

Asiakaskannattavuuden mittaaminen toimintolaskennan avulla

Markus Korkea-aho
Tomi Honkonen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), Liiketalous
Talousjohtaminen – Financial Controller -kärki

Tekijä(t) Korkea-aho, Markus Honkonen, Tomi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä joulukuu 2020
	Sivumäärä 74	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskannattavuuden mittaaminen toimintolaskennan avulla		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Laaksonen, Aki		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan tietyn asiakkaan asiakaskannattavuuden laskun syyt määritellyllä aikavälillä toimintolaskentaa hyväksikäyttäen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, millainen on yrityksen pääprosessi ja miten sisäistä tehokkuutta yrityksessä seurataan sekä miten näitä tulisi lähteä kehittämään.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2020. Haastatteluihin osallistui toimeksiantajalta 11 henkilöä, jotka työskentelivät tarkastelun kohteena olevan asiakkaan parissa. Haastateltavat kuuluivat eri organisaatioitasoille kattavien tulosten saavuttamiseksi. Toissijainen aineisto kerättiin toimeksiantajayrityksen tuntiseurantajärjestelmästä.</p> <p>Tuloksiksi saatiin, että asiakaskannattavuuden laskulle oli monia syitä määritellyllä tarkasteluvälillä. Suurimpina tekijöinä voitiin pitää asiakkaan suurta kasvua, jolloin laskutus ei kattanut syntyneitä kustannuksia. Toisena tekijänä oli erikseen laskutettavan työn epäselvyys työntekijöiden välillä. Tämä oli johtanut siihen, ettei kaikkea työtä laskutettu. Kolmantena pääsyyinä oli sisäisen tehokkuuden seurannan puute. Tämän vuoksi esihenkilöstö ja johto ei pystynyt osoittamaan tehottomia prosessin vaiheita, tai tehottomia työntekijöitä.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että tehokkuuden seurannan puute on johtanut prosessien vakiintumiseen. Tästä syystä prosessin tehostaminen vaikeutui huomattavasti. Lisäksi asiakkaan kasvu johti työmäärän kasvuun, jolloin resursointi oli vaikeaa ja hidasti tehokasta työntekoa. Myös työn laskuttamatta jättäminen söi asiakaskannattavuutta merkittävästi. Ohjeistuksen ollessa epäselvä laskutettavaa työtä jäi laskuttamatta, joka vaikutti suoraan asiakaskannattavuuden laskuun.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Toimintolaskenta, toimintoanalyysi, asiakaskannattavuus, kannattavuus, prosessinmallinnus, tehokkuus		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Description

Authors(s) Korkea-aho Markus Honkonen Tomi	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020
	Number of pages 74	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Measuring Customer Profitability via Activity-based costing		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Laaksonen, Aki		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The aim for this thesis was to find reasons why certain customers customer profitability has dropped during certain period with help of activity-based costing. The aim was also to find what kind of basic process company had and how efficiency was measured in the company.</p> <p>The study was conducted as a quality research. The research method was themed interviews. Interviews were done in September 2020. There were 11 participants in the interviews, which worked with customer X. The participants belonged to different organization levels to reach more comprehensive results. Secondary material was collected through company's hour system.</p> <p>The results revealed that there were multiple reasons why customer profitability has dropped. One of the main reasons were client's inner growth which is why billing could not cover the expenses. The second reason was that there were misunderstandings between workers of what should be charged separately. This was why some work was not billed from the client. Third reason was the lack of efficiency measurements. That is why leaders could not point out inefficient parts of the process or inefficient workers.</p> <p>As a conclusion it can be said that lack of efficiency led to stable processes. That is why making process more efficient was harder. Clients inner growth increased workers workload which resulted in problems in resourcing and slowed process. Also, the fact that some work was not billed made an impact to customer profitability. While the instructions were unclear, work was not billed which led to dropping the customer profitability.</p>		
Keywords/tags (subjects) Activity-based costing, Function analysis, Customer profitability, profitability, process illustration, efficiency		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1 Johdanto	3
2 Tutkimusasetelma	4
2.1 Tutkimuskohde	5
2.2 Tutkimusongelma	5
2.3 Tutkimuskysymykset	7
2.4 Tutkimusote ja -menetelmät	9
2.5 Aineistonkeruumenetelmät	11
2.6 Analyysimenetelmä	13
2.7 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	15
3 Teoreettinen viitekehys	18
3.1 Toimintolaskenta, toimintoanalyysi ja toimintojohtaminen.....	19
3.2 Kannattavuuslaskenta ja asiakaskannattavuus	24
3.3 Sisäinen tehokkuus ja mittarit	28
4 Tutkimustulokset	30
4.1 Primääriaineiston tulokset	31
4.2 Sekundääriaineiston tulokset	38
5 Johtopäätökset	40
5.1 Primääriaineiston johtopäätökset	41
5.2 Sekundääriaineiston johtopäätökset.....	46
5.3 Yhteenvedo	48
6 Pohdinta	49
Lähteet	57
Liitteet	59
Liite 1. Teemahaastattelujen kysymykset	59
Liite 2. Teemoittelutaulukko	61
Liite 3. Prosessinmallinnus	66
Liite 4. laskentamalli.....	70

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.	4
Kuvio 2. Tutkimusongelman ratkaiseminen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien avulla (Kananen 2017, 67).....	12

Kuvio 3. Kustannusten kohdistuminen perinteisessä kustannuslaskennassa ja toimintolaskennassa (Alhola 2016, 63).....	20
Kuvio 4. CAM-I -risti (Alhola 2016, 37).....	21
Kuvio 5. Toimintolaskentamallin laatimisprosessi.....	23
Kuvio 6. Asiakkaisiin liittyvä kustannushierarkia (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 248).....	26

Taulukot

Taulukko 1. Mallikuva nykyisestä laskentatavasta kuvitteellisilla tiedoilla ja luvuilla. ..	6
Taulukko 2. Esimerkki teemoittelutaulukosta.	15
Taulukko 3. Sekundääriaineiston tulokset (Osuus toimintoihin käytetyistä tunneista).	40

1 Johdanto

Asiakaskannattavuuden mittaaminen ja seuranta ovat tärkeässä roolissa yrityksen kannattavuuden johtamisessa. Yritys voi harjoittaa yritystasolla kannattavaa liiketoimintaa, mutta asiakastasolla voi olla kannattamattomia asiakkaita. Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää toimeksiantajayrityksen tarkastelun kohteeksi valitun asiakkaan X asiakaskannattavuuden laskun syitä toimintolaskennan avulla. Tutkimuksen aihe syntyi tutkimuksen laatijoiden harjoittelun kautta, kun toimeksiantajayritys lähestyi tutkimuksen laatijoita aiheella. Tutkimuksen tekijöiden opinnot tukivat aihetta ja aihe kiinnosti heitä kovasti. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä ainoastaan kannattavat asiakkaat voivat tuottaa yritykselle voittoa, mikä on yritystoiminnan lähtökohtainen tavoite.

Kannattavuus on yksinkertaisesti laskutuksesta saadut tuotot, joista vähennetään tuotannosta aiheutuneet kulut. Hinnoittelun parantamisella tai kustannuksia leikkamalla voidaan saada asiakkaan kannattavuutta nostettua. Hintojen nostaminen ei kuitenkaan ole aina oikea tapa parantaa kannattavuutta, koska asiakas voi irtisanoa sopimuksen, jos hintoja korotetaan liikaa. Tämän vuoksi asiakaskannattavuutta tulisi-kin lähteä parantamaan lähtökohtaisesti sisäisiä prosesseja tehostamalla, jolloin fokus kohdistetaan toiminnan vaatimiin resursseihin ja niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä toiminnoissa tehtävän työn tehostamiseen. Näin ollen voidaan vaikuttaa prosessien kustannuksiin, joka voidaan toimintolaskennan mallin kautta viedä myös eteenpäin asiakaskannattavuuden tarkasteluun.

Vaikka toimeksiantajayritys tuottaa taloushallinnon palveluita kiinteistö- ja rakennus- alalle, eivät asiakkaat ole kuitenkaan keskenään täysin samanlaisia. Asiakkaan tarpeissa, sopimuksissa ja käytänteissä voi olla suuriakin eroja, ja nämä vaikuttavat palvelupaketin sisältöön ja tarjottujen palveluiden määrään. Tämän vuoksi asiakaskannattavuuksien seuraaminen yleistasolla ei ole järkevää, vaan kannattavuuksia kannattaa seurata asiakaskohtaisesti ja jopa tehtäväkohtaisesti paremman kokonaiskuvan saavuttamiseksi.

Tässä tutkimuksessa vastataan asiakaskannattavuuden laskun syihin teemahaastatteluiden ja tuntikirjausjärjestelmästä saadun datan avulla. Teemahaastatteluihin valikoitui toimeksiantajan eri organisaatiotasoilta kannattavuustarkastelun kohteena olevan asiakas X:n parissa työskenteleviä henkilöitä, joten he ovat aiheen ammattilaisia. Tuloksia toimeksiantaja hyödyntää kehittäessään asiakkaiden toimintaprosessia. Asiakaskannattavuutta ja toimintolaskentaa on tutkittu jonkin verran, mutta tilanne on aina uusi, kun laaditaan tietyille yritykselle toimintolaskentapohjainen kannattavuudenseurantamalli. Sen pohjalta saadaan tietoa siitä, mihin kustannukset kohdistuvat ja mihin tulisi kiinnittää huomiota kustannusten leikkaamiseksi.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään tutkimusprosessin eteneminen. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu alla näkyvässä kuviossa. Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Niiden jälkeen kuvataan tutkimusote ja -menetelmät.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

2.1 Tutkimuskohde

Toimeksiantajayritys toimii neljällä eri toimipisteellä Keski-Suomen alueella. Yritys on osa julkista pörssiyhtiötä, joka tarjoaa tilitoimistopalveluja yritysten erilaisiin tarpeisiin. Toimeksiantajayritys on keskittynyt toimimaan asunto-osakeyhtiöiden ja rakennusalan yritysten sektorilla tarjoten heille räätälöityjä palveluita ostoreskontran, palkanlaskennan ja myyntireskontran osalta. Taloushallintopalveluihin asiakkaalle räätälöidään oma palvelutiimi, joka huolehtii asiakkaan asioista. (Toimeksiantajan nettisivut N.d..)

Saimme toimeksiantajalta opinnäytetyön aiheeksi selvittää erään heidän suurimman asiakkaansa kannattavuuslukuja, ja tutkia, mistä kannattavuuden lasku on johtunut. Opinnäytetyötä lähdetään selvittämään siltä kannalta, voisiko kannattavuudesta saada tarkempaa tietoa toimintolaskennan avulla ja voisiko toimeksiantajan prosesseja tehostaa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada ensinnäkin toimeksiantajalle tärkeää tietoa tarkasteltavan asiakkaan asiakaskannattavuuden laskun syistä, prosessin tehokkuudesta ja tehdä kustannusten muodostumisesta selkeämpi kuva yrityksen johdolle. Tutkimus tehdään opinnäytetyönä sen vuoksi, että toimeksiantajalla ei ole omia resursseja, joilla tutkimus voitaisiin toteuttaa. Tämän lisäksi asiaan halutaan uutta näkökulmaa, jolloin uusia ratkaisuja tutkittavalle ilmiölle voi syntyä.

2.2 Tutkimusongelma

Tutkimus alkaa aiheenvalinnasta, aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymisestä ja tutkimusongelman hahmottamisesta. Lisäksi tutkimuksen alkuvaiheessa on määriteltävä kriteerit ja rajaukset omalle tutkimukselleen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 7.1). Tutkimusongelma on olennaisin osa tieteellistä tutkimusta, sillä ilman sitä tutkimusta ei voi tehdä (Kananen 2017, 56). Tutkimusongelma tiivistää koko tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen (Kananen 2008, 51). Tämä ongelma pyritään ratkaisemaan tutkimuksen avulla, jolloin alkuperäinen tila paranee ja kehitystä tapahtuu (Kananen 2010, 18). Tärkeänä osana tutkimuksen alkua on rajata ja määritellä tutkimusongelma mahdollisimman tarkasti, sillä se ohjaa koko tutkimuksen kulkua (Kananen 2017, 56). Tutkimusongelman avulla määritellään tutkimuskysymys ja mahdolliset

apukysymykset. Tutkimusongelma ratkeaa, kun näihin kysymyksiin saadaan vastaus. Tutkimuskysymykset ohjaavat myös aineistonkeruuta. (Kananen 2010, 19; Kananen 2017, 60.)

Tutkimuksen pohjalla on toimeksiantajan määrittämä käytännön ongelma. Käytännön ongelmana on asiakaskannattavuuden lasku huhtikuusta 2019 maaliskuuhun 2020, eli kyseessä on 12 kuukauden tarkastelujakso. Tästä käytännönongelmasta on johdettu tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on löytää tekijät, jotka ovat vaikuttaneet asiakaskannattavuuden laskuun. Tätä ilmiötä tutkitaan yrityksen johdon näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään yhden asiakkuuden asiakaskannattavuuden laskun syihin, mutta tuloksia vertaillaan toimeksiantajan saman kokoluokan asiakkuuksiin luotettavampien ja kattavampien tulosten saamiseksi. Saman kokoluokan asiakkailla tuotantoprosessi on lähes samanlainen, joten on järkevää rajata tutkimus tarkastelemaan niitä.

Tutkimuksella halutaan selvittää asiakaskannattavuuden laskun syyt toimintolaskentaa soveltaen, selvittää sisäisen prosessin tehokkuutta ja tuoda näitä asioita läpinäkyvimmiksi yrityksen johdolle. Nykyisellään asiakaskannattavuutta mitataan jakamalla laskutus eri yksiköiden välillä kokemuksen (päätetään ilman isompia laskutoimituksia, että laskutuksesta esimerkiksi 40 % kuuluu tiettyyn yksikköön) avulla. Tämän jälkeen lasketaan tuntihinta, joka kerrotaan tehtyjen tuntien mukaan. Näin saadaan laskettua kustannukset, joita verrataan yksikön laskutukseen. Kannattavuus ja sen mittaaminen ovat käsitteinä hyvin laajoja, joten tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaskannattavuuteen ja sen mittaamiseen toimintolaskentaa hyödyntäen.

Taulukko 1. Mallikuva nykyisestä laskentatavasta kuvitteellisilla tiedoilla ja luvuilla.

Yksiköt	Laskutus	10000 €		OKA	44€/h	Kustannus	Voitto	Kannattavuus %
				Tehdyt tunnit				
	Asiakasvastuuyksikkö (Asva)	25 %	2500 €	55 h		2420 €	80 €	3,20 %
	Kirjanpitoyksikkö (KP)	30 %	3000 €	65 h		2860 €	140 €	4,67 %
	Vastikevalvonta (VVA)	25 %	2500 €	52 h		2288 €	212 €	8,48 %
	Palkanlaskenta (PL)	5 %	500 €	13 h		572 €	-72 €	-14,40 %
	Vastaanottoyksikkö (VO)	10 %	1000 €	20 h		880 €	120 €	12,00 %
	Hallinto	5 %	500 €	10 h		440 €	60 €	12,00 %

OKA = Kaikki asiakkaiden ja sisäiset kulut + kiinteät kulut suhteutettuna kokonaistunteihin.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma ratkeaa tutkimuskysymysten avulla. Kysymyksiä voi olla yksi tai useampi. Kysymyksen tarkoitus on tukea tutkimusta ja niiden avulla tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2010, 19.) Kysymykset toimivat myös runkona tutkimukselle, sillä niihin vastaamalla ilmiön eri osa-alueet selittyvät ja näin ollen koko tutkimusongelma ratkeaa (Kananen 2008, 51–52).

Tutkimusongelmaa selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Tutkimuksen pääkysymyksenä toimii:

- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet asiakaskannattavuuden laskuun tarkasteltavan asiakkaan osalta?

Pääkysymyksen tueksi olemme myös määrittäneet seuraavat apukysymykset:

- Millainen prosessiketju toimeksiantajalla on?
- Millaisia toimintoja ja tehtäviä yrityksen pääprosessi vaatii ja miten toimintojen aiheuttamia kustannuksia on seurattu?
- Miten asiakaskannattavuutta on seurattu toimeksiantajayrityksessä?
- Millaisia vaatimuksia toimintolaskennan ja -ajattelun jalkauttaminen asettaa toimeksiantajalle?
- Miten toimeksiantajalla työajanseuranta tukee yksiköiden seuranta ja miten tätä tietoa hyödynnetään osana esimiestyötä ja tehokkuuden seuranta?
- Miten asiakaskannattavuuden ja työn tehokkuuden seuranta tulisi lähteä kehittämään?

Edellä mainitut tutkimuskysymykset pyrkivät selventämään tutkimusongelmaa. Pääkysymys on johdettu suoraan tutkimusongelmasta. Tutkimuksen tärkein osa on löytää syyt asiakaskannattavuuden laskulle, joten pääkysymys on perusteltu ja rajaa tutkimuksen vain tiettyihin asiakkuuksiin. Tämä mahdollistaa tarkemman ja luotettavamman tarkastelun. Apukysymysten on tarkoitus täydentää pääkysymystä ja avata

ilmiötä enemmän. Apukysymykset on johdettu pääkysymyksen pohjalta ja ne ovat pääkysymyksen osa-alueita. Apukysymyksiin vastatessa pääkysymys ratkeaa, jolloin myös koko tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimuskysymykset on valittu siten, että ne kohdistuvat tarkasti tutkittavaan ilmiöön ja että ne selittävät ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja laajasti. Tutkimus pyrkii vastaamaan näihin valitun tutkimusotteen avulla. Tutkimusotetta käsitellään laajemmin seuraavassa luvussa.

Aiemmat tutkimukset

Aiheesta on tehty jonkin verran aikaisempia tutkimuksia. Tutkimuksen pääaiheet ovat toimintolaskenta sekä asiakaskannattavuus. Toimintolaskentamallin rakentamista tutkitaan muun muassa Hyvösen (2017) opinnäytetyössä Toimintomallin rakentaminen: Case Välinehuoltopalvelut. Asiakaskannattavuutta ja toimintolaskentaa on tutkinut myös Hiivanainen (2013) opinnäytetyössään. Tämä tutkimus on todella lähellä tätä tutkimusta, koska Hiivanainen (2013) on tehnyt tutkimuksensa case-tutkimuksena tilitoimistolle. Toimintolaskentaan perustuvaan kustannuslaskentaan oleellisesti liittyvää toimintojohtamista on tutkittu esimerkiksi Vuorenpään (2010) opinnäytetyössä.

Aiemmista tutkimuksista keskeisimpinä asioina voidaan nostaa toimintolaskentamallin rakentaminen erilaisissa organisaatioissa. Toimintolaskentamallin rakentaminen ei ole vaivatonta ja siinä tulee ottaa huomioon mittausvirheiden mahdollisuudet. Tutkimuksista myös paljastui, että toimintojohtamisen sisäistäminen vaatii paljon aikaa ja siihen tulee panostaa. Tämä tarkoittaa, että koko organisaatio tulee kouluttaa toimintoajatteluun, jotta toimintojohtaminen toimisi.

Tähän tutkimukseen aiemmista tutkimuksista on hyötyä. Koska toimintolaskennan teoria on pysynyt samana ja aiemmista tutkimuksista löytyy saman alan tutkimuksia, voidaan niitä hyödyntää teemojen valitsemisessa tähän tutkimukseen. Lisäksi aiemmista tutkimuksista voidaan ottaa aiemmin esiintyneitä riskitekijöitä huomioon ja näin ollen parantaa tämän tutkimuksen luotettavuutta.

2.4 Tutkimusote ja -menetelmät

Tutkimusotteet jaotellaan yleensä kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusotteisiin. Tutkimusotteen tulee olla perusteltu ja perusteluiksi riittääkin toisen otteen edut suhteessa toiseen. Tutkimuksessa voidaan kuitenkin käyttää useampaa tutkimusmenetelmää ja jopa useampaa tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmillä pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma ja saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2008, 55.)

Case-tutkimuksen tarkoitus on tarkastella tämänhetkistä ilmiötä. Case-tutkimuksen avulla pyritään saamaan syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Case-tutkimus on monimenetelmäinen tutkimus, eli se sisältää sekä määrällisen- että laadullisen tutkimuksen osa-alueita. (Kananen 2013, 54.) Case-tutkimuksen haasteena onkin, ettei siinä voi keskittyä ainoastaan yhteen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin, niin kuin laadullisessa tutkimuksessa yleensä on tapana. Tämä johtuu siitä, että tutkimusongelmat ovat yleensä vaikeasti määriteltäviä ja niihin on monia syitä. (Kananen 2013, 58–59.) Case-tutkimus ja kehitystutkimus ovat hyvin lähellä toisiaan. Näiden varsinainen ero onkin, että kehitystutkimuksen tuloksena tulisi saada muutos aikaan. Case-tutkimus puolestaan ei itsessään saa muutosta aikaan, vaan yrittää ymmärtää ilmiötä, jonka pohjalta muutosta voidaan alkaa tekemään. (Kananen 2013, 57.)

Tähän tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusote. Tutkimus on case-tutkimus, koska sillä pyritään ymmärtämään syvämminkin tapahtuvaa ilmiötä ja antamaan tietoa toimeksiantajaryitykselle. Tutkimus on myös monimenetelmäinen, jolloin case-tutkimus soveltuu siihen hyvin. Tutkimuksen tarkoitus ei myöskään ole tehdä varsinaista muutosta, vaan antaa syvälistä tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä. Tällöin saatuja tuloksia voidaan käyttää tulevaisuudessa kehityksen tekemiseen.

Laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen perustellusti, kun yritetään ymmärtää tuntematonta tai uutta ilmiötä. Tutkittavasta ilmiöstä tulee saada kokonais käsitys, jonka avulla voidaan laatia teoria ilmiölle. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa teorian avulla uutta tietoa. Ilmiöstä voidaan laatia yleistasolla teoria, jolloin se soveltuu

useampiin tilanteisiin ja kattaa laajemman alan. Teoriaa voidaan myös tarkentaa, jolloin saadaan syvällisempi näkemys ilmiöstä. Syvällinen näkemys tarkoittaa ilmiön sanallista kuvailua. Laadullinen tutkimus sopii myös tutkimuksiin, joiden tarkoitus on luoda uutta teoriaa, tai parantaa jo olemassa olevia teorioita. (Kananen 2010, 41–42.)

Laadullinen tutkimusote eroaa määrällisestä siten, että määrällisessä tutkimuksessa ilmiön selittävä teoria on jo olemassa ja sitä hyödynnetään tutkimuksen tekemisessä. Laadullisessa tutkimuksessa puolestaan ilmiö on olemassa jo entuudestaan ja sen selittävä teoria pyritään tutkimuksen avulla luomaan. Laadullinen tutkimus tarvitsee paljon aikaa, sillä tutkimuksen havainnointiin käytetään haastatteluja ja erilaisia dokumentteja. (Kananen 2015, 70–74.)

Tutkimusmenetelmien avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusongelma tulee tuntea hyvin, jotta oikeat tutkimusmenetelmät voidaan valita. (Kananen 2015, 65.) Tutkimusmenetelmät tarkoittavat tutkimuksessa käytettäviä tiedonkeruu-, analyysi-, tulkintamenetelmiä (Kananen 2008, 56). Tutkimusmenetelmät tulee valita sen mukaan, millaista tietoa tutkimuksessa todella tarvitaan ja miten sitä tutkimuksessa käytetään (Kananen 2015, 65).

Tässä työssä käytetään laadullista tutkimusotetta. Tutkimusotteen valinta on perusteltua, sillä ilmiö on tuntematon tutkimuksen tekijöille. Valintaa tukee myös se, että ilmiöön ei ole olemassa sitä selittävää suoraa teoriaa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää syyt asiakaskannattavuuden laskulle ja tuoda prosesseja läpinäkyvämmiksi toimeksiantajayrityksen johdolle. Näin ollen saadaan kokonais käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus tuottaa konkreettisen lopputuloksena laskentamallin, jota voidaan käyttää jatkossa asiakaskannattavuuden laskemiseen. Tämän lisäksi toimeksiantaja saa käyttöönsä toimintoanalyysin, jonka avulla voidaan viedä laskentamalli muihin asiakkuihin. Tutkimusta varten myös laaditaan prosessikuvaus uimarata mallin avulla, jolloin tuotantoprosessi muuttuu läpinäkyvämmäksi johtoryhmälle. Tutkimus on kehittämistutkimus ja vaikka aihetta on tutkittu jonkin verran, tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tietyn asiakkuuden kannattavuuden laskusta. Mallia pystytään soveltamaan myös muihin asiakkaisiin.

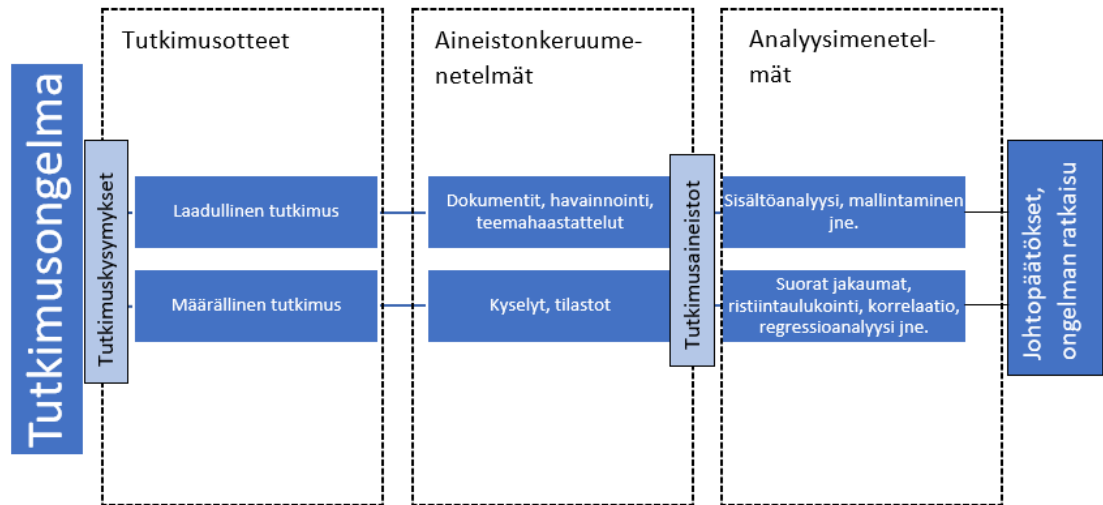
Tutkimusote soveltuu myös parhaiten tähän tutkimukseen, koska halutaan saada syvempi ymmärrys ilmiöstä ja tätä kautta tarjota ehdotuksia, miten lähteä kehittämään toimeksiantajan toimintaa ja asiakaskannattavuuden seurantaan. Haastattelutulosten tulee olla sanallisessa muodossa, jotta tuloksista voi tehdä perusteltuja päätelmiä.

Tämän vuoksi laadullinen tutkimusote on perusteltu tähän tutkimukseen. Tämän tutkimuksen primääriaineistona toimivat teemahaastattelut. Sekundääriaineistona puolestaan toimivat valmiit kannattavuuslaskelmat ja tuntikirjaukset, jotka toimeksiantaja on laatinut.

2.5 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa kahteen eri aineistoluokkaan. Nämä luokat ovat niin kutsutut primääriaineisto ja sekundääriaineisto. Primääriaineistoon kuuluvat nimenomaan ne aineistonkeruumenetelmät, jotka on valittu kyseistä tutkimusta varten. Näitä keinoja voivat olla esimerkiksi erilaiset haastattelut, kyselyt ja havainnoinnit. Sekundääriaineistoon kuuluu jo olemassa olevat dokumentit, äänitteet, kuvat ja verkkosivut. Sekundääriaineiston avulla tutkija pääsee hyvin käsiksi kohdeyrityksen toimintaan, joka helpottaa myöhemmässä vaiheessa, kun aloitetaan ongelmaan aineiston keruu. (Kananen 2015, 76–78.)

Aineistonkeruumenetelmien tarkoitus on kerätä ja koostaa tietoa, jolla saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja siten ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusote on tärkeässä osassa menetelmiä valittaessa, sillä se ohjaa aineistonkeruumenetelmien valintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeimpinä aineistoina toimivat teemahaastattelut, havainnoinnit ja erilaiset dokumentit. (Kananen 2017, 67.) Kananen (2017) on laatinut kirjassaan ”Laadullisen tutkimuksen tekeminen pro graduna tai opinnäytetyönä” havainnollistavan kaavion (Kuvio 3), jossa esitellään aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien muodostamista.



Kuvio 2. Tutkimusongelman ratkaiseminen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmien avulla (Kananen 2017, 67).

Teemahaastattelun tarkoituksena on kartoittaa tutkittavaa ilmiötä tutkijalle keskustelun muodossa. Teemahaastattelussa tutkija jakaa ilmiön eri osa-alueisiin, jotta hän saisi tutkimuksen kannalta oleelliset asiat keskusteltua ja näin ollen ymmärtäisi enemmän ilmiöstä. Kananen (2015) mukaan ”teemahaastattelu koostuu eri teemoista eli keskustelun aiheista”. Ennakkokäsitys vallitsevasta ilmiöstä pitää olla tutkijalla tiedossa, jotta hän voi laatia teemat teemahaastattelulle. Teemahaastattelu etenee teemoittain ennalta suunniteltujen teemojen mukaisesti ja tutkija tarvittaessa antaa tarkentavia kysymyksiä. Etukäteen suunnitelluilla teemoilla pidetään huoli siitä, että ilmiön kaikista osa-alueista tulee keskusteltua. Teemahaastattelua varten tarvitaan teemahaastattelurunko ja -suunnitelma. (Kananen 2015, 83.)

Haastatteluun valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tietyissä olosuhteissa valita ennalta haastateltavat henkilöt, jos ilmiöön liittyvien haastateltavien määrä on pieni. Ilmiölle olennaista on haastateltavien osalta se, että vastaukset alkavat toistamaan itseään eli saturoivat. Tällöin uusi haastateltava ei tuo uutta sisältöä ilmiön ymmärtämiseksi. Saturaaion saavuttamiseksi suurimpana edellytyksenä on jatkuva tiedonkeruu- ja analyysivaiheen vuorovaikutus. (Kananen 2010, 54.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä ja primääriaineistona toimivat teemahaastattelut. Tämä siksi, että ilmiö on tuntematon, eikä ilmiötä täysin kuvaavaa teoriaa ole olemassa. Teemahaastattelun tavoitteena on saada lisää tietoa ilmiöstä ja mahdollisia syitä asiakaskannattavuuden laskuun. Haastatteluilla pyritään myös saamaan uusia näkökulmia ilmiöstä. Otantajoukko on valittu harkinnanvaraisella menetelmällä. Haastateltaviksi on määritelty 12 henkilöä. Tämä valinta tehtiin siitä syystä, että haastateltavat henkilöt työskentelevät tarkastelun kohteena olevan asiakkaan X parissa, jolloin heillä oletetaan olevan paras tietämys teemahaastattelussa esitettäviiin kysymyksiin. Tällöin teemahaastatteluista saadaan eniten tietoa irti tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastatteluja varten on tehty ennalta kysymysrunko, joka jaetaan haastateltaville ennen haastatteluja. Tällöin haastateltavat pystyvät valmistautumaan haastatteluihin paremmin, jolloin vastauksia saadaan oleellisiin asioihin. Valmis kysymysrunko myös tekee haastattelusta johdonmukaisen ja estää sitä juuttumasta epäolennaisuuksiin. Teemahaastatteluilla voidaan myös saada tarpeellista lisätietoa ilmiöstä.

Haastattelut nauhoitetaan joko tietokoneen tai puhelimen äänityssovelluksilla, jonka jälkeen ne litteroidaan yleiskielellä analyysiä varten. Kysymysrunkoa voidaan myös päivittää haastatteluiden välissä, jos havaitaan, että se on tutkimuksen kannalta oleellista.

Tutkimuksen sekundääriaineisto kerätään eri dokumenttien avulla, jotka saadaan yrityksen käyttämistä järjestelmistä. Tutkimuksen määrällinen aineisto koostuu olemassa olevista tuntikirjauksista ja aiemmin toteutetuista kannattavuuslaskelmista. Aineisto saadaan suoraan toimeksiantajalta ja sitä hyödynnetään toimintolaskentamallin laatimisessa ja resurssiajureiden määrittämisessä.

2.6 Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmistä yleisin on sisältöanalyysi. Sisältöanalyysi on joustava teoriakonaisuus, johon suurin osa laadullisen tutkimuksen menetelmistä perustuu. Sisältöanalyysin alle kuuluu menetelmänä teemoittelu. Teemoittelussa kerätystä aineistosta

selvitetään, kuinka monta kertaa ennalta määritellyt teemat nousevat esiin. Teemoittelun tarkoitus on etsiä ilmiötä kuvaavia toistuvia teemoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.0–4.1).

Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä aina tekstimuodossa, jota voidaan analysoida erilaisilla tavoilla. Aineistot voivat olla mitä vain ihmisen aikaansaannoksia, esimerkiksi videoiden, kuvien tai äänitteiden muodossa. Laajojen aineistojen osalta aineistojen yhdenmukaistaminen on erityisen tärkeää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että äänitteet tai videot puretaan luettavaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Kerätty aineisto jaetaan eli segmentoidaan asiasisältöihin, ja sisällöt tiivistetään vastaaviin ilmaisuihin. Tällöin aineistosta alkaa paljastua tutkittavan ilmiön rakenteita. Rakenteet nimetään, jolloin ilmiön ymmärtäminen kasvaa tutkijalle. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voidaan jatkojalostaa tulkintaa varten, jolloin siitä erotellaan seuraavat vaiheet:

- Litterointi
- Aineistojen yhteismitallistaminen
- Aineistoon perehtyminen lukemalla
- Aineiston luokittelu ja tiivistäminen
- Aineiston tulkinta (Kananen 2015, 88–89.)

Litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitteiden tai videoiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Teemahaastatteluiden osalta litterointi tehdään mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnin voi jakaa eri tasoille, joissa otetaan puheen lisäksi huomioon eleet, äänenpainotukset ja puheessa esiintyvät tauot. Usein kuitenkin riittää karkea taso, jossa kirjoitetaan haastateltavan ydinsanoma lauseessa, ilman koko ilmaisua. Raporttiin viedessä litterointi voidaan kirjoittaa sanatarkasti sitaattina. Litterointitekniikoita on monia, mutta työn osalta tärkeää on dokumentoida ja tuoda ilmi, mikä on ollut litteroinnin tarkkuustaso eli mitä konventiota on käytetty, sekä esitellä haastateltavat ja käytössä olleet koodit. (Kananen 2010, 58–59.)

Tämän tutkimuksen osalta kaikki teemahaastattelut äänitetään ja kirjoitetaan yleiskielisenä litterointina tekstimuotoon ja tarvittaessa lisätään ja tulkitaan haastateltavan äänenpainotuksia ja taukoja syvemmän ydinsanomien varmistamiseksi. Yleiskielinen litterointi koetaan riittäväksi, koska haastatteluiden sisältö on tutkimuksessa tärkeämpää, kuin asioiden lausuntatapa tai kielen käyttö. Haastattelujen litteroinnin jälkeen laadimme taulukon, jossa on esitelty eri teemat ja haastateltavat henkilöt. Tällöin pystymme analysoimaan ja visualisoimaan, kuinka monta kertaa tietty teema nousee esille eri haastatteluissa. Teemahaastatteluun liittyvä kysymysrunko löytyy liitteenä opinnäytetyön liitteissä.

Taulukko 2. Esimerkki teemoittelutaulukosta.

	Teema 1	Teema 2	Teema 3	Teema 4	Teema 5
Haastateltava 1					
Haastateltava 2					
Haastateltava 3					
Haastateltava 4					
Haastateltava 5					

Tulosten perusteella laaditaan toimintoanalyysi, jossa määritellään tutkimuksessa käytettävät ajurit. Näiden ajurien pohjalta laaditaan toimintolaskentamalli, jonka avulla vertaillaan sekä muita saman kokoluokan asiakkaita että aiempia kannattavuuslukuja keskenään. Vertailun avulla tutkimuksen luotettavuus myös paranee, koska voidaan nähdä, ovatko laskelmat samassa suunnassa aiemmin laadittujen lukujen kanssa. Näin koko prosessina tutkimuksessa yhdistyy laadullinen ja määrällinen tutkimusote. Toimintoanalyysistä ja -laskennasta kerrotaan lisää myöhemmin luvussa 3.1.

2.7 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten tulee olla luotettavia ja oikeita. Kaikki tutkimuksen vaiheet on pystyttävä myös perustelemaan. (Kananen 2015, 342.) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvion tekeminen on vaikeampaa verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Luotettavuuden mittarit tulevat luonnontieteiden, kemian ja fysiikan

alalta, mutta ne on omaksuttu yhteiskuntatieteisiin. Nämä eivät kuitenkaan sovellu suoraan yhteiskuntatieteisiin, joissa tutkimuskohteena on ihminen yksilönä tai erillisinä ryhminä. Ihmisen rationaalisuuden takia sattumat voivat vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. Luotettavuuskysymykset tulee huomioida suunnitteluvaiheessa, koska aineiston keruun ja analysoinnin jälkeen luotettavuutta ei pysty parantamaan, koska luotettavuus siirtyy tutkimuksen eri vaiheisiin. (Kananen 2010, 68–69.)

Reliabiliteettia ja validiteettia käsitteinä ei voi laadullisessa tutkimuksessa soveltaa sellaisenaan kuten määrällisessä tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa lyhyesti sitä, että samat tutkimustulokset pysyvät, vaikka tutkimus toistetaan myöhemmin. Validiteetti puolestaan tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Näiden kahden pääkäsitteen alle lukeutuu myös alakäsitteitä. Näitä kahta arvioidaan luotettavuustarkastelussa, jossa tarkastellaan sitä, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty perustellusti ja oikein. (Kananen 2010, 69; Kananen 2015, 342–343.)

Reliabiliteettia ja validiteettia on myös kritisoitu paljon. Tämä johtuu siitä, että käsitteet on tehty kuvaamaan määrällistä tutkimusta, eivätkä ne näin ollen sovellu suoraan laadulliseen tutkimukseen. Näiden käsitteiden sijaan luotettavuutta tulisikin arvioida kokonaisuutena, eikä suoraan käsitteiden kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6.2–6.3).

Mahdollisimman tarkka dokumentaatio toimii luotettavuuden arvioinnin pohjana. Kaikki esitetyt väitteet tulee perustella ja alkuperäiset materiaalit tulee säilyttää, jotta tutkimuksen aitoutta ja luotettavuutta voidaan tarkastella myöhemmin. Samojen materiaalien avulla tulisi päästä samoihin lopputuloksiin ilman ristiriitoja. (Kananen 2015, 353.) Tämän tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kaikki alkuperäiset aineistot säilytetään tarkasti molempien tutkimuksen tekijöiden hallussa ja kiinnitetään huomiota dokumentaatioon. Tämä mahdollistaa aineistoihin palaamisen myöhemmin. Tutkimuksen laatijat myös arvioivat ristiin aineistoja ja tulkintoja, mikä tuo myös uusia näkökulmia ja parantaa luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan eri havaintoyksiköitä ja usein yhden tarkasteleminen ei riitä. Aineiston keräämisessä tyypillistä on puhua saturaatiosta. Tällöin havaintoyksiköitä valitaan niin kauan, kunnes uutta tietoa ei enää synny. (Kananen

2015, 355.) Saturaatiopisteestä, eli määrästä, jolloin tulokset tyypillisesti alkavat toistamaan itseään, on monia tulkintoja. Saturaatio on kuitenkin yhdistettävissä yleistettävyyteen, eli jo pienistäkin havaintomääristä voidaan tehdä yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.4.1.)

Tässä tutkimuksessa käytetään haastattelujen osalta saturaatiota luotettavuuskriteerinä. Tutkimusta varten haastatellaan niin monta ihmistä, että tutkimustulokset alkavat toistamaan itseään, eivätkä tuota olennaisesti uutta tietoa. Haastattelujen pohjalta johdetaan tutkimusaineisto.

Määrällisen aineiston osalta tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tämä tarkoittaa, että tulokset ovat luotettavia, kun voidaan osoittaa, että mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia ja toistettaessa tutkimus antaa saman tuloksen. Tämä edellyttää, että laadullinen osio on tästä irrallaan ja tutkimusta toistettaessa käytetään samoja toimintolaskenta-ajureita. Validiteetin puolelta voidaan todeta, että tutkimuksen määrällinen aineisto vastaa tutkittavaa ilmiötä, eli tutkimuksessa keskitytään oikeisiin asioihin.

Luotettavuuskysymykset

Tämän tutkimuksen osalta tärkeimpänä luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että tutkimuksesta saadut tulokset pysyvät samana, ajankohdasta riippumatta. Tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset koskevat nimenomaan aineistoa. "Miten kerätty aineisto dokumentoidaan?" "Miten perustelut tutkimuksellisille valinnoille on tehty?" "Miten varmistat, onko käytetty oikeita mittareita kuvaamaan kannattavuutta?" "Kuinka toimintolaskennan kannalta ajurit asetettu ja miten niitä on tulkittu?" "Voidaanko saatujen tutkimustulosten perusteella johtaa tutkimusaineisto ja onko saatu tieto oikeaa?". Teemahaastattelut dokumentoidaan nauhoittamalla haastattelut äänitteiksi, jotka sitten litteroidaan yleiskielisenä. Litteroitujen haastatteluiden perusteella laaditaan teemoittelutaulukko, josta tehdään johtopäätöstaulukko. Sekundäriaineistosta laaditaan laskentamalli, joka toimii aineiston dokumentina. Haastatteluista avulla laaditaan myös prosessinmallinnus, joka on erillinen dokumentti ja kuvastaa yrityksen perusprosessia.

Teemahaastattelun osalta on tärkeää, että esitämme sellaisia kysymyksiä, jotka ovat vastaajalle tarpeeksi selkeitä ja hän pystyy antamaan sellaisen vastauksen, joka vastaa kysymykseen. Jotta luotettavuus pysyy teemahaastattelussa, on tärkeää tarkastella sekä kysymyksiä että niihin saatuja vastauksia litterointivaiheessa ja miettiä, vastaako haastateltava kysymykseen oikein tai kysytäänkö oikeanlaista kysymystä. Lyhyesti sanottuna; ”kysytäänkö oikeita asioita ja onko kysymyksissä tulkinnan varaa?” Tämän tutkimuksen pohdintaosiossa on hyvä ottaa huomioon mahdolliset tutkimusaihetta sivuavat aiemmat tutkimukset ja tarkastella löytyykö tästä ja muista tutkimuksista yhteneväisyyksiä. Jotta luotettavuus pysyy tämän osion kohdalla, on hyvä rajata aiempia tutkimuksia erityisesti tilitoimistoihin tai vastaavaan palvelualaan liittyviin tutkimuksiin. Mikäli tutkimuksesta saadut tulokset vastaavat tai sivuavat aiempien tutkimusten tuloksia, voidaan lisätä tämän tutkimuksen luotettavuutta varsin merkittävästi. Määrällisen tutkimusaineiston luotettavuuskysymykset ovat puolestaan: ”Käsitteleekö aineisto tutkittavaa ilmiötä?” ja ”Onko tutkimus toistettavissa käytettävällä materiaalilla?”.

3 Teorettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan teorioita, jotka selittävät tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä. Teorettinen viitekehys voidaan rakentaa kahdella tavalla. Ensimmäisessä tavassa teoria on kirjoitettu ensin ja empiirinen osio tulee teorian jälkeen. Toinen tapa puolestaan on kirjoittaa teoriaa ja empiiristä osiota limittäin. Teorettiseen viitekehykseen tulisi valita useita lähteitä, sillä silloin välttyään yksipuolisilta tuloksilta ja aiheeseen tulee perehdyttyä paremmin. Tärkeää on perehtyä lähteiden tasoon. Lähteiden tulisi olla mahdollisimman tuoreita, monipuolisia ja luotettavia. (Kananen 2010, 44–48.)

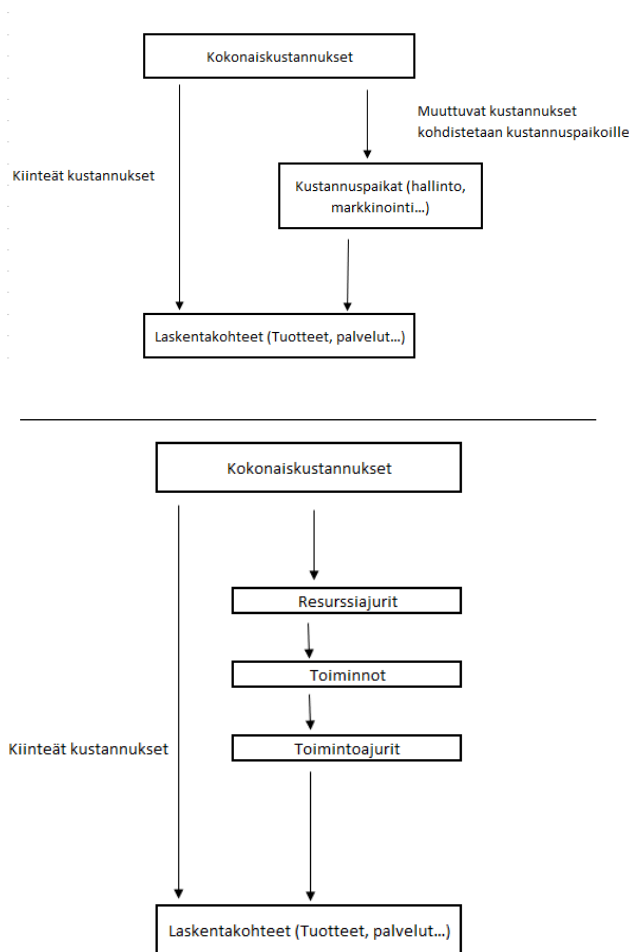
Tässä tutkimuksessa teorettinen viitekehys koostuu kolmesta pääteemasta. Nämä pääteemat ovat toimintolaskenta, asiakaskannattavuus ja prosessien tehokkuuden mittaaminen. Näistä on pyritty etsimään mahdollisimman laajasti luotettavia ja tuoreita lähteitä. Kyseiset teemat ovat tutkimuksen ydin, sillä jokainen kokonaisuus tukee tutkimuksen tarkoitusta ja ne liittyvät olennaisesti tutkittavaan ilmiöön. Tässä

tutkimuksessa teoria esitellään ensin ja empiirinen osio tulee sen jälkeen. Tämä malli on selkeämpi tätä tutkimusta ajatellen.

3.1 Toimintolaskenta, toimintoanalyysi ja toimintojohtaminen

Kustannuslaskennan tehtävänä on selvittää yrityksen toiminnasta muodostuva tulos. Perinteinen kustannuslaskenta on tyypillisesti keskittynyt katetuottolaskentaan. Sen rinnalle on kuitenkin kehitetty toimintopohjainen laskentamalli. Toimintolaskennan avulla voidaan saada yksityiskohtaisempaa tietoa kustannuksista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 67–68, 143–145.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa ja toimintolaskennassa yhteistä on, että välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. Ero onkin välillisten kustannusten jakamisessa. Perinteisessä mallissa nämä kustannukset vyörytetään volyymiperusteisilla jakajilla. Perinteisen kannattavuuslaskennan suurin ongelma on, ettei sillä pystytä selvittämään esimerkiksi asiakaskannattavuutta. Perinteisessä mallissa myöskään ei oteta huomioon resurssien jakautumista eri laskentakohteiden välillä. Toimintolaskennan etu tulee juuri tässä kohtaa, sillä se pyrkii ymmärtämään yleiskustannuksia paremmin. (Alhola 2016, 57–59.) Alla olevassa kuviossa on esitetty vertailun vuoksi, kuinka kustannukset kohdistetaan perinteisessä kustannuslaskennassa ja toimintolaskennassa.

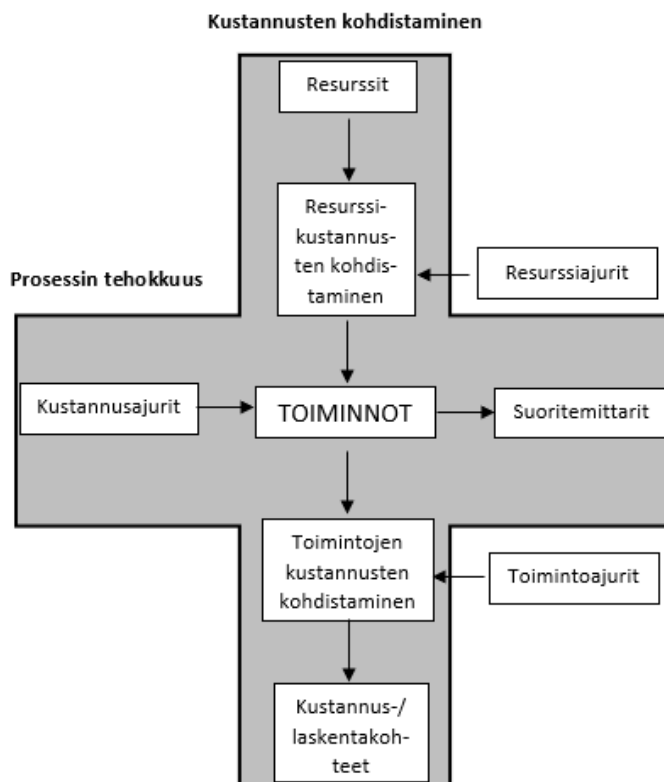


Kuvio 3. Kustannusten kohdistuminen perinteisessä kustannuslaskennassa ja toimintolaskennassa (Alhola 2016, 63).

Toimintolaskenta analysoi yrityksen toimintaa ja kustannuksia keskittymällä toimintoihin (Bhimani, Horngren, Datar & Rajan 1999, 318). Toiminnot ovat yrityksen sisällä tehtäviä erilaisia tehtäviä, joiden avulla saadaan tuote tai palvelu tehtyä (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 206). Toiminnot ovat yrityksen peruselementtejä, jotka kuluttavat yrityksen resursseja. Toimintojen määrittäminen tapahtuu perehtymällä yritykseen ja esimerkiksi haastatteluiden avulla. Toimintojen määrittämisen jälkeen toiminnot kohdistetaan laskentakohteille, eli tuotteille aiheutumisperiaatteen mukaisesti. Aiheuttamisperiaatteella tarkoitetaan, että toimintoihin määritellään niin paljon kustannuksia, kun se syö yrityksen resursseja. (Jyrkkiö & Riis-tama 2006, 176–177.) Toiminnot ovat erilaisia jokaiselle yritykselle ja niitä voi olla

paljonkin (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 206). Toimintolaskennan avulla pystytään myös havaitsemaan ne toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa tuotteelle (Alhola 2016, 29).

Yrityksiä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat kustannusten kohdistuminen ja itse prosessin tehokkuuden tarkastelu. Nämä kaksi tarkastelutapaa kulkevat käsikädessä ja niiden ytimessä on yrityksen perustoiminnot. Tätä tarkastelua kuvaamaan on laadittu niin sanottu CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing International) -risti. Toimintolaskenta toimii tämän ristin pystysuoran, eli kustannusten kohdistamisen näkökulmasta. Tämän avulla saadaan tietoa yrityksen käytössä olevista resursseista, toiminnoista, sekä itse laskentakohteista, sekä sen, miten paljon kustannuksia laskentakohteen laatiminen tuottaa. Olennaisena osana toimintolaskentaa tehdessä on kuitenkin myös huomioitava ristin vaakasuora osio, eli prosessien tehokkuuden tarkastelu. Tämä tuottaa tietoa siitä, kuinka toimintoihin liittyvät työt tehdään ja kuinka toiminnot vaikuttavat toisiinsa. Tämä auttaa tehostamaan yrityksen kokonaisprosessia. (Alhola 2016, 37–39.)



Kuvio 4. CAM-I -risti (Alhola 2016, 37).

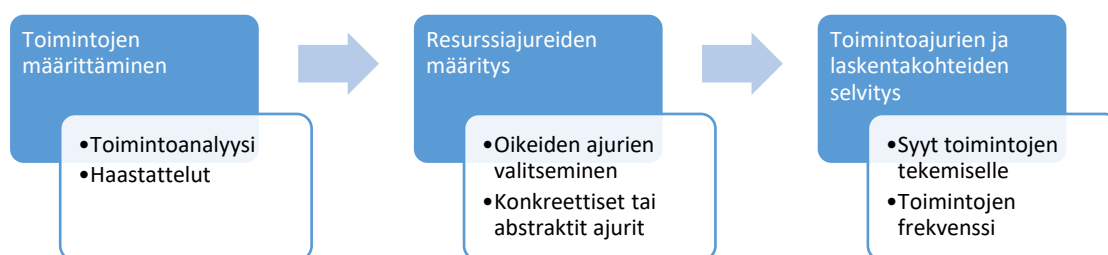
Toimintolaskentaperusteinen kustannuslaskenta toteutetaan kolmivaiheisen prosessin kautta. Toimintolaskennassakin kustannukset jaetaan välillisiin ja välittömiin kustannuksiin, kuten perinteisessä kustannuslaskennassa. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille ilman toimintoja. Välilliset kustannukset puolestaan kohdistetaan laskentakohteille toimintojen kautta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 207.) Muihin menetelmiin verrattuna, toimintolaskennan uskotaan kohdistavan välilliset kustannukset suoritteelle muita laskentamenetelmiä paremmin. (Raudasoja & Suomela 2014, 55.)

Ensimmäisessä vaiheessa määritellään yrityksen toiminnot ja laaditaan toimintoanalyysi. Toimintoanalyysi on toimintolaskennan ja toimintojohtamisen perusta. (Alhola 2016, 105.) Toimintojohtamisesta kerrotaan lisää myöhemmin. Toimintoanalyysin tarkoitus on siis selvittää, mitä ja miten toimintoja tehdään, mitä lisäarvoa ne tuottavat ja lopulta, mitä ne maksavat. Toimintoanalyysissä selvitetään toimintoajurit, joiden avulla toimintojen kustannukset ajetaan laskentakohteille, toimintojen resurssitarpeet, prosessiketjut, miksi toiminto on tarpeellinen ja kuka kyseistä toimintoa tarvitsee. Toimintoanalyysi kertoo, minne yrityksen resurssit oikeasti kohdistuvat. Prosessiketjujen selvittäminen ei ole pakollista, mutta yleensä se rinnastetaan toimintoanalyysiin, jos liiketoimintaa halutaan uudistaa ja prosessia kehittää. (Alhola 2016, 105–107.) Tämä määrittely tehdään usein haastattelemalla yrityksen ydinhenkilöitä (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 207). Haastattelujen pohjalta saadaan selville yrityksen toiminnot ja niistä voidaan laatia alustava prosessiketju. Haasteena analyysin laatimisessa on, että haastateltavat ihmiset saattavat esimerkiksi vastata kysymyksiin tunnepohjaisesti. Analyysi on myös todella tärkeä tehdä hyvin, sillä siinä määritellyt toiminnot ohjaavat koko loppulaskentamallin kehitystä. (Alhola 2016, 108–109.)

Toinen vaihe on myös hyvin kriittinen. Siinä tutkitaan toimintojen vaatimat resurssit ja määritellään, kuinka resurssien aiheuttamat kustannukset kohdistuvat eri toiminoille. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 208.) Resursseja on esimerkiksi henkilöstö. Resursseista aiheutuneet kustannukset kohdistetaan toiminoille resurssiajureiden kautta. Väärillä resurssiajureilla saadaan virheellinen lopputulos, joten oikeiden resurssiajureiden valitseminen on tärkeää. (Alhola 2016, 46–47.)

Ajurien valinnassa tulisi kysyä, mitkä eri tekijät aiheuttavat tietyn kustannuksen syntymisen. Esimerkiksi yleisimpänä ajurina työntekijöiden palkoille on tehty työtunnit. Tämä on hyvin konkreettinen ja helposti seurattava ajuri. Ajurit voivat olla kuitenkin myös abstrakteja, jolloin ajureina voidaan käyttää esimerkiksi tuotteiden laatua. (Groot & Selto 2013, 190–191.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään puolestaan toimintoajurit ja selvitetään laskentakohteet. Toimintoajureiden tarkoitus on kohdistaa toimintojen kustannukset lopullisille laskentakohteille. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 208.) Toimintoajureilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka usein tai miksi kyseistä toimintoa tehdään. Tästä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi tilausten määrää. (Alhola 2016, 51.)



Kuvio 5. Toimintolaskentamallin laatimisprosessi.

Prosessien tehokkuus

CAM-I ristin vaakarivillä kuvattu prosessin tehokkuus on myös tärkeä osa toimintolaskentaa. Tällä tarkastelulla saadaan tietoa toimintojen avulla saaduista töistä. Lisäksi saadaan lisää tietoa toiminnoista itsestään, niiden laadusta, niihin kuluneesta ajasta ja niiden linkittymisestä toisiinsa. Mitattaessa toimintojen avulla saatuja tuloksia, saadaan selville toimintojen tehokkuus. Tällä tavalla pystytään ohjaamaan lopulta hinnoittelua. Prosessien tehokkuuden seuraaminen on tärkeää myös sen takia, että niitä tehostamalla saadaan pudotettua kustannuksia ja tehostettua omaa liiketoimintaa. Tällä tavoin myös pystytään parantamaan toimintoja. (Alhola 2016, 56–57.)

Toimintojohtaminen

Toimintolaskentaan liittyy myös toimintojohtaminen. Toimintojohtaminen on enemmän kuin pelkkä kannattavuudenlaskentajärjestelmä. (Alhola 2016, 91.) Toimintojohtamisella pyritään ohjaamaan yrityksen toimintoja siihen suuntaan, että ne tuottavat asiakkaille lisäarvoa ja yrityksen kannattavuus ja tehokkuus paranevat. Tätä varten kustannusten aiheuttajia ja toimintoja tulee jatkuvasti analysoida. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, Niskanen 2016, 207.) Toimintolaskennan ja toimintojohtamisen välillä suurin ero onkin, että toimintolaskenta toimii kustannuksien kohdistamisen apuvälineenä, siinä missä toimintojohtaminen puolestaan pyrkii parantamaan yrityksen toimintaa jatkuvasti (Alhola 2016, 94). Toimintoja analysoidessa kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi karsimalla arvoa tuottamattomia toimintoja, niiden osia, tai esimerkiksi kohdistaa toimenpiteitä kannattamattomalle asiakkaalle tai tuotteille (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 167–168). Toimintojohtaminen on myös hyvin joustava johtamistapa, sillä se yhdistelee useampaa johtamisfilosofiaa. Siinä yhdistyy sekä laatujohtaminen, aikaan perustuva johtaminen, että Lean management (Alhola 2016, 91).

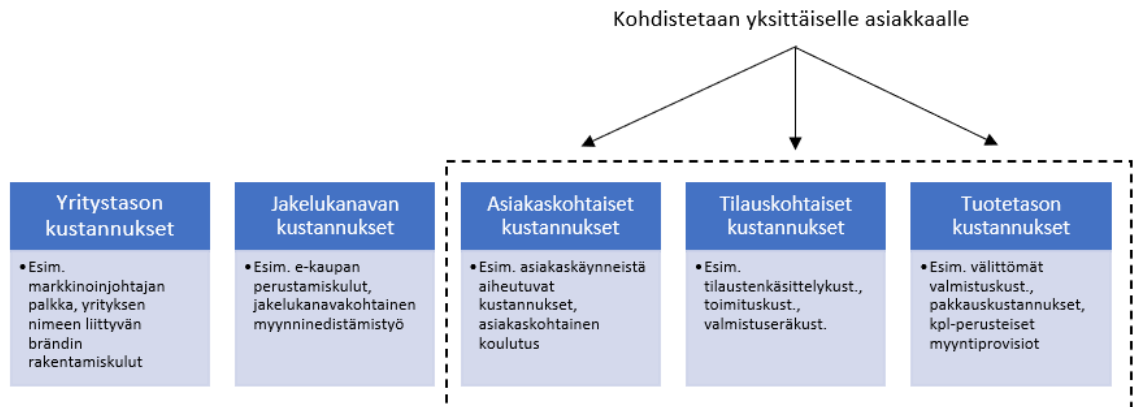
3.2 Kannattavuuslaskenta ja asiakaskannattavuus

Yrityksen ja yritystoiminnan kannattavuus tarkoittaa lyhyesti sanottuna tuottojen ja kustannusten määrää. Yritystoiminta on kannattavaa, kun tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Kannattavuuden mittaamista voidaan tarkastella monista näkökulmista, ja sen vuoksi kannattavuuden mittaamiseksi on olemassa talouden tunnuslukuja. Yritystoiminnan osalta keskeisimpinä tunnuslukuina voidaan pitää myynti- ja käyttökatetta sekä liike- ja kokonaistulosta. (Eklund & Kekkonen 2011, 63.)

Yhtenä keskeisimpänä tukipisteenä asiakaslähtöisyyden kontrolloinnissa toimivat asiakkaiden ja eri asiakasryhmien seuranta kannattavuuden osalta. Asiakaskannattavuuslaskelmilla on kaksi ulottuvuutta, joista niitä voidaan tarkastella. Nämä ovat operatiivinen ja strateginen ulottuvuus. Asiakaskannattavuuslaskelmien strateginen ulottuvuus tulee erityisesti esiin silloin, kun laskelmia käytetään markkinoiden segmentoinnissa ja tällöin fokuositumisstrategian pohjana. Yksittäisiin kannattamattomiin

asiakkaisiin kohdistuvat toimenpiteet omaavat strategisen arvioinnin. Asiakaskannattavuusanalyysillä on ollut operatiivisia vaikutuksia, joilla on saatu taloudellisia hyötyjä. Erityisesti toimintolaskentaan perustuvilla asiakaskannattavuuslaskelmilla on voitu huomata esimerkiksi normaalia enemmän palveltuja asiakkuuksia, mikä on johtanut siihen, että hinnoittelu on muutettu kustannuksia paremmin vastaaviksi. Parhaimmillaan tällaiset operatiiviset toimenpiteet ovat johtaneet siihen, että siitä on ollut hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 246.)

Asiakaskannattavuuksien selvittäminen voidaan aloittaa tuotekustannusjärjestelmän pohjalta. Laskelmassa huomioidaan myyntituottojen lisäksi myydyistä tuotteista aiheutuneet muuttuvat kustannukset sekä asiakkaaseen kohdistuvat välittömät kustannuserät, kuten kuljetuskustannukset. Pitkällä aikavälillä toiminnan kehittäminen tarvitsee kuitenkin tarkempaa analyysia kustannuksista ja kiinteiksi katsottujen myynti- ja markkinointikustannusten kohdistamista asiakkaille. Suurin osa asiakkaille kohdistuvista kustannuksista selviää myytyjen tuotteiden perusteella. Luotettavalle asiakaskannattavuusanalyysille lähtökohtana ovat siis tarpeeksi tarkat tuotekustannuslaskelmat. Tässä tapauksessa toimintolaskenta tarjoaa riittävän pohjan. Toimintolaskentaan perustuvassa tuotekustannuslaskennassa myös asiakaskannattavuutta laskiessa on otettava huomioon kaksi tekijää, joiden vuoksi ei esimerkiksi kaikkia markkinoinnin tai hallinnon kuluja kannata kohdistaa yksittäisiin asiakkaisiin. Nämä tekijät ovat kustannusten hierarkisuus ja ylikapasiteetin kustannukset. Eri hierarkiatasojille voidaan jakaa eri toimintoja. Asiakkaaseen ei saisi kohdistaa kuitenkaan jake-lukanava- tai yritystason markkinointitoimintojen kustannuksia, koska ne eivät liity suoraan asiakkaaseen. Asiakkaisiin kohdistuvia kustannusten ja toimintojen hierarkiatasoa voidaan selventää kuvion 7 avulla. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 247.)



Kuvio 6. Asiakkaisiin liittyvä kustannushierarkia (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2003, 248)

Ylikapasiteettiin liittyvät kustannukset pitäisi käsitellä periodikustannuksina. Tämä näkyy esimerkiksi silloin, jos tilausten käsittelijä pystyy tunnissa hoitamaan kymmenen tilausta, jolloin yhdelle tilaukselle menee kuusi minuuttia. Näin ollen yhdelle tilaukselle tulisi kohdistaa kuusi minuuttia palkkakustannusta, riippumatta kuinka monta tilausta on työtunnin aikana ollut. Jos tilausten käsittelijä ei kerkeä käsittelemään tilauksia tai hänelle ei ole osoiteta muita tehtäviä ja hän on kerennyt käsittelemään viisi tilausta, on puolet hänen palkkakustannuksestaan jäänyt ylikapasiteetin periodikustannukseksi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 248.)

Toimintolaskennan käyttöönoton jälkeen on pystytty parantamaan ratkaisevasti asiakaskannattavuustietojen tarkkuutta. Toimintolaskentaan perustuvassa laskennassa on otettava kuitenkin huomioon, että asiakaskannattavuuslaskelmassa on täyskattelliset erät. Kustannuksissa on näin ollen mukana kiinteitä eriä, jotka ei häviä, vaikka yksittäisestä asiakkaasta luovuttaisiin. Esimerkiksi asiakkaaseen kohdistuva tilauksen käsittelijän palkka ei katoa mihinkään, vaikka asiakas siirtyisi kilpailijan palveluiden käyttöön. Kyseisen henkilön vapautuva työkapasiteetti on pyrittävä hyödyntämään muulla tavoin, koska henkilöstön vähennyksiin ei ole tarkoituksenmukaista tarttua. Tuotantovolyymin ylläpitämiseksi kannattamattomat asiakkaat ovat tarkoituksenmukaista pitää asiakkaina lyhyellä tähtäimellä, kunhan asiakkaalta saatavat tuotot ylittävät muuttuvat kustannukset. Asiakkaiden kannattavuutta on hyvä tutkia elinkaariajattelun näkökulmasta, koska nykytilanteen perusteella voidaan saada vä-

ränlaista kuvaa asiakkaan elinikäisestä kannattavuudesta. Pitkällä tähtäimellä kannattamattomista asiakkaista kiinnipitäminen on järkevää strategisista syistä. Näitä syitä voi olla:

- Positiiviset vaikutukset muiden asiakkaiden toimintaan
- Oppiminen asiakkaan toimintatavoista
- Kilpailijatiedon hankkiminen

Kannattamattomilla asiakkailla voi olla sekä välittömiä että välillisiä kytkentöjä toisiin asiakkaisiin. Tiiviillä yhteistyöllä ja verkostoitumisella asiakkaiden kanssa voi saada aikaan sen, että asiakkaita käsitellään yhtenä kokonaisuutena. Tällöin yhteistyön jatkaminen on perusteltua, vaikka asiakas olisi kannattamaton, mikäli asiakassuhteen päättymisen johtaisi myynnin vähentymiseen kannattavien asiakkaiden osalta. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 252.)

On syytä huomata, että vaikka tappiollisen asiakkaan pitäminen voi vaikuttaa perustellulta, ei pidä unohtaa seurata asiakkaan kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Tätä voi seurata periodikohtaisesti ja kumulatiivisen kannattavuuden kautta. Asiakkaan kannattavuuden kehityksen tiedoilla voidaan laatia ennusteita tulevaisuuden kannattavuutta ajatellen ja pohtia kuinka mielekästä asiakkuuden pitäminen on. Näin ollen tulee säännöllisesti arvioida asiakkaasta saatua hyötyä. Jos esimerkiksi asiakkaan käytännöistä tai kilpailijoiden toimenpiteistä halutaan tietoa, pitää näitä "investointeja" arvioida ja perustella, ovatko hyödyt suuremmat kuin kannattavuuden haitat. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 253.)

Asiakkaiden kannattamattomuus aiheutuu alhaisesta myyntikatteesta tai sen lisäksi suurista palvelukustannuksista. Lyhyesti sanottuna asiakaskannattavuuden parantamiseksi muutetaan toimintatapoja siten, että muutetaan hinnoittelua myyntikatteen parantamiseksi tai palvelukustannuksia karsitaan. Parhaimmassa tapauksessa asiakaskannattavuuslaskelmien perusteella tehdyillä operatiivisilla parannuksilla on saatu sekä asiakkaalle että yritykselle itselleen hyötyjä. Tyypillisimmät tekijät, jotka ovat

toimintolaskennan käyttöönoton myötä paljastuneet ongelmiksi, ovat pienet kertatilaukset ja räätälöidyt toimitustavat isojen asiakkaiden kannattavuudessa. Toimintolaskennan avulla on huomattu esimerkiksi asiakkaalta saatujen tilausmuutosten, asiakkaalta tulevan tiedon hitaan toimittamisen ja teknisen tuen tarpeen selittäneen asiakkaan kannattamattomuutta. Kun näitä havaintoja on kerrottu asiakkaalle, on asiakas myös itse huomannut parannettavaa ja ongelmia omassa toiminnassaan. Näiden havaintojen vuoksi asiakas on voinut tehdä kustannuserille leikkauksia ja säästöjä, eikä hinnan alennuksia ole tarvittu molemminpuolisen hyödyn saamiseksi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 254.)

3.3 Sisäinen tehokkuus ja mittarit

Yrityksen johdon laskentatoimen yksi tärkeistä tehtävistä on tuottaa tietoa yrityksen menestymisestä ja kannattavuudesta. Tätä tehdään mittaamalla yrityksen eri osalualueita ja analysoimalla saatua tietoa. Mittaamisella voidaan saavuttaa myönteisiä tuloksia jopa koko työyhteisössä, mutta jos mittaamisesta tulee jatkuva rasite työyhteisölle, on tästä pelkästään haittaa. Tämän vuoksi on tärkeää valita oikein ne asiat, joita mitataan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 300–301.)

Mittareiden valitsemisessa tulisi huomioida yrityksen kriittiset menestystekijät. Kriittiset menestystekijät ovat yritykset ydinosa-alueita, joiden vuoksi yrityksen toiminta ylipäättään pyörii. Näitä mittaamalla ja kehittämällä saadaan kasvatettua sisäistä tehokkuutta ja täten myös yrityksen kannattavuutta. Kriittisiä menestystekijöitä ei kannata valita liian montaa, sillä silloin niiden yksittäinen merkitys muiden tekijöiden rinnalla pienenee. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 301.)

Kriittisistä menestystekijöistä johdetaan yrityksen tarkat tavoitetekijät, joihin lopulta asetetaan mittarit. Näihin tavoitetekijöihin tulee johtaa tunnusluvut, jotta tavoitteiden toteutumista voidaan seurata ja kontrolloida. Mittareita tulee asettaa kannattavuuteen. Tätä varten tarvitsee tietää syytekijät, joiden tilaa muuttamalla kannattavuus muuttuu haluttuun suuntaan. Esimerkkinä kannattavuuden mittareista voisi olla tuottavuuden tai laadun mittaaminen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 301–304.)

Yrityksen toimintaan on sidottu tietty määrä resursseja, joita voi olla esimerkiksi toimitilat, koneet, laitteet ja henkilöstö. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, mikä on yrityksen toimintasuhde ja enimmäiskapasiteetti. Näiden avulla voidaan laskea, paljonko voidaan tuottaa myytäviä tavaroita tai palveluita. Harvemmin yrityksen kokonaiskapasiteetti on käytössä. Tämä voi johtua esimerkiksi toimitilaneliöiden käytöstä johtuvasta puutteesta tai yrityksen kone voi olla huollossa. Todellinen tuotantomäärä on se, mitä yrityksessä voidaan tietynä aikana tuottaa. Toimintasuhteella eli käyttöasteella voidaan kuvata sitä, kuinka monta prosenttia yrityksen todellinen tuotantomäärä on enimmäiskapasiteetista. Tavoitteena on yleensä mahdollisimman suuri toimintasuhde. Mikäli toimintasuhde on sata prosenttia, yrityksen koko kapasiteetti on käytössä. (Eklund & Kekkonen 2011, 45.)

Mikäli yrityksen tavoitteena on kasvattaa myyntiä, pitää tuotantomäärän kasvaa myös. Kapasiteetin ollessa jo täydessä käytössä, sitä voidaan lisätä esimerkiksi palkkaamalla lisää henkilöstöä tai hankkimalla uusia koneita. Nämä tekijät aiheuttavat yritykselle kustannuksia ja investointeja. Toiminta-asteen nostaminen ei aina vaadi investointeja tai henkilöstömäärän lisäämistä, mutta tuotantomäärän lisäyksen vuoksi voi tulla raaka-aine- ja tarvikehankintoja. Kokonai-sopeutuksessa on kyse kapasiteetin lisäyksestä tai vähennyksestä, jossa kiinteät kustannukset joko nousevat tai laskevat portaittain askelmin. (Eklund & Kekkonen 2011 46–47.)

Prosessien tehokkuutta voidaan kuvata myös CAM-I-ristin avulla. Ristin vaakaosassa tarkastellaan, kuinka työt toimintojen sisällä tehdään. Tämän näkökulman tavoitteena on antaa tietoa kustannuskohdistimista ja suorituskyvyn mittareista ja tätä kautta kehittää ja tehostaa kokonaisprosessia. (Alhola 2016, 38.) Yksi tärkeimmistä toiminnanohjausvälineistä on suorituksen mittaaminen. Tällä pyritään parantamaan organisaation toimintaa. Palveluyrityksessä suorituskykyä voidaan seurata mittaamalla esimerkiksi kannattavuuslukuja, tarjouspyyntöjen lukumäärää, työntekijöiden koulutusastetta ja palvelun läpäisyaikaa. (Alhola 2016, 94–96.) Prosesseja voidaan tehostaa myös toimintoanalyysin avulla. Tällöin analyysissä voidaan keskittyä kaikkein heikoimpiin toimintoihin ja niiden tehtäviin ja tehostaa toimintaa ymmärtämällä toimintoissa tapahtuvat tehtävät. (Turney 2002, 184–185.)

Yrityksen käytössä on tyypillisesti tulostittareita ja niihin liittyviä selitysmittareita. Näiden pohjalta yrityksen käyttöön syntyy tunnuslukujärjestelmä, jota voidaan lukea ja käyttää tehokkuutta ja kannattavuutta seurattaessa. On huomattava, että strategiatasolta johdetaan omat mittarinsa operatiiviselle tasolle, jotta mittausta voidaan tehdä. Tärkeintä tehokkuuden kehittämiseksi on kuitenkin tietää yrityksen kokonaisprosessi. Tätä pystytään kuvaamaan esimerkiksi strategiakartan (uimaratamalli) avulla. Tässä mallissa visualisoidaan yrityksen kokonaisprosessi ja miten prosessi etenee eri organisaatiotasolla. Tällä pyritään löytämään myös syy-seuraussuhteita, tehottomia ja turhia vaiheita sekä parantamaan yrityksen toimintaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 305–307.)

4 Tutkimustulokset

Primääriaineiston keruu suoritettiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin. Haastatteluihin kutsuttiin harkinnanvaraista otantamenetelmää käyttäen toimeksiantajan organisaatiosta kaksitoista henkilöä, joista yksitoista osallistui haastatteluun. Haastattelut edustivat eri organisaatiotasoja aluejohtajasta tavalliseen työntekijään. Tällä tavoin tutkimukseen saatiin mahdollisimman kattava kuva opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevasta asiakkaasta, sen toiminnoista ja kannattavuudesta. Lisäksi tällä tavoin saatiin erilaisia mielipiteitä ja haastateltavia pohtimaan työtään monesta eri näkökulmasta. Haastatteluista saatiin paljon positiivista palautetta ja useampi haastateltava kertoikin, ettei näitä asioita tule pohdittua jokapäiväisessä työssä, vaikka tärkeinä niitä pidettiin.

Sekundääriaineisto on kerätty dokumentteina ja datana yrityksen tuntijärjestelmästä. Tuntijärjestelmästä saadun datan avulla laadittiin toimintolaskentamalli. Laskentamallissa on otettu kolme suurinta asiakasta huomioon, koska näin saadaan luotettava vertailua opinnäytetyössä tutkittavalle asiakkaalle. Tämä siksi, että kolmen suurimman asiakkaan prosessiketju on samanlainen, jolloin niitä voidaan tarkastella samalla tavalla. Tällä tavoin laskentamallista saadaan suoraan selville, mihin yksittäiseen tehtävään kuluu asiakkaalla X enemmän aikaa kuin muilla asiakkailla. Laskenta-

mallia voidaan myös hyödyntää vertailemalla siitä saatuja lukuja haastatteluissa ilmenneisiin ilmiöihin ja näin varmentaa haastatteluissa saatujen vastausten paikkansapitävyyttä.

Tuloksia tarkastellaan seuraavaksi teemoittain primääriaineiston osalta. Primääriaineiston tarkemmat tulokset löytyvät liitteestä 2. Sitä seuraavassa luvussa tarkastellaan sekundääriaineistoa toimintolaskentamallin perusteella. Aineiston perusteella käydään sekundääriaineiston tuloksia läpi yksiköittäin ja tehtävittäin ja vertaillaan kolmen suurimman asiakkaan kirjaamia tunteja toisiinsa.

4.1 Primääriaineiston tulokset

Teema 1: Yrityksen pääprosessiketju

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin yrityksen, yksiköiden ja asiakkaan prosessiketjua. Läpi organisaation haastateltavilla oli selkeä käsitys yrityksen pääprosessista. Pääprosessiksi nähtiin taloushallintopalveluiden tuottaminen rakennus- ja kiinteistöalalle joko kokonaisuudessaan tai osittain asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaan nähdään olevan lähes jokaisessa prosessin vaiheessa joko hyvin aktiivisesti mukana esimerkiksi asiakaspalvelun kautta, tai sitten passiivisesti mukana antamalla erilaisia tietoja sähköpostin välityksellä. Tässä tapahtui selkeää vaihtelua eri yksiköiden edustajien välillä. Varsinkin kirjanpitoyksikössä asiakas näkyy haastatteluiden mukaan hyvin passiivisena tietojen välittäjänä, tai laskujen hyväksyjänä, mutta esimerkiksi palkanlaskentayksikössä asiakkaan kanssa keskustellaan paljon, neuvotaan ja hyväksytetään palkat prosessin joka vaiheessa. Asiakas toimii kuitenkin kaiken keskiössä, jonka ympärille eri palveluprosessit muotoutuvat sopimuksen mukaan.

Lisäarvoa asiakkaalle yritetään tuottaa ylittämällä asiakkaan odotukset joko ennakkoivasti tilanteisiin reagoimalla, tai toimimalla asiantuntijana asiakasta askarruttavissa kysymyksissä. Asiakaspalvelun ystävällisyys nähdään yhtenä lisäarvon tuojana, koska se tekee yrityksestä helpommin lähestyttävän ja sitä kautta asiakas tuntee, että hänen asioistaan oikeasti huolehditaan. Yhdessä haastattelussa nousi poikkeuksellisesti muusta joukosta esille, ettei perusprosessi itsessään tuota lisäarvoa, vaan

lisäarvoa saavutetaan tarjoamalla monipuolisia sopimuksen ulkopuolisia palveluita, joita asiakas voi halutessaan ottaa lisäksi.

Yhtenä isoimpana ongelmana prosessien eri vaiheissa yksiköstä riippumatta nähtiin tiedonkulku asiakkaan ja yrityksen välillä. Vaikka asiakaspalvelu koetaan pääasiallisesti lisäarvoa tuottavana tekijänä, koetaan se myös prosessia hidastavaksi ja haastavaksi osaksi. Asiakkaan kanssa erilaiset toimintatavat, jotka voivat olla isännöitsijöiden välillä hyvin erilaiset, tuottavat ongelmia. Tämän lisäksi asiakkaiden epäselvät sähköpostit ja selvitystyö nähtiin ongelmien tuojana. Selvitystyöhön kuluu yksiköstä riippumatta eniten aikaa, jolloin itse perustehtävien ja perusprosessin tekeminen hidastuu ja näin ollen yksikön perusprosessi hidastuu. Kuitenkaan selvitystyöt eivät prosentuaalisesti nouse merkittävästi esille toimintolaskennassa. Tähän voi vaikuttaa se, että työntekijät ovat voineet tehdä erillisveloitettavaa selvitystyötä kuukausilaskutuksen mukaan, koska he ovat voineet ajatella, että se kuuluu normaaliin asiakaspalveluun.

Toisena suurena ongelmana nähtiin henkilöstön suuri vaihtuvuus yrityksen sisällä. Henkilöstön vaihtuvuuden takia asiakkaan X palvelutiimi ei ole vakiintunut ja perehtymiseen menee todella paljon aikaa, jolloin perusprosessi hidastuu huomattavasti. Lisäksi nähtiin, että asiakkaan suunnalta tulee liikaa tietoa, jonka hallinnointiin (tallentaminen ja käsittely) menee aikaa todella paljon. Tämän tiedon kaivaminen erilaisista kansioista myös hidastaa työntekoa huomattavasti. Prosessiketjussa nähtiin myös ongelmana yrityksen yksikköjako. Tarkan yksikköjaon takia asioita saatetaan pallotella eri yksiköiden välillä, jolloin itse asian tekemiseen menevää aikaa kuluu turhaan. Tämä näkyy myös siten, että tekijät jämähtävät vanhoihin malleihin, jolloin prosessien muuttaminen tai tehostaminen vaikeutuu ja henkilöstön osaaminen ei kehity.

Haastatteluiden perusteella laadittiin prosessinmallinnus. Tästä näkyy koko yrityksen prosessiketju tutkittavan asiakkaan X osalta. Tämän mallin avulla pystytään tarkastelemaan työvaiheita yksiköittäin, ja miten ne kulkevat rinnakkain prosessin läpi. Mallin tarkoitus on myös tuoda kokonaisvaltainen ja läpinäkyvä kuva yrityksen johdolle koko prosessista, sillä tällaista mallia heillä ei vielä ollut.

Teema 2: Toiminnot ja tehtävät

Toisen teeman aiheena oli yrityksen toiminnot ja tehtävät. Haastatteluissa havaittiin, että yrityksen johto- ja esihenkilöstö osasivat nimetä enemmän asiakkaaseen vaikuttavia tuotantoyksiköitä kuin varsinaiset työntekijät. Työntekijöiden osalta nähtiin enimmäkseen tuotannon puolen yksiköt, eikä niin usein myynnin, markkinoinnin tai hallinnon yksiköiden vaikutusta asiakkaaseen. Tämä on kuitenkin luonnollista, sillä alemmilla organisaatiotasolla nähdään, että tuotantoyksiköt ovat ainoat kosketuspinnat asiakkaaseen. Hallinnon rooli nähdään hyvin passiivisena, ja sen koetaan osallistuvan ainoastaan sopimuspäivityksiin ja tuotannon toiminnan johtamiseen. Pääasiallisesti voidaan silti sanoa, että koko yrityksen henkilöstöllä on asemastaan riippumatta organisaatorakenne hyvin tiedossa.

Päätehtävien kuvaaminen oli myös kohtuullisen hyvin hallussa eri organisaatiotasolla. Esimerkiksi johtohenkilöstö osasi kuvata hallinnon tehtävät ja pääpiirteittäin tiesi kirjanpitoyksikön ja asiakasvastuuyksikön tehtävät. Johdolla ei kuitenkaan ollut tietoa kaikkien yksiköiden päätehtävistä, mikä on ymmärrettävää. Yksiköiden esihenkilöillä ja työntekijöillä oli selkeät käsitykset yksiköidensä työtehtävistä. Tästä voidaan päätellä, että koko henkilöstöllä on melko hyvä kuva yrityksen ja oman yksikkönsä tehtävistä.

Lisäarvoa asiakkaalle yritetään läpi organisaation tuottaa nopeudella, huolellisuudella, lisäpalveluiden tuotolla ja toimivalla asiakaspalvelulla. Haastatteluissa kuitenkin painotettiin, että nopeus ei saa tapahtua laadun kustannuksella. Päätehtäviä käytettiin toimintolaskentamallia ja prosessinmallinnusta rakentaessa. Päätehtävistä asiakasvastuuyksikössä eniten aikaa kuluu tilinpäätöksiin ja asiakaspalveluun, kirjanpitoyksikössä laskujen kierrätykseen manuaalisesti, palkanlaskennassa palkkojen laskemiseen sekä myyntireskontrassa ja vastaanotossa selvitystyöhön. Selvitystyöt tuntuvat olevan isoin haaste kaikissa yksiköissä ja se keskeyttää usein muiden tehtävien tekemisen, jolloin töitä alkaa kasaantumaan. Haastatteluissa tuli ilmi myös, ettei kaikkea erillislaskutettavaa työtä laskuteta ja laskuttamisesta koetaan ylipäänsä paineita.

Asiakkuuksien määriä kysyttäessä yksiköiden välillä oli jonkin verran vaihtelua, riipuen siitä, mitä palveluita asiakkaat ovat yritykseltä ostaneet. Melkein kaikki haasteltavat osasivat määritellä yksikkönsä asiakkuuksien määrän. Yksilöiden esihenkilöstöllä oli vahvin tuntemus tästä, työntekijät puolestaan eivät olleet niin tietoisia kokonaisuuksista, koska keskittyivät ainoastaan omiin asiakkuuksiinsa. Esille kuitenkin nousi, että suurimmat 20 asiakkuutta työllistävät melkein 80 % henkilöstöstä. Tämän vuoksi suurten asiakkaiden kannattavuudet ovat tärkeitä ja tehtäviä pyritään roolittamaan tasaisesti ja tehokkaasti.

Ongelmina toiminnoissa ja tehtävissä koettiin ajoittain asiakaspalvelusta tuleva keskeytys omaan työhön, aikaa vievät selvitystyöt, epäselvät sähköpostit ja asiakkaan vastaamattomuus tai tietojen toimittamatta jättäminen. Henkilöstöresurssimäärä nähtiin hyvänä pääosin, mutta alan kausiluonteisuus tuottaa ongelmia alkuvuodesta, jolloin resurssia tarvittaisiin lisää erityisesti asiakasvastuuyksikköön tilinpäätöskauden takia. Muiden yksiköiden osalta vastaanotto-, vastikevalvonta- ja kirjanpitoyksikkö pärjää nykyisellä resurssimäärällä, kunhan esihenkilöstö osaa resursoida asiakkaiden ja taloyhtiöiden työllistävyyden työntekijöiden välillä tasaisesti. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että vaikka apuja saakin nykyään helposti aamupalaverien avulla, resursseja ei ole tarpeeksi asiakasvastuuyksikössä tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olevan asiakkaan X pyörittämiseen.

Teema 3: Asiakaskannattavuus

Kolmas teema keskittyi asiakaskannattavuuteen. Teeman kysymyksissä pyrittiin kyselemään myös tarkentavia kysymyksiä asiakas X:ään liittyen. Asiakaskannattavuuden mittaamisesta haastatteluissa esiintyi vaihtelua eri organisaatiotasolla. Kuitenkin yleisesti ottaen johtohenkilöstö osasi vastata tarkemmin ja heillä oli parempi tietämys, miten asiakaskannattavuutta heillä mitataan ja lasketaan. Esihenkilöistä suurin osa osasi kertoa laskentatavan ja vain kahden esihenkilön osalta ei ollut tarkkaa tietoa. Tämä johtui siitä, että uuden toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen jälkeen ei ollut tietoa, miten laskentalogiikka oli muuttunut, jos se oli muuttunut. Työntekijöistä kukaan ei osannut sanoa laskentalogiikkaa, jolla kannattavuutta mitataan. Tämä kertoo, että asiakaskannattavuuksia lasketaan johdon tasolla ja työntekijöille esitellään ainoastaan luvut. Tämä koettiin osittain innostusta alentavana tekijänä ja

jopa painostavana, koska pelkän luvun esittäminen ei anna mitään konkreettista kehityskohdetta työtehtäviin. Haastatteluista kävi myös ilmi, että nykyinen omakustannushinnalla kannattavuuden laskeminen on todella jäykkä. Se ei ota huomioon ihmisten kokemusta, jolloin esimerkiksi työntekijä, joka aloitti viikko sitten aiheuttaa yhtä paljon kustannusta kuin työntekijä, joka on ollut yrityksessä kymmenen vuotta.

Kustannukset kohdistuvat asiakkaalle pitkälti tuntikirjauksista ja työtehtävien erittelystä: pääasiallisesti siitä, ovatko ne kuukausi- vai erillisveloitettavaa. Kun verrataan yrityksen vanhaa tuntikirjausjärjestelmää huhtikuun alussa tulleeeseen uuteen toiminnanohjausjärjestelmään, yhtenä erona tuntikirjauksissa oli se, että ennen harjoittelijoiden käyttämiä tunteja ei kirjattu järjestelmään ollenkaan, kun taas uudessa järjestelmässä kirjataan. Myös tauot kirjataan nykyään aina asiakkaan alle sekä hallinto pyrkii kirjaamaan tuntinsa pääasiassa asiakkaan, eikä yrityksen, alle. Eräs haastateltavista pohti, miten taukojen kirjaus asiakkaan alle vaikuttaa pidemmällä aikavälillä asiakaskannattavuuteen.

Samoin voidaan todeta, että aikaisemmasta järjestelmästä saatu data voi huijata lukujen osalta, koska harjoittelijoita yrityksellä on ollut vuosittain monia, mutta heidän työpanostaan ei ole huomioitu mitenkään kannattavuuksien seurannassa. Tämä tarkoittaa, että uuden työntekijän palkkaaminen harjoittelijan tilalle käytännössä romahduttaa kannattavuuslukuja, koska työpanosta ruvetaan seuraamaan vasta palkkauksen jälkeen. Myös se, että perehdytykset kirjataan asiakkaan alle, koettiin kannattavuutta huijaavana tekijänä, sillä perehdytykseen käytetty aika ei kerro varsinaisesti asiakkaan prosessin todellisesta kannattavuudesta.

Asiakkuuden elinkaari nähtiin vaikeana kysymyksenä ja kysymykseen saatiin vaihtelevia vastauksia. Johdon osalta osattiin sanoa, että alussa asiakkuus on investointi ja tämän vuoksi kannattamaton, mutta tuotantoon tullessaan siitä tulee hiljalleen kannattava. Tässäkin tavoitteeksi on asetettu, että asiakas olisi vuoden jälkeen 10 % kannattava. Osa haastateltavista toivoi, että asiakkuus olisi kannattavampi jo lyhyemmässä ajassa tai että saataisiin jokin aloitusmaksu myös tuotantoon siirtyessä. Tämä siksi, että selvittelyä tulee uusien asiakkaiden ja taloyhtiöiden kohdalla aina. Asiakkuuden päättymistä tai taloyhtiön lähtemistä ei koettu asiakaskannattavuuteen vaikuttavana

tekijänä, ellei kyseessä ollut konkurssi tai laskujen maksamatta jättäminen. Yhdestä haastattelusta kävi tosin ilmi, että sopimuksen päättyessä voi silti tulla sellaisia yllätyksiä, joihin ei välttämättä oltu osattu varautua. Tällöin kaikki työ tehdään erillisveloituksena.

Kannattavuuden seurannan osalta tuli ilmi, että sitä käydään läpi lähinnä henkilökohtaisissa keskusteluissa esihenkilöiden kanssa sekä palvelutiimipalaverissa. Työntekijät toivoivat enimmäkseen henkilökohtaisempaa seuranta, jotta kannattavuutta pääsisi asiakkaan ja oman työpanoksen osalta seuraamaan ajankohtaisemmin. Tällöin työntekijät pääsisivät kehittämään myös omaa tekemistään. Tätä toivottiin myös sekä johto- että esihenkilöstötasolta, osittain senkin vuoksi, että työntekijöille kannattavuusajattelu olisi osa jokapäiväistä työntekoa. Yhtenä suurimpana ongelmana asiakaskannattavuuden osalta koettiin, että seuranta ei ole tähän mennessä ollut reaaliaikaista ja että käytännössä aina kannattavuuden muutoksissa tullaan jäljessä.

Teema 4: Tehokkuus

Viimeisessä teemassa käsiteltiin sisäistä tehokkuutta. Sisäinen tehokkuus käsiteltiin hyvin monessa haastattelussa kannattavuuden osa-alueena, tai sen synonyymina. Kuitenkin johtohenkilöstö sanoi lähes suoraan, että tehokkuutta ei mitata millään mittarilla. Tämä toistui hyvin usein esihenkilöiden, että työntekijöiden vastauksissa. Vastausten perusteella huomattiin, että haastateltavat eivät tieneet, miten tai millä tehokkuutta mitataan vai mitataanko sitä ollenkaan.

Mittareiksi pääasiassa hallinnon ja esihenkilöstön kertomana koettiin seuraavat: henkilöstö- ja asiakastyytyväisyysmittaukset, toimintasuunnitelmamittarit, laskutus- ja käyttöaste, henkilökohtainen liikevaihto, laatupoikkeamat ja liukumasaldot. Työntekijöistä kukaan ei osannut sanonut suoraan mitään mittaria, tai ei tiennyt saako nykyisestä toiminnanohjausjärjestelmästä tehokkuusmittareita näkyviin. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä ei ole työntekijöille vielä riittävän tuttu, jotta he pystyisivät sanomaan, mitä tietoa ja raportteja järjestelmästä edes saa ja miten ne hyödyttävät omaa työntekemistä.

Hyvin usein haastattelussa tuli ilmi sekä nykyisen että vanhan järjestelmän työmääräimien tai kirjausmahdollisuuksien määrä ja tarkkuus. Liian tarkka kirjaaminen vie

tehokkuutta siltä osin, että kirjaamiseen käytetty aika vie kohtuuttoman paljon aikaa varsinaiselta työnteolta. Ongelmaksi tämä koettiin erityisesti palkanlaskennan, vastikevalvonnan ja kirjanpitoyksikön puolella, koska siellä tehdään samanaikaisesti monelle taloyhtiölle lyhyitä tehtäviä. Aikaa kuluisi liikaa tuntikirjausten tekemiseen, mikäli työntekijä kirjaisi nykyisen ohjeistuksen mukaisesti jokaisen tekemänsä tehtävän järjestelmään. Kuitenkin haastateltavat ymmärsivät usein sen, että halutaan seurata eri toimintoihin käytettyä aikaa ja täten puuttua esimerkiksi tiettyjen toimintojen tehottomuuteen.

Eniten myönteisyyttä työmääräykset saivat asiakasvastuuyksiköstä, jossa ne koettiin todella hyödyllisiksi. Kuitenkin koettiin, että kirjaamiseen tulisi saada automaatiota, koska nykyisellään tuntien kirjaaminen ja niiden tarkistaminen vie välillä paljon aikaa niin esihenkilöiltä kuin työntekijöiltä. Tämä on parantunut uuden järjestelmän myötä, mutta kirjaamisessa on silti vielä haasteita: esimerkiksi toivottaisiin parempaa ohjeistusta tuntikirjauksiin.

Tekijä-, asiakas- ja talokohtaiset erot nähdään isoimpina muuttujina tehokkuuden mittaamisessa. Tekijöillä on erilaisia tapoja olla tehokas: joku käyttää enemmän aikaa ollakseen huolellinen, kun taas toisella voi mennä vähemmän aikaa, mutta riskinä on tietojen syöttäminen väärin. Asiakkaan osalta toimintatavat voivat erota varsinkin isoissa asiakkuuksissa isännöitsijöiden välillä paljon, kun joku haluaa käydä puhelimitse asioita läpi ja näin ollen aiheuttaa keskeytyksen työntekoon, kun taas toinen isännöitsijä lähettää tietoja nopeasti ja ennakoivasti sähköpostilla. Talokohtaiset erot nousivat usein esille työllistävyden mukaan. Esimerkiksi sadan huoneiston taloyhtiö työllistää enemmän kuin viiden huoneiston taloyhtiö, vaikka ne käsitellään resursoinnissa niin sanotusti vain yhtenä talona. Tähän toivottiin haastateltavien osalta kriittisempää ajattelua juuri työllistävyden vuoksi, koska talot eivät aina ole vertailukelpoisia keskenään.

Tehokkuutta haittaavana tekijänä koettiin selvitystyöt. Esimerkiksi aineistojen pyytäminen tai epäselvät laskutuspyynnöt vievät todella paljon työaikaa varsinaiselta työn tekemiseltä, jolloin myös tehokkuus kärsii. Eräästä haastattelusta kävi myös ilmi, että

alalla tehokkuutta pidetään tabuna, josta ei haluta, tai edes uskalleta puhua. Haastatteluista kävi myös ilmi, että varsinkin esihenkilöt kaipaivat parempaa tehokkuuden seurantaa. Tällöin työntekijöille pystyttäisiin selkeästi osoittamaan, kuka on tehokas ja kuka ei, ja löytämään konkreettisia keinoja, joilla tehokkuutta voidaan parantaa.

4.2 Sekundääriaineiston tulokset

Laskentamallissa otettiin Asiakas X:n lisäksi Asiakas Y ja Asiakas Z verrokeiksi, jotka kaikki toimivat saman maakunnan alueella. Opinnäytetyössä tarkasteltava Asiakas X on toiseksi suurin vertailussa olevasta kolmesta suurimmasta asiakkuudesta. Tässä luvussa aineistosta saatuja tuloksia käydään yksiköittäin ja tehtävittäin läpi, jolloin päästään käsiksi asiakaskannattavuuden laskun juurisyihin. Laskentamallin avulla voidaan myös tarkastella, mitkä tehtävät kuluttavat eniten aikaa asiakkaittain.

Asiakasvastuuyksikköä tarkastellessa tuntien jakautuminen tapahtuu asiakkuuksien koon mukaan hyvin lineaarisesti. Tarkasteltavan asiakkaan osalta ainoastaan pääkirjanpidon täsmäytyksiin käytettävä aika on suurempi, kuin muissa asiakkuuksissa. Toinen huomautettava kohta on, että tutkittavalla asiakkaalla asiakaspalveluun kuluu aikaa todella paljon. Muuten asiakasvastuuyksikön tehtäville käytetyt tunnit jakautuvat tasaisesti asiakkaan kokojen mukaisesti.

Kirjanpitoyksikössä on havaittavissa, että asiakkaan X asiakaspalveluun menee selkeästi eniten aikaa verrattaessa kolmea suurinta asiakasta. Kolmen suurimman asiakkaan kirjanpitoyksikön asiakaspalveluun kirjaamasta ajasta lähes 75 % kuluu asiakkaalle X. Toisena isona huomiona on, että perehdytyksen osuus asiakkaalla X on suurin kaikista kolmesta. Lähes puolet perehdytykseen kirjatusta ajasta kuluukin asiakkaalle X. Kolmantena huomiona esiin nousee juoksevan kirjanpidon ja tiliotteiden käsittelyn osuus. Tähän käytettyä aikaa on lähes yhtä paljon kuin suurimmalla asiakkaalla.

Myyntireskontran kohdalla suurimpana huomiona nousee jälleen asiakaspalvelun osuus. Asiakaspalveluun käytetystä ajasta 47,1 % kuuluu asiakkaalle X. Tämä on suuri osuus, sillä suurimman asiakkaan osuus asiakaspalvelun tunneista on vain 33,7 % ja

tarkastelun pienimmän asiakkaan osuus on 19 %. Toisena huomiokohtana on maksuvalvontaan käytetty aika. Tästä voidaan havaita, että asiakkaalla X kuluu eniten aikaa maksuvalvontaan ja perintään verrattaessa kahteen muuhun asiakkaaseen.

Palkanlaskentayksikön tuntijakauma on asiakkaiden kokoon nähden tyypillisin. Ainoastaan palkkioiden laskemiseen, eli palkanlaskentayksikön ydintehtävään, kuluu asiakkaalla X enemmän aikaa kuin vertailun muilla asiakkailla. Jos tätä ei kuitenkaan oteta huomioon, niin muut tehtävät vievät enemmän aikaa muilla asiakkailla. Huomattavaa on, että palkanlaskentayksikön tunnit ovat aineiston pienimmät, jolloin yksittäisiin tehtäviin käytetyt tunnit eivät ole myöskään isoja. Tämän vuoksi prosentuaalinen jakauma voi heittää hyvin paljon pienilläkin muutoksilla.

Vastaanottoyksikön tuntien tulokset ovat mielenkiintoisimmat ja huomiota herättävimmät. Vastaanottoyksikön tunneista jokaiseen tehtävään kuluu huomattavasti eniten aikaa asiakkaalla X. Asiakkaalla X vastaanoton jokaiseen tehtävään kuluu keskimäärin 70 % kaikesta ajasta, mitä vastaanotto on kirjannut. Suurimman erotuksen muihin antaa perustamistyöt, joissa asiakas X:n osuus tunneista on lähes 77 % kaikista perustamistöihin kirjatuista tunneista.

Viimeinen mainittava tulos koskee asiakas X:n tunteja ja kustannuksia verrattuna isompaan asiakas Z:n. Tuntien perusteella asiakas X:n kohdistuu yhteensä 9 353 tuntia keskimäärin yhdeksän työntekijän voimin tarkasteltavan ajanjakson välillä, kun taas asiakas Z:n kohdalla on 9 266 tuntia keskimäärin 14 työntekijällä. Tämän vuoksi myös kustannuksia kohdistuu hieman enemmän asiakas X:lle, mikä vaikuttaa suoraan asiakaskannattavuuteen.

Yksikkökohtaisia kannattavuuksia tarkastellessa voidaan havaita, että asiakas X:n kohdalla ainoastaan asiakasvastuu-, hallinto- ja palkanlaskentayksiköt ovat kannattavia. Kirjanpitoyksikön kannattavuus on merkittävän alhainen, sillä sen kannattavuus on 48,7 % miinuksella. Samoin vastaanoton rooli on merkittävä, sillä sen kannattavuus on 270 % miinuksella. Vertailussa kolmen suurimman asiakkaan kanssa ainoastaan suurin asiakas pystyi pitämään kaikkien tuotantoyksikköjen, vastaanotto poissulkién, kannattavuuden positiivisena.

Taulukko 3. Sekundääriaineiston tulokset (Osuus toimintoihin käytetyistä tunneista).

Asiakas / toiminto	Asiakas X	Asiakas Y	Asiakas Z
Toiminto 1 Pääkirjanpidon täsmäytykset	48,03 %	6,98 %	44,99 %
Toiminto 2 Kp-yksikön asiakaspalvelu	74,99 %	4,12 %	20,89 %
Toiminto 3 Kp-yksikön perehdytys	48,47 %	5,79 %	45,73 %
Toiminto 4 Juokseva kirjanpito ja tiliöinti	42,23 %	14,97 %	42,80 %
Toiminto 5 VVA-yksikön asiakaspalvelu	47,17 %	19,09 %	33,74 %
Toiminto 6 Maksuvalvonta ja perintä	45,38 %	13,38 %	41,24 %
Toiminto 7 Palkkioiden laskeminen	43,33 %	19,68 %	36,99 %
Toiminto 8 VO-yksikön kokonaistunnit %	72,07 %	11,08 %	16,85 %
Toiminto 9 Asiakkuuksien kokonaistunnit	9353,34	2709,45	9266,16

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää asiakaskannattavuuden laskun syyt toimeksiantajayrityksen asiakas X:lle. Johtopäätökset on tehty primääriaineistosta saatujen tulosten perusteella. Johtopäätöksissä on otettu huomioon myös sekundääriaineisto, josta saadaan konkreettista dataa johtopäätösten tueksi. Primääriaineistona toimivat teemahaastattelut ja sekundääriaineistona puolestaan tuntikirjaukset. Primääriaineistosta on mainittava, että yksi haastateltava ei halunnut osallistua haastatteluun, koska koki, ettei osaa antaa vastausta puoliinkaan kysymyksistä. Tästä voimme vetää johtopäätöksen, ettei kaikilla työntekijöillä ole vahvaa tietämystä teemoissa esitetyistä kysymyksistä, vaikka kysymykset jaettiin kaikille haastatteluihin kutsutuille viikko ennen haastattelua. Vaikka kysymykset jaettiin etukäteen, oli haastateltavien mielestä niihin silti vaikea löytää tai miettiä vastausta.

5.1 Primääriaineiston johtopäätökset

Teema 1: Yrityksen pääprosessiketju

Prosessien tunteminen työyhteisössä on niin hyvällä tasolla, ettei sitä tarvitse lähteä kehittämään. Solmukohtia prosessissa kuitenkin on. Yrityksessä olevan vanhan yksikköjaon takia tehtäviä pallorellaan yksiköiden välillä, tai tehdään jopa päällekkäisiä töitä, minkä vuoksi prosessien tehokkuus heikkenee. Tämä heijastuu myös opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olevan asiakas X:n kohdalla, koska yksittäisten tehtävien siirtoon kuluu turhaan työaikaa, jolloin perusprosessin pyörittäminen hidastuu. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että työntekijöiden moniosaamista tulisi kehittää ja vanhasta yksikköjaosta jopa luopua. Tämä siksi, että työtehtäviin tartuttaisiin heti, eikä siirrettäisi niitä toiselle työntekijälle vain koska tehtävä ei kuulu suoraan itselle.

Haastatteluiden perusteella työnteko on jämähtänyt vanhoihin kaavoihin. Tästä voidaan sanoa, että yrityksen pitäisi kehittää uusia tapoja tehdä työtehtäviä ja lisätä moniosaamista. Tämä onnistuu kuitenkin vasta sitten, kun kannattavuuden ja tehokkuuden seurannasta saadaan henkilökohtaisempaa. Kun seuranta tuodaan hyvin lähelle ja ymmärrettäväksi jokaiselle työntekijälle ja korostetaan sen merkitystä, jokainen tekijä ymmärtäisi paremmin työnsä merkityksen ja vaikutukset asiakaskannattavuuteen sekä tehokkuuteen.

Prosessia vaikeuttaa myös henkilöstön vaihtuvuus ja asiakas X:n kohdalla tämä näkyy erityisesti siinä, että palvelutiimi ei pysy yhtenäisenä ja uusien tekijöiden perehdyttämiseen menee aikaa. Asiakas X luovuttaa myös paljon tietoa, jonka hallinnointiin menee aikaa. Tämän kehittämistä voisi lähteä kartoittamaan selkeämmästä tiedonjakoalustasta asiakkaan ja yrityksen välillä. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että nopeampi ja yksinkertaisempi tiedonvälitysalusta ja selkeämmät käytänteet toisivat näin ollen tehokkuutta työntekijöille ja voisivat vähentää aikaa vievää asiakaspalvelua.

Epäselvyydet ja selvitystyöt hidastavat prosessia huomattavasti. Tämän perusteella voidaan todeta, ettei asiakkaiden kanssa ole sovittu riittävän selkeää rajanvetoa siihen, mitkä kysymykset kuuluvat heidän itsensä selvitettäviksi ja mitkä puolestaan

kuuluvat yrityksen vastattaviksi. Tämän vuoksi sähköposteihin, selvittelyyn ja viestintään käytetään paljon aikaa, mikä puolestaan syö asiakaskannattavuutta. Lisäksi eri asiakkaiden välillä olevat erilaiset sopimukset ja käytänteet haastavat työntekijöitä perehtymisen ja tuurausten osilta. Tästä seuraa, että perusprosessin pyörittäminen hidastuu ja avun saaminen hankaloituu. Tämä myös osoittaa, ettei niin sanottu hiljainen tieto liiku yrityksen sisällä riittävän hyvin, jotta tuuraajatkin osaisivat ottaa jokaisen asiakkaan erikoisuudet huomioon.

Teema 2: Toiminnot ja tehtävät

Työtehtävien ja yksiköissä suoritettavien toimintojen osalta työyhteisö osaa nimetä oman ja muidenkin yksiköiden osalta heidän päätehtävänsä. Tämän osalta voidaan sanoa, että yksikkökohtaisten tehtävien tietoisuuden lisäämiselle ei ole perusteita kehittää tai tehostaa. Yksi selkeästi mielipiteitä jakava työtehtävä oli selvitystyöt prosessien eri vaiheissa. Suurin osa haastateltavista koki, että selvitystyötä tulee paljon ja siitä pitäisi erikseen veloittaa. Muutama haastateltavista puolestaan oli sitä mieltä, että selvitystyöt kuuluvat pääosin normaaliin asiakaspalveluun ja osaksi prosessia, sillä sitä tulee aina. Tämän ristiriitaisuuden vuoksi kaikkea selvittelytyötä ei laskuteta asiakkaalta, mikä näkyy sitten asiakaskannattavuuksissa. Ajoittain selvittelytyön laskuttamisesta koetaan myös paineita, koska työntekijä on alansa asiantuntija ja kokee, että hänen pitäisi tietää vastaus heti. Kannattavuuden näkökulmasta selvitystöiden osalta voidaan todeta, että tähän yritys tarvitsee tarkempaa rajanvetoa. Ainakin yksiköittäin pitäisi eritellä, mitkä selvittelytyöt voidaan erikseen veloittaa ja mitkä kuuluvat asiakaspalveluun, normaaleihin toimintoihin ja tehtäviin.

Taloyhtiöiden työllistävyydestä haastateltavat mainitsivat, että jokainen taloyhtiö on erilainen ja niiden työllistävyyttä ei prosessien alkuvaiheissa oteta tarkasti huomioon. Tämä ilmenee esimerkiksi uuden taloyhtiön tullessa vastaanotosta tuotantoon, jolloin taloyhtiö voi joko kokonsa puolesta tai puutteellisten tietojen osalta osoittautua myös tuotannon puolella heti alussa haastavaksi. Kuitenkin toiminnan vakiinnuttua uuden taloyhtiön kohdalla, se kulkee toimintojen läpi tehokkaasti. Uusien taloyhtiöiden tullessa vastaanottoon tai tuotantoon voidaan todeta, että niiden tarkempi analysointi auttaisi esihenkilöiden työtä resursoinnissa ja työn jakamisessa työntekijöiden välillä.

Uuden taloyhtiön kohdalla muutamassa haastattelussa tuli ilmi, että uuden yhtiön kannattavuus on liian kauan kannattamatonta. Tästä voidaan päätellä, ettei vastaanoton alkulaskutus ole riittävän kattavaa, jotta taloyhtiön kannattavuus kääntyisi nousuun riittävän nopeasti. Tällä hetkellä toivottaisiin aloitusmaksua myös vastaanotosta tuotantoon siirryttäessä, koska uusi taloyhtiö ja asiakkuus on yritykselle tuona hetkenä kustannuksia tuova ja kannattavuutta syövä investointi: uusi taloyhtiö muuttuu kuitenkin yleensä noin vuoden kuluessa kannattavaksi. Kuitenkin vanhojen asiakkuuksien kasvu syö asiakaskannattavuutta. Tästä voidaan vetää johtopäätös, etteivät vanhojen asiakkuuksien sopimukset huomioi tarpeeksi asiakkaiden sisäistä kasvua.

Yritystasolla henkilöstöresurssimäärä nähtiin riittäväksi. Kuitenkin yksikötasolla ja asiakkaan X kohdalla työntekijät kokivat resurssimäärän vähäiseksi. Esimerkiksi asiakasvastuuyksikössä koettiin, että resursseja on riittävästi suurimman osan vuodesta, mutta tilinpäätöskaudella resursseja on liian vähän. Yritys hakeekin lisäresursseja alkuvuodeksi esimerkiksi harjoittelijoista, jotka helpottavat usein varsinaisten työntekijöiden työtaakkaa. Asiakas X:n kohdalla resursseja on kuitenkin jatkuvasti liian vähän, johtuen asiakkaan voimakkaasta kasvusta markkinoilla.

Lisäksi asiakas X:stä johtuvat viivästymiset vaikuttavat työntekijöiden henkilökohtaiseen ajanhallintaan ja tehokkuuteen. Näitä viivästymisiä ovat esimerkiksi selvitystyöt, joita on runsaasti asiakas X:n kohdalla voimakkaan kasvun puolesta. Epäselvät sähköpostit ja tietojen puutteellisuus johtuvat osittain asiakkaan X työntekijöiden kasvun määrästä ja siitä, että he eivät aina välttämättä ymmärrä asioiden kirjanpidollista näkökulmaa. Tästä voidaan päätellä, että asiakas X:n palvelutiimin vakiintumattomuus on yksi suuri tekijä asiakaskannattavuuden laskulle, sillä nykyisellään resursseja ei ole tarpeeksi ja asiakkaan suuren kasvun takia selvittelytyötä syntyy paljon. Nämä kaikki ongelmakohdat vaikuttavat lähes suoraan työntekijöiden henkilökohtaiseen ajanhallintaan ja työn tehokkuuteen.

Teema 3: Asiakaskannattavuus

Haastatteluissa tuli ilmi hyvin monen haastateltavan osalta, että he toivoivat henkilökohtaista kannattavuuden seuraamista. Osan kohdalla haastateltavat eivät suoraan osanneet sanoa, miten yrityksessä kannattavuutta tarkalleen mitataan. Myös uusi

toiminnanohjausjärjestelmä aiheutti sen, että kannattavuuden laskentatavasta ei ollut varmaa tietoa, onko se samanlainen. Näistä havainnoista voimme tehdä johtopäätöksen, että henkilöstöä pitäisi kouluttaa kannattavuuden laskentalogiikkaan sekä siihen, mitä se tarkoittaa heidän henkilökohtaisilla tasoillaan. Lisäksi henkilöstö tulisi kouluttaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön niin hyvin, että jokainen työntekijä pystyy seuramaan kannattavuuslukuja helposti ja ymmärrettävästi.

Yhdessä haastattelussa tuli ilmi, että asiakas X:n palvelutiimissä on henkilöstön vaihtuvuus ollut niin suurta, että se on vaikuttanut suoraan kannattavuuteen. Kannattavuuden lasku johtuu uusien työntekijöiden perehdyttämiseen käytetystä ajasta ja uusien työntekijöiden tehottomuudesta verrattuna vanhempiin työntekijöihin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että perusprosessia asiakkaan X kohdalla ei ole voitu pyörittää normaalisti.

Asiakkuuden elinkaariajattelu on jäänyt läpi organisaation hämärän peittoon. Suurin osa haastateltavista tiesivät kyllä sen, että uusi asiakkuus tai taloyhtiö on alussa kannattamaton, mutta muutaman kuukauden kuluttua kääntyy kannattavaksi. Kuitenkaan elinkaariajattelua ei osata sen tarkemmin kuvailla sen jälkeen, kun asiakkuus kääntyy kannattavaksi. Johtopäätöksenä tästä voidaan tehdä, että työntekijöillä ja esimiehillä ei välttämättä ole vertailupintaa asiakkuuksien kannattavuuksille ja sille, miten ne ovat kehittyneet ajan saatossa.

Asiakkaalle kohdistuvien kustannusten osalta nousi esille uusi käytäntö harjoittelijoiden tuntikirjauksista ja uuden kirjaamistavan mukaisesta taukojen kirjaamisesta asiakkaan alle. Vanhassa tuntikirjausjärjestelmässä näin ei tehty, joten laskettuja kannattavuuslukuja pitää tutkia hyvin kriittisesti niiden antaman väärän kuvan vuoksi. Tästä tarkasteluun nousikin toimeksiantajarytymisen laskema omakustannusarvo, eli OKA-hinta. Yrityksessä OKA-hintaa laskettaessa on otettu huomioon kaikki muuttuvat ja kiinteät kulut sekä poistot, ja näitä verrattu sitten toteutuneisiin asiakastunteihin. OKA-hinta sisältää näin ollen myös hallinnon ja markkinoinnin kulut. Osassa haastatelussa mietittiin OKA-hinnan uudelleen laskemista ja henkilökohtaisemmaksi muokkaamista, koska se ei tällä hetkellä ota huomioon tekijöiden kokemusta, tehokkuutta tai asiakkaan todellista työllistävyyttä.

Haastatteluissa nousi myös ilmi se, että erillislaskutettavalle työlle kaivattaisiin tarkempaa määrittelyä. Osa haastateltavista sanoi, että erillislaskutettavaa työtä on voinut jäädä laskuttamatta, sillä ei olla tiedetty, kuuluuko tehtävä työ normaaliin kuukausiveloitukseen tai sopimuksen sisältöön. Tämän vuoksi työntekijöille tulisi kouluttaa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ja tehdä selkeämmät ohjeet erikseen laskutettavasta työstä.

Asiakaskannattavuuden ajantasaisuus on myös tällä hetkellä ongelma. Tämä johtaa siihen, ettei prosessissa syntyneisiin ongelmiin pystytä puuttumaan ajoissa, jolloin virhe saattaa kertautua. Toinen ongelma tässä on se, että työtä saattaa jäädä laskuttamatta, jolloin sitä ei kehdata enää laskuttaa jälkikäteen. Tämä myös hankaloittaa esihenkilöiden työtä, sillä he eivät pysty keskustelemaan työntekijöiden kanssa ajantasaisesta tiedosta ja sitä kautta puuttumaan tämän päivän ongelma-kohtiin. Tämä myös vaikeuttaa prosessien tehostamista, koska työntekijät eivät saa riittävän ajankohtaista tietoa oman työpanoksensa vaikutuksesta.

Teema 4: Tehokkuus

Neljännän teeman kohdalla tuli esiin todella mielenkiintoisia vastauksia. Lähes kaikki haastateltavat sanoivat, että sisäistä tehokkuutta mitataan kannattavuudella, tai ettei sisäistä tehokkuutta mitata tällä hetkellä mitenkään. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että tähän haluttaisiin kehitystä. Voidaan päätellä, ettei tällä hetkellä esihenkilöstöllä tai yrityksen johdolla ole työkaluja, jolla voitaisiin osoittaa tehottomia työtehtäviä, prosessin vaiheita tai työntekijöitä. Tämä johtaa siihen, ettei prosesseja voida kehittää minkään muun kuin kannattavuuslukujen perusteella. Tällöin ei päästä välttämättä käsiksi tehottomuuden juurisyihin.

Koska tehokkuuden käsite mielletään varsinkin työntekijöiden keskuudessa pääasiassa kannattavuutena, sisäisten prosessien tehostaminen on todella haasteellista. Tämä johtuu siitä, ettei uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä saa henkilökohtaista dataa omasta kannattavuudesta tai tehokkuudesta. Tämän vuoksi palvelutiimipalaverissa esitetyt kannattavuusluvut ja keskustelut eivät tule riittävän lähelle yksittäistä työntekijää, jolloin tehokkuus mielletään ainoastaan yksikön tai asiakkaan kannatta-

vuuslukuna. Tehokkuudesta keskusteleminen koetaan myös vaikeana asiana. Monesta haastattelusta kävi ilmi, että tehokkuudesta keskusteleminen sai haastateltavat puolustuskannalle, kun tehokkuus miellettiin kannattavuuden lisäksi nopeutena. Tämä tarkoittaa, että sisäisen tehokkuuden kehittäminen tulisi esitellä työntekijöille ja esihenkilöille mahdollisimman kattavasti ja läpinäkyvästi, jotteivat työntekijät koki tehokkuuden parantamista kritiikkinä omalle työlleen.

Tehokkuuteen liittyvä huomio löytyi myös uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä. Työmääräykset koetaan osassa yksiköistä hyvin haasteelliseksi ja tuntikirjauksia hidastaviksi tekijöiksi. Tästä voidaan päätellä, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä ei ainakaan vielä ota riittävästi eri yksiköiden tarpeita huomioon ja sen takia hidastaa työntekoa laskien työn tehokkuutta ja lopulta kannattavuutta. Tuntikirjauksien ongelmana on liiallinen tarkkuus, mikä ilmenee liikana ajankäyttönä kirjauksiin. Tähän voisi kehittää automaatiota, jolla saisi tehtyä tietynlaisen tuntikirjauksen automaattisesti, jolloin työntekijöiden ei tarvitsisi miettiä tuntikirjauksia liikaa. Tällöin he voisivat keskittyä varsinaisiin työtehtäviinsä paremmin.

Toimintolaskenta sopii tehokkuuden tarkasteluun hyvin. Toimintoanalyysin perusteella määritellyt toiminnot kuvastavat prosessin vaiheita. Laskentamalli puolestaan kohdistaa ja osoittaa, paljonko eri prosessin vaiheisiin kustannuksia syntyy. Tällöin voidaan tarkastella, mitkä toiminnot synnyttävät eniten kustannuksia ja siten voidaan keskittyä näiden prosessin vaiheiden tehostamiseen. Tällöin toimintolaskentaan yhdistyy prosessit, eli CAM-I ristin vaakasuora ulottuvuus. Tämän vuoksi tutkimusta varten laadittua laskentamallia voidaan hyödyntää myös prosessien tehokkuuden seurannassa.

5.2 Sekundääriaineiston johtopäätökset

Sekundääriaineistosta voidaan havaita, että useassa yksikössä asiakaspalveluun käytetään huomattavasti enemmän aikaa kuin muissa tarkasteltavissa suurissa asiakkaissa. Kolmen suurimman asiakkaan vuoden asiakaspalvelutunnit ovat 2 695 tuntia, joista asiakas X:lle on kirjattu lähes 54 %. Tästä voidaan vetää johtopäätöksenä, että

asiakkaan kanssa ei olla tehty riittävän selkeitä ohjeita, kuinka eri tilanteissa toimitaan ja mistä asioista on hyvä ottaa yhteyttä. Tämä myös tukee primääriaineistosta saatuja tuloksia, sillä haastatteluista käy ilmi, että sähköpostien määrä on todella korkea ja että erilaisten kysymysten selvittelyyn ja sähköposteihin vastaamiseen kuluu todella paljon aikaa.

Lisäksi teemahaastatteluissa kävi ilmi, ettei kaikille henkilöille ollut täysin selvää, mikä työ on erikseen laskutettavaa asiakaspalvelua ja mikä puolestaan kuului sopimuksen mukaiseen kuukausilaskutukseen. Näin ollen asiakas X:lle kirjatusta asiakaspalvelutunneista osa on voinut jäädä kokonaan laskuttamatta, vaikka työ olisi pitänyt laskuttaa erikseen. Tähän liittyy hyvin vahvasti haastatteluissa ilmi tullut selvittelytyön määrä, jota sanottiin useasti olevan paljon yksiköstä riippumatta. Kuitenkaan sekundääriaineiston perusteella selvitystyötä ei erikseen nouse paljon esille, mutta sitä on hyvin voitu sisällyttää normaaliin työntekoon tai asiakaspalveluun sen vuoksi, ettei sitä ole osattu laskuttaa erikseen.

Toinen huomattava havainto on vastaanottoyksikön tulokset. Asiakkaalle X kuluu paljon vastaanottoyksikön aikaa, josta voidaan todeta, että asiakas on koko ajan kasvava. Sama kävi ilmi myös haastatteluissa. Tämä olisi tärkeä ottaa huomioon laskutuksessa, jotta asiakkaan suunnalta tuleva lisätyö ja kasvu huomioidaan resursoinnissa ja laskutuksessa.

Kolmas havainto on asiakas X:n työllistävyys verrattuna sitä isompaan asiakas Z:ään nähden. Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakas X käyttää tuntimäärällisesti enemmän resursseja eri tuotantoyksiköissä, koska prosentuaaliset osuudet kaikista kirjatusta tunneista ovat hyvin lähellä isompaa asiakkuutta. Tässä tulee huomioida, että asiakas Z:n parissa työskenteli tarkasteluvälillä keskimäärin 14 henkilöä, kun puolestaan opinnäytetyössä tarkastelussa oleva asiakas X parissa työskenteli keskimäärin 9 henkilöä. Huomioitavaa on, että vaikka asiakas Z on isompi laskutukseltaan, syntyy asiakkaalle X enemmän kokonaiskuluja. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että asiakkaan X prosessin pyörittämiseen kuluu huomattavasti enemmän aikaa kuin sitä suuremman asiakkaan prosessin. Tämä näkyy tietenkin negatiivisena tekijänä asiakaskannattavuuksissa.

Yksikkökohtaisten kannattavuuksien tarkastelun kohdalla tulokset ovat merkittävät. Asiakas X:n kohdalla suurimmissa tuotantoyksiköissä kannattavuus on miinuksella. Tästä voidaan päätellä, ettei yrityksen laskutus pysty kattamaan normaalin prosessin kustannuksia. Samoin tätä tukee haastatteluista esiin noussut tieto siitä, ettei kaikkea työtä välttämättä laskuteta. Tämä tarkoittaa sitä, että suurimmat tuotantoyksiköt tekevät työtä koko ajan tappiolla. Huomattavaa on myös asiakkaan kasvusta johtuva vastaanottoyksikön kannattavuus. Vaikka asiakkaan vastaanottamista pidetään investointina, on vastaanottoyksikön laskutus aivan liian vähäistä syntyneisiin kustannuksiin nähden. Vastaanoton laskutusta tulisikin tarkastella enemmän, sillä asiakkaan jatkuva kasvu pitkällä aikavälillä rasittaa asiakaskannattavuutta todella paljon.

5.3 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaskannattavuuden laskulle on monia syitä. Johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että suurimpina tekijöinä voidaan pitää asiakkaan nopeaa kasvua, erikseen laskutettavan työn epäselvää ohjeistusta ja tehokkuuden seurannan puutteellisuutta ja ajantasaisuutta. Näiden lisäksi prosessin eri vaiheista löytyy muitakin syitä, mutta ne yleensä liittyvät näihin kolmeen pääsyöhyn. Nämä kolme osa-aluetta myös nousevat sekä primääriaineistosta että sekundääriaineistosta, joten niitä voidaan pitää luotettavina.

Asiakkaan nopea kasvu on haastanut kannattavuutta huomattavasti. Tämän vuoksi vastaanottoyksikön laskutus on riittämätöntä, sillä vastaanottoyksikön kannattavuus on todella alhainen. Asiakkaan kasvu myös aiheuttaa paljon selvittelytyötä, jota ei välttämättä osata erikseen laskuttaa ja epäselvät ohjeistukset asiakkaiden välillä syövät aikaa varsinaisen prosessin pyörittämiseltä. Kasvu ilmenee myös resursointihaasteina, sillä tarkasteltavan asiakkaan X työllistävyys on primääriaineiston mukaan suurempi kuin muilla asiakkuuksilla. Tätä tukee myös sekundääriaineisto, sillä asiakkaan X prosessin pyörittämiseen käytetään enemmän työtunteja kuin muihin vertailtuihin asiakkaisiin.

Asiakkaan kasvu ja sitä kautta asiakkaan henkilöstömäärän kasvu on myös iso haaste. Uusille työntekijöille ei välttämättä ole selvää, mitä asioita heidän kuuluu selvittää sisäisesti ja mitkä asiat kuuluvat toimeksiantajayritykseltä kysyä. Tämä johtaa aikaa vievään asiakaspalveluun ja selvittelytöihin, jolloin prosessi hidastuu ja kannattavuus laskee. Tätä varten asiakkaan ja toimeksiantajayrityksen väliseen kommunikaatioon tulisi tehdä selkeämpi ohjeistus. Lisäksi yrityksen tulisi tehdä selkeämpi ohjeistus erikseen laskutettavasta työstä, sillä tulosten perusteella erikseen laskutettavaa työtä jää laskuttamatta. Kaikille työntekijöille ei ole tarpeeksi selvää se, että laskutetaanko selvitystyöt erikseen vai kuuluvatko ne sopimuksen sisäiseen asiakaspalveluun.

Myös työtehokkuuden seuranta on syy asiakaskannattavuuden laskemiselle. Mittareiden puuttumisen takia esihenkilöstö tai yrityksen johto ei pysty osoittamaan tarkasti tehottomia prosessin vaiheita tai tehottomia työntekijöitä. Näin ollen ongelma-kohtiin ei ole konkreettista välinettä, jolloin asioihin puuttuminen on vaikeaa. Tämä myös vaikeuttaa prosessin kehitystä, koska prosessin tehokkuuden mittaamattomuus tekee työvaiheiden kehittämistä hyvin vaikeaa. Tämä näkyy rutinoitumisena työtehtäviin, jolloin turhiakin työvaiheita saattaa tapahtua, tai aikaa kulua tehtävien siirtoon yksiköiden välillä. Tähän ratkaisuna voidaan pitää toimintolaskentamallia, joka osoittaa eniten kustannuksia aiheuttavia prosessin vaiheita, jolloin näihin voidaan keskittyä.

6 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakaskannattavuuden laskun syyt tietyn asiakkaan kohdalla. Tutkimuksen tietoperustana käytettiin toimintolaskennasta ja asiakaskannattavuuksista kertovia julkaisuja. Toimintolaskenta on hyvin tutkittu aihe, joten tutkimusta varten löytyi myös vieraskielisiä lähteitä ja vastaavia opinnäytetöitä. Primääriaineistona toimineiden teemahaastatteluiden avulla saatiin paljon tietoa asiakasyrityksen prosesseista, kannattavuuksista, toiminnoista ja näissä esiintyneistä solmukohdista. Sekundääriaineistona toiminut tuntikirjausjärjestelmä antoi puolestaan

tukevaa materiaalia, jonka pohjalta pystyttiin laatimaan toimintolaskentamalli ja vertailemaan näin yksityiskohtaisesti eri tehtäviin kuluva-aikaa ja kustannuksia eri asiakkaiden välillä. Sekundääriaineisto myös vahvisti ja tuki teemahaastatteluista saatuja tuloksia. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska tutkimus vastaa alkupe- räiseen tutkimusongelmaan ja selvittää, miksi asiakaskannattavuus on laskenut.

Laadullista tutkimusotetta voidaan pitää oikeana valintana tälle tutkimukselle. Vaikka tutkimus sisältää määrällisen tutkimuksen elementtejä, tavoitteena oli saada ymmär- rys tutkimuksen laatijoille tuntemattomasta ilmiöstä ja saavuttaa kokonaiskäsitys tut- kittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi laadullinen tutkimusote oli oikea ratkaisu. Aineis- tonkeruuta voidaan myös pitää onnistuneena, sillä kerätty primääri- ja sekundääriai- neisto tukivat vahvasti toisiaan ja niiden avulla saatiin laadittua vastaukset tutkimus- ongelmiin. Aineistojen perusteella saatiin myös laadittua prosessinmallinnus ja toi- miva laskentamalli, jota asiakasyritys voi hyödyntää asiakaskannattavuuden seuran- nassa ja prosessiensa tehostamisessa. Kerätyn aineiston perusteella saavutettiin myös kokonaiskuva tutkimusaiheesta.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut onnistuivat tavoitteiden mukaisesti. Haastatel- tavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, jotta voitiin varmistaa, että haastatte- luista saataisiin paras mahdollinen kuva tutkittavasta asiakkaasta. Haastatteluihin kutsuttiin 12 henkilöä eri organisaatioilta. Lopulta haastatteluihin osallistui 11 henkilöä, koska yhden haastateltavan mielestä ennalta annetut kysymykset olivat liian vaikeita vastattaviksi. Haastattelut onnistuivat sovitun aikataulun mukaisesti syyskuun aikana. Haastatteluihin oli varattu aikaa tunti per haastateltava. Haastatte- lut kestivät puolesta tunnista tuntiin, joten voidaan sanoa, että haastatteluiden aika- tauluttamisessa onnistuttiin hyvin. Keskiarvoisesti haastattelut kestivät lähes 40 mi- nuuttia, jolloin voitiin varmistua siitä, että aineistoa saatiin kerättyä riittävästi, eikä haastatteluissa ollut kiirettä.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli mallina toimiva tähän tutkimukseen. Tämä siksi, että haastatteluiden aikana pystyttiin pureutumaan haastatteluissa nousseisiin tärkeisiin kohtiin ja esittämään lisäkysymyksiä näistä. Otannassa onnistuttiin myös hyvin, koska haastatteluun osallistui eri organisaatioilta juuri sellaisia henkilöitä,

jotka tuntevat asiakas X:n hyvin ja tämän vuoksi pystyivät vastaamaan teemahaastattelun kysymyksiin kattavasti.

Yksitoista haastattelua koettiin riittävästi, sillä haastatteluiden tulokset alkoivat saturoimaan. Lisäksi sekundääriaineisto tuki saatua primääriaineistoa, eikä sekään tuonut enää uutta näkökulmaa, jolloin voitiin varmistua haastatteluiden määrän olleen hyvä. Jokainen haastattelu toi jotain uutta, mutta merkittävimmät tutkimustulokset saturoivat jo muutaman haastattelun jälkeen. Lisäksi haastatteluiden perusteella saatiin laadittua tutkimuksen kannalta oleelliset syyt asiakaskannattavuuden laskun syyille ja laadittua yhdessä sekundääriaineiston kanssa laskentamalli kuvaamaan asiaa, jolloin voidaan todeta, että haastatteluiden määrä oli riittävä.

Haasteena tutkimusprosessissa koettiin tutkimuksen rajaaminen. Tutkimusongelmasta alun perin keskustellessa toimeksiantajayrityksen kanssa oli saatava selville, kuinka tutkimus rajataan, jottei aihe lähde paisumaan. Kuitenkin ongelmaan haluttiin saada tutkimuksen laatijoiden mielestä mahdollisimman kattava vastaus, jolloin rajaustyötä jouduttiin tekemään paljon. Tutkimusongelman rajaamisessa auttoi keskustelu opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja heti alussa mahdollisimman tarkka tutkimusasetelmaluvun kirjoittaminen. Kun tutkimusasetelmaluku saatiin kirjoitettua, oli tutkimuksen tekeminen paljon helpompaa, koska tarkkoihin raameihin oli helppo palata, kun ne olivat selkeästi kirjoitettuna. Tutkimusta vei eteenpäin selkeä ja tiukka aikataulutusta, tutkimuksen tekijöiden korkea motivaatio ja kiinnostus aihetta kohtaan ja tieto siitä, että tutkimus tulisi hyötykäyttöön.

Yllättävää tutkimusprosessissa oli, kuinka vaivatonta tutkimuksen tekeminen lopulta oli. Selkeän aikataulutuksen takia opinnäytetyön kirjoittaminen ei tuntunut stressaavalta ja tutkimuksen tekijät pysyivät koko ajan kartalla siitä, milloin pitää tehdä mitään. Lisäksi yllätyksenä tuli erittäin positiivinen vastaanotto toimeksiantajayrityksen suunnalta. Kun tulokset oli esitetty toimeksiantajayrityksen talouspäällikölle ja aluejohtajalle, haluttiin ne esitellä koko yrityksen esihenkilöstölle. Toimeksiantaja on vienyt tutkimuksen tulokset kehitysryhmän työstettäväksi ja niiden avulla lähdetään kehittämään tarkasteltavan asiakkaan X prosesseja. Tämänkin vuoksi tutkimusta voitiin pitää erityisen tärkeänä ja onnistuneena.

Tutkimuksella saatiin käsitys siitä, miksi tarkasteltavan asiakkaan X asiakaskannattavuus on laskenut tarkasteltavalla välillä. Asiakaskannattavuuden laskun syitä löytyi jokaisesta yksiköstä. Suurimpana tekijänä voidaan kuitenkin pitää kokonaiskustannusten suurta määrää. Toisena syynä voidaan pitää asiakaspalveluun kuluva aikaa ja haastatteluissa ilmentynyttä tietoa siitä, ettei kaikkea erikseen laskutettavaa työtä välttämättä laskuteta ollenkaan. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus palvelutiimissä on suuri ongelma, sillä se johtaa perusprosessin pyörittämisen hidastumiseen. Lisäksi yksi suuri tekijä on asiakkaan X kasvun huomioiminen. Kasvu tulee huomioida laskutuksessa, koska kasvun myötä työmäärä kasvaa ja tätä myötä resurssitarve kasvaa. Tämä johtaa pakolliseen lisäresursointiin ja jos laskutukselle ei tehdä mitään, kannattavuus laskee. Samoin asiakaskannattavuutta syö nykyinen laskentamalli. Koska omakustannehinta on kaikille tekijöille ja asiakkaille sama, se ei ota huomioon eri asiakkaiden tai tekijöiden välisiä eroja.

Tutkimuksessa etsittiin ratkaisua asiakaskannattavuuden laskun syille tarkastelemalla asiakas X:ää. Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta syyt asiakaskannattavuuden laskulle, joten tutkimuksen pääkysymykseen löytyi vastaus, jolloin myös tutkimusongelma ratkesi. Teemahaastatteluiden avulla laadittu prosessinmallinnuksen avulla saatiin selville yrityksen toiminnot ja perusprosessi. Näiden avulla saatiin laadittua myös toimintolaskentamalli, josta selviää kustannusten jakautuminen toimintojen välillä. Teemahaastattelujen avulla saatiin myös selvitettyä yrityksen nykyinen asiakaskannattavuuden laskentatapa, joka antoi samantapaisen tuloksen tutkimusta varten laadittuun laskentamalliin, jolloin sitäkin voidaan pitää kattavana ja oikeasuuntaisena. Toimintolaskentamallin jalkauttamista ei käsitelty suoranaisesti tutkimuksessa, jolloin tähän tutkimuskysymykseen ei suoraa vastausta tullut. Kuitenkin aihetta sivuttiin monessa kohtaa. Lopulta myös tutkimuksessa selvitettiin työajanseurannan merkitys yksiköiden seurannalle ja miten tehokkuutta mitataan yrityksessä. Lisäksi tutkimus selvittää, miten asiakaskannattavuutta tulisi lähteä kehittämään. Nämä kaikki olivat apukysymyksiä, joiden avulla löytyi vastaus pääkysymykseen.

Toimintolaskentamallin ja sitä kautta toimintojohtamisen jalkauttaminen yritykseen on myös haasteellista. Yrityksen johdon tulisi kouluttaa varsinkin nyt uuden toimin-

nanohjausjärjestelmän kautta jokainen työntekijä seuraamaan asiakaskannattavuuksia ja saada työntekijät ajattelemaan toimintojen ja tehtävien merkitystä ja kuinka niitä voitaisiin tehostaa. Toimintolaskenta pitää tuoda hyvin lähelle ja läpinäkyväksi jokaiselle työntekijälle ja korostaa sen merkitystä, jotta jokainen työntekijä ymmärtäisi työnsä merkityksen ja vaikutukset asiakaskannattavuuteen. Tähän kannattaa varata aikaa kunnolla, koska liiallisella kiirehtimisellä palataan helposti vanhoihin malleihin, mikä tuli haastatteluista ilmi. Tällöin kehitystä ei tapahdu ja prosessien pyörittäminen muuttuu kaavamaiseksi, mitä ei osata tarkastella ja sitä kautta tehostaa.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin huolellisella suunnittelulla, aiheen tarkalla rajaamisella ja tutkimuskirjallisuuteen tutustumisella alusta alkaen. Lähteiksi pyrittiin valikoimaan mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta. Kuitenkin toimintolaskentaa ja asiakaskannattavuutta on tutkittu paljon, joten vanhemmatkin lähteet nähtiin tarpeelliseksi ja luotettaviksi tätä tutkimusta ajatellen.

Tässä tutkimuksessa dokumentoinnin osalta oli tärkeää pitää samat käytettävät materiaalit tutkimuksen tekijöiden hallussa, erityisesti ne, jotka koskivat sekundääriaineistoa, koska niistä näki osittain työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja työtehtävien osalta. Primääriaineiston osalta nähtiin parhaimmaksi, että jokaisesta teemahaastattelusta jää äänite, sekä yleiskielinen litterointi talteen dokumentointia ja tulosten analysointia varten. Salassapitovelvollisuuden vuoksi nähtiin perustelluksi sen, että dokumentoinnit ja havainnot tuodaan mieluummin ilmi tekstimuotoisina tuloksina kuin esimerkiksi kuvakaappauksien tai taulukoiden muodossa oikeista luvuista ja saaduista vastauksista.

Tutkimuksen yhtenä tärkeimpänä onnistumisen osa-alueena pidettiin luotettavuutta ja tulosten kriittistä tarkastelua. Tutkimusasetelmassa pohdittiin luotettavuuskysymyksiä omassa kappaleessaan ja todettiin, että tutkimuksen kannalta olennaisimmat kysymykset koskevat aineistoa, eli tässä tapauksessa teemahaastatteluita sekä toimeksiantajalta saatua tuntikirjausjärjestelmän dataa.

Teemahaastatteluiden osalta pidettiin yhtenä luotettavuuskriteerinä vastausten satureointia, mikä onnistui hyvin ja useammassa teemassa saatiin hyvin samankaltaisia

vastauksia, riippumatta haastateltavan roolista toimeksiantajayrityksessä. Saturoivimmat vastaukset osoittautuivat koskemaan yrityksen sekä yksiköiden pääprosesseja ja -toimintoja, kannattavuuden mittaamista ja tehokkuuden seuranta. Näistä kolmesta tuloksesta yksiköiden toiminnot nostettiin tärkeimmiksi kustannusajureiksi. Näiden ajureiden luotettavuutta pitää kriittisesti tutkia, sillä ajurit on asetettu yksikökohtaisesti niille toiminnoille, mitkä ovat tarkasteltavan asiakas X:n ja verrokiasiakkuuksien kohdalla viisi eniten aikaa vievää toimintoa sekä yksi "muut" toiminto, joka sisältää kaikki muut yksikön sisällä tapahtuvat tehtävät. Tällä tavalla saadaan jokaiselle asiakkuudelle samat toimintokohtaiset kustannusajurit, jolloin vertailtavuus asiakkuuksien ja toimintojen välillä pysyy.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan validiteetin avulla. Validiteettia voidaan pitää tutkimuksen onnistumisen tärkeimpänä luotettavuustekijänä. Validiteettia voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimalla ja keskittymällä oikeisiin asioihin, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus ja tutkimusongelma ratkesi. Reliabiliteettia olisi voitu parantaa lähettämällä tulokset ja johtopäätökset tutkittaville. Tällöin tulokset ja johtopäätökset olisi voitu vahvistaa jokaisen kohdalta erikseen tulkintavirheiden minimoimiseksi. Tämä vaihe jätettiin kuitenkin tekemättä aikataulusyistä.

Kannattavuuden osalta luotettavuus on hyvin onnistunut. Toimeksiantajayrityksen nykyinen kannattavuuslaskelma antaa kannattavuudesta selkeän kokonaiskuvan, mutta siitä puuttuu tarkempi tuntierittely yksiköille ja tehtäville. Toimintolaskennan avulla saatiin tutkittavalle asiakkuudelle lähes sama kannattavuusprosentti kuin nykyisellä laskennalla. Erona on, että tutkimusta varten laaditussa laskelmassa on nyt selkeämmin eroteltuna ja vertailtavina työtuntien käyttö asiakkuudelle ja yksiköille. Uuden mallin avulla voi myös vertailla yksittäisen toiminnon kustannuksia asiakkuuksien välillä helposti. Kannattavuuden osalta luotettavuus on hyvin säilynyt, ilman merkittävää muutosta asiakaskannattavuuteen laskelmien välillä, sillä laskentamallien välinen suurin erotus on alle 1,5 % yhden vertailussa olevan asiakkuuden kohdalla. Asiakas X:n kohdalla erotus toimeksiantajan laskemaan kannattavuuslukuun on alle prosentti. Luotettavuutta syövä tekijä on se, ettei kiinteiden kustannusten tarkkaa määrää ollut tiedossa. Tällöin kannattavuuslukuissa voi esiintyä pientä heittoa, koska tarkkoja lukuja kiinteistä kustannuksista ei ollut saatavilla.

Tutkimuksen toistettavuutta on hyvä tarkastella luotettavuuden osalta. Samoihin tutkimustuloksiin päästään milloin vain, mikäli samat ajurit kohdistetaan samoille asiakkuuksille ja resurssimäärille saman tarkasteltavan ajanjakson välille. Haastattelujen tulokset todennäköisesti toistuisivat myös, jos otanta toteutettaisiin samalla tavalla. Tärkeintä on tutkia samaa ajanjaksoa, sillä uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä saatua dataa voidaan pitää kyseenalaisena uusien käytäntöjen ja kohdistustapojen takia.

Laskentamallin ja sitä kautta sekundääriaineiston luotettavuutta jouduttiin miettimään tarkkaan. Haastatteluiden perusteella harjoittelijat eivät ole kirjanneet tunteja ollenkaan. Tämä tarkoittaa, että harjoittelijoiden työpanos ei näy missään laskelmissa, vaikka varsinaisten tekijöiden työmäärä on pienentynyt selvästi harjoittelijoiden kautta. Tämän vuoksi tutkimukseen laaditussa laskentamallissa ei myöskään näy harjoittelijoiden työpanos. Tätä voidaan pitää isoimpana luotettavuutta kyseenalaistavana tekijänä, koska todellisen asiakaskannattavuuden mittaaminen on käytännössä mahdotonta. Harjoittelijoiden tuntien puuttuminen tuntikirjauksista aiheuttaa sen, että uuden työntekijän palkkauksen yhteydessä tekijän tunteja aletaan seurata ja sitä kautta asiakaskannattavuus laskee huomattavasti. Lasku johtuu siitä, että työ, jonka harjoittelija on tehnyt ilman, että sitä on seurattu, siirtyy varsinaiselle työntekijälle. Tällöin työn määrä ei muutu, mutta sitä aletaan seuraamaan vasta varsinaisen tekijän palkkauksen myötä. Laskentamallin perusteella saatiin kuitenkin lähes sama asiakaskannattavuuden lukema kuin alkuperäisellä tavalla. Tämä siksi, ettei yrityksen virallisessa laskentatavassa myöskään huomioida harjoittelijoita. Tämän vuoksi laskentamalliin voidaan luottaa, kunhan lukujen analysoinnissa huomioi harjoittelijoiden tuntien puuttumisen.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että aikaisempia tutkimuksia pystyttiin hyödyntämään. Aikaisempien tutkimusten riskitekijät mittausvirheiden ja ajureiden valitsemisessa otettiin huomioon. Tämän vuoksi niihin kiinnitettiin erityistä huolellisuutta, jotta tutkimustulokset pysyisivät mahdollisimman luotettavina. Samoin aikaisempien tutkimusten teemoja pystyttiin hyödyntämään tämän tutkimuksen teemoja mietittäessä.

Jatkotutkimusaiheet

Asiakaskannattavuuden seuraaminen on suuressa osassa jokaisen yrityksen toimintaa. Vaikka tällä tutkimuksella saatiin selville asiakaskannattavuuden laskun syyt asiakkaalle X, heräsi siitä muutama jatkotutkimusaihe. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena olisi hyvä lähteä kehittämään yrityksen sisäisen tehokkuuden seuranta. Tällä hetkellä sisäistä tehokkuutta ei mitata oikeastaan mitenkään, joten sen tutkiminen ja jonkinlaisen mittariston luominen olisi hyvä jatkotutkimuspaikka. Toisena aiheena olisi automaation ja robotiikan tutkiminen ja hyödyntämisen mahdollisuuksien tutkiminen yrityksen toiminnassa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että manuaalista työtä tehdään edelleen paljon ja automaatiota kaivattaisiin moneen tehtävään, jolloin aiheetta voisi tutkia ja miettiä, miten eri järjestelmissä automaatiota voisi hyödyntää ja näin ollen työn tehokkuutta ja nopeutta parantaa. Samoin tätä voisi tutkia siltä kannalta, miten tiedon tallentamista voisi kehittää.

Toimeksiantajayritys otti kevään 2020 aikana uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön, mikä todennäköisesti tarjoaa helpommin, kattavammin ja tarkemmin dataa käytetyistä työtunneista ja kustannusten kohdistumisesta asiakkuudelle.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena voisi teettää samankaltaisen tutkimuksen uuden järjestelmän tiedoilla, jolloin voisi saada vielä tarkemman asiakaskannattavuuslaskelman ja toimintolaskennan eri asiakkuuksille. Tämän jatkotutkimuksen tekemistä tosin kannattaa odottaa sen aikaa, että toimeksiantajayritys olisi vähintään vuoden ajan käyttänyt uutta järjestelmää, ellei jopa kaksi vuotta, jotta tutkimustulokset olisivat luotettavia. Viimeisenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tämän tutkimuksen jatkaminen siten, että jalkautettaisiin toimintolaskentamalli ja toimintojohtamisen periaatteet yritykseen.

Lähteet

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. 1999. Management and cost accounting. Edinburgh: Pearson.

Groot, T & Selto, F. 2013. Advanced Management Accounting. Edinburgh: Pearson.

Hiivanainen, J. 2013. Asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta: Case Tilitoimisto T:mi. Opinnäytetyö, AMK. Vaasan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 1.9.2020. <https://www.theseus.fi/handle/10024/58963>

Hyvönen, O. 2017. Toimintolaskentamallin rakentaminen: Case Välinehuoltopalvelut. Opinnäytetyö, AMK. Oulun ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 9.9.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132229/Hyvonen_Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2016. Laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18–19 painos. Helsinki: WSOY.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Kehitystutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. E-kirja. Viitattu 27.6.2020. Vaatii rekisteröitymistä. <https://janet.finna.fi/Record/janet.283510>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Viitattu 27.6.2020. Vaatii rekisteröitymistä. <https://janet.finna.fi/Record/janet.327644>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2007. Johdon laskentatoimi. 6–8. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Toimeksiantajayrityksen nettisivut. Viitattu 27.08.2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja ellibslibraryssa. Viitattu 16.6.2020. Vaatii rekisteröitymisen. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118>

Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. 2. painos. Helsinki: Tietosanomat.

Vuorenpää, L. 2010. Toimintolaskenta julkisen palvelun ohjaamisessa: Case Kouvolan kaupungin puhtauspalvelut. Opinnäytetyö, YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 9.9.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/16847/Vuorenpaa_Leena.pdf?sequence=1

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelujen kysymykset

Teema 1. Palvelun pääprosessi ja prosessiketju

- Miten kuvailisit yrityksen pääprosessia?
- Millainen on yrityksen prosessiketju? Mitä vaiheita se sisältää?
- Missä prosessiketjun osissa asiakas näkyy yritykselle päin?
- Missä prosessin vaiheissa asiakkaille luodaan lisäarvoa?
- Millaisia haasteita tai ongelmia olette huomanneet prosessiketjussa?

Teema 2. Toiminnot ja tehtävät

- Millaisia osastoja / yksiköitä yrityksessä on, jotka vaikuttavat asiakkaaseen?
- Mitkä ovat näiden päätehtävät?
- Kuinka suurta asiakasryhmää toiminto palvelee?
- Mitkä toiminnot ja tehtävät tuovat lisäarvoa asiakkaalle?
- Mitkä toiminnot / työtehtävät ovat eniten aikaa vieviä?
- Mikä on kyseisen toiminnon resurssimäärä?
- Miten resurssit kohdennetaan tehtäville? Miten resurssit kohdennetaan asiakkaalle?

Teema 3. Asiakaskannattavuuden mittaaminen (nykytila ja tahtotila)

- Millä tavoin yrityksen asiakaskannattavuutta on mitattu tällä hetkellä?
- Miten kustannuksia on kohdistettu asiakkaalle? Mitä kustannuksia on kohdistettu asiakkaalle?
- Miten asiakkuuksien elinkaari näyttyy asiakaskannattavuuden seurannassa? (asiakkuuden elinkaari = asiakkuus on alkamaisillaan ja päättyy esim. sopimuksen purkuun)
- Millaisia kehityskohteita tai ongelmia asiakaskannattavuuden seurannassa on huomattu?
- Millaisia toiveita asiakaskannattavuuden seurannan suhteen sinulla on?

Teema 4. Sisäinen tehokkuus ja prosessitehokkuus

- Miten sisäistä tehokkuutta mitataan? (sisäinen tehokkuus = miten työnteon tehokkuutta mitataan)
- Mitkä ovat toimintosi ja toiminnossasi suoritettavien tehtävien osalta tärkeimmät tehokkuuden osatekijät?
- Millaisia mittareita on käytössä?
- Miten nykyinen sisäisen tehokkuuden seuranta palvelee (yrityksen / toiminnon) johtamista?
- Millaisia kehityskohteita tai ongelmia sisäisen tehokkuuden seurantaan liittyy?
- Miten sisäistä tehokkuutta tulisi mielestäsi lähteä kehittämään?

- Miten työajanseuranta on toteutettu? Miten työajanseurannasta saatua dataa hyödynnetään päätöksenteossa?
- Millaisia mahdollisia puutteita ja kehityskohteita tunnistetaan työajanseurannan näkökulmasta?
- Miten työajanseurantaa tulisi mielestäsi lähteä kehittämään?

Liite 2. Teemoittelutaulukko

Tulokset			
Teema 1. Palvelun pääprosessi ja prosessiketju	Teema 2. Toiminnot ja tehtävät	Teema 3. Asiakaskannattavuuden mittaaminen	Teema 4. Sisäinen tehokkuus ja prosessitehokkuus
<ul style="list-style-type: none"> - Kirjanpito ja palkanlaskentaprosessit (pääprosessit) - Reskontrien perustehtävät, kirjanpito raportteineen, tilinpäätökset ja veroilmoitukset (Vaiheet) - Asiakaspalvelu kuuluu kaikkiin - Asiakas näkyy paljon eri vaiheissa, alussa enemmän kuin tuotannossa - Lisäarvoa pitäisi toteuttaa jokaisessa vaiheessa kumppanuuden ja vuorovaikutuksen kautta - Ongelmana henkilöstön vaihtuvuus, aineistojen saaminen asiakkailta ja asiakkaiden sääntöjen noudattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Hallintoyksikkö, Palveluyksiköt, IT-yksikkö, myynti Hallinto: suunnitelmat ja päätöksenteko VO: asiakkaan vastaanoton, siirtäminen tuotantoon Myynti: perehdytys vastaanotolle PL: palkanlaskentapalvelut OR: Ostolaskujen käsittely, juokseva kirjanpito VVA: Laskutusasiat, muistutukset, maksutilanteen seurannat ASVA: Tilinpäätökset, pääkirjanpito, tarkistukset, raportointi - Laskutettavia asiakkaita 120, suuria n. 20. Top 10 työllistää 80% koko työyhteisöstä - Asva tuottaa eniten lisäarvoa asiakaspalvelun kautta, Vastaanoton rooli suuri kasvuyrityksissä - Eniten aikaa menee asiakaspalveluun (kaikki yksiköt) <ul style="list-style-type: none"> - Koetaan häiritsevänä ja työllistävänä - "Vanhoihin kaavoihin kangistutaan helposti" - Resurssimäärä on hyvä, enemmän huolettua, onko tekemistä ja kohdistetaanko resursseja oikein, kun sitä on hyvin - Resurssien kohdistamisesta vastaa palveluvastaavat (lähiesimiehet) 	<ul style="list-style-type: none"> - Katelaskennalla hoidettu tähän asti - Asiakkaalle kirjatut tunnit kohdistustekijänä - Eliinkaarit: Alussa asiakas on investointi ja kannattamaton, ei varmuutta, saadaanko loppuvaiheessa kate kaikista lopputyöstä, ei mitata koko elinkaaren kannattavuutta - Isoimpana ongelmana asiakaskannattavuuden seurannassa koki, ettei päästä juurisyyhin kiinni <ul style="list-style-type: none"> - Toivoo, että palvelutiimit kävisivät aktiivisemmin ja seuraisivat tätä paremmin - Toivoo myös luotettavuutta, Koho ei vielä ole kunnossa - Toimintoihin käytettyä aikaa haluaisi seurata - Kannattavuuden seurannan tulisi olla kaikille työntekijöille tärkeä asia - Hintoja korottamalla kannattavuutta on huono parantaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei varsinaisesti mitata mitenkään, käsitetään kannattavuusmittauksena - Toivoisi vertailua ja läpinäkyvyyttä työtehtäville ja tavoiteajoinneille - Hallinto pyrkii tehostamaan kaikkien yksiköiden toimintaa - Mittareita: henkilöstö- ja asiakastytytyväisyys, tosu mittarit - Kehittämistä toivoo, erityisesti meidän työltä - raportointi kesken ja vähäistä Kohon osalta - Kannattavuus: laskutus jaettuna käytettyihin tunteihin - Yhteisökeskeinen ratkaisun haku - puutteet: tuntikirjaus liian tarkkaa -> pohtii tosin kustannuspaikkojen määriä; onko niitä liikaa, kirjalliset ohjeet olemassa -> inhimilliset erehdykset sotkevat seurantaa - tietoisuus lisäisi tavoitteellisuutta
<ul style="list-style-type: none"> - Tuotetaan asiakkaan toivomaa palvelua mitä ovat tilanneet lain ja määräysten puitteissa - Asiakas on läpi prosessin keskiossa - Osan asiakkaiden kanssa keskustellaan kustannuskehityksestä ja liiketoiminnan kehityksestä lisäarvon tuottamiseksi - Tiedonkulku asiakkaan ja yrityksen välillä on suurin haaste, sekä ammattikielen käyttö asiakkaan kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikki yksiköt vaikuttavat asiakkaaseen (asva, myre, ostoreskontra, palkanlaskenta, hallinto ja vastaanotto) - Päätehtävät: vastaanotto vastaanottaa asiakkuuden, hallinto ja myynti ennen sitä; palkanlaskenta palkanlaskentaa; ostoreskontra juoksevaa kirjanpitoa; Myre ja vva myynti- ja vastikereskontraa; asva pääkirjanpito ja raportointi - suurin osa isoista asiakkuuksista ostaa yli 90% palveluista (ostoreskontra, asva ja myre) - toimintojen osalta lisäarvoa tuo virheettömät materiaalit - selvitystyöt, epäselvät tiedot ja viime tingassa tulleet tiedot vievät eniten aikaa VO:lta ja PL:lta, myre:n osalta tietojen puutteellisuus, KP:n osalta käsin tehtävä tiliointi ja asva hoitaa selvittelyn muiden yksiköiden osalta - Resurssimäärät ilman esimiehiä: VVA 10, VO 3, raksareskontra 10, palveluvastaavat 5, PL 8, kp-kiha 11, hallinto 6, asva 20, sisältäen harjoittelijat - resursseja siirretään paljon yksiköstä toiseen, esim kp-kihalt palkanlaskentaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakaskannattavuutta mitataan omakustannus jaettuna toteutuneisiin asiaksi tunteihin, laskentatapa sama JD että Koho, tuotekohtaisia tarkennuksia tullut - Aikaisemmin harjoittelijoiden tunteja ei laskettu, Kohossa lasketaan - OKA hinta perustuu viime vuoden keskiarvoon, 47€ nyt - Asiakkaasta tulee kannattava noin 3-6kk kuluttua, sitä ennen tappiollinen, asiakkuuden päättyemisellä ei suurta vaikutusta, ellei konkurssi tai laskujen maksamatta jättäminen ole kyseessä - Kasvuyritysten kohdalla kannattavuuden kanssa ollut haasteita -> (tällainen on asiakas x) koska talomäärät nousee jatkuvasti - Sopimuspäivitykset ovat kehityskohteena -> reagointi hidasta, vakiintunut toiminta rullaa hyvin ilman päivitystäkin - toivoisi palvelutiimeiltä sitoutumista asiakaskannattavuuden seurantaan ja sopimuksen sisältöön, koska tuntevat itse asiakkaan paremmin -> ei itse aina kerkeä auttamaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Sisäistä tehokkuutta ei juurikaan seurata, jotakin mittareita ajoittain laskettu, mutta ei systemaattisesti ja seurannallisesti - Uskoo, että Kohosta saadaan myöhemmin enemmän irti - Tuotannon ongelmiin pitää reagoida nopeasti hallinnon osalta - Laskutusastetta käytetään, myöhemmässä vaiheessa henkilölaskutusta, moneen suuntaan mittaaminen nähdään tärkeänä - laskutusaste ei ole tehokkuuden mittari - JD aikana laskeminen täysin manuaalista -> meni hirveästi aikaa hyötyyn nähden - Kohosta tullaan saamaan paremmin dataa, ja automaatiolaskentaa, mutta hyöty on vielä vähäistä - Tavoiteajat työtehtäville kehityskohteena - Tehokkuuden tulkinta tekijöiden välillä pitää ottaa huomioon, toinen voi laskuttaa enemmän sen vuoksi että on hitaampi kuin toinen - Jokaiselle työntekijälle sama omakustannusarvo, riippumatta palkasta tai kokemuksesta - Työmääräyksiä käytetään päätöksenteossa, näkee mm. koulutukseen käytetyn ajan, liikuntatunnit jne - JD meni liian tarkalle tasolle kirjauksissa -> meni enemmän aikaa kirjaamiseen, nyt päästy pois, edelleen yksikkö ja työntekijäkohtaisia eroja, esimiesten työ ja laskutus on nopeutunut - Koholta toivoisi suoraan järjestelmästä anysointityökaluja - Kirjaukset jaettujen tarkentaminen kaikille tutuksi

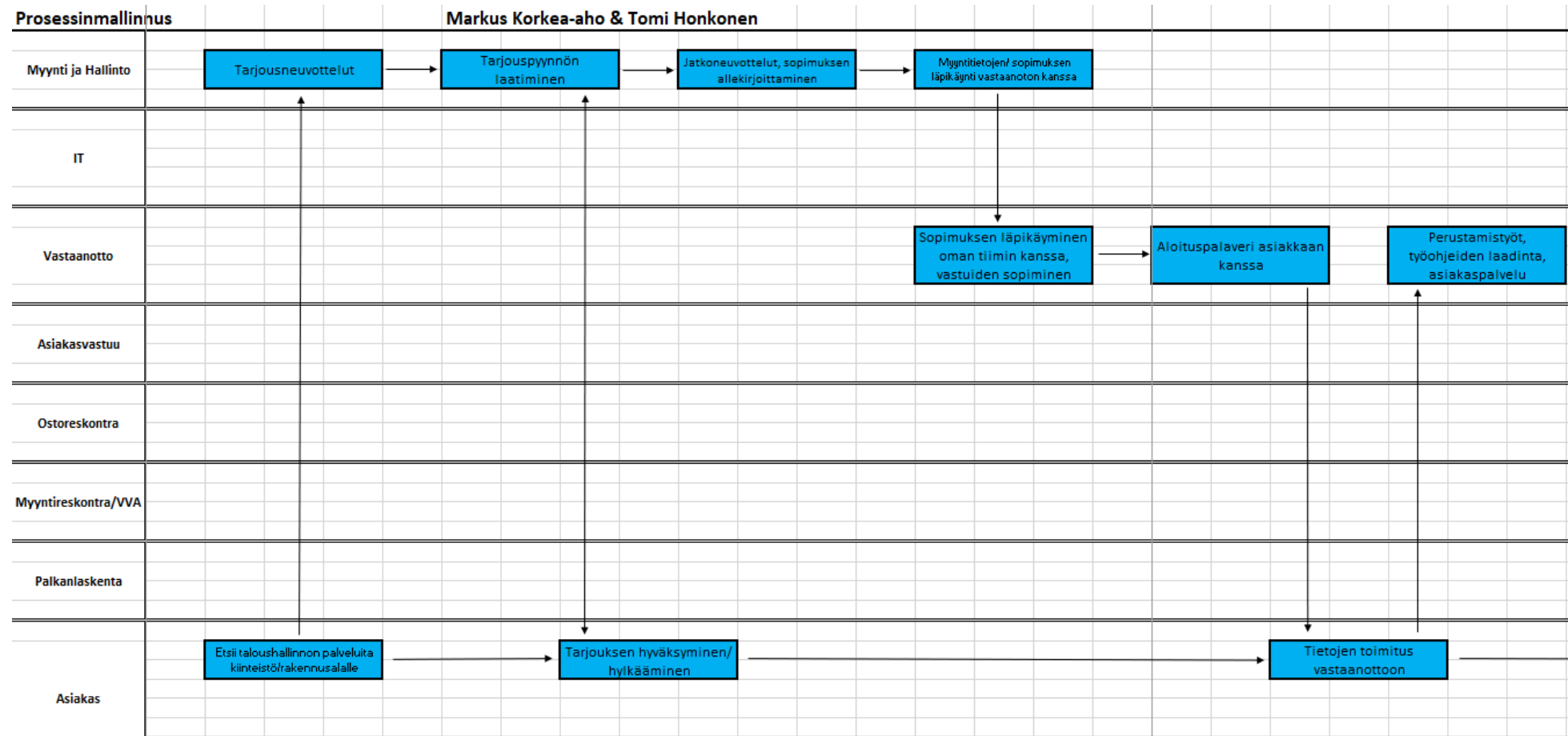
<p>-Taloushallintopalveluiden tuottaminen rakennus- ja kiinteistöalan yrityksille (pääprosessi)</p> <p>-Osakirjanpitoprosesseista syntyvä pääkirjanprosessi: osto-, myyntilaskutus-, palkanlaskentaprosessi, joista muodostuu tilinpäätös ja veroilmoitusprosessi (tehtävät)</p> <p>-Rajapinnat asiakkaalle: tietojen toimitus, asiakaspalvelu</p> <p>-Lisäarvo: raportointivaihe ja asiakaspalvelu</p> <p>-Ongelmana inhimilliset virheet, joista syntyy laatu- ja viiväilyongelmia (ei niin isossa roolissa)</p>	<p>-VO, KP, MyRe, PL ja AsVa</p> <p>Vo: asiakkaan vastaanotto, tuotantoonsiirto</p> <p>KP: ostoreskontraprosessit, juokseva kirjanpito</p> <p>MyRe: myynti- ja vastikelaskutuksen sujuminen</p> <p>PL: palkkojen laskenta ja maksaminen ajallaan</p> <p>AsVa: raportointi, tilinpäätökset</p> <p>-ainakin 100 sopimusta, taloyhtiöitä yli tuhat</p> <p>-Lisäarvoa tuotetaan eniten AsVa ja VO - raporttien tuottaminen/tilinpäätöksen laadinta, extran antaminen</p> <p>-Asvassa menee eniten aikaa työntekemiseen (taloyhtiömäärä per tekijä on pienin)</p> <p>-Resurssimäärä on hyvä tällä hetkellä</p> <p>-Hallinnon työt ei ole toistuvia --> ei pystytä valmistelemaan</p>	<p>-Liikevaihto suhteessa tehtyyn työaikaan, työajan kustannus lasketaan OKA mukaan ja verrataan kustannuksia ja saatuja euroja (Katelaskenta)</p> <p>-Kustannukset kohdistetaan Kohossa tuntikirjauksien avulla, Kohossa on huomioitu harjoittelijoiden tunnit, Jydassa ei --> hämää kannattavuuksia</p> <p>-Kannattavuussuunnittelu lähtee tarjouslaskennasta. (laskutus perustuu tehtyyn työaikaan) (Hallinto tekee)</p> <p>- Tämän jälkeen kannattavuuden seuranta siirtyy VO</p> <p>-Siirtyä tuotantoon siirtyessään palvelutiimien vastuulle seurata kannattavuuksia</p> <p>-Seurannan perusteella tulee hallinnolle tieto mahdollisista sopimuspäivitystarpeista</p> <p>-VO on aina kannattamaton, Ei tietoa, milloin pitäisi olla kannattava</p> <p>-Ongelmana on, että työntekijät eivät itse pysty seuraamaan kannattavuuksia ja että raportointi olisi selkeä</p> <p>-kohosta saadun tiedon luotettavuus ongelma</p> <p>- Ei vielä tietoa koko laskentalogiikasta</p> <p>-Ongelmana rajanveto kokonaisuuden seurannan ja yksittäisen tiedon seuraamisen välillä (riittävä taso, millä tarkastellaan, ei ole selvillä)</p> <p>-Toiveena, että asiakaskannattavuusien seuranta olisi osa kaikkien jokapäiväistä arkea</p>	<p>-Mitataan asiakaskannattavuuksilla, jonka pohjalta keskustellaan, onko tehokkuudessa ongelmia</p> <p>-Multitasking, priorisointi, rutinoituminen palaverien ja koulutusten pitämiseen, ripeys ja asioihin tarttuminen tehokkuuden osatekijöinä</p> <p>-Annettujen tarjousten määrä, tavoitemäärät, läpimenoaste, (omassa työssä)</p> <p>-Asiakaskannattavuus, henkilötason liikevaihdon tavoite, laatu- ja viiväilyongelmien määrät, liukumasaldot, (muu organisaatio)</p> <p>-Sisäisen tehokkuuden seuranta palvelee hyvin, resurssintuotannon hoitoa mutua-tuntumalla</p> <p>-Kehityskohteet: henkilötason liikevaihtotavoitteiden yksilöinti, tavoitteiden asettelu on tällä hetkellä joustamaton (ohjaa väärään suuntaan) --> joustavuutta lisää</p> <p>-Kehittämisehdotuksena yksikköjoista luopuminen</p> <p>-Työajanseurannan dataa hyödynnetään palkanlaskennan pohjana, liukumasaldojen seurannalla tarkistellaan työkuormia,</p> <p>-Mietti, tarvitaanko tarkennuksia kirjauksiin, JD oli järjestelmänä kankea, väärälle toimialalle suunnattu järjestelmä, työlämpi</p> <p>-Työajanseuranta pitäisi kehittää kouluttamalla työyhteisö samojen pelisääntöjen alle ja tarkentaa ohjeistuksia</p>
<p>- Tuotetaan taloushallinnon palveluja raksa ja kiha puolelle, paljon eri prosesseja, lähtee reskontrista pääkirjanpitoon, prosessiketjun päätteeksi tilinpäätös</p> <p>- Yksikön prosessissa kokonaispalvelun vastaanaminen, pääkirjanpito ja lainanhallinta</p> <p>- Asiakas näkyy jokaisessa vaiheessa ja kaiken keskiössä, eniten näkyy myrässä, VVA eniten yhteydessä asiakkaaseen että loppuasiakkaaseen, asvassa jonkin verran</p> <p>- Kaikissa vaiheissa yritetään luoda lisäarvoa, kriittisesti ajatellen jokapäiväisessä työssä, OR robotisoituu -> potentiaalisesti paras paikka tuottaa lisäarvoa, yritetään tehdä ylimääräistä ja olla laadukkaampia kuin kilpailijat erityisosaamisella</p> <p>- Suurin ongelma, ei osata katsoa boksin ulkopuolelta, ajetaan asiakkaat samaan prosessiin ilman poikkeavuutta -> väärä linja, asiakkaat arvostaa joustavuutta ja sitä, että tehdään mitä he haluavat</p>	<p>- Kaikki osastot vaikuttavat asiakkaaseen</p> <p>- Yksikön päätehtävät: asiakkaan palvelupaketista huolehtiminen, lainanhallinta, viranomaisilmoitukset ja tilinpäätökset</p> <p>- Yksikkö palvelee n. 80 asiakkuutta</p> <p>. ylitetään asiakkaan odotukset, koska on erityisosaamista ja voidaan olla parempia kuin kilpailijat, tarjotaan ajoittain ylimääräistä</p> <p>- tilinpäätökset vievät eniten aikaa, lainanhallinta jonkin verran, ei laittaisi selvitystyötä eniten aikaa vieväksi, vaikka sitä on aina</p> <p>- henkilöstöä n. 20, osa yli yksikkörajojen</p> <p>- jokaiselle työntekijälle yksilölliset asiakkuus / talomäärät -> kokemus ja asiakkaiden työtehtävät otettu huomioon</p> <p>- jokaisen työntekijän pitäisi saada 6500€/kk liikevaihtoa</p> <p>- henkilöstöä tarpeeksi, tilinpäätöskaudelle tarvitsee lisää henkilöstöä</p>	<p>- kannattavuus = oka-hinta / käytetyt työtunnit</p> <p>- JD ei laskenut myyntilaskutusta oikein -> ei kohdentanut mitä henkilö tehnyt vaan kenelle asiakas nimetty</p> <p>- Kohosta saa henkilökohtaista kannattavuutta (mainitsee myöhemmin, että ei vielä käytössä), paljonko kirjattu firman alle tunteja vs asiakas -> käyttöaste</p> <p>- suurin kustannus henkilöstön palkat, oka-hinnalla kohdistetaan kulut asiakkaalle</p> <p>- hallinto kirjaa nykyään kanssa tunnit asiakkaan alle</p> <p>VO kannattamaton -> pitäisi saada muutos, asiakas ei saisi olla kannattamaton heti alussa, tekijälle tullessaan muuttuu kannattavaksi</p> <p>- kaikki tunnit ei välttämättä mene asiakkaalle</p> <p>- Kiha-puolella tilinpäätös kuuluu kuukausihintaan -> tammi - huhtikuu antaa väärää kuvaa, koska hirveästi tunteja tp:istä johtuen</p> <p>- toivoisi henkilökohtaisempaa kannattavuus-ajattelua jokaiselle -> palvelutiimien vetäjien vastuulla ATM</p> <p>- kannattavuuden läpikäyntiä ja ymmärryksen lisäämistä</p>	<p>- henkilökohtainen liikevaihto mittarina?</p> <p>- tavoiteajat määrittävät työtehtäville</p> <p>- tehokkuudessa pitää ottaa huomioon liukumät</p> <p>- työtehtävien valmistelu tärkeää, asiakkaan vastaamattomuus on ongelma</p> <p>- ei ole suoraan tehokkuuden mittaria</p> <p>- kaipaisi lisää tehokkuusmittaria johtajuuden osalta, alalla tehokkuus on vähän tabu, toivoisi tehokkuusmittaria esim. 1 - 10 asteikolla</p> <p>- asiakkaiden eri palvelutyylit vaikuttaa tehokkuuteen</p> <p>- organisaatiossa pitäisi olla aikaa seurata tehokkuutta, esim. esimiesten</p> <p>- ei osaa sanoa miten kehittäisi, koska monta tekijää vaikuttaa, aloittaisi tietoisuuden lisäämisestä ja tavoiteajoista</p> <p>- tekijäkohtaisempaa tehokkuus ongelmia haluaisi ajaa, enemmän kuin yrityksen tehokkuus ongelmia -> tärkeää sekin</p> <p>- Kohossa opettelua, päätöksenteossa ei vielä hyödynnetty, mutta kannattavuuksista parempaa dataa tarjolla</p> <p>- aiemmin asiakkaan liikevaihto jaettiin %-osuusien mukaan tekijöiden kesken</p> <p>- Koho on ok, kirjassäänöt aiheuttaa harmaita hiuksia, kun niitä ei olla kunnolla sisäistetty</p>

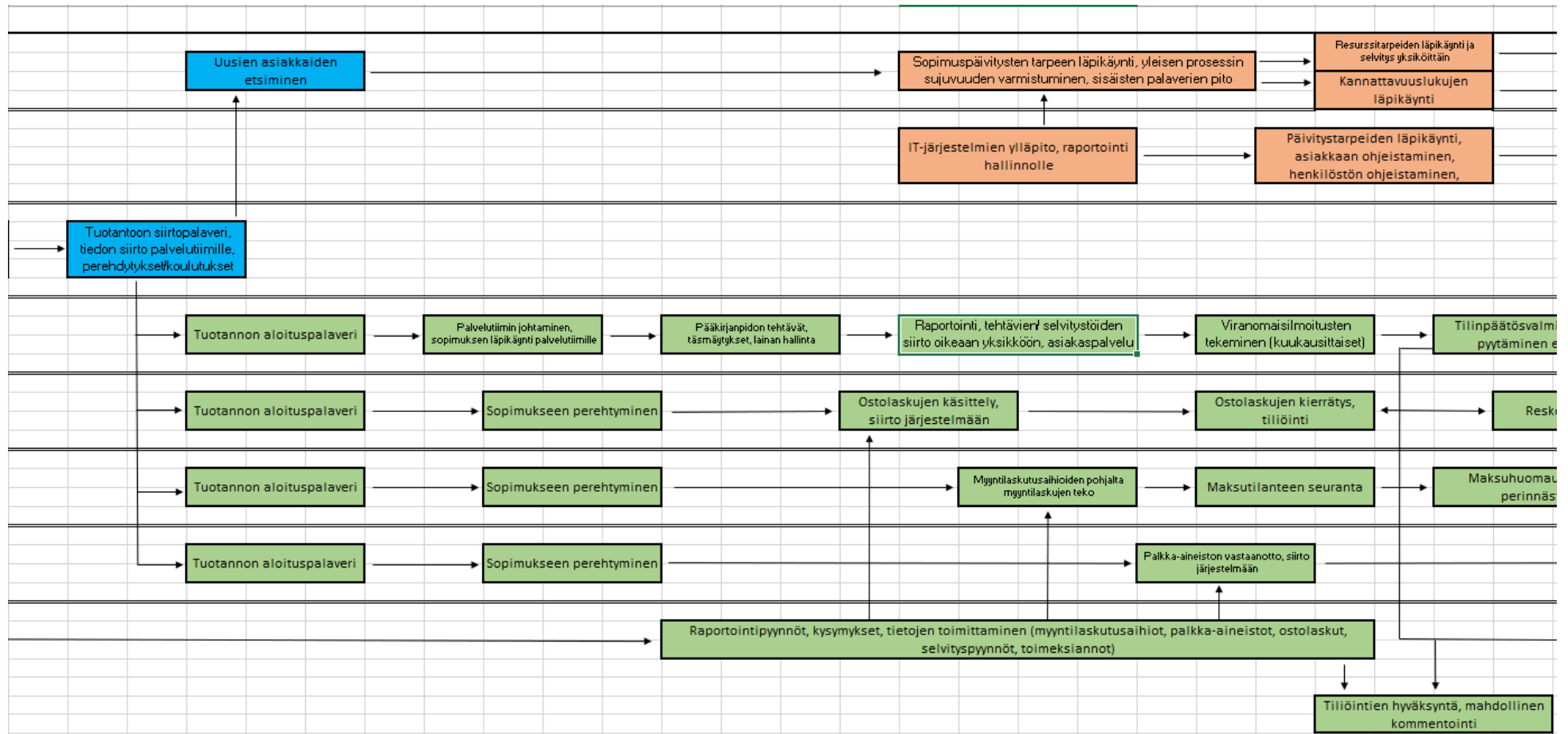
<p>- Yritys tuottaa taloushallinnon palveluita, skannausta, laskutusta, palkanlaskentaa, kp-aineistoa tp asti</p> <p>- prosesseja: perehdytys, rekry, myynti, markkinointi, kp-yksikön omat prosessit: laskujen tilioiti, tietojen tarkistus, kierrätys, hyväksyntä, maksatus, täsmäytykset</p> <p>- asiakas näkyy myynnissä kontaktoinnin yhteydessä eniten, palkkojen ja kp- yksikön puolella</p> <p>- lisäarvoa: opastaminen ja neuvominen, erityisesti asva, ehdotetaan parempia toimintatapoja ja myydä lisäpalveluita, asiantuntijuutta</p> <p>- ongelmia tuo prosessien päällekkäisyys -> voisiko yhtenäistää ja rajapintojen kehitys yksiköiden välillä, asiakkaalta ei saada tietoja, asiakkaan kassatilanteen heikkous heijastuu moneen prosessiin</p>	<p>- VO, kp, asva, palkat, hallinto, myynti ja markkinointi vaikuttaa suoraan asiakkaaseen</p> <p>- yksikön päätehtävät: ostoireskontran hoitaminen, pankkiyhteyden hallinta, laskujen maksu ja asiakaspalvelu</p> <p>- 40 eri asiakkuutta, 720 taloyhtiötä</p> <p>- työntekijöitä tarpeeksi</p> <p>- lisäarvoa tuo asiakaspalvelun ammatitaitoisuus ja ystävällisyys, tehdään hommat ajoissa ja sovistusti</p> <p>- eniten aikaa vie laskujen hoitaminen ja selvitystyö säpöillä, selvitystyötä joka päivä erityisesti isomilla asiakkailla</p> <p>- 12 henkeä töissä, kolme täysipäiväistä</p> <p>- täydellä työajalla 100 taloa per tekijä, riippuen asiakkaasta</p> <p>- työllistävyyden mukaan, kohdennetaan henkilöstöä asiakkaalle</p> <p>- Asiakas X:llä kolme - neljä tekijää</p>	<p>- ei tarkkaan tiedä kannattavuudesta, laskutus / työtunnit</p> <p>- kustannuksia tehdyt tunnit, osa kiinteähintaista, erillisveloitettava pitäisi muistaa</p> <p>- asiakaspalvelu kuuluu pakettiin, asiakkaasta johtuvat selvitystyöt saisi erillisveloitaa -> riippuu tekijästä itsestään, asiakas ei haluaisi maksella hirveästi ylimääräistä -> pitäisi vain muistaa ja uskaltaa veloittaa</p> <p>- "en voi veloittaa koska pitäisi tietää"</p> <p>- VO:ssa aloitusmaksu -> yllätyksistä pitäisi erillisveloitaa, sopimusten päättyessäkin voi tulla yllätyksiä, jota ei osaa odottaa (asiakas X:n VVA:n poistuminen, asiakas Z tönöt jne.)</p> <p>- talot työllistää myös ostoireskontraa alussa enemmän, koska säätö -> uskoen että kannattavuus laskee säädön takia -> aloitusveloitus myös kp-yksikköön?</p> <p>- koho ei ole vielä tuttu, eikä JD, kohon rapsoja katsoo ekaa kertaa</p> <p>- toivoisi ajantasaista tietoa, rutiinia ja mallia miten kannattaisi seurata kk kohtaisesti -> kävisi asiakas / tekijäkohtaisesti katsomassa, jotta on paremmin perillä kannattavuuksista</p>	<p>- ei tarkkaa tietoa miten seurataan, käytetyt työtunnit per asiakas ja monta asiakkuutta, vertailumielessä seurataan, ei mittarilla</p> <p>- osatekijöitä: nopeus, huolellisuus, vähäiset poikkeukset, erikoisuudet vie aikaa</p> <p>- kohosta saa kannattavuuden seurantaa, ei sinänsä mittari, eikä PowerBI:n asiakaskannattavuus</p> <p>- nykyinen seuranta ei palvele johtamista kovin hyvin, tosin ei ole vielä hirveästi perehtynyt</p> <p>- haluaisi erittelyä paljon tunteja kirjataan firman ja asiakkaiden alle -> vertailutiedot auttaisi johtamisessa alaisten kohdalla missä tekijäkohtaisesti voisi parantaa</p> <p>- kehitysideana käydä tekijöiden kanssa läpi, voiko toimintoja virtaviivaistaa ja karsia</p> <p>- työajanseurannasta saatua dataa käyttää tekijäkohtaisesti kenelle voisi mahtua / poistaa asiakkuutta</p> <p>- kyseenalaistaa työmääräinten määrän oman yksikön osalta (vähemmän kuin JD:ssä), toisessa yksikössä voi olla enemmän hyötyä koska auttaa muistamaan, ymmärtää toki, että halutaan seurata toimintoon käytettyä aikaa, haluaisi excel-taulukoista eroon</p>
<p>- Taloushallintopalveluiden tuottaminen eri toimialojen asiakkaille (pääprosessi) Tytyväinen henkilöstö johtaa tytyväiseen asiakkaaseen --> organisaatiojakauma</p> <p>- VO: Tarjouspyyntö --> tarjous --> sopimus --> asiakaspalaveri --> perustamistyöt --> työohjeet --> tuotantoon siirto</p> <p>- Asiakas näkyy VO:n jokaisessa vaiheessa, paitsi työohjeiden laadinnassa, siirtopalaverit, perehdytys ja koulutukset</p> <p>- Nämä tuottavat myös lisäarvoa, sen lisäksi hiljaisen tiedon siirto yrityksen sisällä, asiakaspalvelu ja osaava myynti tuottaa lisäarvoa</p> <p>- Tiedon paljous ongelma --> tiedon tallentaminen ja sen etsiminen on välillä hyvin aikaa vievää</p> <p>- Yksikköjakauma aiheuttaa haasteita, kun asioita palloitellaan eri tekijöiden välillä</p>	<p>- Myynti, IT, VO, AsVa, OR/MR, PL</p> <p>- perustamistyöt --> työohjeet --> tuotantoon siirto --> Asiakkaan ohjeistus (päätehtävät)</p> <p>- Työmäärä vaihtelee kuukausittain 0-15 (max 40)</p> <p>- Kausittaista, enemmän uusia asiakkuuksia keväällä ja toinen "aalto" loppusyksystä</p> <p>- Lisäarvoa tuottaa eniten järjestelmätietoisuus ja osaava/ neuvova asiakaspalvelu</p> <p>- Aikaa eniten menee selvittelytyöhön (0,8 henkilöä per kk)</p> <p>- Resurssien kohdistus: Henkilöstöstä kaikki osaa kaikkea ja uudelle asiakkaalle vastuutetaan henkilöstö --> työtehtävien siirto henkilöitä toiselle helpompaa ja sujuvampaa</p> <p>- Resurssimäärä haastatteluhetkellä hyvä, ennen resursssia ollut liian vähän</p>	<p>- Ei tietoa, miten tällä hetkellä mitataan asiakaskannattavuutta</p> <p>- Yksikössä verrataan työntekijän työtunteja laskutukseen</p> <p>- Kustannukset kohdistetaan Koholla työtehtävien mukaan asiakkaalle</p> <p>- Erona JD, että tuotot kirjataan Kohoon asiakastyöksi</p> <p>- Alussa asiakas miinuksella, (VO miinuksella aina), tavoite 12kk jälkeen +10%</p> <p>- Kannattavuuden seuranta helppo tehdä, VO vastaa siitä aluksi</p> <p>- Kehityskohteena, että yksiköt ja palvelutiimit rupeaisivat itse seuraamaan kannattavuutta, oli tytyväinen PowerBI</p> <p>- Pystyi löytämään juurisyyt sieltä</p> <p>- Toiveena, että voisi pureutua juurisyyhin, prosesseja tarkasteltaisiin ja tehostettaisiin enemmän, mahdollisimman yksinkertaiseksi ja saatavaksi data</p>	<p>- Kannattavuudella mitataan, laatupoikkeamilla</p> <p>- Tehokkuuden tärkein osatekijä on, että yhteistyö asiakkaan kanssa sujuu sujuvasti ja nopeasti, selkeä vastuutus kaikessa</p> <p>- Joudutaan itse kyselemään paljon materiaalia (ei tehokasta)</p> <p>- Mittarina kannattavuus, laatupoikkeamien määrä/ vahingonkorvausten määrä</p> <p>- Kannattavuuden seuranta ei ole palvellut johtamista mitenkään, taloyhtiöprosessien etenemisen seuranta auttaa paljon priorisoinnissa ja resurssoinnissa</p> <p>- Ongelmana on yksikköjako, (enemmän yhteistyötä yksikkörajojen yli)</p> <p>- Kehityskohteena jokaiseen projektiin selkeä vastuutus,</p> <p>- Työajanseuranta Kohossa, dataa käytetään käyttöasteen analysoinnissa, liukumasaldojen tarkasteluun,</p> <p>- Työajanseurannan ongelmana on epätietoisuus siitä, kuinka kannattavuusseuranta on muuttunut</p> <p>- Työn laskutus on täysin työntekijän vastuulla, saattaa jäädä jotain laskuttamatta, (automatiikkaa toivotaan)</p> <p>- Tuntikirjausten hyväksyntään on varattu esimiehille kokonainen päivä kuukaudesta</p>

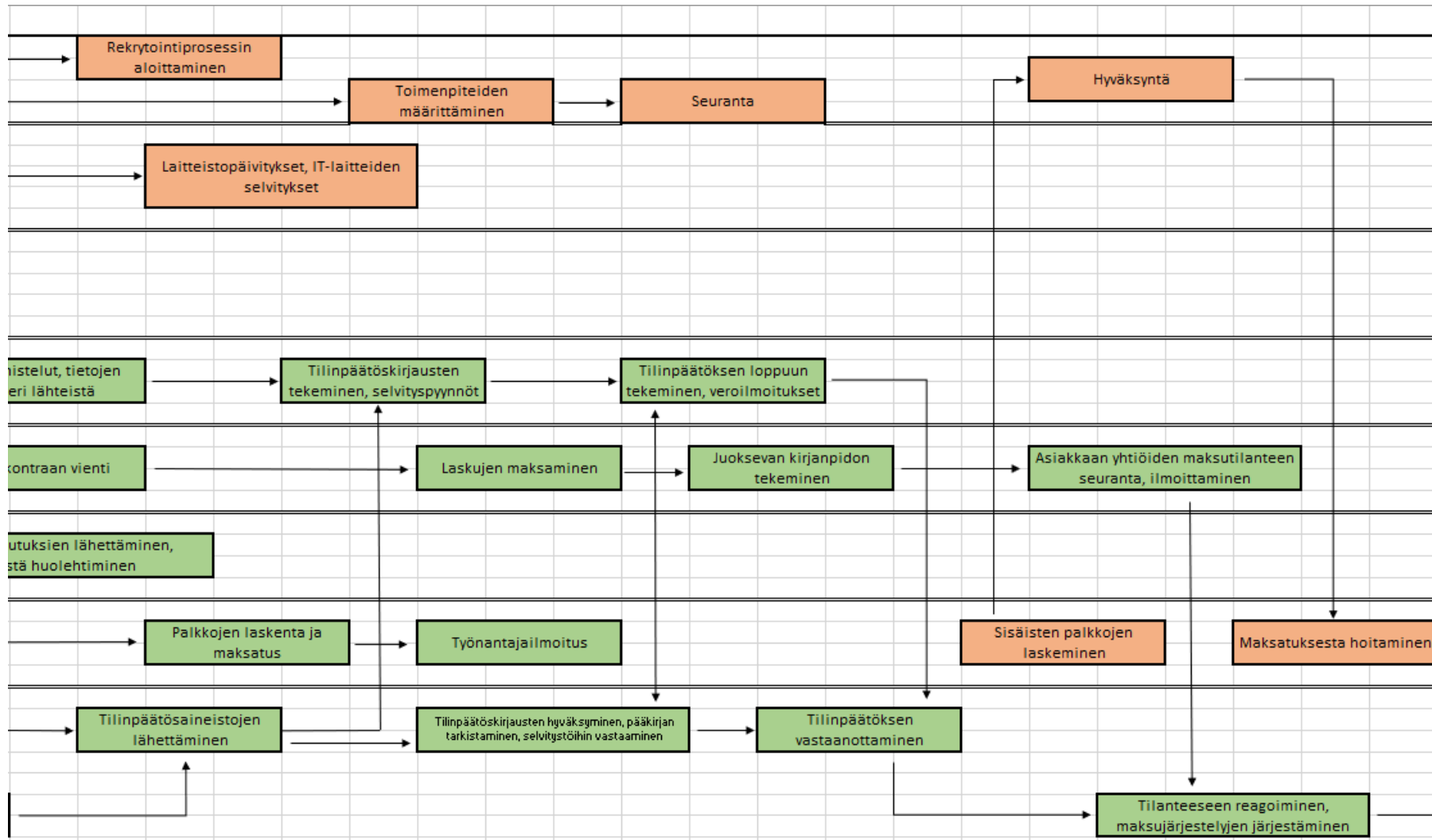
<p>-Luotettavan ja ajantasaisen kirjanpidon/tilinpäätöksen tekeminen, laskujen maksu, palkkojen laskeminen ja myyntilaskutus (pääprosessi)</p> <p>-asiakas on tiedonantaja (voi olla passiivinen) Työnteko eri yksiköissä (prosessiketju ylipäättään)</p> <p>-Vastaaotetaan laskut --> tiliöidään ja hyväksytetään --> maksetaan ja tehdään tiliotietoliointi ja täsmäytykset (OR prosessiketju)</p> <p>-Myyntiaihiot --> myyntilaskujen teko --> maksujen seuranta ja perintä (MyRe)</p> <p>- Asiakas näkyy hyväksyjänä ja tarvittaessa keskustellaan hänen kanssaan, kuukausipalaverit, asioiden selvittelyssä</p> <p>-Lisäarvoa tuodaan selkokielisyydellä, nopeudella, neuvonnalla, olemalla kiinnostuneita asiakkaasta</p> <p>-Ongelmana epäselvyydet ja niiden selvittelyt, aineistojen toimittamatta jättäminen ajoissa</p>	<p>-Asva, PI, OR, MYRE, Hallinto, Myynti, VO</p> <p>-Ostolaskujen kierrätys ja maksatus, Myyntilaskujen teko (päätehtävät)</p> <p>-Lisäarvon tekijänä todettiin olevan kaikki tehtävät, jotka nopeuttaa asiakkaan työtä</p> <p>-Aikaa vie eniten maksuhuomautuksien käsittely ja selvittely, myren puolella taas epäselvät laskutusaihiot</p> <p>-Osa yksikön henkilöstöstä tekee useamman yksikön töitä (moniosaaminen)</p> <p>-Resurssit vastuutettu yksi henkilö per asiakas, aamupalaverien kautta tasataan, valmiilla tuurauslistoilla (varahenkilöt olemassa), moniosaamista käytetään resursoinnissa</p> <p>-Resurssia on tällä hetkellä hyvin</p>	<p>-Tuotot minus kulut (katelaskenta)</p> <p>-Yksikössä mitataan tällä tavalla, VIP keskusteluissa katsotaan henk koht kannattavuutta</p> <p>-Uudessa järjestelmässä ei laskentalogiikka, joka näyttää tuurajankin tunnit saman asiakkaan alla (ennen ei mahdollista)</p> <p>-Kustannukset kohdistetaan tuntikirjauksilla</p> <p>-Erona, että tauot kirjataan asiakkaalle, ja harjoittelijoiden tunnit otetaan lukuihin huomioon</p> <p>-OKA -hinta tulisi laskea uudelleen</p> <p>-VO seuraa 12kk asiakkaan alusta kannattavuutta</p> <p>-Toivoisi, että kannattavuutta seurattaisiin enemmän, kritisoi nykyistä käytäntöä, jossa asiakkaan tulee olla vuoden jälkeen plussalla, miksei voisi olla vaikka 6 kk jälkeen</p> <p>-Tarkastelussa tulee huomioida tilinpäätösveloitus, työtunnit realisoituu vasta tammi-huhtikuussa</p> <p>-Kehityskohteeksi kannattavuuden reaaliaikaisuus (ei haluta olla jälkijunassa, kun kannattavuus kääntyy) Ongelmana myös, että laskutettava työ voi jäädä laskuttamatta</p> <p>-Toiveena myös helppous, ketteryys ja yksinkertaisuus, graafisia kuvia</p>	<p>-Asiakaskannattavuuksilla, asiakaspakalla (paljonko asiakkaita henkilö pystyy tekemään)</p> <p>-Nopeus, tarkkuus, keskittymiskyky/organisointi, osaaminen (tehokkuuden osatekijät)</p> <p>-Mittareina käyttöaste ja mututuntuma (ei ole mittareita)</p> <p>-Käyttöaste = laskutusaste</p> <p>-Sisäisen tehokkuuden seuranta ei palvele johtamista mitenkään</p> <p>- Sisäistä tehokkuutta ei mitata riittävästi</p> <p>- Ei pystytä osoittamaan henkilöiden tehostomuutta (ei ole kättä pidempää) joka johtaa "sopimus on huono" keskusteluun</p> <p>-Työntekijöiden erilaisuus otettava huomioon (kehityskohteet, ongelmat)</p> <p>-Kehitys pitää lähteä lean ajattelun kautta</p> <p>-Työajanseuranta toteutettu Kohossa, sopimuspäivityksissä hyödynnetään saatua dataa</p> <p>-Raportointipuolta saisi kehittää toimivaksi,</p> <p>-JD:stä ei saanut kananttavuuslukuja suoraan, jäykkä ohjelma</p> <p>-Toivoisi, että työajanseurannasta tehtäisiin läpinäkyvämpää, graafisempaa</p>
<p>- tavoitteena tuottaa laadukasta taloushallinnon palveluita, VVA:n puolella huolehditaan laskutuksesta, maksujen saapumisesta, issareiden tekemistä ja tilaamista, huomautuksia jne.</p> <p>- asiakas näkyy viestinnässä ja tiiviissä yhteistyössä</p> <p>- lisäarvona nähdään is.tod. päivitykset ja osakerekisteröinnit, jolloin isännöitsijän ei niitä tarvitse tehdä</p> <p>- ongelmana toiminnalliset erot isännöitsijöiden välillä, epäselvät sähköpostit</p>	<p>- asva, kp, palkanlaskenta ja myre</p> <p>- päätehtävät: laskutus osakkailta ja vuokralaisilta, kk-laskutukset, seurata maksutilannetta, huomautus ja perintälaskut</p> <p>- asiakkuuksia useita kymmeniä</p> <p>- issarit ja osakerekisteröinnit tuottaa lisäarvoa</p> <p>- muutokset vievät päivittäin aikaa, maksuhuomautukset ja -tilanteen seuraaminen vie kerran kuussa aikaa</p> <p>- 8 henkilöä työskentelee, kokee riittäväksi</p> <p>- henkilöstö kohdistetaan asiakkaille, ei niinkään tehtäville, apuja annetaan tarvittaessa</p>	<p>- ei tarkkaa tietoa, kohosta käytettyjen tuntien perusteella</p> <p>- kustannukset tulevat kuukausi-, tunti- ja kappaleveloituksesta, kirjataan asiakkaan alle kohossa</p> <p>- uudet asiakkaat haastavia, menee hetki päästä sinuiksi</p> <p>- laskutusta liian vähän työmäärään nähden, kokee OKA-hinnan niin suureksi, että pitäisi vähällä työllä per asiakas päästä kannattavaksi, tietää asiakkaansa kannattavuuden hyvin</p> <p>- hintojen tarkistusta, ei hirveitä korotuksia kuitenkaan -> omien työtapojen muuttaminen ja parantaminen toisi kannattavuutta</p>	<p>- ei tiedä, mitataanko millään tavalla ja voiko näillä välineillä mitata, Koho ei välttämättä toimi omassa yksikössä</p> <p>- osatekijät: nopeus, ilman laadun huonontumista, työrauha -> "turhiin" palaveriinhin osallistumattomuus, keskeytykset vievät ajatukset muualle</p> <p>- Kohossa ehkä mitataan, JD samankaltainen</p> <p>- seuranta ei näy työntekijätasolle, esimies lähinnä kertoo kannattavuuksista</p> <p>- ei kehitysideoita osaa sanoa tehokkuuteen</p> <p>- työajanseurannasta saatu data: vaikea sanoa miten sitä hyödynnetään, raportteja ei vielä ole tullut eikä liiemmin JD aikana</p> <p>- Koho ei sinänsä palvele hyvin, työmääräinten päivittäminen veisi erittelyn vuoksi hirveästi aikaa, koska yksilöidyt työmääräimet</p> <p>- ei ole ihan sinut vielä Kohon kanssa</p> <p>- Koho voisi olla suurpiirteisempi, esim isännöitsijöittäin työmääräimet</p>

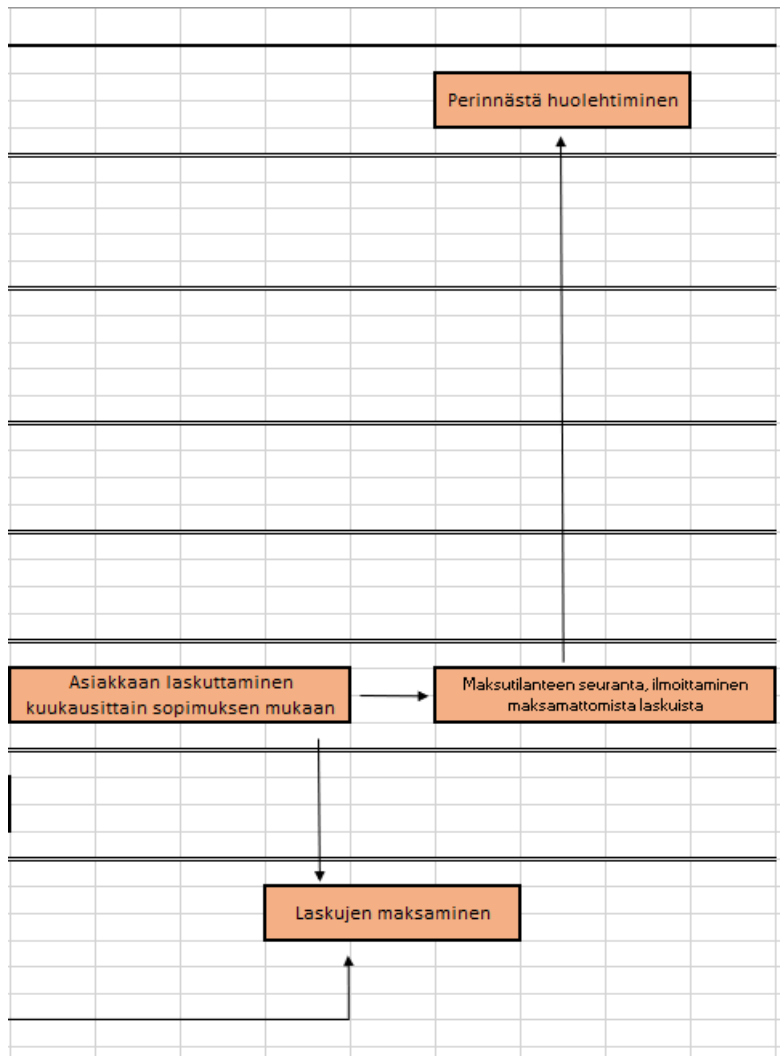
<p>-Taloushallintopalveluiden tuottaminen</p> <p>-PL: Palkanlaskenta, palkanmaksut, työnantajailmoitukset</p> <p>-Asiakkaan kanssa ollaan tosi paljon yhteydessä (materiaalin vaihto, tietojen toimitus, tarkistukset)</p> <p>-Lisäarvoa tuotetaan erikoistumisella, asiantuntevuus, neuvonta</p> <p>-Ongelman tiedon kulku, aineistoja ei saada ajoissa, dokumentteja puuttuu, selvitystyötä tehtävä, haasteeksi nähtiin ajantasalla pysyminen</p>	<p>-Myynti, AsVa, KP, PL, MyRe</p> <p>-palkanhallintaprosesseista huolehtiminen (päätehtävä)</p> <p>- Tietojen vastaanotto --> siirto järjestelmään --> Palkkojen laskenta --</p> <p>> Palkkojen maksaminen --> Työnantajailmoituksen teko</p> <p>-Ei tarkkaa tietoa asiakkuuskien määrästä, ei yksittäisiä asiakkaita, vaan resursointi tapahtuu palkkapussien määrän mukaan</p> <p>-Lisäarvoa yksikössä tuo osaaminen ja asiakaspalvelu, asiakkaan omaksuminen ja siitä huolehtiminen</p> <p>-Selvitystyöt vie eniten aikaa (Melkein päivittäin)</p> <p>-Resursointi tapahtuu kokemuksen kautta, jolloin palkkapussien määrä kasvaa kokemuksen myötä</p> <p>-Aamupalaverien kautta tasoitellaan työkuormaa muilta tekijöiltä toiselle (kerran viikkoon)</p>	<p>-Ei tietoa, muuta kuin että Kohon avulla sitä tarkastellaan jotenkin</p> <p>-Kustannukset kohdistetaan työkirjauksilla</p> <p>-Kannattavuutta on käyty läpi VIP-keskusteluissa ja palaverissa, mutta itse niitä ei ole voinut seurata</p> <p>-Keinoja mietitään näissä</p> <p>-Eriilislaskutettavat töissä koetaan epäselvyyksiä</p> <p>-Koho on seurannassa parantanut henkilötason seuranta, toivottaisiin lisää koulutusta Kohon käytöstä (kirjauksista ja laskutuksista otetaan paineita)</p>	<p>-Ei tietoa, miten seurataan, oletetaan Kohoa tähänkin</p> <p>-Koetaan seurannan olevan esimiehen vastuulla</p> <p>-Asioiden sujuvuus ja oikeanlainen resursointi ovat tehokkuuden suurimmat osatekijät</p> <p>-Nykyisistä mittareista ei ole mitään tietoa</p> <p>-Seurannan koetaan palvelevan johtamista, mutta haastattelussa vastaus tuli empien</p> <p>-Kohon opetteluun meni paljon aikaa --> tehokkuus laski</p> <p>-Työmääräimet koetaan haasteelliseksi ja ei oikein palvele yksikön tehtäviä (liian paljon määräämiä)</p> <p>-Työajanseuranta Kohossa ja dataa käytetään resursointiin ja laskutusrivien vientiin ja palkkojen laskuun</p> <p>-Toivotaan työajanseurantaan automaatiota</p>
<p>- Kirjanpito pääprosesina, viisi eri yksikköä (VO, KP, ASVA, PL ja asva)</p> <p>- laskujen käsittely ja maksu, kierrätys, hyväksyntä, aspa kaikissa vaiheissa</p> <p>- asiakas näkyy asiakaspalvelussa ja hyväksynnässä, asiakas X osalta säpoa paljon ja aikaa vievää</p> <p>- lisäarvo asiakaspalvelussa -> hyvä kokemus, asioihin reagointi ennakoivasti esim. asiakkaan maksuvalmius -> asiakas voi yllättyä positiivisesti</p> <p>- haasteet esim. järjestelmän käyttö työntekijän tai isännöitsijän osalta, isännöitsijä ei ymmärrä kp näkökulmasta, laskujen oleminen väärässä paikassa -> iso ongelma, asiakas X osalta iso vaihtuvuus, osaamistaso heikko, vaikeat säpot</p>	<p>- viisi yksikköä vaikuttaa asiakkaaseen</p> <p>- päätehtävät: kierrätys, maksatus, aspa, juokseva kirjanpito, tilioite tiliointi ja täsmäytykset</p> <p>- 28 isännöintitoimistoa, yli 700 taloa, asiakas X:llä 170 tönöä -> lisää kokoojan</p> <p>- lisäarvoa tuo neuvonta ja asiantuntijuus</p> <p>- aikaa vievät: laskujen kierrätys -> yritetään nopeuttaa automaatiolla ja tiliointisäännöillä, asiakas X aspa</p> <p>- 10 henkilöä, 3 asiakas X:llä</p> <p>- kohdennetaan talomäärän ja työllistävyyden mukaan, sata taloa täydellä ajalla per tekijä</p>	<p>- tuntikirjausten ja laskutuksen perusteella lasketaan kannattavuus, palvelutiimipalaverissa näkee yksiköittäin kannattavuuden</p> <p>- kustannukset: ei ihan ymmärtänyt kysymystä; kuukausiveloitettavat ja erillisveloitettavat mainitse, selvitystyötä vähän omassa yksikössä -> muilla yksiköillä tuntiveloitus</p> <p>- elinkaari: ei osaa sanoa tai miten se näkyisi</p> <p>- kehityskohteet: kannattavuuden seuranta ei yksiköittäin motivoi, lähinnä sen vuoksi kun kp-yksiköt on lähes kaikissa muissakin isoissa palvelutimeissä miinuksella -> muiden yksiköiden tuntiveloitus tuo plussaa kannattavuuteen, yksikkökohtaiset erot ei välttämättä vertailukelpoisia, toivoo henkilökohtaisempaa seuranta ja kannattavuutta -> motivoivampaa ja voi kehittää omaa työtä</p> <p>- kannattavuuden suhteutus talomäärään ja kokoon -> onko mahdollista? mutta kiinnostaisi</p>	<p>- ei tietoa miten mitataan tai mitataanko edes, ottaa vip keskustelut ja niiden asiakaskannattavuudet puheeksi</p> <p>- tehokkuutta tuo eräpäivä kohtainen kierrätys -> toimii isoissa laskumäärissä, automaattitiliointi tuo myöhemmin tehokkuutta, keskeneräisten asioiden sietäminen</p> <p>- kohossa ehkä mittareita, ei ole tutustunut, laskutus ei sinänsä kerro tehokkuudesta, vip-keskusteluissa ja palvelutimeissä lähinnä esillä</p> <p>- JD:ssä nähnyt mitään</p> <p>- seuranta ei ole varsinaisesti näkynyt</p> <p>- uskoo seurannan olevan vaikeaa, eikä tiedä miten sitä pystyy</p> <p>- toivoisi realistista mittaria, tasapuolisesti ei välttämättä voi koskaan mennä tekijäkohtaisesti, johtuen asiakkaiden erilaisuudesta -> talon koko suhteessa tehokkuuteen</p> <p>- työajan datasta ei osaa sanoa miten hyödynnetään, ei turhaan seurata erikseen tehtäviin käytettyä aikaa</p> <p>- tekijäkohtaiset erot työajan kirjaamisessa, pohtii miten kahvitaukojen kirjaus asiakkaan alle vaikuttaa pitkässä juoksussa kannattavuuteen</p> <p>- läpinäkyvyyttä voisi kehittää tekijätasolle, toki epäselvää mitä kohosta sieltä jo näkee</p>
<p>-Taloushallinnon palveluiden tarjoaminen</p> <p>-Pääkirjanpidon palvelut: lainanhallinta, täsmäytykset, raportointi, tilinpäätökset ja veroilmoitukset (oma yksikkö)</p> <p>-Asiakas X kohdalla ei ole VVA:ta</p> <p>-Asiakas näkyy todella paljon (asiakaspalvelua ja viestintää paljon)</p> <p>-Perusprosessi ei tuota lisäarvoa --> lisäarvo tulee mahdollisuudesta saada sopimuksen ulkopuolisia palveluita</p> <p>-Hyvä asiakaspalvelu ei tuo lisäarvoa --> Tuo ainoastaan hyvää tunnelmaa, ei tuloksia</p> <p>-Haasteena nähdään, että myydään liian halvalla. Prosessi koettiin toimivaksi. Haasteena asiakkaalta tulevat kysymykset, jotka ei kuulu yrityksen vastattavaksi</p>	<p>-Neljä yksikköä, Asva, KP, VVA, PL</p> <p>-Päätehtävät raportointi, tilinpäätökset, asiakaspalvelu/neuvonta, lainanhallinta</p> <p>-Ei osaa sanoa asiakasmäärää</p> <p>-Lisäarvoa päätehtävistä ei tule, lisäarvo tulee muista palveluista, osaavasta henkilökunnasta</p> <p>-Aikaa vievät eniten tilinpäätökset ja asiakaspalvelu</p> <p>-selvitystyöt ja ylimääräiset kysymyksiin vastaamiset</p> <p>-Resurssimäärä ei ole kunnossa. AsVan osalta työmäärä kasvaa koko ajan ja henkilöstöä on liian vähän tekemään asiakas X:ää.</p> <p>- Apuja saa nykyään paremmin, mutta se ei poista vajetta</p> <p>- Nykyiselläin töitä jää roikkumaan</p> <p>-Kohdennetaan asikkaittain, 60 taloa per AsVa, mutta se ei toteudu</p>	<p>-Asiakaskannattavuutta seurataan tuntiseurannan avulla, joiden perusteella saadaan raportit</p> <p>-VIP-keskusteluissa katsotaan henkilökohtaisia kannattavuuksia</p> <p>-Kohdistus tapahtuu tuntikirjausten avulla (kaikki työt kohdistetaan)</p> <p>-Asiakkaan X elinkaari on ollut alkuun kannattava, mutta nyt asiakkaan kasvun myötä laskussa ja pahenee koko ajan</p> <p>-Ongelmaksi koettiin suuri tekijävaihtuvuus palvelutiimissä, prosessien tehostomus, koska hintoja ei voi nostaa, tekijät eivät osaa laskuttaa erillisveloitettavaa työtä, selvitystyöt ja viestinnän määrä</p> <p>-Toiveena, että perehdytys ei kohdistettaisi asiakkaalle, sähköpostien selvitystöiden kirjaaminen taloyhtiöille tarkemman tiedon saamiseksi,</p>	<p>-Tehokkuutta mitataan tavoiteajoilla (ei käytössä kaikissa tehtävissä). Tarkkaa tietoa ei kuitenkaan ole.</p> <p>-Kokee, ettei tehokkuus ole yksinkertainen asia: nopeus ei saa tulla laadun kustannuksella</p> <p>-Laatu on tärkein tehokkuuden osatekijä</p> <p>-Mittareista, mitä jo on, ei mitään tietoa</p> <p>-Ei tietoa, miten palvelee johtamista</p> <p>-Mittareiden tulisi olla selkeitä ja yksinkertaiset kaikille.</p> <p>-Tehokkuutta tulisi lähteä kehittämään laatu edellä</p> <p>-KOHOn avulla työajanseuranta, dataa käytetään keskustellessa kannattavuudesta</p> <p>-Ei tiedä kaikkia nykyisen järjestelmän ominaisuuksia --> ei osaa lähteä kehittämään.</p>

Liite 3. Prosessinmallinnus









Liite 4. laskentamalli

3 suurinta									
Kustannukset						PER 12kk	01.04.2019	31.3.2020	
100 %									

Asiakasvastuu		Kirjanpito		Myyntireskontra		Palkanlaskenta		Vastaanotto		Hallinto	
29,39 %		21,28 %		32,82 %		3,06 %		7,73 %		5,73 %	
H	€	h	€	h	€	h	€	h	€	h	€
Tilinpäätös ja tilintarkastus		Ostolaskujen kierrätys ja hyväksyntä		VVA muutokset, tilisiirrot yms		Palkkioiden laskeminen		Perustaminen, vva		Hallinnointi	
X	35,29 %	X	52,61 %	X	37,15 %	X	25,82 %	X	31,68 %	X	100 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne		Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne		Maksuvalvonta ja perintä		Selvitystyö		Perustaminen, kirjanpito			
X	16,24 %	X	11,20 %	X	27,49 %	X	21,40 %	X	25,20 %		
Lainalaskelmat		Juokseva kirjanpito, tiliote tiliointi		Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne		Kvvaihe ja kauden päätökset		Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne			
X	15,62 %	X	13,29 %	X	11,30 %	X	16,93 %	X	20,13 %		
Täsmätykset, raportointi		Maksatus		Myyntireskontra		Manuaalinen laskenta		Vastaanotto			
X	10,27 %	X	6,50 %	X	6,01 %	X	13,95 %	X	10,74 %		
Asiakasvastuu		Perehdytys		Perehdytys		Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne		Perehdytys			
X	14,96 %	X	4,87 %	X	4,24 %	X	9,10 %	X	3,11 %		
Muut		Muut		Muut		Muut		Muut			
X	7,62 %	X	11,53 %	X	13,81 %	X	12,80 %	X	9,14 %		
5X	100 %	5X	100 %	5X	100 %	5X	100 %	5X	100 %	X	100 %

Asiakas X	
Tilinpäätös ja tilintarkastus	
X	34,62 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	43,09 %
Lainalaskelmat	
X	39,54 %
Täsmätykset, raportointi	
X	48,03 %
Asiakasvastuu	
X	32,02 %
Muut	
X	34,49 %

Asiakas Y	
Tilinpäätös ja tilintarkastus	
X	15,58 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	4,34 %
Lainalaskelmat	
X	12,08 %
Täsmätykset, raportointi	
X	6,98 %
Asiakasvastuu	
X	14,03 %
Muut	
X	12,30 %

Asiakas Z	
Tilinpäätös ja tilintarkastus	
X	49,80 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	52,57 %
Lainalaskelmat	
X	48,38 %
Täsmätykset, raportointi	
X	44,99 %
Asiakasvastuu	
X	53,95 %
Muut	
X	53,21 %

Ostolaskujen kierrätys ja hyväksyntä	
X	41,93 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	74,99 %
Juokseva kirjanpito, tiliote tiliöinti	
X	42,23 %
Maksatus	
X	36,37 %
Perehdytys	
X	48,47 %
Muut	
X	37,30 %

Ostolaskujen kierrätys ja hyväksyntä	
X	11,60 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	4,12 %
Juokseva kirjanpito, tiliote tiliöinti	
X	14,97 %
Maksatus	
X	15,32 %
Perehdytys	
X	5,79 %
Muut	
X	14,61 %

Ostolaskujen kierrätys ja hyväksyntä	
X	46,47 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	20,89 %
Juokseva kirjanpito, tiliote tiliöinti	
X	42,80 %
Maksatus	
X	48,31 %
Perehdytys	
X	45,73 %
Muut	
X	48,09 %

VVA muutokset, tilisiirrot yms	
X	46,26 %
Maksuvalvonta ja perintä	
X	45,38 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	47,17 %
Myyntireskontra	
X	32,47 %
Perehdytys	
X	5,83 %
Muut	
X	50,07 %

VVA muutokset, tilisiirrot yms	
X	7,41 %
Maksuvalvonta ja perintä	
X	13,38 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	19,09 %
Myyntireskontra	
X	7,69 %
Perehdytys	
X	14,68 %
Muut	
X	22,66 %

VVA muutokset, tilisiirrot yms	
X	46,34 %
Maksuvalvonta ja perintä	
X	41,24 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	33,74 %
Myyntireskontra	
X	59,84 %
Perehdytys	
X	79,49 %
Muut	
X	27,27 %

Palkkioiden laskeminen	
X	43,33 %
Selvitystyö	
X	21,12 %
Kkvaihde ja kauden päätökset	
X	21,83 %
Manuaalinen laskenta	
X	22,95 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	31,13 %
Muut	
X	26,33 %

Palkkioiden laskeminen	
X	19,68 %
Selvitystyö	
X	21,59 %
Kkvaihde ja kauden päätökset	
X	21,29 %
Manuaalinen laskenta	
X	31,12 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	26,56 %
Muut	
X	26,78 %

Palkkioiden laskeminen	
X	36,99 %
Selvitystyö	
X	57,30 %
Kkvaihde ja kauden päätökset	
X	56,88 %
Manuaalinen laskenta	
X	45,93 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	42,31 %
Muut	
X	46,89 %

Perustaminen, vva	
X	76,04 %
Perustaminen, kirjanpito	
X	77,86 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	73,91 %
Vastaanotto	
X	68,04 %
Perehdytys	
X	66,63 %
Muut	
X	44,89 %

Perustaminen, vva	
X	8,14 %
Perustaminen, kirjanpito	
X	8,80 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	8,75 %
Vastaanotto	
X	9,66 %
Perehdytys	
X	16,76 %
Muut	
X	32,41 %

Perustaminen, vva	
X	15,82 %
Perustaminen, kirjanpito	
X	13,34 %
Asiakaspalvelu, säpo, puhelut jne	
X	17,34 %
Vastaanotto	
X	22,30 %
Perehdytys	
X	16,61 %
Muut	
X	22,71 %

Hallinnointi	
X	39,13 %

Hallinnointi	
X	17,39 %

Hallinnointi	
X	43,48 %

Liikevaihto	Koko liikevaihto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-9,39 %

Liikevaihto	Koko liikevaihto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-7,98 %

Liikevaihto	Koko liikevaihto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	12,58 %

Liikevaihto	Asiakasvastuu
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	10,79 %

Liikevaihto	Asiakasvastuu
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	7,24 %

Liikevaihto	ASiakasvastuu
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	9,72 %

Liikevaihto	Kirjanpito
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-48,64 %

Liikevaihto	Kirjanpito
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-42,06 %

Liikevaihto	Kirjanpito
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	9,13 %

Liikevaihto	Myyntireskontra
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-6,10 %

Liikevaihto	Myyntireskontra
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	8,09 %

Liikevaihto	Myyntireskontra
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	19,06 %

Liikevaihto	Palkanlaskenta
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	40,85 %

Liikevaihto	Palkanlaskenta
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-37,70 %

Liikevaihto	Palkanlaskenta
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	34,69 %

Liikevaihto	Vastaanotto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-269,83 %

Liikevaihto	Vastaanotto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-125,56 %

Liikevaihto	Vastaanotto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-142,70 %

Liikevaihto	Hallinto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	50,86 %

Liikevaihto	Hallinto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	-22,14 %

Liikevaihto	Hallinto
Kulut	
Voitto	
Kannattavuus %	13,45 %