutkimukseen. (Kananen 2012, 100–101.)

Teemojen onnistuneen valinnan tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä tietoa eri näkökulmista, jolloin saatuun aineistoon sisältyy ratkaisu tutkimusongelmaan. Ratkaisun löytämiseksi aineisto tulee käydä läpi ja analysoida. Aineiston analyysi voidaan aloittaa segmentoimalla eli tiivistämällä aineisto muutamiin sanoihin, jotka kuvaavat aineistosta nousevia aiheita ja rakenteita. (Kananen 2012, 112–113.)

Litterointivaiheessa haastattelut on kirjoitettu auki tekstimuotoon, ja tätä tekstiä on käsitelty sen verran, että sieltä on eroteltu käytettävät segmentit eli asiakokonaisuudet omiin kappaleisiin. Nämä kappaleet sitten koodataan aihetta kuvaavilla sanoilla. (Kananen 2012, 110–111.)

Segmentointia lähdetään jatkamaan koko ajan yleisempään suuntaan. Tätä nimitetään analyysin abstraktitason nostamiseksi. Yksityiskohtaisia ja tarkemman tason käsitteitä nimitetään niitä yhdistävällä käsitteellä, ja näin tiivistetään aineistotekstiä lisää. Aineiston koodaus voi edetä teoria- tai aineistolähtöisesti. Aineistosta

voidaan siis etsiä teoriaa tukevaa käsitteistöä, tai vaihtoehtoisesti käsitteet nousevat suoraan aineistosta. (Kananen 2012, 114–115.)

Edellä mainittuun segmentointiin ja sisällön luokitteluun perustuu sisältöanalyysi, jonka avulla aineistosta pyritään löytämään oleelliset asiat, käsitteet ja niiden väliset suhteet. Sisällön analyysi toimii tekstiksi avattujen aineistojen kohdalla, eli myös teemahaastattelujen kohdalla. Teemahaastattelussa myös teemoittelu eli teemojen käyttö luokitteluun toimii analyysin pohjana, jolloin aineistoa tarkastellaan teema kerrallaan. (Kananen 2012, 116–117.)

4.3.3 Teemahaastattelut kohdeyrityksessä

Kohdeyrityksessä kehittämistarpeen ilmaantuessa aiheeksi muodostui jo alustavasti asiakaskannattavuuden seuranta ja ennakoitavuus. Kun aihetta pohdittiin toimitusjohtajan kanssa, hänestä oli tärkeää pystyä seuraamaan asiakaskohtaisia tuottoja ja kustannuksia. Eli tarvittiin nimenomaan rahamääräistä informaatiota asiakkuuksista. Tätä tavoitetta oli tarkoitus täsmentää laadullisen tutkimuksen keinoin, jolloin saataisiin kartoitettua millainen kuva haastateltavilla on yrityksen nykytilasta ja millaisia tavoitteita asiakkuuksien seurannan kehittämiseksi.

Yrityksen nykytilan kartoittamiseksi vaihtoehtoina olivat joko haastattelut tai kyselytutkimus, mutta haastattelut osoittautuivat tehokkaammaksi keinoksi saada tietoa yksittäisen yrityksen ja siellä kehitettävän ilmiön tapauksessa. Nykytilan kartoittamiseen soveltuu teemahaastattelu, koska sillä saadaan tietoa laajoista osa-alueista ja täsmennettyä ongelmaa, josta ei tiedetä tarkkoja kysymyksiä (Kananen 2012, 60). Erityisesti teemahaastattelun avulla oli siis mahdollista saada onnistuneesti tietoa nykytilanteesta, koska haastateltavia ei pääsisi johdattelemaan liiaksi valmiiden kysymysten avulla. Tällä tavoin tavoitteena oli muodostaa mahdollisimman todellinen kuva tavoitteista ja tarpeista yrityksen sisällä. Toisaalta haastatteluja varten tarvitsi selvittää asiakaskannattavuuteen ja toimintolaskentaan sisältyviä osa-alueita, jotta oli mahdollista saada kuitenkin tarvittava tieto kehitystyötä varten onnistuneilla teemavalinnoilla. Teemojen muodostaminen tapahtui siis teoriasta nousevien tietotarpeiden selvittämiseksi ja alustavien tavoitteiden täsmentämiseksi.

si. Nämä teemat koottiin haastattelurunkoon (ks. Liite 1 Teemahaastattelurunko), jonka pohjalta haastattelut toteutettiin.

Tarkoituksena oli toteuttaa vain muutama haastattelu yritysjohdossa aiheen kannalta oleellisten henkilöiden kesken. Haastatteluja suunniteltaessa tavoitteena oli saada kehittämistyöhön näkökulmat mahdollisesti sekä työnjohdosta, laskutuksesta sekä yrityksen johdosta ja myynnistä. Käytännössä tarvittavan tiedon kannalta oleellisia haastateltavia olisi yhdestä viiteen henkilöä. Vaihtoehtona oli myös toteuttaa haastattelu ryhmähaastatteluna, mutta tällöin vaarana on, että keskustelua johtaa liiaksi vain jokin näkökulmista. Toisaalta ryhmähaastattelussa keskustelu voi johdattaa syvemmin aiheisiin ja kehittämiskohtiin. Koska tavoitteena oli asiakaskannattavuustiedon tuottaminen yritykseen päätöksenteon tueksi, oli yrityksen toimitusjohtaja tiedon tarvitsijana selkeä valinta haastateltavaksi. Toimintanalyysin osalta haastateltavilla tarvitsi olla riittävät tiedot yrityksen toiminnasta, joten haastateltaviksi rajattiin toimitusjohtaja ja puhtaanapitalpalvelujen päällikkö molempien liiketoimintojen näkökulmien dokumentoimiseksi. Haastateltavana puhtaanapidon palvelupäällikkö toi näkökulman puhtaanapidon toiminnoista ja kannattavuustiedon tarpeista. Toimitusjohtajan haastattelusta oli tavoitteena hahmottaa kiinteistöhuollon puolen toimintoja ja kannattavuutta sekä yleisesti kuvaa yrityksen kannattavuuden muodostumisesta ja päätöksenteon informaatiotarpeista.

Haastateltavat tuovat siis sekä kiinteistöhuollon että puhtaanapidon näkökulmat. Molemmat haastateltavista laskevat tarjouksia sekä tekevät sopimuksia, joten kummatkin tulevat olemaan asiakaskannattavuustiedon käyttäjiä. Seuraavassa taulukossa on tiivistelmä haastattelujen toteutuksesta ja haastateltavista.

Taulukko 1. Haastateltavat kohdeyrityksessä.

Haastateltavat	Mika Laukkanen toimitusjohtaja	Heli Rajala palvelupäällikkö, puhtaanapito
Haastattelupaikka	EPV Kiinteistöpalvelun toimisto	EPV Kiinteistöpalvelun toimisto
Haastattelupäivä	17.11.2016	17.11.2016
Haastattelu-aika	15 min	20 min
Haastattelun toteutus	Molemmat haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.	

Teemahaastattelun tavoitteena oli siis kartoittaa kehittämistyön tavoitteita ja toisaalta lähtökohtia yrityksessä sekä täydentää havainnoinnin avulla saatua tietoa yrityksen toiminnasta ja toiminnoista. Osa teemoista siis nousi kehittämistutkimuksen ja teemahaastattelun näkökulmasta tavoitteena kartoittaa kohdeorganisaation nykytilaa ja selventää tutkittavaa ilmiötä. Tältä osin teemat käsittelivät siis asiakaskannattavuuden seurannan tavoitteita ja toisaalta asiakaskohtaisen informaation nykytilaa. Eli haastatteluissa oli tarkoitus pohtia, millaista tietoa haastatteluhetkellä oli saatavilla ja millä perusteella päätöksiä oli siihen mennessä tehty. Ja tavoitteiden osalta oli tarkoitus saada selville, mitä hyötyä informaatiosta odotettiin syntyvän ja mihin sitä olisi tarkoitus käyttää.

Viitekehys tässä kehittämistutkimuksessa muodostuu siis lähinnä asiakaskannattavuudesta ja toimintolaskennasta. Teorian näkökulmasta huomio kiinnittyy siis asiakkuuksiin ja kannattavuuteen sekä toimintoihin ja kustannuksiin. Lähtökohtatilanteen kuvaamiseksi haastattelussa pyydettiin kuvaamaan asiakkaiden mahdollisia eroja ja mielikuvaa asiakkaiden kannattavuudesta tarkasteluhetkellä.

Toimintoanalyysiä varten täytyi selvittää yrityksen toimintoja. Lisäksi alkuperäisenä tavoitteena yrityksen näkökulmasta oli resurssien hallinta ja pääosin työtuntien hallinta. Näin ollen oli hyvä selvittää myös näkemystä yrityksen resurssien käytöstä ja syntyvistä kustannuksista toimintolaskentaa varten. Toimintojen selvittämiseksi haastateltavien kanssa käytiin läpi toimintoketjua eli mitä yrityksessä tehdään ja millaisen ketjun asiakkaan tilaus tai tarjouspyyntö aiheuttaa. Kustannusten selvittämiseksi haastateltavat kertoivat mitä resursseja eli voimavaroja toiminta vaatii ja mitä kustannuksia niistä aiheutuu.

Haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla samana päivänä, koska haastateltavia oli vain kaksi. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin empirian läpikäymiseksi ja siteeraamiseksi. Haastattelujen läpikäynti tapahtui teemojen valintaan perustuvan segmentoinnin pohjalta. Eli kutakin ennalta valikoitua teemaa tarkasteltiin erikseen, jolloin ei tarvinnut enää tässä vaiheessa löytää ja segmentoida uusia aihealueita. Valmiiden viitekehuksesta nousevien oletusten ja teemojen lisäksi haastatteluissa ilmeni kuitenkin lisäksi yrityksen liiketoimintayksiköiden eroavaisuudet ja niiden korostuminen kannattavuuden tarkastelussa. Haastattelujen pohjalta tavoit-

teita tarkennettiin ja tietoja hyödynnettiin myös toimintoanalyysiin oman havainnoinnin lisäksi.

4.3.4 Kehittämistarpeet

Kohdeyrityksessä kannattavuutta on seurattu tietenkin yritystasolla sekä kustannuspaikkojen osalta, mutta asiakaskannattavuus on perustunut tähän mennessä lähinnä yritysjohtoon omaan mielikuvaan asiakkaan kannattavuudesta. Asiakaskannattavuuden seuranta nähdään yritysjohtossa päätöksenteon ja hinnoittelun välineenä. Toimeksiantajayrityksen toimitusjohtaja Laukkanen (2016) katsoi, että asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta olisi tärkeää päätöksenteon tukena. Myös puhtaanapalveluiden palvelupäällikkö Rajala (2016) näki tärkeänä, että kannattavuutta seurataan, koska kilpailu alalla on kovaa ja tuntihinnat pidetään kilpailukykyisinä vaikka henkilöstökustannukset ovat korkeat.

Hinnoittelu on yksi tosi tärkeä asia kannattavuudessa ja just miten päästään seuraamaan niitä niin luvuthan sen yleensä kertoo. Kuitenkin kilpailu tällä alalla, siivousalalla, on tosi kovaa. Henkilöstökustannukset ovat tosi korkeat ja toisaalta meillä taas tuntihinta työlle on aika matala. Niin siinä suhteessa kannattavuuslaskenta on hirveen tärkeä. (Rajala 2016.)

Laukkasen (2016) mukaan kannattavuutta seurataan alalla lähinnä yrityksen kokonais-kannattavuuden tai vaihtoehtoisesti yksikkökohtaisen kannattavuuden näkökulmasta. Näin ollen hän katsoi että päätöksiä joudutaan tekemään epätarkan informaation perusteella.

Nykytilanne alalla on se, että seurataan vaan siis yrityskokonaisuutta tai yksikkökokonaisuutta niin silloin joudutaan tehdä niitä päätöksiä epätarkan informaation mukaan. Eli joudutaan tehdä päätöksiä, jotka koskevat kaikkia asiakkaita, vaikka tilannetta voisi parantaa sillä että, yhden yksittäisen asiakkaan sopimusta tarkennetaan eli silloin se on päätöksenteon työkaluna ensarvosen tärkeä, että pystytään seurata sitä kannattavuutta asiakastasolla. (Laukkanen 2016.)

Laukkanen (2016) korosti, että tarjouslaskenta on arviointia, jolloin esimerkiksi yksittäisen työn arvioitu aika voi olla toteutuneena pidempi tai lyhyempi, eli tällöin laskenta ja hinta eivät pidä paikkaansa. Hänen mukaansa virheellinen tarjouslas-

kenta saattaa aiheuttaa sen, että kannattamaton asiakas vie myös toisen asiakkaan kannattavuuden, jolloin on parempi lopettaa kannattamaton kohde.

Se (tarjouslaskenta) on tehty sillä kokonaiskannattavuusajattelulla. Luotetaan siihen, että se laskenta on oikein, ja silloin seurataan sitä kokonaiskannattavuutta. Ja siellä voi aivan hyvin olla asiakas, jossa tarjouslaskenta on mennyt pieleen ja se vie kahden kannattavankin asiakkaan, jolloin on yhtäkkiä kolme kannattamatonta asiakasta. Jolloin on parempi vaikka lopettaa se yksi kohde kun se, että sä teet sitä. (Laukkanen 2016.)

Kustannuslaskenta osoittautui siis merkittävämmäksi kiinteistöhuollon osalta, koska puhtaanapidon palvelut ovat jo nykyisellään helpommin laskettavissa. Laukkanen (2016) korosti, että ero näiden kahden kustannuspaikan välillä näkyy sekä tarjouslaskennassa että kustannusseurannassa.

Siinä on se ero siihen kustannusseurantaan, että siivoukses se selviää ensimmäisen kuukauden aikana onko se laskettu oikein. Kiinteistöhuollossa siihen menee vuosi, koska vuosikello pyörii eri lailla. Siivoukses kuukaudessa näkee sen pystytkö sä pitää sen siinä annetusajassa kunnossa sen paikan. Mut kiinteistöhuollossa siihen vaikuttaa keliasiat ja vuodenaika, niin se on vuosi ennen kuin näät ootko sä laskenut sen oikein. (Laukkanen 2016.)

Puhtaanpito toimii hänen mukaansa sillä tavalla, että siivouskohteessa työskennellään kohteeseen sovitun ajan, jolloin kustannuksia syntyy vain samalta ajalta kuin laskennassakin on käytetty. Näin ollen laskentavirhe näkyy laadussa toisin kuin kiinteistöhuollossa, jossa se vaikuttaa suoraan kohteessa käytettävään aikaan. Laukkanen mainitsee esimerkkinä aurauksen tai nurmikon leikkuun, jotka on pakko suorittaa loppuun vaikka niihin menisi enemmän aikaa kuin kohteeseen on tarjousvaiheessa laskettu. Siivouksessa laskennan oikeellisuus tarkentuu jo ensimmäisen kuukauden jälkeen, mutta kiinteistöhuollon osalta tarvitaan vuosi, jotta nähdään miten laskenta on onnistunut (Laukkanen). Myös Rajala (2016) totesi puhtaanapidon hinnoittelun olevan yhtenäistä ja poikkeavan ainoastaan työn vaativuuden ja tarvittavien erikoistuotteiden osalta, mutta tällöinkin hänen mukaansa kate on samaa luokkaa muiden kohteiden kanssa. Näin ollen asiakaskohtainen kannattavuuden seurannan kehittäminen on tärkeää erityisesti kiinteistöhuollon osalta.

4.3.5 Tavoitteiden täsmentäminen ja toimintoanalyysi

Opinnäytetyön tavoitteena oli siis kehittää kohdeyrityksen asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta ja ennakointia päätöksenteon tueksi. Teoriatiedon pohjalta tätä tarkoitusta varten olisi kehitettävä soveltuva toimintolaskentamalli, jonka kehittäminen lähtee yrityksen omista tarpeista, ja jonka tulee perustua yrityksen liike-toimintamalliin. Näin ollen yrityksessä työskennellessä havainnoinnin avulla ja yritysjohtoa haastatteleamalla kerättiin tietoa, yrityksen nykytilanteesta ja tavoitteista. Toimintolaskennan onnistumisen kannalta tärkeää on toimintoanalyysi eli yrityksen toimintojen määrittäminen. Tästä syystä haastattelu sisälsi teemoja myös toimintojen selvittämiseksi ja yrityksen toiminnan ymmärtämiseksi.

Koska työn tavoitteena oli kehittää juuri kohdeyrityksen toimintaa, tarvittiin tarkempaa ymmärrystä yrityksen tilanteesta. Näin ollen laadullinen tutkimus ja nimenomaan kehittämiseen pyrkivä kehittämistutkimus toimivat parhaiten tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittämistutkimuksen taustaksi hankittiin teoriatietoa, jonka pohjalta yrityksen nykytilaa ja kehittämisen tavoitteita kartoitettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin.

Kehittämistutkimus vastaa opinnäytetyön tavoitteita, koska tavoitteena oli kehittää kohdeyrityksen toiminnan osa-aluetta eli tutkimusongelmaksi muodostui kehittäminen. Koska tutkittava ilmiö ei liity sosiaaliseen ilmiöön tai ryhmän toimintaan, on kehittämistutkimus toimintatutkimusta kuvaavampi vaihtoehto (Kananen 2012, 41). Kehitystyön pohjaksi tuodun teoriatiedon perusteella hankittiin empiiristä aineistoa yrityksen nykytilasta ja tavoitteista. Teoria ohjasi siis haastattelujen teemoja, joiden avulla pyrittiin hankkimaan lisätietoa tarvittavista aihealueista. Tälle perustalle rakentui lopulta asiakaskannattavuuden seurannan kehittämiseksi tehtävät suunnitelmat ja laskelmat.

4.4 Kustannuslaskentamallin kehittäminen

Seuraavassa käydään läpi kustannuslaskentamallin kehittämistä ja tarvittavia toimenpiteitä asiakaskohtaisen kannattavuuden seurannan kehittämiseksi. Alkuun pohditaan käytännön tavoitteita, jonka jälkeen käsitellään empirian pohjalta tehtyä toimintoanalyysiä sekä kustannusten analyysiä ja kohdistamista. Lopuksi tarkastelussa on mallin hyödyntäminen ja jatkotoimenpiteet toiminnanohjausjärjestelmän osalta.

4.4.1 Toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen

Tietoa tuotoista ja kustannuksista oli saatavilla yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Kiinteistöhuollon osalta järjestelmä raportoi kuukausihinnan ja tehtyjen työtuntien määrän, jotka oli selvityksen jälkeen mahdollista erotella myös sopimustöiksi ja lisälaskutustöiksi. Tätä dataa oli tavoitteena täydentää tarkemmalla kustannustiedolla. Kustannuslaskennan avulla pyrittiin tarkempaan kustannusten kohdistamiseen, jolloin lopputuloksena järjestelmästä voisi saada tarkempaa tietoa palvelutuntikohtaisista ja asiakaskohtaisista kannattavuuksista. Koska puhtaanapito ei ollut vielä siirtynyt käyttämään samaa toiminnanohjausjärjestelmää, oli työtunnit selvitettävä muista lähteistä. Puhtaanpidon puolella kuitenkin suunnitellut tunnit kuvasivat hyvin myös toteutuneita eli sopimustöiden osalta tunnit olivat tiedossa ja lisätöiden osalta tunnit olivat saatavilla kirjanpitojärjestelmästä.

4.4.2 Toimintoanalyysi

Yrityksen toiminnasta muodostui haastattelun ja havainnoinnin perusteella toimintoketju, joka alkoi myynnistä ja asiakaskontaktista työnohjaukseen ja sitä kautta siivous- tai kiinteistöhuoltopalvelusta laskutukseen. Tämän jälkeen ketju jatkuisi siis jälleen asiakaskontaktiin ja mahdolliseen lisämyyntiin.

Palvelupäällikkö Rajala (2016), näki toimintoketjun alkavan asiakashankinnasta ja asiakkaan tarpeiden läpikäynnistä, jonka pohjalta tehdään tarjous. Hänen mukaansa sopimuksen hyväksynnän jälkeen vielä tarkennetaan materiaalitarpeita ja

työnkulkua kohteessa sekä valitaan kohteeseen työntekijä. Tämän jälkeen ketju jatkuu laskutukseen, jonka jälkeen Rajala korostaa yhteydenpitoa asiakkaaseen eli ketju alkaa pyöriä uudelleen. Alla olevassa kuviossa yrityksen toiminnot kuvataan jatkuvana toimintoketjuna, tiivistettynä neljään toimintoon ja toiminnot on nimetty sisältönsä mukaan.



Kuvio 4. Toimintoketju kohdeyrityksessä.

Toimintojen selvittämisen jälkeen, täytyi yhdistää toimintojen vaatimat resurssit. Eli selkeimpinä resursseina olivat toimintojen vaatima henkilöstö ja toisaalta osuus toimitiloista, lisäksi toiminnoille täytyi lopulta kohdistaa useita välillisiä kustannuseriä.

4.4.3 Kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen

Sekä toimitusjohtaja Laukkanen (2016) että palvelupäällikkö Rajala (2016) totesivat henkilöstön olevan tärkein resurssi ja aiheuttavan eniten kustannuksia. Rajala mainitsi lisäksi kaluston sekä kiinteistöhuollossa että puhtaanapitopalveluissa ja toisaalta myös aineet ja tarvikkeet.

Ensinnäkin henkilöpalkat, mikä on kaikista suurin kulu koko talossa. Sitten meillä on valtava kalusto. Siivouspuolella oma ja kiinteistöhuollon puolella oma. Se on myös tosi iso kulu. Ja todella monessa kohteessa niitä (siivouskoneita) tarvitaan, että tarvii volyyymiä, että niitä pystytään hankkimaan. (Rajala 2016.)

Kiinteistöhuollon ja puhtaanapidon erot tulivat esille, kun Laukkanen korosti resurssin tapahtuvan eri tavalla näissä kahdessa toimintayksikössä. Puhtaanapidossa siis resurssit suunnitellaan kohteen mukaan eli kohteelle lasketaan tarvittava

määrä resursseja. Kiinteistöhuollossa sen sijaan ajattelu lähtee resursseista, jolloin esimerkiksi tietylle koneelle lasketaan tietty määrä tehtäviä kohteita tai henkilöstöresurssien osalta suunnitellaan kuinka monta kohdetta yksi kiinteistönhoitaja pystyy hoitamaan (Laukkanen 2016).

Yrityksen liikekirjanpidossa tarkastellaan kustannuksia kahden pääkustannuspaikan ja yhden apukustannuspaikan avulla. Pääkustannuspaikat pitävät sisällään siis välittömiä palkkoja ja henkilösivukuluja sekä suoraan kustannuspaikoille kohdistuvia muita kustannuksia. Apukustannuspaikka sisältää hallinnon kuluja eli koko yritystä ja kahta pääkustannuspaikkaa tukevien toimintojen kuluja. Välilliset palkat on kohdistettu apukustannuspaikalle.

Välittömiä kustannuksia yrityksessä ovat siis välittömät työkustannukset, jotka syntyvät palvelutuntien mukaan. Lisäksi työn kustannuksia lisää vuokrattu työvoima ja alihankintakustannukset. Tarvikeostot ovat suoraan tarvikemyyntiin kohdistuvia kustannuksia. Välittömistä kustannuksista tuntipalkat ja henkilösivukustannukset on suhteellisen helppo kohdistaa tehtyjen työtuntien mukaan, ja tunteja seurataan toiminnanohjausjärjestelmän avulla tai toisen kustannuspaikan osalta sovitut tunnit ovat suurin piirtein vakiot.

Välillisiä kustannuksia ovat kustannuspaikoittain esimerkiksi ajoneuvo-, kone- ja kalustokulut sekä työvaatteista ja pientarvikkeista syntyvät kulut. Apukustannuspaikalta kohdistettavia kustannuksia pääkustannuspaikoille ovat esimerkiksi välilliset työkustannukset, toimitilakulut, markkinointi- ja edustuskulut sekä muut johdon ja hallinnon kulut. Lukumääräisesti suurin osa kustannuksista on välillisiä kustannuksia, mikä näkyy alla olevasta taulukosta.

Taulukko 2. Välittömät ja välilliset kustannukset kohdeyrityksessä.

VÄLITTÖMÄT	VÄLILLISET
henkilöstökustannukset (välittömät)	henkilöstökustannukset (välilliset)
(kone- ja kalustokustannukset)	kone- ja kalustokustannukset
tarvikeostot	pientarvikkeet
	toimitilakustannukset
	ajoneuvokustannukset
	työvaatteet
	puhelin- ja atk-kustannukset
	markkinointi- ja edustuskustannukset
	muut johdon ja hallinnon kustannukset

Pääkustannuspaikkoja yrityksessä on siis käytössä kaksi, joille apukustannuspaikalta kohdistettiin kuluja. Toimintolaskentamallin kehittäminen alkoi kustannuslajikohtaisen tuloslaskelman perusteella, jossa kohdistamistarpeiden mukaan osa eristä eroteltiin tileittäin. Apukustannuspaikalta kustannukset kohdistettiin pääkustannuspaikoille liikevaihdon suhteessa, jotta tukitoimintojen kustannukset jakautuivat toiminnan koon mukaan. Muutamia eriä apukustannuspaikalta ei otettu huomioon, koska ne eivät liittyneet varsinaiseen liiketoimintaan. Muuten kaikki kiinteät kustannukset otettiin huomioon, eli ainoastaan korko- ja rahoituskustannukset jäivät laskennan ulkopuolelle.

Seuraavassa vaiheessa kustannuspaikkojen kustannukset kohdistettiin toiminnoille, joiksi määräytyi haastattelujen ja havainnoinnin jälkeen markkinointi ja sopimusasiat, työnjohto ja -ohjaus, suorittava työ eli kiinteistöhuolto- tai siivoustyö sekä lopuksi laskutus ja muu taloushallinto. Tässä kohtaa kohdistamiseen käytettiin esimerkiksi henkilöstökustannusten osalta henkilöstömäärää kussakin toiminnossa. Toimitilakulujen kohdistaminen tapahtui arvioidun pinta-ala osuuden perusteella, jota voidaan jatkossa tarkentaa laskelmalle. Suurena eränä ajoneuvokulut kohdistettiin ajoneuvojen lukumäärän mukaan. Lisäksi esimerkkinä atk-kulujen kohdistamisessa olisi voinut vaihtoehtoisesti käyttää myös henkilöstöä toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjämäärän saamiseksi kohdistustekijäksi, mutta tällöin suuri osa olisi kohdistunut suorittavaan työhön vaikka oikeastaan kyseinen kustannus kuuluu työnohjaukseen. Näin ollen kohdistaminen tapahtui suhteellisten osuuksien mukaan, koska työnohjauksen ja laskutuksen tarpeissa käytetään laitteita ja ohjelmistoja eniten. Muut kustannukset kohdistuvat suoraan joko tiettyyn toimintoon tai tasan tukitoimintojen kesken.

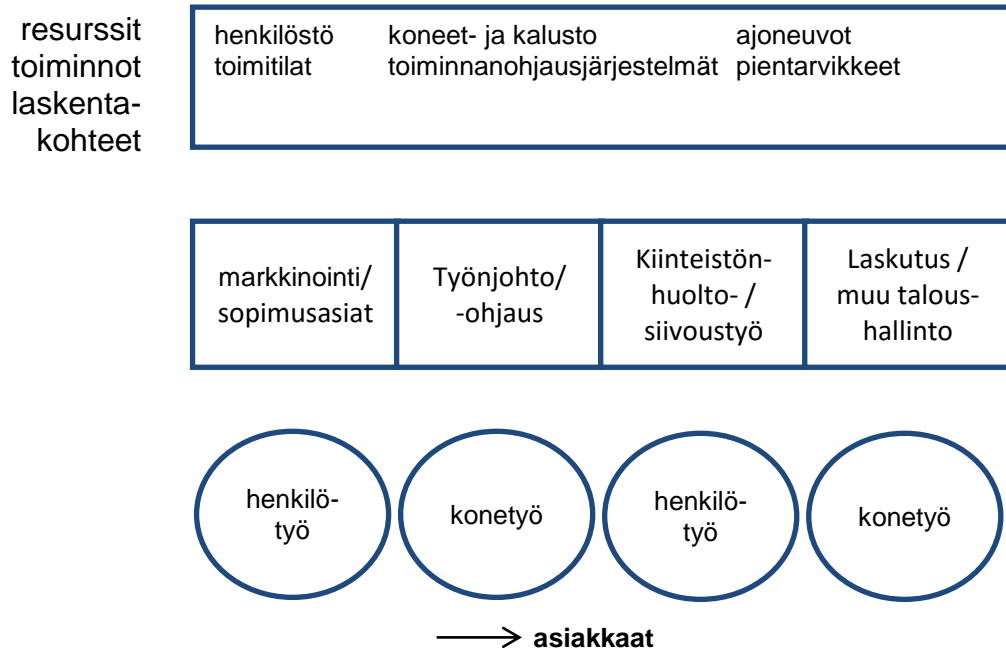
Viimeisessä vaiheessaan toimintolaskentamallissa käytetään kustannusajureina työtunteja ja toisaalta sopimuskohteiden sekä työtehtävien tai siivouskertojen lukumäärää. Volyymiin ja keston perustuvat ajurit kuvaavat kustannusten aiheutumista palveluista. Toiminnoilta kustannukset kohdistetaan siis palveluryhmille, jotka muodostuivat mahdollisimman yksinkertaiseksi. Tarkempaan palveluiden ryhmittämiseen olisi tarvittu enemmän tietoa kuin tällä hetkellä kustannuksista ja työtehtävistä on saatavilla. Haasteena oli siis selvittää järkevä tapa jaotella palveluita.

Tarve oli kuitenkin kiinteistöhuollon osalta erotella sopimustyöt lisätöistä ja toisaalta konetyöt henkilötöistä. Nämä osoittautuivat mahdollisiksi eritellä myös toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnissa, jolloin oli mahdollista tarkastella palveluryhmittäin tunteja sekä työtehtäviä. Puhtaanpidon osalta eroteltiin myös sopimustyöt ja lisätyöt sekä lisäksi huomioitiin koneelliset siivouskohteet, kaluston kulujen kohdistamiseksi tarkemmin. Palveluryhmiltä palvelutuntikohtaisiksi kustannukset muutettiin kiinteistöhuollon ja puhtaanapidon työtunteja käyttäen.

4.4.4 Mallin hyödyntäminen

Tavoitteena oli siis hyödyntää olemassa olevaa toiminnanohjausjärjestelmää kannattavuusinformaation tuottamiseksi. Lopputuloksena muodostui siis yhdistelmä erillisestä taulukkolaskentaohjelmalla toteutetusta kustannuslaskentamallista (ks. Liite 2 toimintolaskentamalli, esimerkkiluvuin), johon tietoja olisi tulevaisuudessa tarkoitus saada suoraan toiminnanohjausjärjestelmästä. Tässä vaiheessa tietoja täytyi keräillä hieman eri lähteistä ja toisaalta järjestelmästä sen kehittäjien toimesta mutta ei vielä automaattisena raportointina. Kehittämisen aikana ilmeni, että raportoinnissa olisi olennaista erotella niin sopimustyöt lisätöistä kuin henkilötyöt konetöistä. Toimintolaskentamallista saadaan siis kustannusinformaatio, joka jatkokkehittämissuunnitelman mukaan syötettäisiin toiminnanohjausjärjestelmään asiakaskannattavuustaulukkoa varten.

Seuraavassa mallissa näkyy resurssien, toimintojen ja laskentakohteiden muodostuminen kohdeyrityksessä. Resursseista aiheutuvat kustannukset kohdistuvat toimintolaskentamallissa toimintojen kautta laskentakohteille, joille työtehtävät ja -tunnit täytyy jakautua myös toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnissa kannattavuusinformaation saamiseksi.



Kuvio 5. Resurssit, toiminnot ja laskentakohteet kiinteistöhuollossa.

Käytännössä kustannuslaskentamalli toimisi hinnoittelun ja asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelun työvälineenä. Toimintolaskentamalliin voidaan syöttää tuloslaskelman perusteella edellisen tilikauden luvut tai budjetoidut luvut kustannuksista, jotka halutaan huomioida laskennassa. Myös työtuntien ja työtehtävien määrät voidaan syöttää vaihtoehtoisesti toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnista saatavien kuluneen vuoden määrien mukaan tai ennakoida määrät laskentavuodelle. Lisäksi malliin syötetään kustannusten kohdistamista varten tietoja koskien pinta-alaa, henkilöstömäärää ja ajoneuvoja. Näiden pohjalta toimintolaskentamalli kohdistaa kustannukset toiminnoille, palveluryhmille ja lopuksi palvelutunneille. Palvelutuntikohtaiset kustannustiedot olisivat syötettävissä toiminnanohjausjärjestelmän asiakaskohtaiseen raportointiin, jolloin saadaan informaatiota asiakaskohtaisesta kannattavuudesta.

Kehittämistyön perusteella asiakaskannattavuutta varten hahmoteltua raportointia tulisi muuttaa palveluryhmiä vastaavaksi eli raportilla tulisi erottaa sopimustyöt ja lisätyöt sekä toisaalta konetyöt ja henkilötyöt. Näin ollen toiminnanohjausjärjestelmästä saataisiin tiedot työtehtävien tunneista ja kappalemääristä. Toimintolaskentamallista taas sitä vastoin saadaan tuntikohtainen kustannusinformaatio. Kun tämä kustannusinformaatio yhdistetään järjestelmän raportointiin, saadaan asiakas-

kohtainen kannattavuuslaskelma tuottojen ja laskennallisten kustannusten perusteella. Tällöin kustannusinformaatio on palvelutuntikohtaista mutta se yhdistetään asiakaskohtaiseen informaatioon tuotoista, jolloin saadaan raporteja asiakaskannattavuudesta.

Myös puhtaanapidon osalta tavoite on sama sitten kun toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön myös sen toimintaan. Tässä vaiheessa kustannukset voidaan syöttää aiemmin tehtyyn kohdetaulukkoon, jolloin nähdään sopimuskohteiden kannattavuuden muutokset. Lisätöiden osalta kustannusinformaatiota voidaan tässä vaiheessa käyttää hinnoittelutyökaluna.

4.5 Asiakaskannattavuuden tarkastelu kohdeyrityksessä

Tässä luvussa tarkastellaan kehittämistyötä tavoitteiden ja ennako-oletusten mukaan sekä pohditaan työn rajoituksia. Asiakaskannattavuuden seuranta vaatii vielä kehittämistä toiminnanohjausjärjestelmän osalta, joten tarkastellaan sen yhdistämistä toteutetun kustannuslaskentamallin kanssa.

4.5.1 Ennako-oletukset

Tavoitteena työssä oli kehittää asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta ja sen hyödyntämistä. Ennako-oletusten mukaan tarjouslaskennassa on tähän mennessä keskitytty lähinnä henkilöstökustannuksiin, joten muut kustannukset tuli saada myös mukaan laskentaan. Oli tiedossa, että järjestelmistä oli saatavilla riittävästi tietoa kannattavuuslaskentaa varten. Yrityksessä oli käsitys, että puhtaanapidon kannattavuutta on helpompi tarkastella ja tarjouslaskennan oikeellisuus näyttäytyy jo hyvin nopeasti uuden kohteen aloittamisen jälkeen. Lisäksi puhtaanapidon laskennassa käytetyt katteet pyritään pitämään samoina kohteen haasteellisuudesta riippumatta. Sen sijaan kiinteistöhuollon asiakaskohtainen kannattavuus vaatii pidemmän aikajakson tarkastelun kohteeksi, koska työt vaihtelevat vuosikellon mukaan. Näin ollen kustannusten laskemiseksi oli tärkeää huomioida koko vuosi.

Haasteena oli alkuun saada kaikki tarvittava informaatio laskentaa varten ja pohtia järkevin toteutustapa kannattavuuksien tarkasteluun. Koska asiakkaita oli kuitenkin niin paljon, oli keskeistä saada linkitettyä tieto toiminnanohjausjärjestelmään, muutoin toteutuksesta olisi tullut liian työläs. Haasteensa toi myös toimintayksiköiden erilaisuus niin toiminnan, laskennan kuin tarkasteluhetken raportointimahdollisuuksien kannalta. Myös kirjanpidon perusteella oli tapahtunut muutoksia, kuten vuokratyövoiman käytössä ja tarvikkeiden kirjaamisessa, jolloin nyt tarkasteltavat edellisvuoden kustannusluvut antavat todennäköisesti erilaisen kuvan kuin jatkossa seuraavan vuoden perusteella laskettavat kustannukset mutta kustannuslaskentamallin soveltuvuus säilyy jatkossakin.

4.5.2 Huomiot ja edelleen kehittäminen

Toiminnanohjausjärjestelmän raportointia tulisi nyt kehittää vastaamaan kannattavuuslaskennan tarpeita, jotta sieltä saataisiin suoraan asiakaskohtaiset tiedot eriteltyinä tarpeen mukaan. Töiden sopimusluonne ja lisätyöt olivat ennalta jo järjestelmään määriteltä, ja konetyöt määriteltiin kehittämistyön yhteydessä. Eli tarvittava tieto on järjestelmässä jo valmiina, kun sen kehitystä vain jatketaan valmiiseen raporttipohjaan. Myös hinnat tulevat suoraan järjestelmästä, joten ainoa muutos jaottelun lisäksi on kustannustiedon yhdistäminen raportointiin. Alla oleva taulukko kuvaa raportoinnin jaottelua, koska sopimusluonteisen palvelun osalta on tärkeää määrittää sekä sopimusten kannattavuus että lisätöiden kannattavuus.

Taulukko 3. Asiakaskannattavuusraportoinnin hahmotelma.

asiakas	sopimushinta	sopimustunnit		lisätyöt	lisätyötunnit		kustannukset		kannattavuus			
		hlö-työ	kone-työ		hlö-työ	kone-työ	hlö-työ	kone-työ	sopimus	lisätyö	yhteensä	luokittelu
as oy	€	h	h	€	h	h	€/h	€/h	€	€	€	

4.5.3 Rajoitukset

Toimintolaskentamallin onnistumisen kannalta tärkeää on toimintojen ja kustannusajurien määrittäminen, jotta tulokset eivät vääristy (Alhola 2008, 53) Toimintolaskentamalli pyrittiin pohjaamaan todellisiin toimintoihin, jotka määriteltiin haastattelujen ja havainnoinnin perusteella. Kustannusajurien määrittäminen oli osaksi selkeä pohjautuen esimerkiksi henkilöstömääriin sekä työ- ja konetunteihin, jotka ovat toiminnon kestoa kuvaavia eli suhteellisen tarkkoja kustannusajureita. Palvelualalla työtunnit ovat keskeisessä osassa kustannuksia, joten on tärkeää saada tietoa toteutuneista tunneista. Nämä olivat vielä tässä vaiheessa selvitystyön takana, mutta jatkossa ne täytyy kehittää automaattiseen raportointiin. Osaksi kustannusajureina käytettiin erilaisia osuuksia, jotka jäivät arvion varaan. Tieto työnjohdon, myynnin ja laskutuksen kohdistamiseen oli rajallista, mutta toisaalta tärkeää oli että kaikki välillisetkin kustannukset tuli huomioitua laskennassa.

Koska kehitystyö kuitenkin perustui palvelutuntikohtaisten kustannusten selvittämiseen, jäi asiakkaiden erilaisuus ja erityisvaatimukset asiakaskannattavuuden tarkastelun ulkopuolelle. Mikäli haluttaisiin tarkemmin seurata vielä asiakaskannattavuuden vaihteluita vaativuuden ja intensiteetin perusteella tarvittaisiin tietoa esimerkiksi asiakkaan yhteydenottojen ja reklamaatioiden määrästä sekä muista tietyn asiakkaan vaatimista erityisvaatimuksista. Kuitenkin osaltaan asiakaskohtaisuus näkyy sopimustöiden ja lisätöiden jakaantumisessa asiakkaan kannattavuuden muodostumisessa.

Toiminnanohjausjärjestelmä on ollut tarkasteluvuoden aikana vielä kehitysvaiheessa, joten työtuntien ja työtehtävien lukumäärät eivät välttämättä perustu täysin tarkkaan informaation, mutta ovat suuntaa antavia jo tässä vaiheessa. Seuraavan kauden perusteella tehdyt tiedot pohjautuvat jo tarkkoihin lukuihin. Epätarkan informaation perusteella kustannusten kohdistuminen juuri palvelutunneille voi siis vaikuttaa kuvaan tuntikohtaisista kustannuksista. Tällä hetkellä näyttää että tuntikohtaiset kustannukset muodostuvat suhteellisen korkeiksi verrattuna tuntiveloituksiin, jolloin hintojen ja sopimusten tarkastaminen tai kustannusten karsiminen saattaa olla ajankohtaista. Koska yritys on tehnyt hankintoja ja investointeja, nousevat kustannukset, kun kiinteät kustannukset ja esimerkiksi poistot otetaan huomioon. Tärkeää on kuitenkin ottaa huomioon myös välilliset ja kiinteät kustannuk-

set, koska henkilöstökustannusten lisäksi myös ne täytyy rahoittaa palveluveloituksista saatavilla tuloilla.

Opinnäytetyö sisältää nyt siis vain kustannuslaskentamallin kehittämisen, ja sen pohjalta kehittämissuhteet toiminnanohjausjärjestelmän raportointiin liittyen, jotta näiden yhdistäminen mahdollistaa suhteellisen tarkan asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelun. Näin ollen asiakaskannattavuusanalyysi jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Lopuksi tarkastellaan kehittämistyön toteutusta verrattuna tavoitteisiin. Lisäksi pohditaan kehittämisen onnistumista, jatkotoimenpiteitä ja löydöksiä kolmen tässä opinnäytetyössä keskeisen osa-alueen näkökulmasta: asiakaskannattavuus, kustannuslaskenta ja asiakaskohtaisen informaation raportointi.

5.1 Asiakaskannattavuus

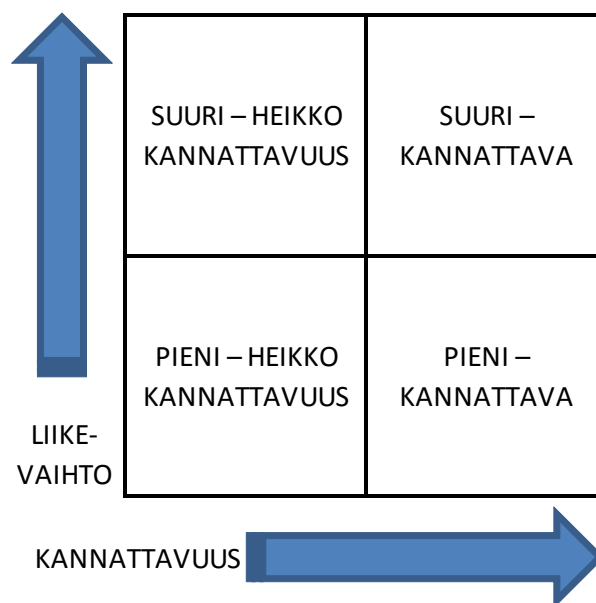
Opinnäytetyön lähtökohtana oli kohdeyrityksessä ilmennyt tarve kasvavan asiakasmäärän tarkempaan seurantaan ja hallintaan nimenomaan rahamääräisen kannattavuusinformaation osalta. Yrityksessä nähtiin, että kiristynyt kilpailutilanne alalla vaati entistä tarkempaa kannattavuuden ja asiakkuuksien huomioimista liiketoiminnan suunnittelussa. Sopimus pohjaisen palveluliiketoiminnan vuoksi asiakasnäkökulma kannattavuuteen on keskeinen, jotta voidaan erottaa heikosti kannattavat asiakkuudet ja niihin vaikuttamalla muuttaa koko yrityksen kannattavuutta.

Tavoitteet johdattelivat siis käsitteeseen asiakaskannattavuus, jota voidaan määrittellä sekä rahamääräisenä asiakaskohtaisena tuottojen ja kustannusten erotuksena että myös muista ei-rahamääräisistä näkökulmista. Asiakkuus saattaa siis olla myös monin muin tavoin yritykselle tärkeä kuin pelkästään olemalla tuottoisa ja kannattava. Esimerkiksi tuomalla osaamis- ja referenssiarvoa, asiakas mahdollistaa yrityksen kehittymisen ja edistää muiden asiakkuuksien hankintaa. Toisaalta kuitenkin juuri rahamääräinen kannattavuus on kannattavuuden osa-alueista se, mihin itse yrityksessä voidaan vaikuttaa. Näin ollen tärkeää on seurata asiakaskohtaista kannattavuutta, jonka avulla voidaan tehdä päätöksiä kannattamattomien asiakassuhteiden päättämisestä tai sopimushintojen tarkastamisesta.

Tässä työssä asiakaskohtainen kannattavuus oli tarkastelun alla rahamääräisenä kannattavuutena, ja se toimii pohjana päätöksenteolle. Kustannuslaskentamallin yhdistäminen toiminnanohjausjärjestelmään tuottaa jatkossa informaatiota palvelujen asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. Rahamääräisen kannattavuuden lisäksi yrityksessä kannattaa kuitenkin pohtia myös muita asiakaskannattavuuden ulottuvuuksia. Liiketoimintamahdollisuuksien kannalta tärkeää asiakkuutta ei välttämättä

kannata lopettaa sen heikon rahamääräisen kannattavuuden vuoksi, vaan pyrkiä neuvottelemaan sopimusta uudelleen tai vaihtoehtoisesti ohjaamaan asiakasta kannattavampaan käytökseen kuten lisäpalveluiden ja tarvikkeiden ostamiseen.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden raportoinnin ja asiakkaan tuottojen perusteella asiakkuuksista voidaan erottaa ne suuret ja kannattamattomat asiakkuudet, jotka vaativat muutosta viedessään mahdollisesti usean muun asiakkaan kannattavuuden. Storbacka, Sivula ja Kaario (2000, 44) kehottavat kiinnittämään huomiota suurivolyymisiin asiakkaisiin ja niiden kannattavuuteen, koska ne saattavat olla joko erittäin kannattavia tai päinvastaisesti hyvin kannattamattomia. Alla olevassa kuviossa esitetään tätä asiakkaan kokoon ja kannattavuuteen perustuvaa jaotteleua, jonka pohjalta voidaan aloittaa toimenpiteet kannattavuuden parantamiseksi aloittamalla suurivolyymisistä asiakkuuksista.



Kuvio 6. Asiakkaiden tarkastelu kannattavuuden pohjalta.

Asiakaskannattavuusanalyysi jäi siis tästä opinnäytetyön sisällöstä. Asiakaskannattavuutta yrityksessä päästään kuitenkin tarkastelemaan kun toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnista saadaan dataa asiakaskohtaisten palveluyksiköiden

muodostumisesta. Näin ollen tässä opinnäytetyössä muodostetun kustannuslaskentamallin avulla koottavan kustannustieto luo pohjaa asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkasteluun, kun seuraavana vaiheena järjestelmän raportoinnin kehittäminen sen sallii.

5.2 Kustannuslaskentamalli

Rahamääräisen asiakaskannattavuuden selvittämiseksi tarvittiin asiakaskohtaisten tuottojen lisäksi informaatiota palveluun kohdistuvista kustannuksista. Tätä informaatiota täytyi tuottaa kustannuslaskennan avulla. Olemassa olevan tutkimustiedon perusteella toimintolaskenta on perinteisen kustannuslaskennan menetelmiä tarkoituksenmukaisempi vaihtoehto juuri asiakaskohtaisten kustannusten selvittämiseksi sekä toisaalta myös palvelualan ollessa kyseessä. Toimintoja selvitettiin havainnoinnilla sekä haastatteluin, joissa tarkennettiin myös lähtökohtia ja tavoitteita kehittämislle.

Kohdeyrityksen nykytilan ja tavoitteiden sekä teorianäkökulman pohjalta muodostui kehittämistyössä toimintolaskentamalli ja kehittämissuhteet toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnin valjastamiseksi asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta varten. Jatkon kannalta mallin täytyi olla riittävän yksinkertainen, jotta sen tarkastelu ei jäisi vain tähän yksittäiseen kertaan vaan sitä päivitetäisiin myös tulevaisuudessa kustannus- ja kannattavuusinformaation saamiseksi. Vaikka kiinteistöhuollon osalta asiakaskohtaista tietoa oli hyvin saatavilla järjestelmästä, oli toimintolaskentamalli kuitenkin tarpeellinen toteuttaa lisäksi vaikka toiveena olikin saada hyödynnettyä lähes pelkästään olemassa olevaa toiminnanohjausjärjestelmää. Toimintolaskentamallin avulla voidaan tarkastella syvällisemmin liiketoiminnan kustannusrakennetta ja voidaan havaita, kuinka paljon myös kiinteitä kustannuksia täytyy kattaa palvelujen hinnoittelulla. Aiempien tutkimusten perusteella palvelualalla on tapana keskittyä lähinnä suurimpaan kustannuserään eli henkilöstökustannuksiin, jolloin välilliset kustannukset jäävät taka-alalle.

Toisaalta siis asiakkuuksien lisäksi huomio kiinnittyy kustannuksiin, ja tätä kautta voidaan tarkastella eri toiminnoista aiheutuvia kustannuksia ja kehittää yrityksen toimintaa informaation osoittamien osa-alueiden mukaan. Johdon päätöksenteon

ja suunnittelun kannalta tavoitteena oli pohtia asiakaskannattavuuden osa-alueita, ja miettiä niiden merkitystä resurssien ohjaamisessa. Loppu tuloksena muodostui tavoitteiden mukaan työkalu sekä asiakaskohtaiseen tarkasteluun, että kustannusten tarkasteluun suhteessa toiminnan laajuuteen. Teoriatiedon pohjalta asiakaskannattavuus- ja kustannusinformaatiota voidaan yrityksissä käyttää niin hinnoittelun, toiminnan tehostamisen kuin muun päätöksenteon tukena.

Rajoitteina työssä oli tarkastelu hetkellä saatavissa oleva informaatio. Toiminnanohjausjärjestelmä oli vielä kehitysvaiheessa, joten osa sieltä saatavasta informaatiosta vaati erityisraportointia suoraan järjestelmän kehittäjiltä. Lisäksi havaintojen ja kirjanpidon perusteella toiminta on kehittynyt ja muuttunut jokseenkin nopeasti, jolloin kustannukset ovat saattaneet muuttua huomattavasti seuraavaan tarkasteluhetkeen mennessä. Toteutus yhdistää siis kustannusten osalta tilinpäätöstietoa ja lopulta järjestelmän osalta tuoretta tietoa toteutuneista töistä, jolloin kustannukset pohjautuvat vanhaan tietoon. Tämä jättää ennakkoinnille ja suunnittelulle tyypilliseen tapaan arvailun leiman, mutta on kuitenkin kokonaisuuden huomioon ottava laskentamalli, jolla voidaan vakiintuneessa toiminnassa onnistuneiden kustannusajurien avulla saada mahdollisimman tarkkaa kustannus- ja kannattavuustietoa.

5.3 Raportointi

Asiakaskannattavuuden seurannan kehittämisessä tavoitteista nousi kaksi pääkohtaa, joiden mukaan kehitystyö alkoi muodostua. Tavoitteena oli siis saada informaatiota asiakaskohtaisista kannattavuuksista, jotta saadaan selville kannattamattomat asiakkaat. Näiden kohdalla tarkoituksena olisi siis pohtia sopimusten jatkumista tai uudelleen neuvotteluja, eli käytännössä kustannuslaskennan tuottama informaatio toimisi hinnoittelutyökaluna. Toisaalta tärkeää oli myös hyödyntää jo olemassa olevia toiminnanohjausjärjestelmiä ja niistä saatavaa informaatiota, jota voitaisiin edelleen kehittää asiakaskannattavuuden selvittämiseksi.

Toimintolaskentamalli vaatii käytössä aikaa tietojen syöttämiseen, mutta tarkan tiedon pohjalta laskentamalli laskee automaattisesti palvelutuntikohtaiset kustannukset. Tästä saadaan kustannustietoa, jossa on otettu huomioon sekä välilliset

että välittömät kustannukset. Toiminnanohjausjärjestelmän raportointia tulee edelleen kehittää, jolloin kustannustiedon lisäämisen jälkeen sieltä voidaan saada asiakaskohtainen raportointi tarvittaessa. Asiakasmäärien ollessa suuria, toiminnanohjausjärjestelmä on merkittävä tekijä asiakaskohtaisen tarkastelun mahdollistamisessa. Kun nyt luotu kustannustieto yhdistetään järjestelmään, saadaan asiakaskohtaista tietoa, joka toimii niin hinnoittelun kuin muun päätöksenteon tukena.

LÄHTEET

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro.
- Cardos, I. & Cardos, V. 2014. Measuring customer profitability with activity-based costing and balanced scorecard. [Verkkolehtiartikkeli]. Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica 16.1. 52-60 [Viitattu 31.10.2016]. Saatavana ABI/Inform Complete -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- EPV Kiinteistöpalvelu Oy. Ei päiväystä. Yritys. [Verkkosivu].[Viitattu 17.10.2016]. Saatavana: <http://www.epvk.fi/yritys>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja M. Tillman. M. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Jyrkkiö, E & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Järvenpää, M, Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kallunki, J-P & Kytönen, E. 2002. Uusi tilinpäätösanalyysi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. 134.
- Laukkanen, M. 2016 Toimitusjohtaja. EPV Kiinteistöpalvelu Oy. Haastattelu 17.11.2016.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nyholm, N-M. 2016. Tilitoimiston asiakaskannattavuus ja hinnoittelu: case Tilitoimisto Ky. [Verkkajulkaisu]. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.10.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201603153188>

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi: kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkina-
paikalle: johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Rajala, H. 2016 Palvelupäällikkö, puhtaanapitopalvelut. EPV Kiinteistöpalvelu Oy.
Haastattelu 17.11.2016.
- Salokoski, H. 2016. Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen ja kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä. [Verkojulkaisu]. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.10.2016].
Saatavana: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110366/Salokoski_Heli.pdf?sequence=1
- Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari.
- Särkisilta, J. 2016. Sisäisen laskennan työkalu kiinteistöhoitoalan pienyritykselle. [Verkojulkaisu]. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 28.10.2016]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016081513706>
- Turney, P. 2002. Toimintolaskenta: avain tuottavampaan toimintaan. Suomentajat M. Lehmusvirta & T. Malmi. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Liite 2. Toimintolaskentamalli, esimerkkiluvuin

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

Asiakaskannattavuuden seurannan tavoitteet

- käyttötarkoitus ja odotetut hyödyt
- mitä hyötyä – missä voisi käyttää

Asiakaskohtaisen informaation nykytila

- millaista tietoa tähän asti saatavilla
- millä perusteella päätöksiä

Asiakkaat

- onko erilaisia
- asiakkuuksien erilaisuus / vaatimukset
- asiakkaiden kannattavuus – millainen mielikuva

Toiminnot

- mitä yrityksessä tehdään (yleinen työnkulku, kuka tekee ja mitä)
- mitä toimintoja asiakkaan tilaus / tarjouspyyntö aiheuttaa

Kustannukset

- mitä resursseja / voimavaroja toiminta vaatii
- olennaisimmat kustannukset – mistä aiheutuvat

LIITE 2 Toimintolaskentamalli, esimerkkiluvuin

Tietojen syöttöalue:				
YHTEENSÄ	JOHTO & HALLINTO	KIINTEISTÖHUOLTO	PUHTAANAPITO	
osuus liikevaihdosta				
		67 %	33 %	
pinta-ala				
syötä pinta-alat ->	100	20	40	40
osuus pinta-alasta				
	100 %	20 %	40 %	40 %
hlöstö				
syötä henkilöstömäärät ->	35	5	20	10
osuus hlöstöstä				
	100 %	14 %	57 %	29 %
Syötä tuloslaskelmaan luvut laskentaa varten: eriteltyinä kustannuspaikoille johto&hallinto, kiinteistöhuolto ja puhtaanpito				
KUSTANNUSLAJIKOHTAINEN TULOSLASKELMA				
	?	?	?	
	YHTEENSÄ	J&H	KH	PP
liikevaihto	3 300	-	2 200	1 100
Sopimuslaskutus	1 500	-	1 000	500
Konetyöt, lisälaskutus	250	-	250	-
Tuntityöt, lisälaskutus	750	-	500	250
Konetyöt, alihankintalaskutus	150	-	150	-
(muu myynti)	650	-	300	350
aineet ja tarvikkeet	300	-	200	100
ulkopuoliset palvelut yhteensä	550	-	400	150
alihankinta, konetyöt	50	-	50	-
alihankinta sopimuslaskutukseen	60	-	50	10
vuokrattu työvoima	200	-	100	100
(muu alihankinta)	240	-	200	40
henkilöstökulut	1 550	50	1 000	500
KÄYTTÖKATE	-			
poistot ja arvonalentumiset	50	-	25	25
liiketoiminnan muut kulut yhteensä	450	150	250	50
vapaaehtoiset hlöisivukulut	70	10	50	10
toimitilakulut	50	50	-	-
ajoneuvokulut	120	10	100	10
atk-laite ja ohjelmakulut	20	20	-	-
kone ja kalustokulut	50	-	25	25
pientarvikkeet	70	10	50	10
edustus-, myynti- ja markkinointikulut	40	20	10	10
hallintopalvelut	10	10	-	-
muut hallintokulut	10	10	-	-
matkakulut ja muut liikekulut	20	10	5	5
LIIKETULOS	-			
korko- ja muut rahoituskulut, netto	-			
TULOS ENNEN VEROJA	-			

KUSTANNUSLAJIKOHTAINEN TULOSLASKELMA		
YHTEENSÄ	KH	PP
3 300	2 200	1 100
1 500	1 000	500
250	250	-
750	500	250
150	150	-
650	300	350
300	200	100
550	400	150
50	50	-
60	50	10
200	100	100
240	200	40
1 550	1 033	517
900	567	333
50	25	25
450	350	100
70	57	13
50	27	23
120	107	13
20	13	7
50	25	25
70	57	13
40	23	17
10	7	3
10	7	3
20	12	8
390	208	182
-	-	-
-	-	-

toimintokohtainen

	yhteydenpito					tarkistus: yhteensä
	yhteensä	asiakkaaseen / myynti	työnjohto	kiinteistön- huoltotyö	laskutus	
	henkilöstö toiminnoittain					
syötä henkilöstöjakauma ->	25	3	5	15	2	25
	toimitilan osuus toiminnoittain					
syötä toimitilojen käyttö ->	40	15 %	35 %	35 %	15 %	100 %
	ajoneuvojen lukumäärä					
syötä ajoneuvojen käyttö ->	23	3	5	15	0	23

KIINTEISTÖHUOLTO	yhteensä	markkinointi ja sopimusasiat	työnjohto / - ohjaus	kiinteistön- huoltotyö	laskutus / talous- hallinto	tarkistus
LIKEVAIHTO	2 200					
Sopimuslaskutus	1 000					
Konetyöt, lisälaskutus	250					
Tuntityöt, lisälaskutus	500					
Konetyöt, alihankintalaskutus	150					
(muu myynti)	300					
aineet ja tarvikkeet	200					
ulkopuoliset palvelut	400					
alihankinta, konetyöt	50	-	-	50	-	50
alihankinta sopimuslaskutukseen	50	-	-	50	-	50
vuokrattu työvoima	100	-	-	100	-	100
(muu alihankinta)	200	-	-	-	-	-
henkilöstökulut	1 033	124	207	620	83	1 033
KÄYTTÖKATE	567					
poistot ja arvonalentumiset	25	-	-	25	-	25
liiketoiminnan muut kulut	350					
vapaaehtoiset hlösivukulut	57	7	11	34	5	57
toimitilakulut	27	4	9	9	4	27
ajoneuvokulut	107	14	23	70	-	107
atk-laite ja ohjelmakulut	13	3	7	-	3	13
kone ja kalustokulut	25	-	-	25	-	25
pientarvikkeet	57	-	-	57	-	57
edustus-, myynti- ja markkinointikulut	23	23	-	-	-	23
hallintopalvelut	7	-	-	-	7	7
muut hallintokulut	7	2	2	-	2	7
matkakulut ja muut liikekulut	12	6	-	-	6	12
LIKETULOS	208					
korko- ja muut rahoituskulut, netto	-					
TULOS ENNEN VEROJA	-					
kustannukset yhteensä		183	259	1 040	109	1 592

toimintokohtainen

	yhteydenpito					tarkistus
	yhteensä	asiakkaaseen / myynti	työnjohto	siivoustyö	laskutus	
	henkilöstö toiminnoittain					
syötä henkilöstöjakauma ->	15	2	2	10	1	15
	toimitilan osuus toiminnoittain					
syötä toimitilojen käyttö ->	40	15 %	35 %	35 %	15 %	100 %
	ajoneuvojen lukumäärä					
syötä ajoneuvojen käyttö ->	7	1	1	5	0	7

PUHTAANAPITO	yhteensä	markkinointi ja työnjohto / -		siivoustyö	laskutus / talous- hallinto	tarkistus
		sopimusasiat	ohjaus			
LIKEVAIHTO	1 100					
Sopimuslaskutus	500					
Konetyöt, lisälaskutus	-					
Tuntityöt, lisälaskutus	250					
Konetyöt, alihankintalaskutus (muu myynti)	- 350					
aineet ja tarvikkeet	100					
ulkopuoliset palvelut	150					
alihankinta, konetyöt	-					-
alihankinta sopimuslaskutukseen	10	-	-	10	-	10
vuokrattu työvoima (muu alihankinta)	100 40	-	-	100 40	-	100 40
henkilöstökulut	517	69	69	344	34	517
KÄYTTÖKATE	333					
poistot ja arvonalentumiset	25	-	-	25	-	25
liiketoiminnan muut kulut	100					
vapaaehtoiset hlösivukulut	13	2	2	9	1	13
toimitilakulut	23	4	8	8	4	23
ajoneuvokulut	13	2	2	10	-	13
atk-laitte ja ohjelmakulut	7	3	1	-	3	7
kone ja kalustokulut	25	-	-	25	-	25
pientarvikkeet	13	-	-	13	-	13
edustus-, myynti- ja markkinointikulut	17	17	-	-	-	17
hallintopalvelut	3	-	-	-	3	3
muut hallintokulut	3	1	1	-	1	3
matkakulut ja muut liikekulut	8	1	-	7	1	8
LIKETULOS	182					
korko- ja muut rahoituskulut, netto	-					
TULOS ENNEN VEROJA	-					
kustannukset yhteensä		97	83	591	47	818

Tietojen syöttöalue:					
		KIINTEISTÖHUOLTO		PUHTAANAPITO	
sopimuskohteet ->		80		30	
koneelliset siivouskohteet ->				10	
		h	kpl	h	kpl
sopimustunnit ->	hlötyö	20	30	10	5
	konetyö	5	10	5	5
lisätunnit ->	hlötyö	20	20	10	5
	konetyö	5	5		
tunnit ja kpl yhteensä		50	65	25	15
Laskutettavat kohteet ja työt yhteensä		105		35	

<- sopimustyö
<- koneellinen
<- lisätyö

PALVELURYHMÄKOHTAINEN	yhteensä	sopimustyö		lisätyö		tarkistus
		henkilötyö	konetyö	henkilötyö	konetyö	
KIINTEISTÖHUOLTO						
LIKEVAIHTO	2 200					
yhteydenpito asiakkaaseen / myynti	183	69	69	23	23	183
työnjohto	208	96	32	64	16	208
kiinteistöhuoltotyö	1 040	416	104	416	104	1 040
laskutus	88	33	33	17	4	88
LIKEVOITTO	681					
rahoituskulut						
voitto ennen veroja						

PALVELURYHMÄKOHTAINEN	yhteensä	sopimustyö			lisätyö	tarkistus
		sopimustyö	koneellinen kohde			
PUHTAANAPITO						
LIKEVAIHTO	1 100					
yhteydenpito asiakkaaseen / myynti	97	16	8	73	97	
työnjohto	83	28	28	28	83	
siivoustyö	591	236	118	236	591	
laskutus	47	27	13	7	47	
LIKEVOITTO	282					
rahoituskulut						
voitto ennen veroja						

Tarvikemyynti ja alihankintalaskutus		20 %
muu myynti	650	
tarvikeostot	300	
muu alihankinta	240	
muut kustannukset	58	
jää	52	8 %

tunnit	20	5	20	5	keskimäärin	keskimäärin	
PALVEKUTUNTIKOHTAINEN	sopimustyö		lisätyö			keskimäärin	
KIINTEISTÖHUOLTO	henkilötyö	konetyö	henkilötyö	konetyö		hlötyö	konetyö
yhteydenpito asiakkaaseen / myynti	3,4	13,8	1,1	4,6	6	2	9
työnjohto	4,8	6,4	3,2	3,2	4	4	5
kiinteistöhuoltotyö	20,8	20,8	20,8	20,8	21	21	21
laskutus	1,7	6,7	0,8	0,8	3	1	4
YHTEENSÄ	30,7	47,6	26,0	29,4	33	28	39

tunnit	10	5	10	keskimäärin
PALVELURYHMÄKOHTAINEN	sopimustyö		lisätyö	
PUHTAANAPITO	sopimustyö	koneellinen kohde		keskimäärin
yhteydenpito asiakkaaseen / myynti	1,6	1,6	7,3	4
työnjohto	2,8	5,5	2,8	4
siivoustyö	23,6	23,6	23,6	24
laskutus	2,7	2,7	0,7	2
YHTEENSÄ	30,7	33,5	34,4	33

