

Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittäminen

Satu Nummela

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2021
Liiketalouden ala
Organisaation ja talouden johtaminen
Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijä(t) Nummela, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä maaliskuu 2021
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Organisaation ja talouden johtaminen (ylempi AMK)		
Työn ohjaaja(t) Virtanen, Aila		
Toimeksiantaja(t) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayritykselle asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä ja löytää keinot oleellisten kustannusten allokointiin. Tutkimuksen tuotoksen avulla haluttiin tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakaspalveluliiketoiminnan johtamiseen. Yritys on kasvattanut liiketoimintaansa merkittävästi viime vuosien aikana, ja kannattavuuden seuranta olemassa olevilla työkaluilla ei ole riittävällä tasolla vastannut seurantarpeisiin.</p> <p>Kehittämistutkimus tehtiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen eli triangulaation avulla. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nostettiin asiakaskannattavuuden seurannan merkitys osana liiketoiminnan talousjohtamista. Teoriassa tarkastellaan myös erilaisia laskentamenetelmiä sekä näiden hyötyjä ja haasteita. Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä kehitettiin yrityksen olemassa olevien työkalujen ja saatavissa olevan datan pohjalta. Tutkimus eteni iteraatiokierroksina, ja materiaalia kerättiin jatkuvasti erilaisilla datahauilla ja yrityksen asiantuntijoita haastatellen.</p> <p>Kehittämistutkimuksen tuotoksena syntyi laskentamenetelmä, joka hyödyntää olemassa olevien järjestelmien tietoja ja kerää asiakaskannattavuuslaskennassa tarvittavan tiedon yhteen pohjaan. Samassa tiedostossa huolehditaan kustannusten kohdistaminen asiakkuuksille siltä osin kuin suora kustannus ei ole ollut mahdollinen ja olemassa olevat järjestelmät eivät ole mahdollistaneet monimuotoisia kohdistuksia.</p> <p>Laskentamenetelmä on rakennettu liiketoimintalähtöisesti ja seurantatasot vastaavat liiketoimintajohdon tarpeita. Laskenta on muokattavissa liiketoiminnan muuttuessa ja sitä voi hyödyntää pohjana myös muissa yhtiön B2B asiakaskannattavuuslaskennoissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskannattavuus, talousjohtaminen, sisäinen laskenta, asiakas		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Nummela, Satu	Type of publication Master's thesis	Date March 2021 Language of publication: finnish
	Number of pages 65	Permission for web publication: x
Title of publication Development of a customer profitability calculation model		
Degree programme Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Virtanen, Aila		
Assigned by Company X		
Abstract <p>The aim of the study was to develop a method for calculating customer profitability for the client company and to find ways to allocate relevant costs. The result of the study was aiming to create added value for the management of the company's customer service business. The company has grown its business significantly in recent years, and the existing tools haven't met the need for monitoring profitability purposes.</p> <p>The development study was conducted using both qualitative and quantitative research methods, i.e. by means of triangulation. The importance of monitoring customer profitability as part of business financial management was emphasized in the theoretical framework of the study. The theory also introduces different calculation methods with their benefits and challenges. The method for calculation of customer profitability was developed with the company's existing tools and available data. The research progressed as iteration rounds, and material was continuously collected through various data searches and interviews with company experts.</p> <p>The output of the development study was a calculation method that makes use of the data of existing systems and collects the information needed in customer profitability calculation on a single file. The same file takes care of allocating costs to customers when direct costs have not been possible and existing systems have not allowed for diversified allocations.</p> <p>The calculation method is business-oriented, and the monitoring levels are based on the needs of management. The calculation can be modified according to the business changes and can also be used as a basis for other company's B2B customer profitability calculations.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer profitability, financial management, internal accounting, customer		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto kehittämistyöhön	3
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat	3
1.2	Tutkimuksen kohde	3
1.3	Työn tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2	Asiakaskannattavuus talousjohtamisen työkaluna	7
2.1	Asiakaskannattavuuden seurannan merkitys	7
2.2	Asiakkaan merkitys	9
2.3	Asiakaskannattavuuden raportointi ja seuranta	11
2.4	Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen	13
3	Asiakaskannattavuuslaskennan menetelmät.....	16
3.1	Toimintolaskenta.....	16
3.2	Aikaperusteinen toimintolaskenta.....	19
3.3	Prosessikustannuslaskenta.....	20
3.4	Vyörytysmenetelmä	22
3.5	Menetelmien soveltuvuus kohdeyrityksessä	23
4	Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän toteuttaminen.....	26
4.1	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus.....	26
4.2	Lähtötilanne.....	29
4.3	Projektin toteutus.....	31
	4.3.1 Tutkimusmenetelmä.....	32
	4.3.2 Aineistonkeruu	35
	4.3.3 Analyysi.....	38
5	Kehittämistutkimuksen tulokset	40
5.1	Laskentamallin tekninen toteutus.....	40
5.2	Laskentamallin jatkuvan käytön prosessi.....	43
5.3	Uuden laskentamallin vaikutukset	45

	2
6 Yhteenveto	49
6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	49
6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti	53
6.3 Eettisyys ja lupa-asiat	54
6.4 Pohdinta	55
Lähteet	59
Liitteet	62
Liite 1. Haastattelut.....	62
Liite 2. Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän raporttipohja.....	63
Liite 3. Kustannusten kohdistusperiaatteet	64
Liite 4. Tukitiimien työajanseuranta	65
Kuviot	
Kuvio 1. Asiakasprofiilit tuottavuuden ja uskollisuuden mukaan	15
Kuvio 2. Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma	32
Kuvio 3. Tiedon liikkuminen asiakaskannattavuuslaskentaan	41
Kuvio 4. Yritys X:n asiakaskannattavuuslaskennan pelkistetty malli.....	47
Kuvio 5. Yritys X:n asiakasprofiilit tuottavuuden ja uskollisuuden mukaan.....	48
Taulukot	
Taulukko 1. Sisäisen laskutuksen ja vyörytyksen ominaisuuksia	23
Taulukko 2. Tutkimuksen toteuttaminen	34

1 Johdanto kehittämistyöhön

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Asiakkaan merkitys on korostunut yritystoiminnassa, ja asiakasnäkökulmasta on tullut aiempaa oleellisempi osa liiketoimintajohtamista. Tämä näkyy tarpeena ymmärtää asiakkaiden kannattavuutta ja saada syvällisempi käsitys siitä, miten eri toimet vaikuttavat asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Fish, Miller, Becker ja Pernsteiner (2016, 38-39) esittävät asiakaskannattavuuden olevan strategiaan linkitetty tapa määritellä ja tunnistaa eri asiakkuuksien tai asiakasryhmien suhteellinen kannattavuus. Se saattaa auttaa organisaatioita löytämään strategioita, jotka tuottavat lisäarvoa sekä kannattavimmille että epäkannattavimmille asiakkuuksille. (Fish, Miller, Becker & Pernsteiner 2016, 38-39.) Tästä huolimatta asiakaskannattavuuden seuranta on useilla yrityksillä vielä vaillinaista.

Usein laskelmien jälkeen ilmenee, että yhtiön asiakaskannattavuus ei ole samalla tasolla, kuin johdon päätöksentekijät ovat luulleet, vaan asiakaskohtainen kannattavuus vaatii tarkempaa tarkastelua ja yllättäviäkin toimenpiteitä (Terziev, Banabakova & Georgiev, 2017, 39). Tarkastelun perusteella on harkittava mahdollisuutta hinnankorotukseen tai tehokkaampaan palveluun, tai harkittava jopa asiakassuhteen päättämistä (Pellinen 2019, 140). Hellman ja Värilä (2009, 111) toteavat asiakaskannattavuuden olevan laaja kokonaisuus. Se on yhdistelmä erilaisista tekijöistä, joissa tapahtuvat muutokset pitäisi saada paremmin esiin, jotta niihin on mahdollista reagoida nopeammin. Asiakaskannattavuuslaskenta on siis hyvin olennainen osa liiketoiminnan johtamista ja se tuottaa arvokasta tietoa päätöksentekoon.

1.2 Tutkimuksen kohde

Tämän kehittämiseen tähtävän opinnäytetyön tarkoituksena on Yritys X:n asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittäminen. Tutkimuksen kohteena olevalla yrityksellä on pitkä historia energia-alan asiakaspalvelun tarjoamisessa konserniyrityksille. Perinteisesti asiakaspalvelu onkin hoidettu alalla omin voimin, mutta viime

vuosien aikana energia-alalla on alettu ostamaan asiakaspalvelua muualta. Yritys X kokee kuitenkin energia-alan erityisluonteen vuoksi parhaaksi, että asiakaspalvelu ja sen rinnakkaispalvelut pysyvät itsellä. Tällöin sen vuosia kerätty ammattiosaaminen, mikä palvelee erityisosaamista vaativaa asiakaskuntaa, säilyttää samalla asiakaspalvelun laadun. Nämä seikat huomioiden alettiin tarjota asiakaspalvelua myös muille energia-alan yhtiöille. Noin neljä vuotta sitten yritys laajensikin liiketoimintaansa ja alkoi myydä asiakaspalvelua myös konsernin ulkopuolisille, vastaavan alan yrityksille.

Asiakkaat etsivät kokonaispalvelua, josta he saisivat mahdollisimman laajan hyödyn samasta paikasta (Grönroos 2009, 55). Yritys X:n liiketoiminta on B2B liiketoimintaa ja pitää sisällään asiakaspalvelun kokonaisprosessit sisältäen asiakaspalvelun monikanavaisessa ympäristössä, integroidun järjestelmäympäristön sekä laskutus- ja saatavien hallintapalvelut. Lisäpalveluna tarjotaan myös muita alaan liitännäisiä palveluita, kuten extranet-palveluita sekä mittaustiedonhallintaa. Liiketoiminta on viime vuosina laajentunut merkittävästi alan uuteen palvelumalliin, ja kasvu on vaatinut paljon kehitystyötä. Asiakkaiden määrän lisääntyessä myös asiakaskannattavuuden seuranta ja ymmärrys on tullut entistä merkittävämmäksi osaksi talouden seurantaa.

Yritys X:n laskennan pohjana oleva nykyinen laskentamalli perustuu konserniyhtiön erilaisen liiketoiminnan tarpeisiin. Yrityksen olemassa oleva laskentamalli ei sovellu sellaisenaan nykyisen, kasvaneen palvelukonseptin raportointitarpeisiin. Palveluliiketoiminnan monimuotoisuus haastaa olemassa olevat työkalut. Asiakaskannattavuuden laskentamalli tuleekin kehittää johtamisen tueksi nykytilanne ja tarjolla olevat työkalut huomioiden. Tutkimuskohde esiintyy tässä tutkimuksessa nimellä ”Yritys X”.

1.3 Työn tavoite, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää Yritys X:n kasvaneelle palveluliiketoiminnalle asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä kannattavuuden ja asiakassuhteiden johtamista varten. Kehittämistarve syntyi työelämälähtöisesti nopeasti kasvaneen ja muuttuneen palvelukonseptin kannattavuusseurannan tarpeista liiketoimintajohdon ja yhtiön talousfunktioiden lähtökohdista. Hellman ja Värilä (2009, 20) täsmentävät, että muuttuva liiketoimintaympäristö vaatii ulkoisen ja sisäisen tiedon kattavampaa

yhdistämistä. Johtamisen ja johtoa tukevan raportoinnin pitää pystyä huomioimaan ympäristön muutokset ja yhdistämään ne omaan liiketoimintaan ja sen ohjaamiseen, ja sitä varten se tarvitsee aiempaa käyttökelpoisempaa tietoa. Haasteena on saada tieto sellaiseen muotoon, jossa sitä voidaan hyödyntää johtamisessa. (Hellman & Väriä 2009, 20.) Kustannuslaskennan odotetaan tuottavan tietoa taloudellisesti kannattavien päätösten tueksi, minkä vuoksi tarvitaan menetelmä kustannusten kohdistamiseksi (Pellinen 2019, 43). Kannattavuuden analysoinnin tuottaman tiedon avulla yrityksen kehitystä pystytään ohjaamaan tuote- ja asiakasrakenteita muuttamalla (Puolamäki 2007, 141).

Laskentamenetelmän tulee olla periaatteiltaan mahdollisimman läpinäkyvä ja selkeä, ja sen tulee vähentää manuaalisyön määrää ja lisätä luotettavuutta. Tässä opinnäytetyössä kehitetään kohdeyhtiöön soveltuva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä. Työn tutkimuskysymys on:

”Millainen on yritykselle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä?”

Laskentamenetelmän kehittäminen sisältää varsinaisen mallin lisäksi kustannusten allokoinnin. Työn toinen tutkimuskysymys on:

”Miten määritellään epäsuorien kustannuserien allokointi?”

Tutkimuksen lopputulos parantaa yhtiön ymmärrystä asiakaskannattavuuden taustoista sekä tukee liiketoiminnan ja asiakassuhteiden johtamista yhdistäen operatiivisten toimien vaikutuksen talousjohtamiseen. Kehittämistutkimuksen tuloksena Yritys X:ssä otetaan käyttöön tämän liiketoimintamalliin soveltuva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä. Laskentamenetelmä huomioi yrityksen organisaatiomallin ja liiketoiminnan muuttuvan luonteen laskentamenetelmien muokkautuvuudessa. Laskentaan tuodaan eri kustannuskategoriat seurantaan helpottamaan.

Asiakaskannattavuuden ymmärtämisestä hyötyvät sekä yritys että asiakkaat. Laskennan tuottamien tulosten perusteella yritys voi tunnistaa eri kehitysvaiheen asiakkaat,

ja siten kehittää asiakassuhteitaan kannattavammaksi sekä tunnistaa jo kannattavien asiakkaiden tarpeet. Asiakaskannattavuuslaskennasta saatava tieto hyödyntää palveluprosessien kehittämisen näkökulmasta myös asiakkaita. Tutkimustulosten hyödynnettävyys on mahdollista yleisellä tasolla B2B palveluliiketoiminnan yhtiöissä. Kuitenkin asiakaskannattavuuden laskenta on hyvin yksilöllistä riippuen mm. yhtiön koosta, liiketoiminnasta, liiketoimintatavoitteista ja asiakassuhteista. Luotettavaa tietoa omien asiakkaiden kannattavuudesta saadaan vain toteuttamalla yrityskohtainen laskenta. Asiakaskannattavuuden määrittelyn tulee vastata yhtiökohtaista liiketoimintamallia, minkä vuoksi menetelmä tulee kehittää erikseen jokaiseen yritykseen (Hellman & Värilä 2009, 120).

Kohdeyhtiössä harjoitetaan useampaa alan tarpeisiin soveltuvaa palveluliiketoimintaa, mutta tutkimus rajataan koskemaan yrityksen yhtä liiketoiminta-alaa, asiakaspalveluliiketoimintaa ja sen kaikkia asiakkuuksia, joita on yhteensä kahdeksan. Tutkimus rajataan yritykselle sopivan asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittämiseen eikä se siten sisällä analyysiä asiakaskannattavuuden tuloksista vaan tutkimuksen tuloksia tarkastellaan laskentateknisestä näkökulmasta. Laskentamenetelmien tarkastelussa huomioidaan eri asiakkuuksille kohdistuvat kustannuserät jaettuna eri seurantatasoihin niiden aiheutumisperiaatteen mukaan.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaskannattavuuteen liittyvistä aiemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta. Teoriaosuus jaetaan kahteen pääkokonaisuuteen. Ensimmäinen teoriakokonaisuus käsittelee asiakaskannattavuuden merkitystä osana talousjohtamista. Tässä osuudessa tarkastellaan asiakkaan merkitystä, asiakaskannattavuuden raportointia sekä asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä liiketoiminnan ohjaamisessa. Toisessa teoriakokonaisuudessa tutustutaan erilaisiin asiakaskannattavuuden laskentamenetelmiin ja niiden soveltamismahdollisuuksiin, hyötyihin ja haasteisiin.

Empiirisessä osuudessa perehdytään ensin lyhyesti laskennan nykytilanteeseen. Sitten esitellään tutkimuksen toteutusta tuomalla esiin tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä analyysi. Seuraavaksi käsitellään asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittämistutkimuksen vaiheita, projektin tuloksia ja luotettavuus. Kun tutkimuksen päätuotoksena on saatu luotua asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä, tuodaan esille tutkimustulosten perusteella saatavat johtopäätökset ja kehittämisedotukset. Opinnäytetyön viimeinen osuus muodostuu yhteenvedosta ja pohdinnasta.

2 Asiakaskannattavuus talousjohtamisen työkaluna

2.1 Asiakaskannattavuuden seurannan merkitys

Talousjohtamisella on merkittävä rooli toiminnan tehostamisessa, johon erilaiset laskentamenetelmät pyrkivät tarjoamaan työkaluja (Partanen 2007, 104). Asiakaskannattavuutta käsittelevässä kirjallisuudessa todetaan usein kannattavuustasojen yllättävän tarkkojen laskelmien tekemisen jälkeen. Terziev ym. (2017, 39) mukaan tyypillisesti jopa 20 – 40 % asiakkaista ovat kannattamattomia. Voi myös tulla yllätyksenä, että suurimmat asiakkaat eivät olekaan kannattavimpia asiakkaita, vaan kannattavimpia ovat hyvinkin keskivertoasiakkaat (Terziev ym. 2017, 39.) Myös Partanen (2007, 55) kertoo tutkimuksien tuottavan yllättäviä tuloksia. Tosin hän tuo esiin näkökulman, että vain 20 – 40 % asiakkaista tuottaa suurin piirtein yrityksen koko tuloksen. (Partanen 2007, 55.) Grönroos (2009, 206) puolestaan nostaa esiin monesti viitattun Pareton säännön (kts. esim. Grönroos 2009; Peppers & Rogers 2016), jonka mukaan karkeasti 20 % asiakkaista tuottaisi 80 % liikevaihdosta tai voitoista (näkökulmia on useita). Joka tapauksessa tutkimustulokset antavat hälyttäviä merkkejä yritysten asiakaskannattavuuksien tasosta ja sen seurannan puutteellisuudesta, vaikka asiakaskannattavuuksilla on suora vaikutus yritysten tulokseen. Grönroos (2009, 206) summaakin olevan enemmän sääntö kuin poikkeus, että noin 30 % asiakaskunnasta on kannattamatonta.

Terziev ym. (2017, 40) nostavat esiin tyyppillisiä syitä kannattamattomuuteen asiakkaan kokoluokan mukaan. Suuret asiakkaat vaativat usein erikoiskohtelua, ja saavat suurimmat alennukset, mikä pienentää yrityksen tulosta. Pienet asiakkaat taas maksavat täyden hinnan perustason palvelusta, mutta heidän pienempivolyymisiin toimintoihinsa käytetyt kustannukset vähentävät voittoa viivan alla. Keskitason asiakas saa hyvää palvelua, maksaa lähes täyden hinnan ja on usein kannattavin asiakas, mikä tekeekin heistä markkinoilla halutuimman asiakassegmentin. (Terziev ym. 2017, 40.)

Asiakaskohtaisten rahavirtojen selvittäminen on olennaista sekä strategisista että operatiivisista lähtökohdista (Grönroos 2009, 200). Tarvittaviin toimiin ei ole mahdollista ryhtyä, mikäli kannattavuustiedot eivät ole selvillä (Grönroos 2009, 208). Pellinen (2019, 52) huomauttaa, että laskennan ymmärtämisestä on hyötyä myös toiminnan taloudellisen tehokkuuden pitkän tähtäimen kehittämisessä. Alhola (2016, 77) puolestaan tarkentaa, että laadukkaista asiakaskannattavuuslaskelmista saatava hyöty tuo näkyväksi vaihtoehdon, jossa yritys saattaa jopa tietoisesti luopua kannattamattomista asiakkaista, mikäli asiakkuutta ei saada kannattavaksi. Kaplan ja Norton (2004, 123) esittävät laskennan merkitystä korostavan huomion kertoen, että asiakkaiden kannattavuudet ovat erilaisia, ja pitkäaikaisiin asiakkaisiin käytetään paljon rahaa asiakassuhteiden kehittämisen ja ylläpidon vuoksi. Siksi onkin merkittävä tiedostaa, että raha kohdistetaan oikeisiin paikkoihin. (Kaplan & Norton 2004, 123.)

Yritykset pyrkivät jatkuvasti löytämään keinoja strategisten hyötyjen saavuttamiseen omalla liiketoiminnan alallaan. Käännöksen tarkasta tuotteiden kustannuslaskennasta parempaan asiakaskannattavuuden ymmärtämiseen erilaisten laskelmien kautta on saavuttanut jalansijaa sekä johdon että laskentatoimen kirjallisuudessa. (Fish ym. 2016, 38-39.) Tästä huolimatta useat yritykset eivät edelleenkään seuraa asiakaskannattavuutta (Terziev ym. 2017; Fish ym. 2016; Cermák 2015). Terziev ym. (2017, 39) nostavatkin esiin mahdollisuuden tuottaa ymmärrystä asiasta implementoimalla asiakaskannattavuuslaskenta yhtiön työkaluksi. Tämä vaatii, että on kuvattava ja kohdistettava kaikki kustannukset eri asiakkuuksille. He ehdottavat hyödylliseksi tavaksi kustannusten allokoimiseen esim. niiden kustannusten erottelun, joita ei enää synny, kun asiakkuus päättyy. (Terziev ym. 2017, 39.) Arantolan (2006, 151) näkemys

asiakaskannattavuudesta on, että tuloksen erät kohdistetaan asiakaskohtaisesti jollekin tietylle katetasolle asti. Hänkin kuitenkin toteaa tavoitelluksi tilaksi kaikkien yrityksen tuottojen ja kustannusten huomioimisen kohdistamisessa. (Arantola 2006, 151.)

2.2 Asiakkaan merkitys

Koko liiketoiminnan arvo muodostuu asiakkaista. Ilman asiakkaita ei ole mahdollista luoda minkäänlaista arvoa omistajille. Liiketoiminnan olemassaolo perustuu siihen, että se tuottaa asiakkailleen tuotteita tai palveluita, joilla se tuottaa taloudellista hyötyä omistajilleen. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole saman arvoisia. Asiakkaiden erilaisuuden ymmärtäminen on hyvin tärkeää asiakkaiden johtamisen kannalta. (Peppers & Rogers 2016, 143.) Yritysten tulee päättää, minkälaisen asiakkaiden kanssa he haluavat tehdä liiketoimintaa, ja minkälaisia suhteita he haluavat luoda. Arvokkaat ja potentiaalisesti arvokkaat asiakkaat ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Yhdessä oppimiseen ja kehittymiseen tähtävistä asiakassuhteista on yritykselle valtava etu liiketoiminnan kehittymisen ja tuottavuuden kannalta. Myös asiakkaan saama hyöty on merkityksellinen, kun tuote tai palvelu on muovautunut tämän omiin tarpeisiin. (Peppers & Rogers 2016, 26.) Myös Malmi, Raulas, Gudergan, ja Sehm (2004, 11) kertovat hyvien kumppanuussuhteiden kautta saatavasta hyödystä. Arvokkaat asiakkaat auttavat yrityksiä innovaatioissa ja oppimisessa, mikä tuottaa kassavirtaa muilta asiakkailta pitkällä tähtäimellä. (Malmi, Raulas, Gudergan, & Sehm 2004, 11.) Asiakkaan arvo näkyy tuote- ja palveluvalikoimassa. Arvo voi olla esimerkiksi edulliset hinnat tai suppea, mutta laadukas suoritevalikoima (Kaplan & Norton 2004, 99.)

Kaplan ja Norton (2004, 119) toteavat asiakassuhteen merkityksen kasvaneen aiemmasta liiketoimintakulttuurista vallan siirtyessä tuottajilta asiakkaille informaatioteknologian myötä. Asiakkaat eivät enää odota myyntipuheluita tai markkinoiden syötettä, vaan tarve lähtee heidän omista lähtökohdistaan. (Kaplan & Norton 2004, 119.) Aikaan saatujen myyntitapahtumien määrä ei enää määritä asiakasprosessin onnistumista. Asiakasprosessin tehtävä on kannattavien asiakassuhteiden hankkiminen, säilyttäminen ja vahvistaminen pitkällä tähtäimellä. Uskolliset asiakkaat ovat valmiita

maksamaan korkean hinnan hyvin tuotetusta laadusta ja saadusta lisäarvosta. (Kaplan & Norton 2004, 121, 130.) Onkin edullisempaa säilyttää vanhat asiakkaat kuin hankkia uusia (Kaplan & Norton 2004, 130; Malmi ym. 2004, 5). Malmi ym. (2004) ovat tutkineet asiakassuhteen kannattavuuden laskennan ja liiketoiminnan tuottavuuden suhdetta. He toteavat tuottavaan ja pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen panostamisen parantavan yritysten suorituskykyä lisäämällä asiakastyytyvyyttä ja asiakkaan ostovolyyymiä (Malmi ym. 2004, 5, 11).

Asiakasuskollisuuden ja -suhteen ylläpitäminen on arvotonta, mikäli arvo ei näy riittäväällä tasolla kannattavuudessa. Kannattavuuden analysoinnissa tulisikin kiinnittää huomiota asiakassuhteen elinkaaren kannattavuuteen ja siten arvontuottamiseen kokonaisuutena. (Partanen 2007, 54.) Kannattavuutta ei kuitenkaan tule tarkastella vain puhtaasti lukujen ja yksittäisen asiakkuuden valossa. Lehtinen (2004, 130-132) sekä Malmi ym. (2004, 5, 11) muistuttavat, että nykyajan verkostoituneessa maailmassa kukin asiakas on mahdollinen linkki muihin asiakkuuksiin. Vaikka siis yksittäinen asiakas ei olisikaan niin merkittävä, se voi avata mahdollisuuksia asiakaspiirin laajentamiseen omilla verkostoillaan (Lehtinen 2004, 130-132, Malmi ym. 2004, 5, 11). Tämä on erityisen merkitsevää, mikäli yrityksen fokus on kannattavuuden kehittymisessä volyyymiä lisäämällä (Lehtinen 2004, 130-133).

Lisäksi Lehtinen (2004, 42-43) huomauttaa, että vaikka kannattamatonta asiakasta ei lähtökohtaisesti kannata pitää, tulee kokonaisuudessa myös huomioida yksittäisen asiakkuuden merkitys käyttöasteeseen, ja sitä kautta saatavaan hyötyyn. Asiakkuudella voi olla tuottajan näkökulmasta myös muita arvon ulottuvuuksia, jotka ovat merkityksellisiä, vaikka yksittäisen asiakkaan kannattavuus olisi heikompaa. Volyymin merkitys korostuu, kun kyse on prosessista ja sen sujumisesta. Kannattamattomampikin asiakas voi tuoda merkityksellistä lisävolyyymiä toiminnan perustan ylläpitämiseksi. (Lehtinen 2004, 42-43.)

Onnistunut asiakkuuksien johtaminen näkyy ensin kasvuna liikevaihdossa. Uusien asiakkuuksien hankkiminen ja myynnin lisääminen vanhoille asiakkaille joko olemassa olevan myynnin kasvun tai uusien tuotteiden kautta tuovat uusia tulolähteitä. Ole-

massa olevien asiakassuhteiden vahvistamisen tulisi lisätä asiakkaan arvoa, ja näin ollen pidentää asiakkaan elinkaarta ja tuottaa sitä kautta parempaa kannattavuutta yritykselle. Sisään tulevan rahavirran lisäksi kasvu tukee yrityksen tuottavuutta erilaisien automatisointien kautta. (Kaplan & Norton 2004, 136.) Liikevaihdon kasvun lisäksi kannattavuudessa merkitsee kustannustehokkuus. Malmi ym. (2004, 2) kertookin tehokkuuden parantamiseen tähtäävien toimenpiteiden saavan yritykset yhä useammin tarkastelemaan asiakassuhteitaan. Yrityksien tulee tunnistaa tuottavimmat asiakkaansa, ja panostaa näiden asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja parantamiseen. Tämän oletetaan parantavan liiketoiminnan tuottavuutta. (Malmi ym. 2004, 2.)

2.3 Asiakaskannattavuuden raportointi ja seuranta

Talousjohtaminen vaatii tueksi tietoa asiakaskannattavuudesta. Tieto asiakaskannattavuuden tilanteesta muodostuu liiketoiminnan sisäisen laskennan tuotoksena talousfunktioiden ja liiketoimintavastaavien yhteistyössä. Lehtinen (2004, 124) kertoo asiakkuuksiin liittyvän tiedon lisääntyneet yhtiöissä, mutta tiedon hyödyntäminen ei ole lisääntynyt samassa suhteessa. Hän väittää tämän johtuvan siitä, että tieto on vaikeasti saatavissa; joko hajallaan tai käyttökelvottomassa muodossa. Myös halua tiedon hyödyntämiseen on vähän, vaikka se on kyvykkyyden lisäksi merkittävä ominaisuus liiketoiminnan tukemisessa. (Lehtinen 2004, 125.)

Asiakastietoihin liittyvän datan hyödyntämisen työvälineet ovat kehittyneet viime vuosikymmeninä ja tekniset analyysi- ja raportointimahdollisuudet ovat saatavilla ilman erityistä IT-osaamista (Arantola 2006, 23-24). Silti asiakassuhteiden taloudellisten lukujen analysoiminen on useille yrityksille haastavaa. Voi olla vaikea saada tietoja asiakkaaseen tai asiakasryhmiin kohdistuvista tuotoista, kustannuksista, voitosta ja kannattavuudesta. Usein laadittava erillinen analyysi jää puutteelliseksi laskenta-järjestelmistä saatavien vajaiden tietojen vuoksi. (Grönroos 2009, 200.) Vaikka data-varastot ja pilvipalvelut ovat mahdollistaneet paremmat analysointimahdollisuudet yrityksille, raportointi ei ole silti parempaa kuin niiden taustalla oleva tieto ja älykkyys niiden käyttämisessä (Peppers & Rogers 2016, 443).

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 97) puolestaan näkevät, että ongelma ei useinkaan ole tiedon saatavuus tai vaillinaisuus, vaan sen koostamisen haasteet. Menestyvältä yritykseltä edellytetään toimintaympäristön ennakoimista ja sen muutoksiin reagoimista, mikä edellyttää tehokasta tiedonhallintaa. Tiedonhallinnan avulla datasta tulee koostettua tietoa, joka jalostetaan päätöksenteon tarpeisiin, ja jonka avulla yksilöiden osaaminen saadaan kaikkien käyttöön. Tiedonhallinta siis mahdollistaa tulevan ennakkoinnin, nopeamman reagoinnin ja vahvemman perustan päätöksille. Tiedon merkitys liiketoiminnan ohjaamisessa korostuu muutoksissa. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 95.)

Tietoon ja sen hallintaan liittyvistä haastekohdista huolimatta ainoa oikea tapa mitata kannattavuutta on taloudelliset mittarit. Taloudellisten mittareiden käyttöön liittyy kuitenkin ongelma silloin, kun ne johdetaan tuotoista; tuotot ei ole hyvä tuotoksen mittari, sillä hinta ei välttämättä heijasta palvelun laatua. (Grönroos 2009, 306.) Palveluiden tuottavuus on monimutkaista laadun vaihteluiden vuoksi. Tämän vuoksi palveluyritykset eivät voi käyttää yksinkertaisia tunnuslukuja, vaan tuottavuutta mitataan ja analysoidaan laajempien mittareiden avulla. (Grönroos 2009, 308.)

Raab, Ajami, Gargeya ja Goddard (2008, 27) mukaan asiakas- ja markkinatiedon kerääminen ja analysoiminen oikealla tavalla toimii arvonluomisen mahdollistajana. Usein jo olemassa oleva tieto vaatii vain arvioimista. Jos tieto on hajallaan eri organisaation osissa, se tulee arvioida jokaisesta eri näkökulmasta. (Raab, Ajami, Gargeya & Goddard 2008, 27.) Asiakaskohtaisen tuloksen laskeminen vaatii eri kustannuserien jäsentelyä ja jakamista asiakkuuksille. Tämän lopputulemaa tarkastellaan suhteessa myyntiin, ja saadaan suuntaa sille, paljonko kukin asiakkuus on tuottanut yhtiölle. Tiedon tuottaminen vaatii tuloksen erien allokoimista asiakkaiden laskentakohteille. (Raab ym. 2008, 96.)

Cooper ja Kaplan (1988) kirjoittavat, että kun kustannukset on laskettu oikein, tehdään oikeita päätöksiä. Tästä voidaan päätellä, että päätöksen johtaminen suotuisampaan taloudelliseen tulokseen on suhteessa laskennan kehittyneisyyteen. Kirjallisuudessa ei juurikaan mainita laskentamenetelmien kehittämiskustannuksista, mutta

taustalla lienee olettaus jonkinlaisesta kustannushyötyanalyysistä, joka ohjaa tätäkin päätöksentekoa. Tämä viittaa siihen, että edut laadukkaamman tietoperustan saamiseksi päätöksenteon tueksi ovat suuremmat kuin kehittämisen kustannukset. (Malmi ym. 2004, 6.) Tapoja eri laskentamenetelmien kehittämiseksi on useita, joista yleisempiin perehdytään tämän tutkimuksen luvussa 3. Malmin ym. (2004, 15) tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakassuhteen hallinnan lisäksi asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittyneisyys sekä sen hyödyntäminen korreloivat liiketoiminnan tuottavuuteen. Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen on oleellista sekä strategisen että operatiivisen johtamisen vuoksi (Grönroos 2009, 200).

2.4 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen

Asiakaskannattavuusmenetelmän ylläpitäminen ja seuraaminen on keskeinen työkalu liiketoimintajohtamisessa ja tulisi sisältyä talousraportoinnin peruspakettiin (kts. esim. Terziev ym. 2017). Asiakaskannattavuustiedolla ei kuitenkaan ole arvoa, ellei sitä pystytä hyödyntämään liiketoiminnan johtamisessa sekä organisaation että asiakkuuksien johtamisessa (Hellman & Värilä 2009, 120; Malmi ym. 2004, 6). Syväällisemmän asiakasymmärryksen ja -motiivien saavuttaminen ei löydy kustannuksista. Asiakaskohtaiset tuotot ja kustannukset pitää voida tunnistaa, jotta nämä voidaan myöhemmin yhdistää asiakkaan käyttäytymiseen analysointia varten. Asiakaskohtaisen taloudellisen seurannan tarkoitus onkin kehittää toimintaa yhteissummana asiakasymmärryksen kanssa. (Arantola 2006, 73.) Kun laskenta ja seuranta on kunnossa, onkin mielenkiintoista analysoida ja toteuttaa kannattavuusmahdollisuuksia parantavia muutoksia (Grönroos 2009, 212).

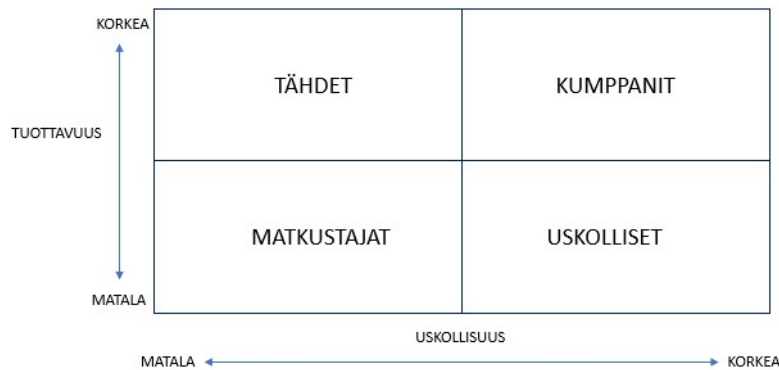
Kannattavuuteen vaikuttaa liiketoimintaan sijoitetut panokset eli kustannukset sekä toiminnasta saatavat tuotot eli myynti. Kannattavuuden parantamisen ratkaisut kytkeytyvät sekä myynnin lisäämisen mahdollisuuksiin joko hintaan tai määrään vaikuttamalla, että miten (asiakaskohtaisia) kustannuksia saadaan laskettua. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 37.) Kannattavuuden analysoinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa yrityksen kehityksen ohjaamista varten. Toiminnan tehostamisen lisäksi vanhoja toimintoja kyseenalaistetaan ja uusia kehitetään. (Puolamäki 2007, 141.)

Asiakkaiden segmentointi

Yrityksen onnistuminen perustuu asiakastarpeiden täyttämiseen. Ymmärtäessään asiakkaiden tarpeet, arvot ja käyttäytymisen, yrityksen on mahdollista luoda asiakkaalle hyötyä ja lisäarvoa tuottavia toimintamalleja. (Partanen 2007, 104.) Kun yritys tunnistaa eri asiakkaiden kannattavuustasot, sen on mahdollista priorisoida käytettävissä olevat resurssit kannattavimmille asiakkuuksille. Kunkin asiakkaan arvo yritykselle määritellään sen tämän hetken tuottaman todellisen arvon mukaan, sekä sen potentiaalisen arvon mukaan, minkä asiakas voi yritykselle tuoda, mikäli yritys pystyy oikea-aikaisesti vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja näin muovaamaan asiakkaan käyttäytymistä molemmille osapuolille toimivaksi. (Peppers & Rogers 2016, 145.)

Asiakkaiden segmentointiin on olemassa erilaisia tapoja esimerkiksi kannattavuustasojen ja asiakastarpeiden mukaan. Grönroos (2009, 214) toteaa asiakkaiden luokitellun vaikuttavan yrityksen potentiaaliseen kannattavuuteen. Hänen mukaansa kannattavuusmahdollisuudet voidaan jakaa kannattavien asiakkaiden suojeluun, pienten asiakkaiden kehittämiseen ja kannattamattomimpien asiakkaiden käyttäytymisen muuttamiseen. (Grönroos 2009, 214.) Myös Pellinen (2019, 142) luokittelisi asiakkaat ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin niiden kannattavuuden mukaan, jotta asiakkuuksia voidaan johtaa liiketoimintaa kehittävästi. Tarvittavissa toimenpiteissä korostuu parantamisvaihtoehtojen löytäminen ongelmallisiin ja kehitettäviin asiakkuuksiin. (Pellinen 2019, 142.)

Stefan ja Reka (2010, 574) puolestaan ovat määritelleet asiakasprofiilit kuvion yksi mukaisesti. **Kumppanit** ovat parhaita asiakkaita hyvän kannattavuuden ja uskollisuuden vuoksi. **Tähtiin** tulee kiinnittää huomiota heikon uskollisuuden vuoksi, vaikka ovatkin hyvin kannattavia yritykselle. Toisaalta **matkustajien** ja **uskollisten** lojaalius vaihtelee, mutta tuottavuuden taso yhtiölle on vähäistä. Näiden osalta yhtiön tulee analysoida asiakkuuksien tulotaso ja tarkastaa kustannusten kohdentaminen toisaalle. Kokonaisuudessaan asiakaskannattavuus voi olla monimutkainen prosessi, jolla on suuri vaikutus yhtiön kannattavuuden ja kasvun kehitykseen. (Stefan & Reka 2010, 574.)



Kuvio 1. Asiakasprofiilit tuottavuuden ja uskollisuuden mukaan (Stefan & Reka 2010, 574).

Analyysi ja mahdolliset toimenpiteet

Kannattamattomasta asiakkaasta luopuminen voi tulla vaihtoehdoksi, mikäli asiakkuutta ei käytettävissä olevin keinoin saada kannattavaksi (Alhola 2016, 77; Puolamäki 2007, 148). Grönroos (2009, 212) kuitenkin huomauttaa, että tarkempi analyysi osoittaa helposti, ettei tämä ratkaisekaan asiakaskannattavuuden haasteita. Tämä johtuu siitä, että suuri osa yritysten kustannuksista on nykyään kiinteitä. Mikäli siis kannattamattomimmat asiakassuhteet lopetetaan, kiinteät kustannukset jäävät jäljelle ja jakautuvat muille asiakkuuksille kannettavaksi. (Grönroos 2009, 212.) Ensimmäinen vaihtoehto on tarkastella keinoja asiakkuuden kustannusten alentamiseksi (Puolamäki 2007, 148). Hintojen korottaminen tai saneeraus ovat myös tarkasteltavia keinot kannattavuuden parantamiseksi. Hintojen korottaminen tosin ei aina ole mahdollista, ja saneeraaminen merkitsee rakenteiden purkamista ja siten kasvulle vastakkaisista kehitystä. Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi paras vaihtoehto on resurssien uudelleen kohdistaminen tuottavimpiin asiakkuuksiin. (Puolamäki 2007, 144.)

Perusajatuksen mukaan asiakkuuden kannattamattomuus johtuu kysynnän ja tarjonnan yhteensopimattomuudesta. Asiakaskannattavuutta tulisikin kehittää liiketoimintamallin kehittämisen kautta ja varmistamalla sen suunnitelmallinen toteutus. Operatiivisiin kustannuksiin voidaan vaikuttaa siis ohjaamalla omaa tai asiakkaan toimintaa esimerkiksi ohjaamalla asiakkaan käyttäytymistä haluttuihin kanaviin tai palveluihin. (Arantola 2006, 127.) Analysoinnissa on syytä huomata myös, että hyvän myyntikatteen asiakas ei välttämättä ole kannattavin. Asiakaskannattavuutta tarkastellessa on

huomioitava voimavarojen kokonaiskulutus palveluntarjonnassa, ja asiakkaittain tulee tarkastella erikoispalveluiden osuus kokonaispalveluntarjonnasta, ja siten se, kuinka paljon palveleminen todellisuudessa kuluttaa yhtiön voimavaroja. Tarkastelun perusteella on harkittava hintojen korottamisen tai palvelun tehostamisen mahdollisuudet. (Pellinen 2019, 140.) Yksittäisen asiakkaan heikkoon kannattavuuteen voi olla myös luonnollisia syitä. Asiakkuus voi olla tuore, jolloin siihen kohdistuu kertaluonteisia kustannuksia. Tällöin elinkaaren alun tappioita voidaan pitää investointina tulevaan, mikäli odotettavissa on kehittyvä kannattavuus. Vastaavasti investointina voidaan pitää asiakkuutta, jota voi hyödyntää markkinoinnissa referenssinä. (Puolamäki 2007, 148.)

Kaplan ja Nortonin (2004, 101-102) mukaan onnistuneella toimintojen johtamisella on suora vaikutus taloudelliseen tehokkuuteen ja epäsuora vaikutus taloudelliseen kasvuun liikevaihdossa. Alentamalla kokonaisostokustannuksia yritys voi parantaa kustannusrakennettaan. Epäsuorana vaikutuksena tästä yritykset parantavat hintaa, laatua ja toimituksia, jotka johtavat tyytyväisiltä asiakkailta saatuun tulojen lisääntymiseen. (Kaplan & Norton 2004, 101-102.) Asiakassuhteiden hallinnan kirjallisuuden mukaan kokonaiskannattavuuden parantamiseksi markkinointi ja myynti tulisi kohdistaa ensisijaisesti kannattavimpiin asiakkaisiin (Malmi ym. 2004, 1). Malmin ym. (2004, 1) tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että asiakaskannattavuuden laskentakäytäntöjen harjoittaminen suuntaa asiakassuhteiden hallinnan ja taloudellisen suorituskyvyn välistä suhdetta. Tämä tukee teoriaa siitä, että kehittyneen asiakaskannattavuusanalyysin käyttö tukee suorituskykyä parantavien asiakassuhteen hallintakeinojen käyttöä. (Malmi ym. 2004, 1.)

3 Asiakaskannattavuuslaskennan menetelmät

3.1 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta eli activity based costing (ABC) on yksi tunnetumpia laskentamenetelmiä, joka tulee usein alan kirjallisuudessa vastaan. Kaplan ja Norton (2004, 106)

kertovat tämän olevan analyttinen malli, jolla tuotetaan tietoa siitä, kuinka paljon eri toiminnot kuluttavat epäsuoria kustannuksia. Toimintojohtaminen tähtää tehokkuuden lisäämiseen, kulujen alentamiseen ja pääoman parempaan hyödyntämiseen. Kapasiteetin lisääminen yhdessä paremman kustannustehokkuuden kanssa merkitsevät tuotannon pienempää resurssitarvetta. (Kaplan & Norton 2004, 106.) Toimintolaskenta keskittyy prosessilähtöisesti tekemiseen eikä ota kantaa organisatorisiin vastuualueisiin (Puolamäki 2007, 111). Menetelmä on alun perin kehitetty teollisuuden tarpeisiin, mutta sopii myös palveluyrityksille, joissa on tyypillisesti vähän välittömiä, suoraan laskentakohteelle kohdistettavia kustannuksia, mutta paljon välillisiä kustannuksia (Puolamäki 2007, 119).

Toimintolaskennan hyödyntäminen on alun perin kehitetty tuotelaskentaa varten, mutta nykyään sitä käytetään myös muilla liiketoiminnan osa-alueilla, kuten asiakaskannattavuuslaskennassa (Alhola 2016, 33). Monissa asiakaskannattavuuden tutkimuksissa lähestytään laskentaa toimintolaskennan kautta, sillä sen pääasiallinen tavoite on tuottaa tietoa asiakaskannattavuudesta yksittäisellä tasolla. Toinen tavoite on tuottaa tietoa yhtiön johdolle syistä, miksi toiset asiakkuudet ovat kannattavia ja toiset eivät. (Cermák 2015, 16.) Myös Stefan & Reka (2010, 573) suosittavat toimintolaskennan hyödyntämistä, sillä perinteinen laskentatoimi ei tuota riittävää tarkkuutta päätöksenteon pohjaksi. Cooper ja Kaplan (1988) ovat perustelleet toimintolaskennan tarvetta kiinteiden kustannusten lisääntymisellä liiketoiminnan kasvun, automatisoinnin ja monimutkaistumisen vuoksi. Laskentarakenteiden pitää pysyä liiketoiminnan muutoksien mukana, johon he väittävät toimintolaskennan hyödyntämisen soveltuvan. (Pellinen 2019, 126.)

Toimintolaskenta käsittää ajatuksen kustannusten kohdistamisesta kahdessa vaiheessa (Pellinen 2019, 128). Alhola (2016, 37) täsmentää tämän tapahtuvan toimintoajureilla, joka on mitta tai kohdistin, jolla resurssikustannus kohdistetaan toiminoille (resurssiajuri) tai toiminnon kustannus allokoidaan laskentakohteille (toimintoajuri). Toimintolaskenta pyrkii jäljittämään voimavarojen kulutuksen aiheuttaman kustannuksen ensin toiminoille, josta kustannukset saa kohdistettua halutulle las-

kentakohteelle, kuten asiakas tai tuote. Toimintolaskennassa kustannusten kohdistuminen toiminnoille tapahtuu aiheuttamisperiaatteen mukaan. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 67; Pellinen 2019, 127.)

Vaikka toimintolaskentaa suositellaan usein alan kirjallisuudessa, sillä on myös haasteensa. Alhola (2016, 103) kirjoittaa, että toimintolaskennan käyttöönottaminen vaatii pitkän kehittämisprosessin. Tästä syystä toimintolaskentaan siirtyminen aikataulutetaan usein laskentajärjestelmän kehitysprojektin yhteyteen, vaikka toimintolaskentaan siirtyminen on asiallisesti oma projektinsa. Laskentajärjestelmän uusiminen tulee eteen, mikäli olemassa oleva laskentamalli ei ole hyödynnettävissä tarvittavan datan kohdistamiseen. (Alhola 2016, 103.) Myös Kont ja Jantson (2011, 113) huomauttavat toimintolaskennassa ilmenevän merkityksellisiä haasteita. Toimintolaskentaan siirtyminen voi olla hyvin kallista erityisesti, mikäli olemassa oleva laskentajärjestelmä ei tue toimintolaskennassa tarvittavaa oleellisen datan keräämistä. Lisäksi laskennan ylläpitäminen vaatii jatkuvaa päivittämistä, mikä puolestaan lisää kustannuksia. (Kont & Jantson 2011, 113.) On myös koettu, että toimintolaskenta ei sovellu kompleksisille laskentarakenteille, ja on hintava dynaamiseen ympäristöön (Hoozée & Hansen 2018, 143).

Malmi ym. (2004, 11) mukaan ei ole itsestään selvää, että toimintolaskennan käyttö olisi paras tapa esittää asiakkaiden kannattavuus. Useiden toimintolaskennan käytön levinneisyyttä tutkivien tutkimuksien mukaan, sen käyttöönotot ja hyödyntäminen ovat melko maltillisella tasolla. Tämän perusteella toimintolaskentamenetelmä ei johda aitoon hyödyntämiseen ja kehitykseen. (Malmi ym. 2004, 16.) Toimintolaskentamallin päivittäminen vaatii yhtiön talousosastolta merkittävää työpanosta (kts. esim. Partanen 2007, 225; Kont & Jantson 2011, 113.), mutta on menetelmänä hyödynnettävissä tarvittaessa jatkuvan menetelmän sijaan kertaluontoisena laskentana (Ala-Mutka & Talvela 2004, 68). Vaihtoehtoiseksi ja esitetyt ongelmat taklaavaksi laskennaksi Kaplan ja Anderson (2004, 2007) kehittivät aikaperusteisen toimintolaskennan. (Hoozée & Hansen 2018, 143.) Tähän perehdytään paremmin seuraavassa luvussa.

3.2 Aikaperusteinen toimintolaskenta

Kaplan ja Anderson (2004) kertovat toimintolaskennan työllistävyyden yllättävän usein organisaatiot. Tähän ratkaisuun tuo joustavampi aikaperusteinen toimintolaskenta, jonka hyödynnettävyys säilyy myös kompleksisemmissä liiketoiminnoissa. Aikaperusteinen toimintolaskenta eli Time-Driven Activity Based Counting (TDABC) on työkalu, jossa lasketaan toiminnon suorittamiseen kuuluva aika, joka määrittää sen, paljonko henkilöstökustannuksia toiminnolle allokoidaan. (Kaplan & Anderson 2004.) Esimerkiksi yksittäisen laskun käsittelyn keskimääräisen työajankäytön verran kohdennetaan kyseistä työtä tekevien keskimääräinen palkkakustannus. Menetelmän hyödyntäminen edellyttää alkuun työn tutkimusta, mutta lopputuloksena saadaan tietää tarkkaan, kauanko toiminnon tekeminen vie työaika. (Partanen 2007, 234.)

Aikaperusteisen toimintolaskennan lähtökohta on palvelualojen ja tuotannollisten yritysten tukipalveluiden tyypillinen kohdistinperiaate eli ajankäyttö. Toimintojen määrittely tehdään kuten perinteisessä toimintolaskennassa, mutta toimintoajurina on ainoastaan aika. Kustannusten kohdistaminen perustuu toiminnoille kertyvien kokonaiskustannusten jakamiseen ajan yksikköhinnan mukaan. (Pellinen 2019, 130.) Laskennallinen toiminnon kustannus saadaan kertomalla työn minuuttihinta tarvittavalla ajalla ja sitten kokonaissuoritemäärällä (Partanen 2007, 234).

Kont ja Jantson (2011, 113) kertovat aikaperusteisen toimintolaskentamallin olevan sekä kevyemmin ylläpidettävissä että otettavissa käyttöön kuin perinteisen toimintolaskentamenetelmän. Tämä vaatii, että määritellään haluttu aikamääre (esim. minuutti) ja määreelle hinta. Hoozée ja Hansen (2018, 143) kuitenkin lisäävät aikaperusteisessa toimintolaskennassa huomioitavaksi sen keskimääräistämisen ja siten toimintolaskentaan verrattavan epätarkkuuden etenkin silloin, kun kyseessä olevan toiminteen linkki laskentakohteeseen on hyvin jäljitettävissä. Partanen (2007, 234) puolestaan nostaa haasteeksi aikaperusteiseen toimintolaskentaan liittyvän ajankäytöselvityksen siltä osin, että oletuksena on aina työajan tehokas käyttö ja siten kaiken työajan olevan kohdistettavissa johonkin määriteltyyn, arvoa tuottavaan työhön. Vaihtoehtoisesti toiminnon kustannukset voidaan myös jakaa kokonaistyöajan kautta

siten, että työntekijöiden palkkakustannusten osuus jaetaan toiminnon vaatimalla ajankäytöllisellä osuudella kokonaistyöajasta. (Partanen 2007, 234.)

Aikaperusteinen toimintolaskenta mahdollistaa halutun päivityssyklin, ja paljastaa sekä valittujen suoritteiden kustannukset, että niiden suorittamiseen käytetyn ajan. Uusien toimintojen lisääminen ei vaadi laajoja selvityskierroksia vaan ainoastaan arvon uuteen toimintoon käytettävästä ajasta. Aikaperusteinen toimintolaskenta mahdollistaa kompleksisemmankin liiketoiminnan laskentavaateet yksinkertaisemmin kuin perinteinen toimintolaskenta. Se myös tarjoaa täten ajankäyttöön peilaten hyvän neuvotteluvaltin asiakaskeskusteluissa. (Kaplan & Anderson 2004.)

3.3 Prosessikustannuslaskenta

Pellinen (2019, 128) kirjoittaa prosessikustannuslaskennasta, jolle on ominaista prosessin osien jaottelu sen mukaan, paljonko tuotteita kulkee prosessin läpi ja mitkä voidaan katsoa olevan niiden kustannukset. Tässä menetelmässä eri kustannuslajeilla etsitään peruste, jonka mukaan kustannuspaikan kustannukset voitaisiin jaotella eri prosesseille. (Pellinen 2019, 133.) Prosessikustannuslaskennassa on samankaltaisuutta toimintolaskennan kanssa. Siinä prosessit ovat ikään kuin nippu toimintoja, jotka ovat tunnistettavissa eri työvaiheiksi. Prosessikustannuslaskennalle on ominaista pyrkiä jakamaan kustannukset erillisten prosessien avulla. Sen ajatus perustuu kaikki kustannukset huomioivaan laskentaan, mutta eroaa siitä yleiskustannusten jakamisen osalta. Kaikki kustannukset huomioivassa laskennassa kaikki kokonaiskustannukset jaetaan suoritteiden määrällä, mutta prosessikustannuslaskennassa yleiskustannukset jaotellaan eri kohteisiin. Prosessikustannuslaskennan avulla yritys voi optimoida liiketoimensa tunnistamalla asiakkaat, joille ohjautuu korkeimmat kiinteät kustannukset, ja näin auttaa yritystä suuntaamaan strategiaa (Raab ym. 2008, 98).

Pääprosesseiksi nimitetään useiden eri laskentakohteiden (kuten kustannuspaikat tai osastot) läpi kulkevia tapahtumaketjuja. Pääprosesseille löytyy yhteinen, samankaltaisena toistuva aiheuttamistekijä, ja sen tapahtumaketju on vastaava koko organisaatiossa. (Pellinen 2019, 132.) Yksittäinen prosessi voi olla esimerkiksi tilauksen käsittely tai laskutus (Raab ym. 2008, 98). Tämän lisäksi prosessikustannuslaskennassa

seurataan osaprosesseja, jolloin kyseessä on yksittäisen laskentakohteen samankaltaiset toimintoketjut. Tarkasteltavan laskentakohteen kustannukset jaetaan osaprosesseille jakoperusteiden mukaan. Osaprosessien kustannusten kohdistaminen pääprosesseille puolestaan hoidetaan kustannuskohdistimien avulla. (Pellinen 2019, 132.) Siltä osin kuin on jaoteltava osaprosessien läpäisymäärästä riippumattomia kiinteitä kustannuksia, kuten poistot tai lisenssimaksut, voidaan jakoperusteeksi määrittää muu tekijä. Sellainen voi olla esimerkiksi jokin läpäisymäärästä riippuvan kustannuserän jakoperuste, jolloin on huomioitava valitun jakoperusteen korostuminen laskennassa. (Pellinen 2019, 133.)

Tiedonhankinnassa tarkastellaan tehtäväkuvia, työohjeita ja esim. haastatellaan vastuuhenkilöitä ja pyydetään heitä nimeämään vastuualueensa toiminnot, niiden kapasiteetit ja jakoperusteet. Tämän jälkeen määritellään alustavasti pääprosessit ja kustannuskohdistimet, sekä jaotellaan pääprosessit läpäisymäärästä riippuviin ja riippumattomiin prosesseihin. Läpäisymäärästä riippuville päätetään kustannuskohdistin. (Pellinen 2019, 133.) Läpäisymäärästä riippumattomille pääprosesseille valitaan kustannuskohdistin, joka voi olla esim. arvoon, kompleksisuuteen tai tehokkuuteen perustuva. Tässä on mietittävä tarkoituksenmukaisuus sen mukaan, mikä parhaiten palvelee yrityksen johtamista. Lopuksi jaetaan halutun laskentakohteen kapasiteettia vastaava kustannus osaprosesseille, josta pääprosesseille jaetaan vain niiden läpäisymäärää vastaava osuus. Menetelmän saaminen laskentateknisesti toimivaksi on haastavaa. Tavoitteena on saada selvyys pääprosessien kustannuksista. (Pellinen 2019, 134.)

Prosessikustannuslaskentaa voi hyödyntää kapasiteetin sopeuttamiseen siltä osin kuin osaprosessit aiheuttavat kiinteitä kustannuksia. Pääprosessien läpäisymäärätarve auttaa simuloimaan osaprosessien kapasiteettitarpeen ja sitä vastaavat kustannukset. Pääprosessia voi näin ollen ajatella sisäisenä asiakkaana, joka ostaa vain tarvitsemansa määrän kiinteiden laskentakohteiden osaprosessien kapasiteetista. Tällä tavoin selviää myös kiinteiden laskentakohteiden ylimääräinen kapasiteetti, jolle on mahdollista löytää arvoa tuottavaa käyttöä. (Pellinen 2019, 135.)

3.4 Vyörytysmenetelmä

Vyörytysmenetelmällä voidaan vyöryttää kustannuksia eri jaksoissa, kunnes kustannus päättyy lopulliseen sijoituspaikkaansa. Tällainen vyörytysmenetelmä voidaan tehdä joko yhteen suuntaan tai ristiin vyöryttäen liiketoiminnan tarpeen mukaan, kun mekaaniset jakosäännöt on ensin katsottu kohdilleen. (Puolamäki 2007, 97.) Välillisiä kustannuksia ei voi kohdistaa suoraan lopulliseen sijoituspaikkaan, vaan apuna käytetään kustannuspaikkalaskentaa. Vyörytysmenetelmässä yrityksen toiminta järjestellään laskennassa selkeistä kokonaisuuksista muodostuviksi kustannuspaikoiksi. Yhteen suuntaan vyöryttäessä allokoinnin voi tehdä suoraan tai vaiheittain. (Pellinen 2019, 72.)

Yksinkertaisin tapa on vyöryttää kustannuksia vasemmalta oikealle. Nimi viittaa säänneltyyn järjestykseen, jolla vyörytykset suoritetaan. Vaiheittain vyörytyksessä ensin vyörytetään kustannuspaikoilta, jotka tarjoavat useille muille laskentakohteille palveluitaan. Tämän jälkeen edetään vyöryttämällä niiltä laskentakohteilta, jotka veloittavat aina vaan harvemmilta laskentakohteilta palveluitaan. Ristiin vyörytys on kompleksisempi menetelmä. Tätä menetelmää käytetään silloin, kun laskentakohteet veloittavat useita muita laskentakohteita niin, ettei yhteen suuntaan taulukoiminen ole mahdollista tai järkevää palveluiden muilta veloittamisen laajuuden vuoksi. (Puolamäki 2007, 97.)

Kustannuspaikat toimivat apuna yleiskustannuslisien määrittämisessä suoritekohtaisessa laskennassa. Välilliset kustannukset voidaan jakaa suoritteille riittävää tarkkuutta noudattaen juuri kustannuslisien avulla, tyypillisesti pääkustannuspaikoittain. Tätä ennen tulee kuitenkin apukustannuspaikkojen kustannukset olla kohdistettuna pääkustannuspaikoille esim. vyörytysmenetelmää hyödyntäen. Vyörytysmenetelmässä kaikki kustannukset jaetaan laskentakausittain halutuille suoritteille sovittujen jakoperusteiden mukaan. Epätarkkuutta menetelmässä tuottaa usein käytetty vasemmalta oikealle vyöryttäminen, joka on käytännöllinen, mutta usein harhaanjohtava, koska todellisuudessa vyörytyksiä tulisi tehdä myös vastakkaiseen suuntaan. Tämä haaste on ratkaistavissa ristiin vyörytyksellä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 93.)

Ydinliiketoiminnan lisäksi organisaatioissa on tukitoimintoja, jotka auttavat ydintoimintoja, kuten talous, henkilöstöhallinto ja IT-toiminnot. Jotta näiden kustannukset saadaan aidosti selville, tulee näiden kustannukset kohdistaa ydinliiketoiminnoille. Yrityksen johto on myös rinnastettavissa laskennassa tukitoimintoihin. Näiden kustannusten kohdistus voidaan hoitaa sisäisellä laskutuksella tai vyörytyksellä. Yleiskustannuslisän käyttö on melko epätarkka sovellus vyörytyksestä, sillä ne kohdistetaan yhtenä eränä ja yhtä laskentaperustetta käyttäen. Sisäinen laskutus puolestaan kohdistaa kustannukset aiheutumisperiaatteen mukaan. Sisäinen laskutus ja vyörytys antavat siis erilaisia tuloksia. Sisäisessä laskutuksessa ydinliiketoiminnot harkitsevat tarkemmin tarvettaan näiden käytölle. Jos kuitenkin ydinliiketoiminnoilla ei ole vaikutusmahdollisuutta tukitoimintojen palveluiden käyttöön, vaan ne ovat pakollisia, on vyörytysmenetelmä sovellettavissa. Soveltamismenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan molemmat voivat olla käytössä samassa organisaatiossa eri tukitoiminnoissa. Tärkeintä on menetelmän tukeminen organisaation päämäärien saavuttamisessa. (Raudasoja & Johansson 2009, 87-88.) Menetelmien kääntöpuolet tulevat ilmi taulukosta yksi.

Taulukko 1. Sisäisen laskutuksen ja vyörytyksen ominaisuuksia (Raudasoja & Johansson 2009, 89).

Sisäinen laskutus	Vyörytys
Hyvät puolet	Hyvät puolet
+ Toteuttaa aidosti aiheuttamisperiaatetta	+Yksinkertainen, helppo toteuttaa
+ Edistää sekä ydintoimintojen että tukitoimintojen kustannustietoisuutta	+ Ymmärrettävä
Huonot puolet	Huonot puolet
- Työläs, aiheuttaa kustannuksia	- Ei välttämättä toteuta aiheuttamisperiaatetta
- Kustannusten välttämiseksi ydintoiminto ei käytä tukitoimintojen palveluita, vaikka ne olisivat tarpeen	- Saattaa johtaa epätaloudelliseen toimintaan ja tukitoimintojen turhaan paisumiseen

3.5 Menetelmien soveltuvuus kohdeyrityksessä

Jokaisen laskentamallin tavoitteena on tuottaa tarpeellista, oikea-aikaista ja riittävää tietoa yhtiön johdolle. Raportoinnin pitää tukea liiketoiminnan vetäjiä sen kaikilla

osa-alueilla pystyäkseen ohjaamaan liiketoimintaa oikeaan suuntaan. (Badad & Balachandran 1993, 563.) Yritys X on kasvattanut liiketoimintaansa noin neljän vuoden aikana kahdesta asiakkuudesta ja noin 450.000 loppuasiakkaasta kahdeksaan asiakkuuteen ja noin 1,2 miljoonaan loppuasiakkaaseen. Suuret volyymit ja pyrkimys tarjota mahdollisimman yhdenmukaisia palvelusuoritteita tarkoittaa, että yleiskustannukset ovat suhteessa kasvaneet kokonaiskustannusten osuudesta välittömien kustannusten jäädessä edustamaan suhteessa pienempää osaa (Alhola 2016, 21). Tämä haastaa entisestään itse laskentajärjestelmiltä vaadittavaa tietoa, olemassa olevan laskentamallin, että laskennan tason yleiskustannusten volyymin ja moninaisuuden vuoksi, ja vaati työtä riittävän tason saavuttamiseksi.

Monihaaraisten palvelusuoritteiden ja siihen liittyvän asiantuntijatyön kustannuslaskenta on haasteellista, ja vaatii koko organisaation tekemisen ymmärtämistä, jotta toimintolaskennalle pystyttäisiin kokoamaan vahva perusta. Prosessikuvauksilla ja työtehtävien määrittelyllä tämä olisi tehtävissä, mutta vaatisi huomattavan työpanoksen sekä automatisointia laskennan tuotannossa pyörittämisen helpottamiseksi (kts. esim. Pellinen 2019, 130). Alhola (2016, 84) kertoo perinteisen toimintolaskennan soveltuvan pääomavaltaisiin, korkean osaamistason yhtiöihin. Laskennan hyödyt tulee parhaiten esiin yhtiöissä, joissa yksittäisten tuotteiden, asiakkaiden tai raaka-ainekomponenttien voimavarojen kulutus ei ole suorassa suhteessa niiden valmistus- tai myyntivolyyymiin. (Alhola 2016, 84.) Palveluliiketoiminta ei ole pääomavaltaista liiketoimintaa. Tämän lisäksi toimintolaskennan käyttöönottamisen vaatima kehitysprojektin resurssivaade, ja sitä myöten aikataulu ja kustannuspanos (kts. esim. Alhola 2016, 103; Kont & Jantson 2011, 113) ei sovellu Yritys X:n nykytilanteeseen ja -tarpeeseen. Merkittävän haasteen tuo myös laskennan ylläpidon vaatima päivittäminen (Kont & Jantson 2011, 113) sekä liiketoimintaympäristön dynaamisuus, joka entisestään korostaa nopeatempoista päivitystarvetta (Hoozée & Hansen 2018, 143).

Kaplanin ja Andersonin (2004) kehittämä aikaperusteinen toimintolaskenta (TDABC) on sekä kevyemmin käyttöön otettavissa, että ylläpidettävissä kuin perinteinen toimintolaskenta (Kont & Jantson 2011, 113). Se perustuu ajatukseen, jossa valitulle aikamääreelle lasketaan henkilöstökustannusten allokointi sen mukaan, kauanko toiminnon suorittaminen keskimäärin kestää. Keston mukainen, kyseistä työtehtävää

tekevien keskimääräinen palkkakustannus allokoidaan valitulle toiminnolle. (Partanen 2007, 234.) Yrityksen tarjoamat pääasialliset palvelusuoritteet ovat kohtuullisen hyvin raportoitavissa suuren massan osalta sekä suoritelajeittain että asiakkaittain ajankäytön mukaan. Siten myös suoraan asiakaspalvelun rajapinnassa olevan yksikön palkkakustannukset ovat laskettavissa olemassa olevien raporttien pohjalta ajankäytön suhteessa eri asiakkuuksille. Aikaperusteisen toimintolaskennan haasteita on sen keskimääräistäminen (kts. Hoozée ja Hansen 2018, 143) sekä ajankäytön mittaamisen tehokkuusoletus, sillä laskenta ei huomioi tehotonta työaikaa (kts Partanen 2007, 234). Jälkimmäinen haaste on kuitenkin mahdollista ohittaa laskemalla kokonaiskustannusten osuus aikaan perustuvan jaon mukaan (Partanen 2007, 234). Yritys X:n raporteilta on myös laskettavissa työajan tehokkuus pääasiallisten suoritteiden tuottamisen osalta, joten laskennan lopputulemaa on mahdollista verrata järkevyytarkastelulla.

Prosessikustannuslaskennassa on samoja piirteitä kuin toimintolaskennassa (Pellinen 2019, 131, 133). Näin ollen myös prosessikustannuslaskennan haasteet kompleksisuudessa ja tarvittavassa työmäärässä sekä kehitysprojektin että päivitettävyyden osalta aiheuttavat haasteen Yritys X:n laskentamenetelmään soveltuvaksi. Lisäksi menetelmä keskittyy vahvemmin kiinteiden kustannusten jakamiseen. Kuten kaikissa liiketoiminnoissa, myös Yritys X:ssä epäsuorat yleiskustannukset aiheuttavat suurimman haasteen asiakkuuksille kohdistamisessa, mutta Yritys X:ssä on myös erilaisia kustannustasoja vastuualueiden mukaan, vaikka kyseessä ei olisi varsinaisesti tarkoitettuja yleiskustannuksia, kuten talousfunktioiden erät.

Vyörytysmenetelmä (kts. esim. Puolamäki 2007, 97; Pellinen 2019, 72) on jo nykyisellään teknisesti sovellettavissa Yritys X:ssä. Menetelmä soveltuu myös kehitettävään asiakaskannattavuuden laskentamenetelmään, mutta vaatii soveltamista sekä laskentarakenteen että halutun tarkkuustason saavuttamisen vuoksi. Vyörytys on hyödynnettävissä suurempien kustannuserien laskentakohteilta ja nimenomaan yhteen suuntaan sekä suoraan lopulliseen sijoituspaikkaansa. Vaiheittainen tai ristiin vyörytys ei olemassa olevalla toiminnanohjausjärjestelmällä ole nykytoiminnallisuuksilla mahdollista, ja näin ollen ei katsota kehitettävässä menetelmässä edistettäväksi.

Koska kustannukset syntyvät voimavarojen käytöstä, riittävän laskennan tarkkuuden aikaansaaminen edellyttää tarvittavan tasoista tiedonkeruuta. Relevantin ja oikean-tasoisen tiedon on tallennuttava yrityksen tietojärjestelmiin halutuille laskentakoh-teille voimavarojen käytön mukaan. (Pellinen 2019, 45.) Asiakaskannattavuusmalli analysoi asiakaskannattavuutta perustuen historialliseen dataan erityisesti lyhyellä tähtämellä (Cermák 2015, 16). Kohdeyrityksessä asiakaskannattavuuslaskennan tuottaminen ja analysoiminen on haastavaa vaillinaisen kustannuskohdistuksen myötä. Tämän kehittämistutkimuksen tuotoksen avulla Yritys X saa perustan asiakas-johtamisen avuksi. Tarkempia tuloksia ja käytettyjä menetelmiä tarkastellaan tar- kemmin seuraavassa luvussa.

4 Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän toteuttaminen

4.1 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus

Yritysjohto pyrkii ymmärtämään lukujen kautta yhtiön tilanteen eri näkökulmista. Tä- hän tulisi päästä myös asiakkaiden johtamisen osalta silloinkin, kun tiedot ei ole suo- raan olemassa. (Hellman & Värilä 2009, 106.) Asiakkaiden kannattavuus sisältää mer- kittävän määrän epäsuoria kustannuseriä, joiden kohdentaminen on haasteellista. Hellman ja Värilä (2009, 105) nostavat esiin taloushallinnon muuttuneen roolin. Asia- kastietojen ja asiakassuhteisiin liittyvien tietojen yhdistäminen talouden lukuihin laa- jentaa talouden asiantuntijoiden roolia, ja tässä onnistuakseen vaaditaan lisää työka- luja. Työkalujen tulee mm. muuttaa asiakastieto euromuotoon, yhdistää asiakastieto laskentakohteisiin, mahdollistaa luotettava ja ymmärrettävä raportointi yritysjo- dolla, pystyä heijastamaan erilaisia kriittisiä muutoksia asiakaskannassa. (Hellman & Värilä 2009, 105.) Haasteena on kaiken tarvittavan operatiivisen tiedon saaminen (Hellman & Värilä 2009, 121). Uudet tarpeet vastuuttaa talouden työkalujen palve- levuuden sekä strategisesti että operatiivisesti. Samalla talous ottaa aiempaa enem- män vastuuta raportoinnin organisoimisen myötä erilaisista valinnoista toiminnan oh-

jaamiseen koko organisaation tasolla. (Hellman & Värilä 2009, 106.) Kannattavuuslaskennan vaatimassa tietojen yhdistämisessä ei tule hukata lukujen alkuperää, eikä tietoa, mistä lopulliset luvut muodostuvat. Vaikka kannattavuuslaskentojen laatiminen on monimutkaista, parhaat tulokset saadaan arkipäivän matematiikalla hyödyntäen tuttuja yhteen- ja prosenttilaskuja. (Hellman & Värilä 2009, 108.)

Tutkimuksessa käsiteltävä Yritys X on kasvattanut asiakaspalveluliiketoimintaa tavoitteena tehostaa alan korkealaatuista palvelutarjontaa suuruuden ekonomiaa hyödyntäen. Kasvutavoitteiden onnistuminen onkin näkynyt vuosittaisessa liikevaihdossa sekä liiketoiminnan asiakkaiden määrän kasvussa. Yritys X on päivittänyt ja julkaissut uuden strategiansa syksyllä 2019. Strategia tuo liiketoimintaan aiempaa vahvemman kehityskärjen huomioiden samalla palveluliiketoiminnan laajentamisen, nykyisen liiketoiminnan kasvun, sekä uudet potentiaaliset liiketoiminnot. Hellman ja Värilän (2009, 195-196) toteamuksen mukaan, myös Yritys X:n strategia keskittää huomionsa aiempaa vahvemmin asiakkaisiin. Tämä tarkoittaa erilaisten kannattavuuslaskentojen, erityisesti asiakaskannattavuuslaskennan, entistä suuremman tarpeen tarjota laadukasta, päätöksenteossa tarvittavaa raportointia onnistuneen talousjohtamisen tueksi. Asiakaspalvelun kokonaisratkaisun asiakkuuksia on tällä hetkellä kahdeksan. Asiakkuuksien erilaisuus ja erityisesti strategian kasvutavoitteet huomioiden, eri asiakkuuksien tilanteen ja tarpeen tunnistaminen nousee aiempaa tärkeämmäksi.

Tutkimuksen tavoitteena on tuoda näkyväksi asiakaspalveluliiketoiminnan asiakaskannattavuus kehittämällä Yritys X:lle sopiva laskentamenetelmä. Laskentamenetelmän tulee vähentää manuaaliryöntejä määrää suhteessa lisääntyneeseen tarkkuuteen sekä lisätä luotettavuutta, tarkkuutta ja ymmärrettävyyttä kannattavuuden tulkinnaissa. Luotettavan raportoinnin tuotoksena liiketoiminnan ja asiakassuhteiden johtaminen perustuu tietoon, ja toimenpiteet osataan oikeanlaisen talousjohtamisen vaikutteista kohdistaa oikeaan organisaation osaan ja toiminteisiin. Laskentamallin tavoitteena on tuottaa tieto resurssien ja kulurakenteen jakautumisesta asiakkuuksien välillä eri katetasoilla, sekä mahdollistaa tarkastelun kunkin kuluerän alla oleviin suurimpiin eriin erikseen määriteltyjen allokointiperusteiden mukaan. Tämä tarkoittaa myös yleiskustannusten sisällyttämistä tulosseurantaan omana eränään ajoittain hinnoittelun tarkastamista varten tarvittavan täyskatteellisuuden laskennan vuoksi. Eri

tulostasojen tarpeita käsitellään alan kirjallisuudessa. Esimerkiksi Pellinen (2019, 126) huomauttaa, että vaikka vastuukohtaisessa tavoitteenasetannassa voi olla tarpeen katselmoida katetuottoa, pidemmällä aikavälillä tulee tarkastella kaikkia kustannuksia tarkemmalla tasolla. Mikäli yleiskustannukset jäävät summittaisen kertoimen varaan, on suuri riski päätöksenteossa käytettävien lukujen virheellisyyteen. (Pellinen 2019, 126)

Tutkimuskysymyksiin ” Millainen on yritykselle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä?” sekä ” Miten määritellään epäsuorien kustannuserien allokointi?” vastataan seuraavissa luvuissa tarkemmin. Kehittämistutkimuksen tuotoksena Yritys X:n asiakaspalveluliiketoiminnassa otetaan käyttöön tutkimuksessa kehitetty laskentamenetelmä vuoden 2021 alun raportoinnista alkaen. Yrityksen palveluliiketoiminta sisältää myös muita alan palveluliiketoimintoja, mutta tutkimus rajataan koskemaan asiakaspalveluliiketoimintaa kokonaisuudessaan sisältäen kaikkiaan kahdeksan asiakkuutta. Asiakkuuksien koot vaihtelevat sekä volyymien, että näiden konsernirakenteiden mukaan. Tutkimus käsittelee laskentamenetelmää sen teknisestä näkökulmasta, eikä pidä sisällään itse kannattavuuslaskennan tuotoksia tai asiakaskannattavuusanalyysiä.

Talousjohtaminen vaatii tueksi tietoa erilaisista kannattavuutta kuvaavista mittareista. Liiketoiminnan tulos syntyy nettona asiakkailta saatujen maksujen ja niitä vastaan tehtyihin suoritteisiin kuluneista kustannuksista. Liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen vaikuttaminen tuo yhteen asiakasvaikuttamisen ja asiakkuuksien johtamisen. Yhtiön kannattavuus voidaan jakaa eri asiakkuuksille tai asiakassegmenteille, ja siten myös asiakkaiden kannattavuuden summattuna kertoo yhtiön kannattavuudesta. Tieto asiakaskannattavuudesta syntyy liiketoiminnan sisäisen laskennan tuotoksena talousfunktioiden ja liiketoimintavastaavien yhteistyössä. Talousjohtaminen ja asiakaskannattavuus muodostavat siis keskinäisen vaikutussuhteen, jossa kumpikin tarvitsee toistaan. Kuitenkin talousjohtamisen voi nähdä myös yläkäsitteenä, jota seuraa tiiviisti asiakaskannattavuus, jonka tietoperusta puolestaan rakentuu sisäisen laskennan tuotoksena.

4.2 Lähtötilanne

Palveluliiketoiminnan laajentuminen merkitsi erilaista näkökulmaa taloushallinnon tehtävissä. Tyypillisesti kokonaisuuteen ja loppuasiakaskuntaan keskittynyt monopoliliiketoiminta vaatikin erilaisia kannattavuuslaskelmia liittyen tuotteisiin ja asiakkaisiin. Olemassa oleva laskentamalli ja käytössä olevat laskentatekniset järjestelmätöiminnot eivät palvelleet uusia raportointitarpeita riittävällä tasolla ja työtä onkin tehty paljon manuaalisesti eri datavarastoihin perustuen. Kustannukset pyrittiin allokoidaan asiakkuuksille niin hyvin kuin se olemassa olevilla työkaluilla onnistui ilman, että hallinnollinen työ organisaation suorittavalla tasolla tai talousfunktioissa kasvaa liikaa tehokasta työaika syöden. Kuitenkin merkittävä osa kokonaiskustannuksista jäi kohdistamatta suoraan ja vaati jonkinlaista allokaatiota ylätasolla. Tämä aiheutti controlling -toiminnossa valtavasti kausittaista työtä erilaisten lukujen keräämisen ja päivittämisen suhteen, ja jätti silti suhteellisesti paljon varaa arvailuun ja aiheutti siten virhemarginaalia tulkinnoissa, mikä johti työllistäviin selvityksiin operatiivisella tasolla. Fish ym. (2016, 56) mukaan asiakaskannattavuuden hyötyjen realisoiminen mukaan lukien yleiskustannukset, laskentajärjestelmän rakenne tulisi määritellä uudelleen, mikäli se aiheuttaa pysähtyneisyyttä ja umpikujia. Osa rakenteen uudelleen muokkausta on asiakaskannattavuuden tarkastelu ja ideointi asianomaisten organisaation vastuullisten kanssa. (Fish ym. 2016, 56.) Tässä kehittämistutkimuksessa rakennetussa laskentamallissa on hyödynnetty eri organisaation osien tietoa ja näkemystä, jotta laskentamalli huomioisi mahdollisimman kattavasti liiketoiminnan luonteen.

Asiakkaan kannattavuus saadaan asiakkaan katelaskelmasta, joka yksinkertaisesti on asiakkaalta saaduista tuloista vähennetyt asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia allokoidaan asiakkaalle parhaaksi katsotulla menetelmällä, kuten volyympiperusteella. (Lehtinen 2004, 125-126.) Viimeisimpien yhtiöjärjestelyjen jälkeen välillisten kustannusten taso on aiheuttanut haasteita oikean allokaatiotason selvittämisen suhteen, sillä konsernin sisäinen asiakas aiheuttaa selvästi suurimman osan välillisistä kustannuksista, mitkä aiheutuvat erilaisten perinteisten konserniohjausten tuloksena. Tällaisia ovat mm. ulkopuolisten palveluntarjoajien kanssa vuosien

aikana rakennetut ohjaus- ja toimintamallit, joiden operatiivinen päivittäinen tekeminen on jalkautettu osaksi asiakaspalveluliiketoimintaa, vaikka perinteisesti nämä ovat uudessa palvelumallissa jokaisen tilaajan vastuulla olevia prosesseja. Näistä aiheutuvat kustannukset on haastava erottaa muista kustannuksista, jonka vuoksi asiakaskannattavuuden laskennassa osuus niistä arvioidaan karkean jaon mukaan myös ulkopuolisille asiakkuuksille. Hienojakoisempi tarkastelu antaisi oikeamman kuvan kannattavuuksien kokonaisuudesta, mutta aiheuttaa valtavasti hallinnollista työtä eri laskentakohteiden erottamiseksi kokonaisuudesta. Yhtiössä on seurattu asiakaspalveluliiketoiminnan asiakaskannattavuutta pääosin suorien kustannusten jälkeisellä kate-tasolla kuitenkin tunnistuen tarpeen osittain raportoinnista puuttuvien epäsuorien kustannusten tarkempaan erotteluun.

Asiakaspalveluliiketoiminnan kustannukset on mielekästä jakaa eri kustannustasojen seurannassa neljään kategoriaan: suoriin kustannuksiin, epäsuoriin kustannuksiin, poistoihin ja konsernin tukifunktioiden kustannuksiin. **Suoriin kustannuksiin** sisältyy asiakkuuksille suoraan allokoitavissa olevat kustannukset joko suoraan ostolaskuilta tai palkanlaskennasta siltä osin kuin kohdistus tiedetään. **Epäsuorat kustannukset** ovat kustannuksia, jotka selvästi kuuluvat asiakaspalveluliiketoimintaan, mutta eivät kuitenkaan kohdistu järjestelmässä suoraan asiakkuuskohtaisesti lähinnä käytännön syistä. Tällainen syy voi olla esimerkiksi se, että kustannuksen kohdistamisen jakoperuste ei ole selvillä ostolaskua kirjattaessa, vaan jako perustuu esim. asiakaskontaktien jakoon, jonka tieto tulee kootusti koko kuukaudesta vasta myöhemmin. Tällaiset kustannukset sijaitsevat pitkälti asiakaspalvelun tekemistä tukevissa tiimeissä. Suoraan kohdistettavat **poistot** sisältävät asiakaskohtaisten investointien poistoja. **Konsernin tukifunktioiden kustannukset** ovat konsernin tukifunktioiden kautta jaettuja kustannuksia sisältäen heidän palkkojansa sekä tukifunktioiden vastuulla olevien kumppanuuksien kustannuksia, ja erilaisten järjestelmien kustannuksia. Näitä on konsernirakenteessa verrattain paljon, ja ne ei ole linkitettävissä suoraan asiakkuuksille.

4.3 Projektin toteutus

Kannattavuutta voidaan raportoida monella menetelmällä. Asiakaskannattavuuden laskennassa ensin tulee määritellä tarvittavat tasot sekä toteutusmalli. (Hellman & Värilä 2009, 122). Asiakaskannattavuuden seuranta edellyttää kaikkien kustannusten allokoimista asiakkuuksille. Seurantatason ja -tarkkuuden kasvattaminen edellyttää merkittäviä toimenpiteitä ja yhteisymmärrystä organisaatiossa. Tavoitteena on tuottaa verrannollista tietoa asiakkaista, jolloin kulujen laskentamenetelmän tulee huomioida kohdistukset vertailukelpoisesti, vaikka tarkemmalle tasolle kustannushierarkiassa porautuminen haastaa kulujen kohdistamisen (Lehtinen 2004, 127). Laskennan taso ja tarkkuus on määriteltävä päätöksenteon tarpeiden mukaan, minkä vuoksi laskentamenetelmän rakentaminen on vaatinut vuorovaikutusta liiketoimintajohdon eri osa-alueiden vastuuhenkilöiden kanssa.

Asiakaskannattavuuden laskenta kannattaa tehdä yhdistämällä dataa eri tietolähteistä ja tuottamalla näistä esimerkiksi tuloslaskelman mallinen ja helppolukuinen raportti. Raportti sisältää yhtiön tarpeen mukaan erilaisia katetasoja, josta on helppo päästä kiinni haastekohtiin, selvityksiin ja siten ohjata toimenpiteet oikeaan paikkaan organisaatiossa. (Hellman & Värilä 2009, 125-126.) Yritys X:n liiketoimintajohdossa katselmoidaan sen taloudellisia tunnuslukuja kokonaisuutena ja siten tuloslaskelman eri mallit ovat vuosien aikana tulleet tutuiksi. Onkin loogista, että kannattavuuslaskenta esitetään tuloslaskelman mallisena huomioiden oleelliset, erikseen esitettävät erät omina riveinään. Kuviossa kaksi on esitetty esimerkki tuloslaskelman mallisesta raportista.

Asiakaskannattavuuslaskelma	
Asiakkaan ostot	280.200
Tuotteiden kustannukset	184.600
Alennukset	14.010
Asiakaskate I	81.590
Myyntikustannukset	8.200
Toimituskustannukset	1.120
Laskutuskustannukset	260
Pakkauskustannukset	1.250
Palvelukustannukset	4.600
Asiakaskate II	66.160
Asiakassuhteen hoitokustannukset	2.740
Asiakaspalvelukustannukset	2.850
Asiakaskate III	60.570
Poikkeamakustannukset	5.250
Asiakastulos I	55.320
Asiakkaan osuus yleiskuluista	8.000
Asiakastulos II	47.320
Asiakasinvestointikustannukset	2.400
Asiakasvoitto	44.920

Kuvio 2. Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126).

Projekti toteutettiin 4/2020-2/2021 välisenä aikana. Tutkimuksen tuotokset todennettiin soveltaen laskentamenetelmää vuoden 2020 toteumalukuihin sekä vuoden 2021 budjettilukuihin. Laskentamallin jatkuvan käytön prosessin toimivuus todettiin vuoden 2021 ensimmäisen kauden tuloraportoinnissa. Projekti toteutettiin tutkijan vetovastuulla mutta tiiviissä yhteistyössä Yritys X:n palveluliiketoiminnan controllerin kanssa. Laskentamenetelmän periaatteiden ja kohdistusten määrittämiseksi tarvittiin myös muita yhtiön vastualueiden resursseja sekä tiedon keräämisessä, että myös keskustelukumppanina menetelmän kehityksen oikean suunnan varmistamiseksi.

4.3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien yhdistelmänä, ja on tapaus- eli case-tutkimuksena tehty kehittämistutkimus. Case-tutkimus sisältää yhden tapauksen, joka tämän tutkimuksen kohdalla on Yritys X. Kananen

(2017, 33) toteaa laadullisen tutkimuksen antavan mahdollisuuden saada tutkittavasta ilmiöstä syvällisen kuvan. Sen käytettävyys tulee esiin esim. tilanteissa, missä halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus tai syvällinen näkemys tai käytetään triangulaatiota eli ns. mixed-tutkimusstrategiaa. Laadullinen tutkimus tuottaa ilmiöstä perusteellisen ymmärryksen, mutta ei anna mahdollisuutta yleistämiseen. (Kananen 2017, 33.) Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita käsitellään numeroiden avulla. Tämä tutkimusmenetelmä vastaa kysymykseen, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tutkimustieto on numeroina, joista oleellinen selitetään sanallisesti. (Vilkkä 2007, 14.) Määrällisessä tutkimuksessa selittäminen tarkoittaa tutkittavan ilmiön syiden selkeyttämistä tai ymmärrettäväksi tekemistä lukujen avulla (Vilkkä 2007, 18).

Tämän tutkimuksen kvalitatiivinen tutkimusote näkyy sekä osin kvalitatiivisiin menetelmiin pohjautuvissa aineistonkeruutavoissa, kuin myös siinä, että tutkittavasta ilmiöstä ja siihen vaikuttavista asioista pyritään saamaan perusteellinen ja syvällinen ymmärrys ja siten kehittämään yhtiön käyttöön menetelmä laskennan tuottamiseksi. Tutkimuksen kvantitatiivinen tutkimusote tulee esiin siinä, että tietoa analysoidaan numeroiden avulla. Lukujen avulla tavoitellaan ilmiön ymmärtämistä, jotta saavutetaan numeraaliseen dataan pohjautuva ratkaisu yhtiön raportoinnin tarpeisiin.

Tutkimus toteutetaan triangulaatiota hyödyntämällä eli ns. mixed methods -lähestymistavalla. Tuomi & Sarajärvi (2018, 78) selventää tämän tarkoittavan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä, joka tuo parempaa ymmärrystä tutkimusongelmiin kuin vain toinen näistä tutkimusotteista yksinään. Tämä menetelmä mahdollistaa sellaisten tutkimusongelmien asettamisen, mihin puhtaasti laadullinen tai määrällinen lähestymistapa ei pysty vastaamaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Mixed methods on käytännöllinen ja pragmatisminen lähestymistapa osittain siksi, että tutkija ratkaisee ongelman parhaaksi näkemällään tavalla ja toisaalta siksi, että usein arjessakin pyritään ratkaisemaan ongelmia sekä sanoin että luvuin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Tutkimuksen tutkimusongelman ”Millainen on yritykselle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä?” ratkaiseminen vaatii syvällistä ymmärrystä

tutkittavan yhtiön laskentamallista ja käytettävissä olevista työkaluista ja informaatiosta, sekä eri näkökulmiin (eurot, aika, kpl) pohjautuvaa numeraalista dataa koko tutkimuksen ajan jokaiselle iteraatiokierrokselle.

Kehittämistutkimuksen toteuttamiseen on haastavaa määritellä yleismalleja, mutta Edelsonin (2002, 108-109) mukaan kehittämistutkimus voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

- 1) **Kehittämisprosessi**, jossa määritellään tutkimukseen tarvittavat henkilöt tunnistuen tutkimuksen edistämiseksi tarvittavat eri osa-alueiden osaaminen ja tieto.
- 2) **Ongelma-analyysi**, jossa kartoitetaan kehittämistutkimuksen tarpeet ja haasteet sekä määritellään tavoitteet.
- 3) **Kehittämistuotos** on tutkijan ja yhteistyötahojen ratkaisu esiin nousseisiin haasteisiin. Kehittämistuotos kehittyy tutkimuksen aikana kehittäjien osaamisen ja tiedon syventyessä. (Edelsen 2002, 108-109.)

Kananen (2012, 53) puolestaan jakaa kehittämistutkimuksen vaiheet karkeasti ongelman määrittelyyn, ratkaisun esitykseen, ratkaisun kokeiluun ja arviointiin (Kananen 2012, 53). Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusmenetelmä, vaan siinä hyödynnetään kuhunkin kehittämiskohteeseen soveltuvia eri tutkimusmenetelmiä (Kananen 2012, 19). Yleismallien puutteen vuoksi kehittämistyö on tässä työssä kuvattu mukailen soveltuvien osien kehittämistutkimuksen kirjallisuutta. Taulukko 3 havainnollistaa tämän kehittämistutkimuksen menetelmiä ja toteuttamista.

Taulukko 2. Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuskysymys/ tutkimustavoite	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	Eteneminen	Päätulokset
<ul style="list-style-type: none"> • Millainen on yritykselle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä • Miten määritellään epäsuorien kustannuserien allokointi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Määrällisten ja laadullisten tutkimusmenetelmien yhdistäminen • Käytetyt aineistonkeruumenetelmät: keskustelut, haastattelut, havainnointi, kannattavuusluvut, raportit sekä liiketoiminnan volyymitiedot 	Vaihteet: <ul style="list-style-type: none"> • Tarvekuvaus • Tavoiteaikataulu • Tavoitteiden aikataulutaminen eri aikasykleihin • Mallintamisen tueksitarvittavan tiedon ja datan kartoitus 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä yrityksen käyttöön ja liiketoiminnan johtamisen tueksi 2) Epäsuorien kustannusten allokointi asiakaskannattavuuden laskennan parantamiseksi

4.3.2 Aineistonkeruu

Koska tutkimus vaati erilaisia vaihtoehtojen läpikäymisiä ja mallinnuksia eri henkilöiden kanssa yhteistyössä, aineistoa kerättiin syklisesti pitkin tutkimusta. Aineiston keräämisessä on hyödynnetty triangulaatiota. Aineisto kerättiin noin vuoden aikana eri ajanjaksoina pitkin tutkimuksen etenemistä, eli tutkimuksessa on pitkäaikais tutkimuksen piirteitä. Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne ja Paavilainen (2014, 65) kertovat pitkäaikais tutkimuksen tarkoittavan, että aineisto kerätään useana eri ajanjaksona, ja tietotavoitteena on tyypillisesti kehityksen ja muutoksen kuvaaminen.

Laadullinen aineisto

Yleisesti käytettyjä laadullisen aineiston hankintamenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62-64). Laadullisen tutkimuksen ilmiön ymmärtäminen vaatii merkitysten tulkintaa johtolankojen ja vihjeiden avulla. Aineisto voi myös koostua dokumentoiduista tilanteista, joihin aineistoa on tuotettu nimenomaisesti tutkimusta varten. (Ala-Suutari 2012.) Tämän kehittämistutkimuksen laadullinen aineisto koostuu aiheen tiimoilta käydyistä kokouksista, keskusteluista, haastatteluista ja osallistuvista havainnoinneista ja näistä kirjoitetuista muistiinpanoista kehittämistutkimuksen ajalta eli noin vuoden aikajaksolla alkaen huhtikuussa 2020. Haastattelut ilmenevät tämän tutkimuksen liitteestä 1. Laadullista aineistoa käytetään tiedonkeruutarpeen ymmärtämiseen ja analyysin tueksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 42) vertaavat haastattelua ja keskustelua. He esittävät, että haastattelua voidaan kutsua keskusteluksi, jolla on ennalta määrätty tavoite. Haastattelu kuitenkin eroaa keskustelusta siinä, että sen tavoitteena on tiedon kerääminen ja toiminnolla on siten päämäärä. Haastattelu tapahtuu myös haastattelijan johdolla. Kuvatun kaltaista haastattelua voi kuvata käytännön haastatteluksi, ja sen tavoitteena on käytännön haasteen nopeatemposempi ratkaisu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 42.) Tämän tutkimuksen tiedonkeruussa on hyödynnetty paljon käytännön haastatteluja, joilla on pyritty selvittämään iteraatiokierrosten aikana vastaantulevat haasteet, jotta päästään kohti seuraavaa kierrosta täydellisemmällä tiedoilla tai paremmalla ymmärryksellä.

Havainnointi on yleinen laadullisen tutkimusotteen tiedonkeruumenetelmä, mutta ainoana menetelmänä haasteellinen. Se on perusteltu aineistonkeruumenetelmä, mikäli tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän tai ei laisinkaan, tai mikäli tutkittavasta ilmiöstä on muutoin haastavaa saada tietoa, jolloin ei ole mielekästä valmistella edes teemahaastattelun aihealueita etukäteen. Havainnoinnin muotoja on piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.) Tässä tutkimuksessa havainnoinnilla on merkittävä rooli tutkittavan ilmiön kehittämisprosessissa, ja se kytkeytyy tutkimuksen eri vaiheissa esiin nousseisiin seikkoihin toimien analysoinnin tukena. Havainnointia käytetään tukemaan eri vuorovaikutustilanteita, kuten kokouksista ja keskusteluista syntyneitä aineistoa, jotka kaikki koostetaan muistiinpanoiksi. Havainnoinnin muoto on osallistuva havainnointi, sillä tutkijalla on aktiivinen rooli kehittämistutkimuksessa muiden tarvittavien resurssien kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 94-95) täsmentävät, että osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisena osapuolena yhdessä muiden tiedonantajien kanssa, ja sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovat tärkeä osa tiedon hankkimista. Mitä toimintatutkimuksellisempi työ on kyseessä, sitä perustellumpaa on tutkijan aktiivinen vaikuttaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-95.)

Tutkijalla on aktiivinen rooli kehitystoimenpiteiden edistämisessä ja ratkaisun rakentamisessa kohdeyritykseen. Tämän lisäksi tutkimukseen osallistuu muita kohdeyhtiön työntekijöitä, jotka tuottavat tietoa sekä osallistuvat käytännön ratkaisujen löytämiseen. Kehittämistutkimuksessa tutkijalla on merkityksellinen rooli muutoksen organisoinnissa ja siten tämä on osa tutkimuksen kohdetta (Kananen 2012, 28). Syvälinen ymmärtäminen vaatii ilmiön toimintaan osallistumista, jolloin voidaan puhua laadullisen tutkimuksen osallistuvasta havainnoinnista (Kananen 2012, 49). Tutkijan tausta kohdeyhtiössä käsittää liki 14 vuoden kokemuksen eri talouspuolen asiantuntijatehtävistä. Tehtävät ovat koostuneet liiketoimintojen ja yhtiön tulosraportoinnista, budjetoitiprosesseista ja raportoinnin kehittämisestä. Nykyinen rooli sisältää erilaiset kannattavuuslaskennat sekä aktiivisen osallistumisen palveluliiketoiminnan tuotemäärityksiin ja -hinnoitteluihin sekä yhden palveluliiketoiminnan osa-alueen vetovastuun. Havainnointi perustuu siis laajaan ymmärrykseen yhtiön liiketoiminnasta ja näkemyksiin liiketoimintajohdon tarpeista

sekä käytettävissä olevista raporteista ja laskennoista. Tutkimukseen osallistuu lisäksi tiedonantajana liiketoiminnasta vastaava johtaja, yhtiön controller, palveluiden resurssoinnista vastaava yhteyspäällikkö, sekä asiakaspalvelupäällikkö sekä muita yrityksen asiantuntijoita.

Määrällinen aineisto

Laadullisen aineiston lisäksi aineistona hyödynnetään erilaista dataa asiakkuuksien volyymeista, kustannuksista, tuotoista ja työajoista. Vilkka (2007, 14) toteaaakin määrällisen tutkimusmenetelmän aineistoa tarkasteltavan numeerisesti. Tutkittavia ilmiöitä tarkastellaan ja kuvaillaan numeroiden avulla, joten tutkimustietokin on lukuina tai tulee luokitelluksi numeeriseen muotoon. (Vilkka 2007, 14.)

Tämän tutkimuksen määrällinen aineisto voidaan jakaa primääriseen ja sekundääriin aineistoon. Vilkka (2007, 33-34) täsmentää primääristen aineistojen eli ensi käden aineistojen olevan tutkijan itsensä, tutkimusta varten keräämää aineistoa, jonka tarkoitus on vastata suoraan tutkimusongelmaan. Sekundääriset eli toisen käden aineistoja ovat jonkun muun, toista tarkoitusta varten keräämää aineistoa, jotka eivät yksinään anna vastausta käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Tällaisia voivat olla mm. tilastot, tietokannat tai artikkelit. (Vilkka 2007, 33-34.) Primääriaineistoja tässä tutkimuksessa ovat asiakkaiden liikevaihdot, suorat kustannukset ja epäsuorat kustannukset. Sekundäärisiä aineistoja taas päivittäisen työn operatiivisen ohjaamisen tueksi ensisijaisesti kerätyt tiedot kontaktivolyymeista, palveluliiketoiminnan henkilömääristä, lomista, sairauslomista ja työajan seurannasta, sekä tuloslaskelmat. Näiden relevanttius tutkimuksessa liittyy eri toimintoihin käytettyyn työaikaan ja siten eri asiakkaille kohdistettaviin kustannuksiin. Kaikki aineisto kerätään tutkimuksen aikana, mutta koskee myös tietovarantoa ajalta ennen tutkimuksen aloittamista, jotta voidaan ymmärtää pidemmältä aikaväliltä lukujen korrelaatio, ja hyödyntää siten niiden välistä suhdetta asiakaskannattavuuslaskentamenetelmän kehittämisessä. Tutkimuksessa hyödynnetyt määrälliset aineistot pohjautuvat yhtiön taloudenhallintajärjestelmästä, työnohjausjärjestelmästä, asiakastietojärjestelmästä sekä HR-järjestelmästä haettuihin tietoihin.

4.3.3 Analyysi

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysi tapahtuu samaan aikaan aineiston keräämisen kanssa, eikä niiden välillä selvää eroa ole (Metsämuuronen 2008, 48). Laadullisessa analyysissä aineiston analysointi tapahtuu yleensä aineiston lähellä. Tämä onkin olennainen ero kvantitatiiviseen analyysiin, sillä laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136.) Laadullisen aineiston analysoinnissa tarkoituksena on löytää siitä oleelliset tiedot asetetun tutkimusongelman kannalta. Jatkojalostamista ei välttämättä tarvita, vaan aineistoon perehtyminen ja sen lukeminen on yksi soveltuva tapa. Aineisto luetaan useaan kertaan sisällön hahmottamiseksi ja olennaisen tiedon löytämiseksi. (Kananen 2017, 163.) Tutkimuksen laadullista aineistoa hyödynnetään ideoinnin ja kehitystyön pohjana seuraaville iteraatiokierroksille tarpeiden määrittelyn ja tavoitetilään pääsemisen tueksi. Mallinnuksien tuloksissa analysoidaan asiakkaiden kannattavuutta suhteessa asiakkaan liiketoiminnalliseen merkitykseen.

Määrällisen aineiston pohjalta tehdään pitkin tutkimusta erilaisia mallinnuksia, joiden todennukaisuutta arvioidaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa perustuen liiketoiminnan eri näkökulmien tuntemiseen ja osaamiseen. Analyysissä peilataan mm. kontaktimääriä suhteessa käytettyyn työaikaan etsien syitä ja perusteita mahdollisiin epäloogisuuksiin ja käytettyä työaika suhteessa kustannuksiin. Projektin ensimmäiset kuukaudet (noin huhti-syyskuu 2020) menivät erilaisten mahdollisuuksien kartoittamiseen ja laskennassa huomioitavien kustannusten kartoittamiseen. Erilaiset laskentamenetelmät tuottavat toisistaan poikkeavia tuloksia (Alhola 2016, 57). Siksi onkin tärkeää pystyä valitsemaan käsiteltävän yhtiön liiketoimintaan parhaiten sopivat laskentamenetelmät. Ensimmäinen koeponnistus oli syys-marraskuun 2020 aikana tehty budjetti, jossa piti jo huomioida seuraavan vuoden seurattava taso riittävällä tarkkuudella, jotta verrannollisuus vuoden 2021 toteuma ja budjettiluvuissa on järkevä. Laskentamenetelmä vaati kuitenkin vielä merkittävän määrän periaatteellisia päätöksiä sekä tukiraporttien määrittelyä ja niiden automatisointia. Lopullinen esitettävä raporttimalli muutti projektin loppuvaiheessa vielä melkoisesti perustaansa, sillä laskentaa aloitettiin rakentamaan kirjanpidon tilipohjaisesta mallista, kunnes päädyttiin tarpeen tarkentuessa hyödyntämään vahvemmin sisäisen

laskennan elementtejä pohjan rakentamisessa. Myös itse tuotantokäyttöön sopivan laskennan rakentaminen jäi vielä tehtäväksi 11/2020-1/2021, jotta edellisessä vaiheessa tehdyt periaatteet saatiin kaavoitettua laskentatyökaluun.

Laskentamenetelminä asiakaskannattavuuslaskennan rakentamisessa on hyödynnetty pääasiassa vyörytysmenetelmää sekä aikaperusteista toimintolaskentaa. Menetelmien tutkiminen on tuonut hyödyllistä tietoa yrityksen laskennan parantamiseksi. Tutkimus on vaatinut myös liiketoimintakeskeisiä ratkaisuvaihtoehtoja, jotta monitahtoinen liiketoiminta on saatu kuvattua riittävän hyvin asiakaskannattavuuslaskennan tuotokseen, mukaan lukien merkittävimpien yksittäisten laskentakohteiden kustannusperusteiden läpikäymisen eri asiantuntijoiden kanssa.

Itse laskentamalli on toteutettu Yritys X:n valmiina käytettävillä olevilla työkaluilla. Toiminnanohjausjärjestelmänä toimii Microsoft Dynamics AX (AX), ja raportointijärjestelmänä Clausion Financial Performance Management (FPM). FPM hyödyntää AX-järjestelmän dataa erilaisilla summaustasoilla ja sisäisen laskennan tarpeisiin rakennetuilla hierarkioilla. FPM on ulkoisen konsernilaskennan pääasiallinen työkalu kuin myös budjetoinnin ja ennustamisen työkalu. FPM:ään on rakennettu myös muutamia erilaisia raporttipohjia, jotka tuottavat vakiomallisia raportteja käyttäjän antamilla ehdoilla. Tämä ei kuitenkaan anna mahdollisuutta varioida moninaisia raportointitarpeita, eikä tarjoa hyötyjä asiakaskannattavuuslaskennan kehittämiseen. Data mainituissa järjestelmissä on kuitenkin se, mitä on tarve hyödyntää laskentamallin rakentamisessa.

Laskentamalli on rakennettu Dynamic Reporting -työkalulla (DR), joka hyödyntää MS Excel -käyttöliittymää. DR for FPM on ikään kuin erikseen asennettu lisäosa, joka toimii ns. välikappaleena FPM:n kanssa. Kun raportti on määritelty valmiiksi, sen käyttäminen ja päivittäminen sujuu nopeasti muutamilla valinnoilla (esim. kausi ja haluttu raportointitaso), eikä raportin käyttäminen vaadi kirjautumista FPM-ohjelmistoon. Käyttäjät voivat tehdä omia raportteja käyttöoikeuksien puitteissa. DR mahdollistaa dynaamisten raporttien luomisen, ja sen käyttämä data pohjautuu Clausion FPM tietokantaan. Etuna työkalussa on sen nopea muokattavuus ja lukujen päivitettävyyys.

DR toiminto on käytettävissä jokaiselle, jolla on myös FPM-ohjelmisto (lähinnä budjettivastuulliset ja taloustoiminnot), mutta käyttäjämäärä keskittyy lähinnä taloustoimintoihin nykyisin.

5 Kehittämistutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kuvataan lopullisen laskentamallin tekninen toteutus, sekä sen jatkuvan käytön prosessi. Tämän luvun kahdessa ensimmäisessä alaluvussa vastataan tämän kehittämisselityksen tutkimuskysymyksiin ”Millainen on yritykselle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä?” ja ”Miten määritellään epäsuorien kustannuserien allokointi?”. Toinen luku (5.2.) perehtyy lisäksi siihen, miten laskentamallille asetetut muut tavoitteet, kuten läpinäkyvyys, mahdollisimman vähäinen manuaaliohjeistus suhteessa tarkentuneeseen tasoon, selkeys ja parantunut laskelmien luotettavuus näkyy kehitetyn laskentamallin lopullisessa tuotoksessa. Lopullisen, tuotantokäyttöön otetun raportin malli on tutkimuksen liitteenä 2.

Tämän luvun viimeisessä alaluvussa 5.3. käydään läpi laskentamallin vaikutuksia. Tässä tarkastellaan tutkijan toimesta, miten laskenta muuttuu aiemmasta, ja mitä uuden laskentamallin käyttöönotto tarkoittaa Yritys X:n ja sen asiakkaiden kannalta. Luvussa pohditaan myös Yritys X:n vuoden 2020 toteuman, vuoden 2021 budjetin ja ensimmäisen kauden 2021 tulosten perusteella, miten asiakkuudet asettuvat asiakassegmentoinnin näkökulmasta soveltaen teorian näkemyksiä asiakassegmentoinnista.

5.1 Laskentamallin tekninen toteutus

Yleistä ohjetta laskennan toteuttamiseen on mahdoton antaa, sillä laskentamenetelmä tulee rakentaa yrityskohtaisesti yrityksen strategian tarpeisiin perustuen. Laskentakohteet toimivat ikään kuin laskentamallin rakennusaineina. Laskentakohteiden määrä ja hierarkia perustuvat yrityksen tarpeisiin ja ne voivat vaihdella tilanteittain, mutta tärkeintä on laskentamallista tuotetun informaation laatu ja käyttökelpoisuus johtamisessa. (Puolamäki 2007, 119.)

Yritys X:n asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän kehittämistä rajoittivat yhteissummuna aika sekä olemassa olevat järjestelmät. Uusien järjestelmien käyttöönotto ei ole mahdollista annetun aikataulun ja resurssin puitteissa, joten oli sovellettava niitä tietoja, taitoja ja työkaluja, mitä oli tarjolla. Ratkaisun toi kuitenkin FPM-raportointijärjestelmän DR-työkalu, joka hyödyntää FPM:n tietoja ja toimii lisäasennuksena MS Excel-sovelluksella. Tämä hyödyntää olemassa olevan raportointijärjestelmän dataa, mutta samalla tuo mahdollisuuden tehdä raportoinnin dynaamisemmaksi liiketoiminnan tarpeiden mukaan. DR-työkalulla rakennettuihin raportteihin on mahdollista valita halutut tietotyypit (toteuma, budjetti tai haluttu ennusteversio) sekä laskentakohde- ja ryhmittelytasot. Tiedon liikkuminen on kuvattu kuviossa kolme.



Kuvio 3. Tiedon liikkuminen asiakaskannattavuuslaskentaan.

Lopullisessa asiakaskannattavuuden visuaalisessa raporttimallissa on hyödynnetty Yritys X:n raportointijärjestelmään pohjautuvaa, aiemmista seurantarpeista rakennettua sisäisen laskennan jakoon perustuvaa raporttimallia. FPM-järjestelmässä kyseinen raporttimalli on ollut kovakoodattuna mahdollista ajaa vain koko yhtiölle tai halutulle liiketoimintakokonaisuudelle (tulosityksikkö). Tässä ei myöskään ole mahdollista hyödyntää tilanteissa tarvittavia, tarkempia dimensiotietoja hakuehtona käyttäen. Mikä oleellisinta, kyseisessä järjestelmässä ei pysty tarpeen mukaan muokkaamaan laskentaa liiketoimintamuutosten mukaisesti, eikä lisäämään muuttuvia allokointiperusteita (esimerkiksi käyttäjämäärien muuttuessa allokointiperusteet päivitetään tarvittuna ajanhetkensä) tai kirjauserusteiden mukaisia vyörytyksiä tai kaavoi- tuksia eri katetasoille.

Raporttipohjan perusajatukseen vaikutti tämän lisäksi tunnistettu tarve tuottojen ja kustannusten erottelulle tietyissä erissä. Selkeitä tuloslaskelmassa eroteltavia tasoja on mm. liikevaihdossa erillislaskutettavien tuottojen erottaminen normaalin palvelutuotannon liikevaihdosta. Vastaava laskutettavien töiden erottelu huomioidaan myös kustannusten puolella, sillä normaalista palvelutuotannosta halutaan selvästi erottaa asiakasyritysten tilaamat muut työt, jotka erikseen resursoidaan ja annetaan tarjoukset. Lisäksi kustannuksissa tulee erotella liiketoiminnan muista kiinteistä kuluista vähintään henkilöstövuokrat, laskutuspalvelun kustannukset sekä IT-kustannukset. Nämä erät sisältyvät tarjottavaan ns. normaaliin palvelutuotantoon, ja ovat relevantit osakokonaisuudet kustannusseurannan kannalta.

Koska visuaalisen raporttimallin tulee saada sisältö eriteltyä pohjautuen FPM:ään, tulee kustannuskokonaisuudet löytyä laskentakohteiden avulla haettavana kyseisen järjestelmän ryhmittelytasolla, mikä toimii yhtenä rajoittavana tekijänä laskentamallin työstämisessä. Laskentamalli hakee laskentaerien mukaiset tiedot FPM:stä DR-raporttipohjaan suoraan summatasona annetun kaavan mukaan. Koska eri kustannuserät kuitenkin sisältävät erikokoisia kustannustasoja (projekteja) tämän alla, läpinäkyvyyden vuoksi on haluttu raporttipohjaan tuoda kustannustasojen alapuolelle ryhmiteltynä selkeästi suurimmat kustannuserät projektikohtaisesti. Tämä eri tasoihin avaaminen mahdollistaa toisaalta yhdellä silmäyksellä saatavan kuvan asiakkaiden kannattavuustasoista, ja toisaalta eritasoinen ryhmittelyn sisään pääseminen tekee tuloksien luettavuudesta läpinäkyvän, kun tyyppillisesti kiinnostavimpien erien jakautuminen ja kohdistus on saatavissa auki yhdellä + -painikkeella.

Laskentamallia varten on luotu olemassa olevista raporteista yksinkertaiset pohjat, joista saadaan allokoinnin tueksi volyymitietoja, kuten kontaktitiedot. Tiedot kopioidaan vakiomallisena laskentamenetelmän kustannusjaon pohjaksi. Raporttipohjaan on tuotu omalle välilehdelle taulukkoon kaikkien erikseen eroteltujen erien allokoitiperusteet ja prosentit. Tämä antaa yhdellä näkymällä tiedon siitä, miten kukin kustannuserä on kunkin asiakkaan kohdalle katsottu jaettavaksi, ja miksi. Tämä tuo myös mahdolliseksi avoimen keskustelun siitä, onko ajateltu allokoitiperuste paras käytävissä oleva vai onko olemassa joku parempi. Tämä keskustelu taasen mahdollistaa

laskentamallin kehityksen liiketoimintavastaavien ajatusten pohjalta erityisesti liiketoiminnan muutostilanteissa.

Haluttu tahtotila ja seurantarave lopullisessa laskentamallissa vaati aiempaa useampia katetasoja. Tämä johtuu siitä, että erilaiset kustannukset vaativat erilaisia huomioita, ja niiden katselmointi ja johtaminen huolehditaan eri periaatteilla. Laskentamalli huomioi seurannan neljällä eri katetasolla. **Ensimmäinen katetaso** huomioi suoraan asiakaspalveluliiketoiminnalle ja selkeimmin asiakkuuksille kohdistettavat kustannukset. **Toinen katetaso** huomioi asiakasyrityksille suoraan kohdistettavat poistot, jotka johtuvat asiakaskohtaisista investoinneista. Tämä taso on viimeinen taso suoraan kohdistettavien kustannusten osalta. **Kolmannelle katetasolle** on jätetty kustannukset, jotka kuuluvat asiakaspalveluliiketoiminnan normaaliin palvelutuotantoon, mutta niiden asiakkaasta syntyneet aiheutumisperiaate ei ole niin selvä. Näissä on jouduttu käyttämään enemmän soveltavaa harkintaa kustannusten asiakkuuksille kohdistamisen suhteen. Lisäksi tämä taso huomioi kustannukset, jotka ovat pitkällä tähtäimellä tärkeitä kehittämistoimia liiketoiminnan eteenpäin viemiseksi, mutta joiden osalta virheellinen lyhyen tähtäimen optimointi ajaisi helposti liiketoiminnan ohjaamisessa väärän suuntaan. Katetaso pitää sisällään myös pienimutoiset, yleiset poistot esim. toimistokalusteista. **Neljäs** ja viimeinen **katetaso** huomioi konsernin tukifunktioiden kustannukset, joihin palveluliiketoiminnan johdolla ei ole vaikutusmahdollisuutta eikä niiden aiheutumisperuste ole operatiivisen johtamisen vaikutuksen alaista. Eri-tyisesti viimeinen taso jää aktiivisen seurannan ulkopuolelle, ja tulee huomioiduksi lähinnä hinnoittelun tarkastamisessa.

5.2 Laskentamallin jatkuvan käytön prosessi

Laskentamallille asetettiin tavoitteeksi omata läpinäkyvät ja selkeät periaatteet. Lisäksi sen tulee vähentää manuaalityön määrää suhteessa lisääntyneeseen tarkkuuteen ja lisätä luotettavuutta. Laskentamalli on tarkoitettu päivitettäväksi kuukausittain tuloksen valmistumisen myötä. Itse lukujen päivittäminen onnistuu taustalla FPM:ään vietyjen tietojen pohjalta, mutta allokointiperiaatteiden kohdentaminen vaatii lisätoimia. Suorat tuotot ja kustannukset tulevat suoraan kohdistettuna oike-

alla asiakkuudella ja oikeassa kustannuserässä kirjanpitoon tehdyn, alkuperäisen kirjauksen mukaan. Näihin liittyen ainoa tarkastelu lukujen päivittymisen myötä on huomioda mahdolliset erät, joita satunnaisesti saattaa tulla kohdistumatta suoraan asiakkuuksiin. Syy tällaiselle on tyypillisesti erä tai jokin laskentakohde tai niiden yhdistelmä, jota ei ole osattu budjettia tehdessä ottaa huomioon. Näiden osalta erien aiheutumisperuste pitää selvittää, ja kohdentaa DR-pohjassa manuaalisesti kaavaliäksellä oikealle asiakkuudelle, jolloin mahdollinen jatkototeuma kohdentuu jatkossa automaattisesti oikein. Laskentamallin luvut ovat täsmäytettävissä yhtiön viralliseen raportointiin, joten kokonaislukujen oikeellisuus tulee tarkastetuksi jokaisen päivituksen yhteydessä. Eri kustannustasojen kohdistusperiaatteet on kuvattu liitteessä 3.

Resurssikustannusten allokoiminen edellyttää vaativampia laskelmia. Nämä kustannukset on katsottu parhaaksi tuoda suoraan kirjanpidosta johdettuna, sillä näiden kohdistusperiaatteet kiinnostavat myös mm. tilintarkastajia. Kohdistusten tekeminen kirjanpitoon vaatii jo talouden kauden toimien ohessa tehtäviä vakiomuotoisia laskentoja aiempaa nopeammassa aikataulussa. Palvelutiimien kustannukset kohdistetaan aikaperusteiseen toimintolaskentaan pohjautuen. Näiden tietojen käsitteleminen vaatii manuaalista työtä ja järkevystarkastelua asiakaspalveluyksikön johdolta, jotta kausittainen allokointi saadaan talouden aikataulussa tehtyä. Mainittu työ tehdään kuitenkin jo entisestään muiden syiden vuoksi, joten laskenta itsessään vaatii vain päivittämisen aikataulun aikaistamisen. Tämän lisäksi tukitiimien asiakkuuksiin käytetty aika saadaan jokaiselta tiimiltä kausittain taulukkomuodossa, josta valmiiksi rakennetun kaavalaskennan muodossa vyörytysääntö viedään toiminnanohjausjärjestelmään. Näiden tietojen mukaan eri tiimien resurssiallokoinnit kohdistetaan suoraan vyörytysääntönä Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmään, joten luvut tulevat pääsääntöisesti jo kirjanpidon kautta suoraan asiakkuuksille kohdistetuksi aikaperusteista toimintolaskentaa hyödyntäen.

Epäsuorien kustannusten oikeellinen kohdistaminen vaatii kuitenkin osittain kuukausittain päivitettäviä raportteja. Allokointiperusteena toimivat kontaktipohjaiset volyymit on suunniteltu alun perin automaattisesti määriteltynä ajanhetkenä toimitettavaksi laskennan päivittäjille vakiomuotoisena, josta ainoa manuaalitoimi on kopioida

taulukon tiedot sellaisenaan laskentamalliin sille suunniteltuun paikkaan. Kyseisen kauden kustannukset, jotka on katsottu näiden tietojen pohjalta päivitettävän, päivittyvät kopioidun taulukon kaavoilla suoraan. Osa epäsuorista kustannuksista on katsottu aiheutuvaksi koko vuoden samoilla periaatteilla tai vaihtoehtoisesti tarvittaessa tarkistettavin kohdistusperiaattein. Tällaisia ovat mm. lakivaatimuksien mukaiset järjestelmäkehitykset, jotka näkyvät asiakasyhtiöiden kustannuksena. Kehitystyötä tehdään kokonaisuutena, mutta kustannus jaetaan ulkopuolisen tahon määrittämässä suhteessa. Esimerkki tarvittaessa tarkistettavasta kohdistusperiaatteesta on mm. päivittäisen työn automatisointiin käytettävät kulut, jotka tehdään asiakasyhtiöiden sekä Yritys X:n hyväksi jatkuvan kehittämisen periaatteella.

Raudasoja ja Johansson (2009, 87-88) kertovat tukitoimintojen kohdistusperiaatteiden vaikutuksesta ja tyypillisistä ratkaisuista sen mukaan, onko liiketoiminnan johdolla vaikutusta näiden muodostumiseen. Yritys X:llä nämä kohdistetaan vyörytysäännöllä, ja kustannukset ovat laskentamallin viimeisessä katetasossa. Alin katetaso tulee olemaan operatiivisen ohjauksen seurannasta pois, sillä näihin kustannukset ei palveluliiketoiminnan johto pysty itse vaikuttamaan. Palveluliiketoiminnan johdolla sitä vastoin on vaikutusmahdollisuudet tämän tason yläpuolella oleviin eriin, ja siten niiden aktiivinen johtaminen luvuista päivittäisiin prosesseihin ja toisinpäin on liiketoiminnan kannalta relevanttia. Alin katetaso on kuitenkin syytä muistaa, kun halutaan tarkastella esimerkiksi asiakashinnoittelua. Konzernin tukifunktioista syntyneet kustannukset ovat osa palveluliiketoiminnan kustannuksia, jotka pitää pystyä kattamaan asiakkuuksilta saadulla tulovirralla, ja siten hinnoittelun päivitystarpeita tarkasteltaessa tai uuden asiakkaan hinnoittelutilanteessa nämä kustannukset tulee huomioida.

5.3 Uuden laskentamallin vaikutukset

Uuden laskentamallin odotettiin tuovan Yritys X:n liiketoiminnan ohjausmalliin lisäarvoa. Esimerkiksi Alhola (2016, 70) kertoo, että asiakaskannattavuuden seuranta ohjaa oikeudenmukaiseen hinnoitteluun erilaisten asiakkaiden välillä. Hankalemmille ja siten aikaa vievimmillä asiakkaille tulisi kohdistaa enemmän kustannuksia kuin ns. hel-

poille asiakkaille. (Alhola 2016, 70.) Myös Hellman ja Värilä (2009, 78) kertovat erilaisten asiakkaiden aiheuttavan kustannusten toisistaan poikkeavan painottumisen. Kannattamattomimmat asiakkaat vaativat yleensä monimutkaisempia toimintamalleja, joiden lopputulemana yhteistyö ei tuota haluttua arvoa kummallekaan osapuolelle (Pellinen 2019, 140).

Aiemmassa seurannassa asiakaskannattavuutta raportoitiin hyvin ylätasoinen tuloslaskelman erille, lähinnä tuotot sekä työsuhteesta aiheutuvat kustannukset, liiketoiminnan muut kustannukset sekä poistot. Lisäksi suuri osa eristä oli kohdistamatta asiakkuuksille sekä toteumassa että budjetissa. Laskentamallin tarkentaminen on tuonut luotettavuutta lukujen paikkansa pitävyyteen, ja siten selvästi paremman mahdollisuuden asiakkaiden kannattavuuden seurantaan. Malli näyttää aiempaa tarkemmalla tasolla, missä tuloslaskelman erässä kunkin asiakkaan haasteet ovat, sillä tuloksen erien jaottelu eri katetasoille osoittaa heti tarkempaa selvitystä kaipaavaan palvelutoimintoon. Lisäksi tasosta pääsee porautumaan DR-työkalussa kustannuserien seuraavalle tasolle, mikä tarkentaa seuranta nopeasti.

Asiakaskannattavuuden kirjallisuudessa tuodaan usein ilmi huomioita siitä, kuinka tarkemmat laskennat tuottavat yllättäviäkin tietoja asiakkuuksien kannattamattomuudesta (ks. esim. Terziev ym. 2017, 39; Partanen 2007, 55; Grönroos 2009, 206). Näiden mukaan tyypillisesti noin kolmasosa asiakkuuksista osoittautuu kannattamattomiksi. Vaikka Yritys X liiketoiminta on uuden laskentamenetelmän mukaan kannattavaa, kirjallisuudessa ilmenevä vastaava osuus asiakkuuksista vaatii tarkempia tarkasteluja sekä toimia kannattavuuden parantamiseksi. Laskentamallin tarkastelu toi näiden kohdalla melko nopeasti esiin budjetointiprosessin poikkeaman, mille saatiin toimenpiteet nopealla aikataululla katselmoitua. Tästäkin näkökulmasta laskentamenetelmä on ensimmäisten tarkastelujen aikana osoittanut tarpeellisuutensa.

Asiakaspalveluliiketoiminta on kustannuksiltaan resursseihin painottuvaa. Kehitetty laskentamenetelmä osoittaa aiempaa todenmukaisemmin työajankäytön kohdistumisen, sillä se hyödyntää TDABC laskentaa resurssikustannusten kohdistamisessa. Näin työajan mukaan allokoitujen kustannusten huomioivat myös enemmän työaikaa vievien asiakkuuksien kannattavuuteen suuremman resurssikustannusallokoinnin,

millä on jo selvä ohjausvaikutus hinnoittelun oikeellisuuden tarkentamisessa ja työn tehostamistarpeissa. Laskentamallin päivittäminen nykyisiin tarpeisiin tuo esille kustannuserä- ja asiakkuuskohtaisesti tarvittavien toimenpiteiden kohdistamisen. Kyse voi olla joko virheestä hinnoittelussa tai tehottomuudesta jonkin asiakkuuden kustannuserässä, jolloin lukujen nopea analysoiminen tuottaa heti tarvittavat kysymykset toimenpiteiden ja selvitysten ohjaamiseen oikealle taholle. Laskentamallin tarkastelu aidoilla luvuilla tuotti jo alkuvaiheessa pohdintoja lukujen merkityksestä. Tämä itsessään todistaa kehitetyn menetelmän käyttötarpeen, sillä lukujen kautta johtaminen tuli aiempaa selvemmin mahdolliseksi.

Laskentamallin kehittämisen viimeisissä vaiheissa tehtiin vielä muutoksia katetasoihin. Tämä johtuu siitä oivalluksesta, että selvästi asiakkuuksille kuuluvat, normaaliin palvelutuotantoon kuuluvat kustannukset on eroteltava niistä kustannuksista, jotka johtuvat liiketoiminnan valitsemista toimenpiteistä tehokkuuden ja kehityksen lisäämiseksi. Kustannusten erottelu eri katetasoille tehtiin tutkijan ja yhtiön controllerin toimesta aiempien, eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta, sekä liiketoiminnan tuntemukseen perustuen. Ks. pelkistetty esimerkki kuviossa neljä.

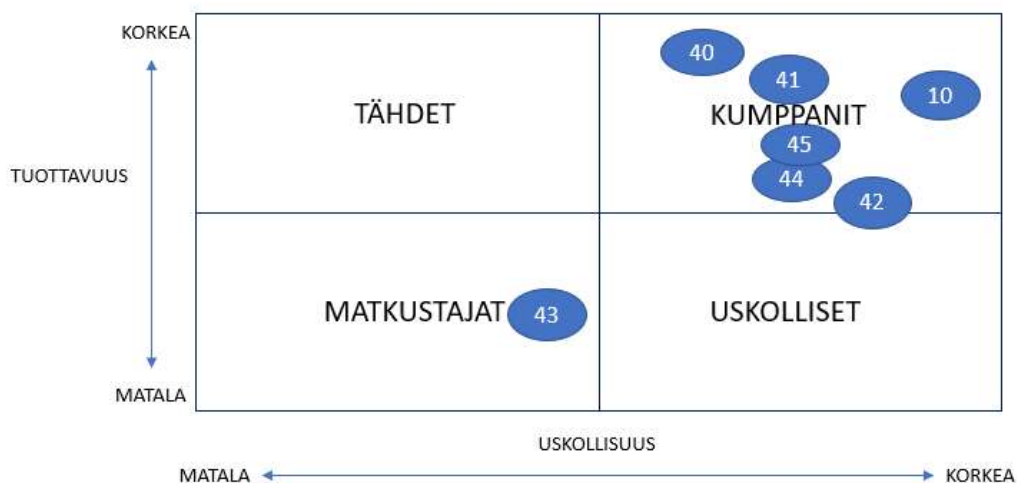
Tuloserä	Luvut
Liikevaihto	
Suorat kustannukset	
Kate 1	
Poistot	
Kate 2	
Epäsuorat kustannukset	
Kate 3	
Konserniveloitukset	
Liikevoitto 4	

Kuvio 4. Yritys X:n asiakaskannattavuuslaskennan pelkistetty malli.

Kate 2 sisältää suoraan asiakkaan normaalin palvelutuotannon aiheuttamat erät. Näiden ohjaustoimenpiteet ovat tiivistä esimiestyötä ja päivittäisen johtamisen haas-

teita sisältäen tietyn asiakkuuden hoitamiseen tarvittavan henkilömäärän ja määritellyn tason mukaisen tehokkuuden. Tämän katetason onnistumista määrittävät myös kumppaniyhteistyö ja kumppanirajapinnassa työn optimointi. **Kate 3** sisältää liiketoiminnassa tehdyt tutkimukset (esim. asiakaskokemus), oman palvelun tehostamiseen tähtäävät toimenpiteet, automaation rakentamisen kustannukset jne. Nämä kustannukset keskitetään tarvittaessa halutulle asiakkuudelle, mutta niillä tavoitellaan kustannuskehityksen alenemista tietyssä toiminnossa ja hyviksi havaittujen menettelytapojen laajentamista myös muihin asiakkuuksiin. Näiden kustannusten tehostamismalli on erilainen katetasoon 2, ja tähtää liiketoimintakokonaisuuden tehostamiseen. Mikäli näitä kustannuksia seurataan kokonaisuudessa suoraan asiakkuuksille kohdistettuna, on riskinä alkaa optimoimaan lyhyen tähtäimen kannattavuudessa, mikä lopulta johtaa liiketoiminnan kehittymättömyyteen pitkällä tähtäimellä. Tällä taas on suoria vaikutuksia tulevaisuuden kilpailukykyyn.

Kuten usein on kirjallisuudessa todettu, myös Yritys X:llä asiakaskannattavuustulokset tarkentuivat aiemmasta. Kuviossa viisi on esitetty näkemys Stefan & Reka asiakasprofiloinnin mukaan. Asiakasprofiilit perustuvat tässä kehittämistutkimuksessa kehitetyn asiakaskannattavuuden laskentamenetelmän tuotoksiin Yritys X:n vuoden 2020 toteuman ja vuoden 2021 budjetin mukaan, sekä liiketoimintavastaavan ja tutkijan omiin arvioihin havaintoihin perustuen asiakkuuksien uskollisuudesta.



Kuvio 5. Yritys X:n asiakasprofiilit tuottavuuden ja uskollisuuden mukaan Stefan & Rekaa (2010, 574) mukaillen.

Kuviossa viisi tuottavuutta on tarkasteltu kehitetyn laskentamallin eri katetasojen mukaan siten, että keskiviivan yläpuolelle on luettu asiakkaat, joiden tuottavuus on kiitettävällä tasolla katetason 2 mukaan; keskitasolla ne, joiden kannattavuus katetason 2 mukaan on kiitettävä, mutta alimman katetason 4 mukaan juuri ja juuri tyydyttävä; keskitason alla ne, joiden katetaso jää tyydyttäväksi jo katetason 2 mukaan. Asiakasuskollisuuden mittaaminen ei ole sisällynyt tutkimukseen, ja sen mitattavuus on jokseenkin subjektiivinen näkemys asiakasrajapinnasta. Asiakasprofilointi kuvulla mallilla antaa kuitenkin ensimmäisen näkemyksen asiakassuhteen kehittämisen seuraavista askelluksista uuden laskentamenetelmän pohjalta. Selvää on, että yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden parantuminen on asia, mihin Yritys X:ssä tulee kiinnittää huomiota.

Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä esitetään eri tasoisina raportteina eri foorumeissa. Koko palveluliiketoiminnan johdolle tuodaan asiakaskohtaisen katetason toteutuminen suhteessa erikseen määriteltyihin tavoitteisiin. Lisäksi asiakaspalveluliiketoiminnan ohjausryhmälle laskentamenetelmän tuottamat tiedot ja havainnot esitellään tarkemmalla tasolla, jotta eri toimintojen ja asiakkuuksien vastuulliset näkevät toimintojensa lopputuleman suhteessa kokonaiskannattavuuteen asiakkuuksittain.

6 Yhteenveto

6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Asiakkuus on vuorovaikutteinen suhde, jossa on yhtäläiset mahdollisuudet sen kehittämiseen tai pilaamiseen. Hyvään asiakkuuden hallintaan kuuluu mm. asiakassuhteen vaiheen ymmärtäminen, vaiheeseen sopivan palvelun tarjoaminen, sekä asiakastytyväisyyden seuranta ja vuoropuhelu. On myös tärkeää, että asiakassuhde on taloudellisesti kannattava. Muutoin siitä tulee tehdä sellainen tai keskittyä kannattaviin asiakkuuksiin. (Hesso 2015, 149.) Asiakkuus on kuin investointi. Sen syntyminen voi vaatia alkuun uhrauksia, joille odotetaan koituvan tuottoa pidemmällä aikavälillä.

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat myös laadulliset ja vaikeasti ennakoitavat asiat. Tällaisia ovat mm. kuinka pitkäksi ajaksi asiakkuuden kesto oletetaan, ja mikä arvo asiakkaan mahdollisesta osaamisen siirtymisestä on meille tai mikä on asiakkuuden referenssiarvo. (Pellinen 2019, 141.).

Asiakkuuden elinkaaren hallinta voidaan jakaa vaiheittain asiakashankintaan, säilyttämiseen ja laajentamiseen. Myyjäyrityksen kannalta pääasiallinen tavoite on arvioida asiakkuuden arvo yritykselle. Yhtiöt tarkastelevat asiakkuuden elinkaaren arvoa tuotosten, kustannusten ja kehityskustannusten kannalta. (Cermák 2015, 16.) Yritys X:n ensimmäisen tason riskienhallinta asiakkuuden elinkaaren hallinnassa on huolehdittu kuntoon jo sopimuksella, missä on määritelty asiakaspalveluliiketoiminnan keston pituus sellaiseksi, että määräaikaisella kaudella asiakkuus ei business casen mukaan jää kannattamattomaksi. Tämän vaiheen jälkeen tulee kuitenkin suurin ponnistus: suunnitelman toteuttaminen eli kannattavan liiketoimintasuhteen luominen ja ylläpitäminen. Oleellinen työkalu tämän vaiheen onnistumisessa on kannattavuuden seuranta ja lukujen syntyminen ymmärtäminen, sekä eri asiakkuuksien merkityksen ymmärtäminen yrityksen liiketoiminnalle.

Yhtiön päivitetty strategia nostaa vahvan kasvukärjen. Suuruuden ekonomiaa voikin tavoitella kasvattamalla suoritteiden tuotantomääriä, joiden avulla on mahdollista pienentää suoritteiden yksikkökustannuksia (Pellinen 2019, 52). Tämä ajatus on myös Yritys X:n kasvutavoitteen teemana. Pellinen (2019, 140) toteaa asiakkuusprosessien ja kannattavuuden välillä olevan yhteyden; kannattamattomat asiakkuudet vaativat usein monimutkaisuudessaan paljon poikkeavia toimintoja, jotka eivät lopulta tuota arvoa kummallekaan osapuolelle. Tähän yhtiön tulisi kiinnittää huomiota prosessien tehostamisessa ja eri painoilla eri asiakassuhteissa.

Tämän kehittämistyön tavoite saavutettiin ja tutkimuksen tuloksena on kehitetty Yritys X:lle tämän asiakaspalveluliiketoimintaan soveltuva asiakaskannattavuuden laskentamalli. Laskentamalli huomioi eri kustannuskategorioiden kohdistamisen periaatteet yhtiön asiantuntijoiden näkemyksien mukaan ja oleellisempien kustannusten poikkeavan jakautumisen. Tutkimuksen aikana on myös tullut esille aiempaa tar-

kempi erittely useammalle eri katetasolle, joita varten kustannukset on jaoteltu niiden johtamisen luonteen mukaan. Laskentamallin toimivuus on testattu sekä vuoden 2020 toteumaluvuilla, että vuoden 2021 budjettiluvuilla. Jatkuvan päivittämisen mallin toimivuus on testattu vuoden 2021 ensimmäisessä tulosraportoinnissa. Näiden jälkeen pystyttiin toteamaan malli toimivaksi ja luotettavaksi työkaluksi asiakaskannattavuuden seurantaan Yritys X:n asiakaspalveluliiketoiminnassa. Mallin tuottama tieto nostaa liiketoimintavastaaville tarvittavan keskustelun, jota tilanteen ymmärtäminen analysoinnin muodossa vaatii. Kuitenkin asiakaskannattavuuden laskentamallin kehittäminen oli vasta ensimmäinen, vaikkakin tärkeä askellus kohti kattavampaa ja laadukkaampaa asiakasymmärrystä.

Asiakkuuksien tarvitsema resurssimäärä suhteessa toisiinsa saattaa tulla yllätyksenä liiketoimintavastaaville. Yrityksen katselmoissa kasvumahdollisuuksia, asiakaskannattavuuden strateginen analysointi on tärkeää. Yksittäisten asiakkaiden tarpeesta lähtevä tarkastelu ja toiminnan sekä kannattavuuden kehittäminen on helpompaa kuin koko liiketoiminnan ohjauksesta lähtevä tarkastelu. (Puolamäki 2007, 121.) Kausiin ja tilikausiin sidotun kannattavuuden seurannan lisäksi liiketoiminnassa tulisi laskea asiakaskannattavuutta myös tilikausien yli ja huomioida tulevaisuuden ennusteet. Esim. Grönroos (2009, 205) korostaa, että yritysten tulee ymmärtää asiakkuuden elinkaaren arvo ja tiedostaa, missä kohtaa kukin asiakas aikajanalla on, sillä myös elinkaaren vaiheella on vaikutusta kunkin asiakkuuden kannattavuuteen. Uudet asiakkaat vaativat alkuinvestoinnit ylimääräisten kertaluonteistenkin kustannusten muodossa, vaikka kannattavuuden odotetaan parantuvan suhteen jatkuessa. (Grönroos 2009, 205.) Yhtenä kehitystoimenpiteenä tutkimuksesta nouseekin alan kirjallisuudessa usein viitattu asiakkuuden elinkaaren laskenta (ks. esim. Partanen 2007; Kaplan & Norton 2004; Puolamäki 2007; Cermák 2015). Vaikka riskienhallinnan näkökulmasta elinkaaren määräaikaisuus on sopimuksella jo sovittu business case laskelman avulla, tulisi yhtiön seurata elinkaaren kannattavuutta nykyistä systemaattisemmin, ja yhdistää asiakkuuksien tuottavuus tilikausien yli.

Kun yhtiön asiakaskannattavuuden raportointi on saatu riittävälle tasolle, kokonaistilanteen laajempi raportointi mahdollistuu tämän tuottaman informaation pohjalta. Yrityksen asiakasanalyysiin tulisi sisällyttää toimialan kehityksen seuranta sisältäen

markkinoiden potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän ja ostokäyttäytymisen analysointi (Hesso 2015, 50). Tähän liittyen onkin suositeltavaa huolellisen asiakas-kannattavuuslaskennan jälkeen jäsentää asiakkaat segmentoinnin avulla, jotta yritys ymmärtää paremmin asiakastarpeen ja pystyy siten määrittelemään asiakaskohtaiset toimenpiteet kannattavuuden kuntoon saattamiseksi.

Yritys X:n asiakaspalveluliiketoiminta on kannattavaa. Eri asiakkaiden kannattavuuk-sien välillä on kuitenkin selviä eroja, mutta se ei yksin riitä asiakkuuksien merkityksen arvottamiseksi. Eri asiakkuuksien välillä on eroja, mitä arvoa ne yritykselle kassavir-ran lisäksi tuottavat. Jotkut asiakkaista tuovat tarvittavaa kapasiteettitehokkuutta ja-kamaan liiketoiminnan kiinteitä kuluja, mikä hyödyttää kokonaiskannattavuutta. Jotkut asiakkaat ovat strategisia kumppanuuksia, joiden merkitys liiketoiminnan kehittä-miseen ja jalostumiseen on suuri. Toisaalta asiakkuuksien merkitys tulee myös näi-den verkostoista ja siitä, mitä osaamista ne yritykselle tuottavat esimerkiksi komplek-sisemmän ja erityisosaamista vaativan liiketoiminnan luonteen myötä. Tässä tutki-muksessa on koostettu luvussa 5.3. kuvio viisi, johon on segmentoitu eri asiakkuudet tuottavuuden ja uskollisuuden mukaan. Asiakaskannattavuuden tuottama tieto pi-täisi kuitenkin yhdistää tarkemmin asiakkuuskohtaisesti niin, että ymmärretään, mitä Yritys X eri asiakkuuksilta haluaa ja mitä arvoa kukin asiakas Yritys X:lle tuottaa. Tä-män mukaan tulee tarkastaa toimenpiteet, miten kutakin asiakkuutta hallitaan ja vaalitaan.

Kannattavuuden tarkastelussa kustannuksissa tulisi kiinnittää asiakkuuksittain huo-miota työajan jakautumiseen suhteessa volyymeihin. Joiltain asiakasyrityksiltä tulee usein paljon erilaisia pyyntöjä, joiden toteuttamiskelpoisuus ja -mahdollisuudet tulisi validoida. Terziev ym. (2017, 40) toteaa, että asiakkaiden pyyntöjen täyttämiseen tar-jotaan liian usein kannattamattomia ratkaisuja, eikä niiden toteuttamiskelpoisuutta esim. yrityksen strategian kannalta tarkastella riittävästi. Tämän toteuttaminen vaatii yritykseltä selkeää asiakasvalintaa ja tuotteiden ja hintojen hallintaa, jotta asiakkuu-denhallinnassa voidaan saavuttaa kustannustehokkuus. Kustannustehokas asiakkuus puolestaan vaatii terminä yhtiökohtaista määrittelyä. (Terziev ym. 2017, 40.)

Järvenpää ym. (2017, 93) kertovat siitä, kuinka kustannuspaikkoja voidaan hyödyntää yleiskustannuslisien määrittämisessä, kunhan apukustannuspaikoilta on ensin vyörytetty pääkustannuspaikoille niille kuuluvat kustannukset. Vastaavaa ajatusta noudattaen Yritys X:llä on mahdollisuudet kartoittaa tavoite katetaso-%:n määrittäminen asiakaskohtaisesti. Ensimmäinen tarkastelu tulisi kokonaisliiketoiminnan mukaisesta katetaso-%:sta, jonka soveltuvuuden voisi tarkastella tarvittavaan suuntaan asiakaskohtaisesti. Tämä vaatii kuitenkin huomion siitä, mikäli kesken vuotta päätetään edistää jonkin kehittämistoimen tekemistä, josta aiheutuu kalenterivuodelle kustannus, mitä ei ole budjetoitu. Tällaisten projektien business case tulisi ennen toteuttamista validoida huolella, jotta niistä saatava hyöty pystytään kannattavasti kotiuttamaan kohtuullisessa ajassa.

Hellman ja Värilä (2009, 107) esittävät asiakastyökalujen edellytyksenä olevan se, että niiden tulee kattaa koko yrityksen toiminta, mikä edellyttää niiltä skaalautuvuutta. Tämä edesauttaa tavoitteenasetannassa ja kehityksen seurannassa. (Hellman & Värilä 2009, 107.) Mallia voidaan soveltaa Yritys X:n muidenkin liiketoimintojen asiakaskannattavuusseurantaan huomioiden kuitenkin niiden laskennan erilaisen luonteen. Yritys X:n muussa B2B liiketoiminnassa samaa mallia voidaan soveltaa, mutta erilaisen liiketoiminnan kustannuskategoriat pitää käydä läpi. B2C liiketoimintaan malia voi soveltaa vasta asiakassegmentoinnin jälkeen, jotta järkevä ryhmittely paljastaa asiakasryhmittäin halutun tiedon. Laskentamenetelmä on kehitetty Yritys X:n asiakaspalveluliiketoimintaa varten, ja muutokset siinä on tuotavissa kehitettyyn laskentamalliin melko vaivattomasti rakennettua rakennetta mukailen.

6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Koska kehittämistutkimukselle ei ole olemassa omaa metodologiaansa, sitä on tarkasteltava tutkimukseen soveltuvien laadullisten ja määrällisten tutkimuksen luotettavuuskriteereitä hyödyntäen. (Kananen 2012, 24.) Objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa, ja pitkälti tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli tulosten toistettavuutta ja liittyy siihen, miten tutkimus toteutetaan. Validiteetti liittyy oikeiden asioi-

den tutkimiseen ja aineiston analyysin (syy-seuraussuhteiden) oikeellisuuteen. (Kananen 2017, 175.) Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä luotettavuuskriteereitä ovat mm. informantin vahvistus, vahvistettavuus, dokumentaatio ja tulkinnan ristiriidattomuus (Kananen 2017, 176). Vilka (2007, 152) taas toteaa määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kokonaisluotettavuuden olevan hyvä, kun otos on riittävä ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä, mikä voidaan todentaa esimerkiksi uusintamittauksella (Vilka 2007, 152).

Kananen (2012, 22) toteaa muutokseen ja kehittämiseen liittyvän jonkinlainen luotettavuuden arviointi. Tässä kehittämistutkimuksessa laadullinen osuus pohjautui havaintoihin ja päätöksiin etenemisestä olemassa olevan tiedon varassa yhdessä muiden tutkimukseen osallistuvien asiantuntijoiden kanssa. Määrällisen osuuden luotettavuuden mittauksessa oli huomioitava tutkimuksen koskettavan sisäistä laskentaa, joka ei sisällä tarkkoja ja säädeltyjä periaatteita toisin kuin ulkoinen laskenta. Sisäisen laskennan periaatteet noudattavat aina subjektiivisesti kohdeyhtiön ja kunkin liiketoiminnan yksilökohtaisia piirteitä ja tarpeita. Tämän tutkimusten tulosten luotettavuus nojaa useisiin eri mallinnuksiin (eli ikään kuin testikierroksiin) pitkin tutkimusta, jota tarkennetaan seuraavalle kierrokselle tiedon syventyessä. Määrällisen tutkimusotteen luotettavuus perustuu pidemmältä aikaväliltä testattavaan analyysiin, joka pohjautuu aina objektiiviseen, numeraaliseen tietoon. Lopullinen tulosten hyödynnettävyys analysoitiin vuoden 2020 toteuman, vuoden 2021 budjetin sekä vuoden 2021 ensimmäisen kauden tuloksen avulla. Tulosten luotettavuus ja hyödynnettävyys todettiin yhdessä kehittämistutkimukseen osallistuvien kanssa, jossa arvioitiin laskentamenetelmän käyttökelpoisuus, luotettavuus ja läpinäkyvyys.

6.3 Eettisyys ja lupa-asiat

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä tutkimukseen linkittyvien tahojen kanssa, kuten kollegat, toimeksiantaja, tutkimuskohde ja suuri yleisö. Tiedonhankinnassa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tarkoittaa, että tiedonhankinta pohjautuu tutkijan oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, asianmukaisiin tietolähteisiin, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin.

(Vilka 2015, 41.) Tutkimusetiikka velvoittaa ratkaisemaan myös tutkimusaineistojen säilyttämistä koskevat asiat (Vilka 2015, 47).

Asianmukainen tutkimus noudattaa aina hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämän mukaan tutkimuksen kysymyksenasettelu, tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys eivät loukkaa tutkimuksen kohdetta, tiedeyhteisöä eikä hyvää tieteellistä tapaa. (Vilka 2007, 90.)

Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena Yritys X:ään, jonka kanssa sovittiin opinnäytetyön aihe ja täsmennetty tarve. Aineisto, johon tutkimus pohjautuu, säilytetään sähköisenä kohdeyhtiön verkkolevyillä ja suojatuilla sivustoilla, joiden tietoturvasta vastaa yhtiön tietoturvavastuullinen yhdessä muun organisaation kanssa. Tutkimuksen lopputuleman tuottamat tarkemmat numeraaliset tulokset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, eikä liiketoiminnan kannalta salassa pidettävä tieto näin pääse ulkopuolisten käsiin. Aineistona käytetyt volyymitiedot on koostettu koko asiakaspalveluliiketoiminnan henkilöstöstä ja ryhmitelty resursoinnista vastaavan henkilön toimesta tiimeittäin niin, että tiedoista ei käy ilmi lomien, sairauslomien tai työajan käyttö henkilötasolla. Tutkija toimii yhtiön keskijohdossa ja on siis vahvasti kytköksissä organisaation liiketoimintaan ja organisaatioon ja siten myös salassapitovelvollinen.

6.4 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Yritys X:lle asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä. Kehittämistyötä määritti myös läpinäkyvyys ja luotettavuus, mahdollisimman vähäinen manuaalisyö sen päivittämisessä, selkeys ja riittävä tarkkuustaso. Mallissa huomioitavia liiketoiminnan erityispiirteitä oli mm. johtamisen tueksi määritellyt katetasot, joiden perusteella ohjaavat toimenpiteet ovat selkeämmin kohdistettavissa. Näiden seurantasojen määrittäminen katsottiin tutkijan ja yhtiön controllerin toimesta muiden asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Kehittämistutkimuksen kautta saatiin luotua Yritys X:lle sopiva asiakaskannattavuuden laskentamenetelmä. Työ toteutettiin kartoittamalla tarpeet sekä lähtötilanne. Tämän jälkeen kehittämistyö on vaatinut paljon ideointia ja eri vaihtoehtojen tutkimista,

sekä olemassa olevien rajojen määrittämisestä. Kehittämistutkimuksen suurin työ on lopulta käytetty asiantuntijoiden välisiin ideointeihin, haastatteluihin ja ongelmanratkaisuun. Myös työkalun rakentaminen itsessään on vienyt aikaa, jotta ajatellut ratkaisut on saatu vietyä käytäntöön iteraatiokierroksien välissä.

Laskentamalli on luotu hyödyntäen pääasiassa vyörytysmenetelmää sekä aikaperusteisen toimintolaskennan menetelmää. Vaikka menetelmästä saatava tieto on ollut arvokasta yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden parantamiseksi, on tutkimus vaatinut myös hyvin liiketoimintakeskeistä ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä, sekä alussa ajateltua laajempaa tiedonhankintaa organisaation osaajilta oikeiden periaatteiden löytämiseksi. Tutkimukseen osallistuneet resurssit on otettu mukaan tutkimuksen etenevän eri vaiheissa iteraatiokierroksilta saatujen uusien oivalluksien ja opin myötä. Tutkimus on vaatinut myös IT-osaamista tarvittavien raporttien automatisoimiseksi laskennan tueksi, sillä pyrkimys oli saada eri tahoilta vaadittava manuaalinen työ minimiin.

Tutkimuksen edetessä keskusteltiin ajoittain aktiivisesti keskeisten, tutkimukseen vaikuttavien henkilöiden kanssa siitä, mitä kustannuksia asiakaskannattavuuteen tulisi nostaa, tai tulisiko kenties joitain hallinnollisia kustannuksia jättää laskennan ulkopuolelle. Asiakaskannattavuuslaskennan teoria antaa myös osittain ristiriitaisia näkemyksiä aiheeseen. Esim. Terziev ym. (2017, 39) kehottaa kohdistamaan kaikki kustannukset asiakkaille, ja samalla ehdottaa tavaksi niiden kustannusten erottelun, joita ei enää synny asiakkuuden päättyessä. Jos kuitenkin todetaan, että suuri osa liiketoiminnan kustannuksista on kiinteitä, eikä siis asiakkaista riippuvaisia, yhtälön lopputulema on mahdoton. Myös Grönroos (2009, 212) toteaa tämän huomauttamalla, että asiakassuhteen päättyessä kiinteät kustannukset jäävät jäljelle ja siten taakaksi muiden asiakkuuksien kannattavuudelle. Toisin sanoen yhden asiakkaan toimet vaikuttavat muihin asiakkuuksiin, vaikka näillä ei ole muuta vaikutussuhdetta keskenään.

Näkemykset erilaisten kustannusten kohdistustarpeissa erosivat Yritys X sisäisissä keskusteluissakin. Laskentamenetelmän kehittämisessä tämä on ratkaistu eri kateta-

soilla. Eri katetasot eli seurantatasot jaottelevat erilaisia kustannuksia siten, että seuranta on mahdollista kunkin tahon ja kussakin tilanteessa tarvittavalla tasolla. Kokonaisuudessaan laskentamalli pitää sisällään koko asiakaspalveluliiketoiminnan kustannukset siten, että asiakaskannattavuudet yhteenlaskettuna viimeisen katetason alla on yhtä kuin koko liiketoiminnan kannattavuus. Tämä periaate varmistaa toisaalta läpinäkyvyyden koko kirjausketjussa ja toisaalta mahdollistaa varmuuden raportin laatijalle täsmäytyksen muodossa siitä, että kaikki tuloserät on huomioitu, eikä mitään ole jäänyt kaavojen ulkopuolelle.

Laskentamallin periaatteiden rakentamisen kannalta on ollut oleellista, että tutkijalla on ollut ymmärrys liiketoiminnan luonteeseen sekä kustannusten ja liiketoiminnan väliseen suhteeseen. Laskentamallin luomiseen on liittynyt myös osittainen tarve tutkijamien asiakkuuksiin käytettävän työajanseurannan yhtenäistämiseen. Tätä varten on tehty pohja valmiilla kaavoituksilla kuukausittaista työajanseuranta tukemaan ja kohdistusperiaatteiden määrittämiseksi. (ks. liite 4). Työajanseurantaan liittyvissä keskusteluissa pohdittiin sen oikeellisuuteen liittyviä riskejä ja riittävän oikeata tasoa. Yksilötason tuntikirjauksiin perustuva seuranta tuottaa teoriassa tarkkaa tietoa, mutta riskinä on kunkin henkilökohtaisten tuntimerkintöjen ja muistinvaraisuuden vuoksi jonkinlainen virhemahdollisuus. Toisaalta esimiehen tuottama arvio työajan jakautumisesta on karkeampi, mutta ei välttämättä yhtä perustellulla pohjalla. Haasteena työajanseurannan periaatteissa oli liiketoiminnan tarpeeseen epäkäytännöllinen HR-järjestelmä, joka ei mahdollista nopeaa tuntikirjausta vaan tekee työstä raskaan hallinnollisen taakan, sekä se, ettei yrityksellä ole muutakaan työkalua tähän kehitetty, ja prosessina sen vaatisi huomattavan byrokratian. Uusi työajan seuranta - pohja esiteltiin ja perehdytettiin tarvittaville tahoille ennen sen käyttöönottoa.

Sisäisestä laskennasta puhuttaessa laskentaa voidaan yleisesti nimittää ajoittain jopa luovaksi. Yhtä oikeaa vastausta ei ole, ja vasta eri näkemysten jälkeen voidaan päästä tuntumaan riittävän oikeasta ja tarkasta tasosta. Tämä koskee lähes kaikkia kohdistusperiaatteita. Vaikka laskentamenetelmän kehittämiseen pohjautuvat näkemykset ovat perusteltuja, ne ovat kuitenkin usein vain yhden tai kahden henkilön näkemyksiä asiasta. Tämän huomion jälkeen kuitenkin voidaan todeta, että tutkimuk-

sessä kehitetty laskentamalli vastaa tutkimuksen tavoitteeseen ja tuo tavoitellun lisäarvon liiketoiminnan johtamiseen. Mallin edelleen kehittämiseen on kuitenkin vielä hyvin tilaa, sillä mallin päivittämisen taustatoimia on kehitettävissä edelleen. Uskon kuitenkin, että tästä tutkimuksesta on hyötyä yritykselle. Erityisesti tarkemman kustannusjaottelun pohjalta on helpompi ohjata liiketoiminnan korjaustoimenpiteet oikeaan paikkaan, jolloin työn tehostaminen tapahtuu aiempaa selvemmin. Laskennan analysointi on tuottanut jo implementoinnin alussa kysymyksiä esimerkiksi siitä johdetuista karkean tason tuotehinnoista. Menetelmään onkin jo tunnistettu ensimmäiset uudet tunnusluvut, kuten henkilöstökustannukset per kontakti tai suorat kustannukset per kontakti. Oletettavasti menetelmä ja siitä johdettavat lisäanalyysit elävät alkuvaiheessa, kunnes laskenta stabiloituu tarvitulle tasolle.

Taloushallinnon tehtäväkenttä on nykyään liiketoiminnassa laaja. Haluttujen raporttien tuottaminen vaatii syvälle organisaation operatiiviseen tekemiseen menemistä, jotta ymmärtää, mitä ratkaisuja pitää ottaa huomioon raportointia kehitettäessä, ja laskennan haastepaikkoja taklatessa. Yrityksen liiketoiminnan ymmärrys onkin ehdoton vaade nykypäivän talouden asiantuntijana onnistumisessa, ja havainnoinnilla on suuri merkitys päivittäisen työn tukemisessa. Tutkimuksen toteuttaminen on tuonut yritykselle perustan kehittää asiakasymmärrystä entisestään ja antaa mahdollisuudet asiakasarvon laajempaan analysointiin. Kehittämistutkimuksen tuotoksen perusteella on mahdollista jatkossa pureutua nopeammin tarvittaviin toimiin liiketoiminnan ohjaamisessa ja menetelmä tuottaa aiempaa tarkempaa tietoa asiakassuhteiden tilanteesta.

Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Ala-Suutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 25.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.
- Alhola, K. 2016. 5. p. Toimintolaskenta. Helsinki: Alma talent.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi apuväline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Babad, Y. M. & Balachandran, B. V. 1993. Cost Driver Optimization in Activitys-Based Costing. *The Accounting Review*, 68, 3, 563-575. Viitattu 25.11.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Cermák, P. 2015. Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models. *Portfolio Analysis. Procedia Economics and Finance*, 25, 14-25. Viitattu 25.11.2020. <https://core.ac.uk/download/pdf/82613376.pdf>.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1988. Measure Cost Right. Make the Right Decision. *Harvard Business Review*, 9, 96-103. Viitattu 30.1.2021. <https://hbr.org/1988/09/measure-costs-right-make-the-right-decisions>.
- Edelson, D. C. 2002. Design Research. What We Learn When We Engage in Design. *The journal of the learning sciences*, 1, 105-121. Viitattu 29.10.2020. <https://www.cs.uic.edu/~i523/edelson.pdf>.
- Fish, M., Miller, W., Becker, D. & Pernsteiner, A. 2016. The role of organizational culture in the adoption of customer profitability analysis. A field study. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 14, 1, 38-59. Viitattu 25.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald insight.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hesso, J. 2015. 2. p. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 25.11.2020. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hoozée, S. & Hansen, S. C. 2018. A Comparison of Activity-Based Costing and Time-driven Activity-Based Costing. *Journal of Management Accounting Research*, 30, 1, 143-167. Viitattu 29.11.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCO.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: SanomaPro.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino.

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. Harvard Business Review, 11/2004, 1-9. Viitattu 30.1.2021. <https://hbr.org/2004/11/time-driven-activity-based-costing>.

Kaplan, R. S. & Anderson, S. R. 2004. Time-Driven Activity-Based Costing. A simpler and more powerful path to higher profits. Viitattu 30.1.2021. https://books.google.fi/books?id=k7LUVKYnFU8C&printsec=frontcover&hl=fi&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kont, K-R. & Jantson, S. 2011. Activity-Based Costing (ABC) and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC). Applicable Methods for University Libraries. Evidence Based Library and Information Practice, 6, 4, 107-119. Viitattu 29.11.2020. <https://janet.finna.fi>, DOAJ.

Lehtinen, J. R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Malmi, T., Raulas, M., Gudergan, S. & Sehm, J. 2004. An empirical study on customer profitability accounting, customer orientation and business unit performance. Viitattu 26.12.2020. https://www.researchgate.net/profile/Siegfried_Gudergan/publication/228417285_An_empirical_study_on_customer_profitability_accounting_customer_orientation_and_business_unit_performance/links/0a85e5360609f82f1d000000.pdf.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. p. Jyväskylä: Gummerus.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3. p. Helsinki: Alma Talent.

Peppers, D. & Rogers, M. 2016. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. 3. p. Viitattu 21.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Raab, G., Ajami, R. A., Gargeya, V. B. & Goddard, G. J. 2008. Customer Relationship Management. A Global Perspective. Viitattu 21.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Raudasoja, K. & Johansson, M-L. 2009. Esimies talouden johtajana julkishallinnossa. Juva: WS Bookwell.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro.

Stefan, P. & Réka, C. I. A. 2010. Managerial and Cost Accounting Approach of Customer Profitability Analysis. Annals of the University of Oradea: Economic Science, 1, 570-576. Viitattu 29.11.2020. <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2010/n1/089.pdf>.

Terziev, V., Banabakova, V. & Georgiev, M. 2017. Customer's Profitability Analyses and Customer Service Policies. Journal of Innovations and Sustainability, 3, 3, 39-48. Viitattu 29.11.2020. <https://janet.finna.fi>, DOAJ.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 31.10.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

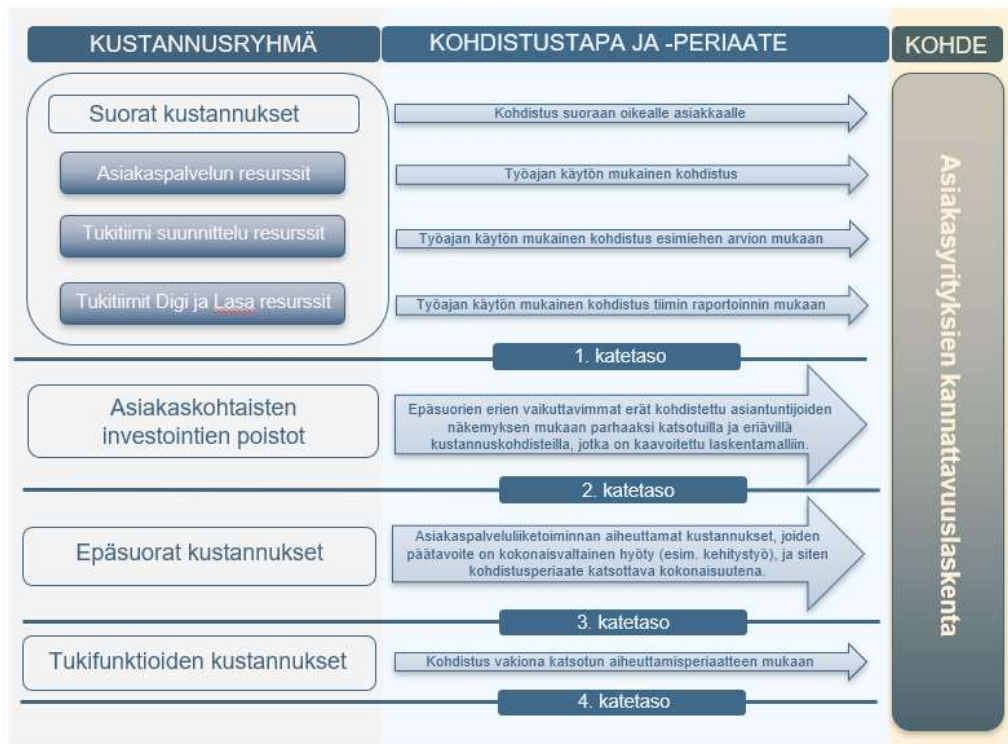
Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. p. Juva: Bookwell.

Liitteet

Liite 1. Haastattelut

Haastateltu	Ajankohta	Aihe
Varatoimitusjohtaja	9/2020	Asiakaskannattavuusraportoinnin suunta Tavoitteena täsmentää tavoiteltavaa tahtotilaa
Asiakaspalvelupäällikkö	11/2020	Asiakaspalveluliiketoiminnan palvelutiimien henkilöstökustannuksien jakautuminen Tavoitteena selvittää henkilöstökustannuksien jakautumisen periaatteet
Yhteyspäällikkö	12/2020	Kustannuksien allokaatioavaimet Tavoitteena saada tietoa asiantuntijalta tämän vastuu- ja osaamisalueen kustannusten jakautumisen perusteista
Palvelupäälliköt, IT	12/2020	Kustannuksien allokaatioavaimet Tavoitteena saada tietoa asiantuntijoilta näiden vastuu- ja osaamisalueen kustannusten jakautumisen perusteista

Liite 3. Kustannusten kohdistusperiaatteet



Liite 4. Tukitiimien työajanseuranta

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	MERKINNÄT 0,5H TARKKUUDELLA												
2	KUUKAUSI 2021												
3		Asiakas 10	Asiakas 45	Asiakas 42	Asiakas 41	Asiakas 43	Asiakas 40	Asiakas 44	Muu liiketoiminta	Erikseen kirjattavat projektitunnit *	Muut **	YHTEENSÄ	YHTEENSÄ (kokonaisajan suorituskohtaisia)
4	Henkilö 1										158,0	158,0	158,0
5	Henkilö 2										158,0	158,0	158,0
6	Henkilö 3										158,0	158,0	158,0
7	Henkilö 4										158,0	158,0	158,0
8	jne...										158,0	158,0	158,0
9											158,0	158,0	158,0
10											158,0	158,0	158,0
11											158,0	158,0	158,0
12											158,0	158,0	158,0
13	YHTEENSÄ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1422,0	1422,0	1422,0
14													
15	Apurivi: kokonaistyöajan jakautuminen 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 0,0 % 100,0 %												
16	KOKONAISALLOKINTI: Kokonaistyöajan jakautuminen sisällyttäen Muut-sarakkeen kustannukset #JAKO/0! #JAKO/0! #JAKO/0! #JAKO/0! #JAKO/0! #JAKO/0! #JAKO/0!												
17													
18	*) HR-järjestelmään kirjataan erikseen sovituille projekteille kohdistettavat tunnit tai erikseen laskutettavaksi sovitut tunnit.												
19	**) Muut tekemiset, joita ei voida kohdistaa suoraan kenellekään asiakkuudelle, kuten kaikkia hyödyttävät työt, lomat, sairauspoissaolot, tiimipalaverit yms.												
20	HUOM! Yhtyt kohdistetaan suoraan aina kullekin asiakkuudelle omalle projektille, jos mahdollista! Kysy tarvittaessa projektinumero esimieheltä.												