

# ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI TOIMINTOLASKENTAMALLIN AVULLA Case X Oy

Laskentatoimi  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Maija Pajukoski  
2009

**Laskentatoimen ja rahoituksen laitos**  
HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
HELSINKI SCHOOL OF ECONOMICS



HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
Laskentatoimen ja rahoituksen laitos



ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI  
TOIMINTOLASKENTAMALLIN AVULLA

Case X Oy

Laskentatoimi  
Pro Gradu –tutkielma  
Maija Pajukoski  
Syksy 2008

Laskentatoimen ja rahoituksen laitoksen laitosneuvoston kokouksessa \_\_\_\_ / \_\_\_\_ 20\_\_\_\_  
hyväksytty arvosanalla \_\_\_\_\_

---

## ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI TOIMINTOLASKENTAMALLIN AVULLA

### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen teoriaosiossa tarkasteltiin toimintolaskennan peruseriaatteita ja laskentamallin hyötyjä liittyen asiakaskannattavuuden analysointiin. Lisäksi perehdyttiin toimintolaskentamallin rakentamiseen sekä mallissa mahdollisesti esiintyviin ongelmiin. Empiriaosiossa rakennettiin haastattelujen ja tiedon analysoinnin avulla malli, jolla toimeksiantajayrityksen asiakkaiden kannattavuudet lasketaan.

### Lähdeaineisto

Teoriaosion lähdeaineistona käytettiin sekä tutkimuksia että normatiivista kirjallisuutta, jotta monipuolinen ja objektiivinen kuva toimintolaskentamallista ja asiakaskannattavuusanalyysistä saatiin muodostettua. Lähteinä käytettiin sekä kotimaisia että ulkomaisia lähteitä. Empiriaosion lähdeaineistona toimivat haastattelut, tiedon kerääminen sähköpostikyselyiden kautta, epäviralliset keskustelut ja case-yrityksen eri raportointijärjestelmistä saatava tieto.

### Aineiston käsittely

Case-yrityksestä saatu aineisto käsiteltiin siten, että asiakaskannattavuusmalli rakennettiin teoriaosion pohjalta vastaamaan yrityksen tarpeita. Haastattelujen avulla luotiin toimintahakemisto ja kustannukset kohdistettiin siten, että toimintojen aiheuttamat kustannukset saatiin laskettua. Tämän jälkeen kustannukset kohdistettiin tai jaettiin toiminnoilta asiakkaille käyttäen toimintokohdistimia. Yritystason yhteiskustannukset jaettiin asiakkaille liikevaihtojen suhteessa. Toimintolaskentamallista rakennettiin yksinkertainen, jotta se palvelisi parhaiten käyttäjien tarpeita

### Tulokset

Teoriaosion, haastattelujen ja yrityksen datan pohjalta luotiin malli, jonka avulla case-yrityksen yksittäisen asiakkaan kannattavuus voidaan laskea. Yrityksen kaikki kustannukset voidaan allokoida mallin avulla asiakkaille perustuen joko suoraan kohdistamiseen tai jakamiseen arvion perusteella. Kun kaikkien asiakkaiden kannattavuus oli saatu selville, huomattiin että lukumääräisesti mitattuna kannattavia asiakkaita oli vähemmän kuin tuloksen perusteella mitattuna. Tämä tarkoittaa sitä, että case-yrityksen kannattavat asiakkaat tuovat enemmän tuottoja kuin kannattamattomat asiakkaat tuottavat tappiota.

### Avainsanat

Toimintolaskenta, asiakaskannattavuus, kohdistaminen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Motivaatio aiheeseen	1
1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset	2
1.3 Tutkielman rakenne	3
1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely	4
<b>2. TOIMINTOLASKENTA</b>	<b>5</b>
2.1 Toimintolaskennan perusperiaate	6
2.2 Aikaan perustuva toimintolaskenta	7
2.3 Toimintolaskennan käyttökohteet, hyödyt ja ongelmat	9
2.3.1 Toimintolaskennan käyttökohteet	9
2.3.2 Toimintolaskennan hyödyt	11
2.3.3 Toimintolaskennan ongelmat	14
2.3.3.1 Tekniset ongelmat	14
2.3.3.2 Organisatoriset ongelmat	16
2.4 Toimintolaskentamallin implementointiprosessi	17
2.4.1 Toimintoanalyysi ja kustannusten kohdistus toiminnoille	19
2.4.2 Toimintokohdistimien määrittely	20
2.4.3 Toimintopohjaisten kustannusten laskeminen	22
2.4.4 Implementointiprosessin onnistumiseen vaadittavat tekijät	23
<b>3. ASIAKASKANNATTAVUUS JA SEN KYTKENTÄ TOIMINTOLASKENTAAN</b>	<b>26</b>
3.1 Asiakaskannattavuuden määrittely	26
3.1.1 Myynnin ja markkinoinnin kustannusten kustannushierarkia	30
3.1.2 Asiakaskannattavuusmallin implementointiprosessi	31
3.2 Toimintolaskennan edut liittyen asiakaskannattavuusanalyysiin	32
3.3 Asiakaskannattavuuden parantaminen ABC-mallin pohjalta	35
3.3.1 Kustannusinformaation hyödyntäminen	36
3.3.2 Laadullisten seikkojen arviointi	37
<b>4. TUTKIELMAN METODOLOGIA JA CASE-YRITYS</b>	<b>39</b>
4.1 Tutkielmatyypin määrittely	39
4.2 Case-yrityksen esittely	39
4.3 Tutkimuksen toteutus	40
<b>5. TOIMINTOLASKENNAN RAKENTAMINEN X OY:LLE</b>	<b>42</b>
5.1 Aikaisemmin laaditun tutkielman tulokset	42

5.2 Tutkimuksen kattavat kustannukset	44
5.3 Yrityksen laskentamallin rakenne	46
5.3.1 Toiminnot	47
5.3.2 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille	50
5.3.2.1 Henkilöstökustannukset	50
5.3.2.2 Tiimipäälliköiden ja assistenttien henkilöstöresurssikustannukset	50
5.3.2.3 Muut kustannukset	51
5.3.2.4 Yritysjohdon ja yrityksen yhteiskustannukset, Erikoispalvelut –tiimi, tuotetuki ja markkinointiviestintä	51
5.3.3 Toimintokohdistimien valinta	53
5.3.4 Asiakkaiden jakaminen ryhmiin	53
5.4 X Oy:n lopullinen toimintolaskentamalli	57
5.5 Toimintolaskentamallin tekninen toteutus X Oy:lle	58
5.5.1 Toimintolaskentamallilta haluttavat ominaisuudet	58
5.5.2 Laskentamallin tekninen toteutus	59
5.5.3 Esimerkki asiakaskohtaisten kustannusten laskemisesta	60
5.6 ABC-mallista saatavat hyödyt X Oy:n kannalta	62
5.6.1 Toimintojen tehostaminen	62
5.6.2 Toimintojen jättäminen asiakkaiden suoritettavaksi	66
5.6.3 Tiettyjen palveluiden hinnoittelu asiakkaille	67
5.6.4 Tiettyjen toimintojen erilliskustannusten laskeminen	69
6.1 Soveltuvuuden analysointi	71
6.2 Kehitysehdotukset	71
6.3. ABC-mallin mahdolliset heikkoudet	73
<b>7. YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSIDEAT</b>	<b>76</b>
7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista	76
7.2 Laskentamallin tulosten analysointia	77
7.3 Jatkotutkimusideoita	81
<b>8. LÄHDELUETTELO</b>	<b>85</b>
<b>9. LIITTEET</b>	<b>94</b>
Liite 1: Kuvio perinteisestä toimintolaskentamallista	94
Liite 2: Esimerkki haastattelulomakkeesta	95
Liite 3: X Oy:n toimintahakemisto	96
Liite 4: Esimerkki X Oy:n asiakaskohtaisesta kustannuslaskentamallista	97

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Motivaatio aiheeseen

Asiakaskannattavuusanalyysi liittyy keskeisesti yrityksen liiketoimintaan. Se on hyödyllinen tapa määrittää arvokkaimmat asiakkaat. Useissa tutkimuksissa on todettu (Cooper & Kaplan 1991; Selnes 2001), että suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia. Kannattamattomia asiakkaita on yleensä 20 – 80 prosenttia yrityksen asiakaskunnasta ja – toisin kuin usein väitetään – useimmiten 20 prosenttia asiakkaista tuo 180 prosenttia voitosta. Tämä merkitsee sitä, että suurimmalla osalla yrityksistä on valtava määrä kannattamattomia asiakkaita, mikä tuottaa sekä strategisia että operatiivisia ongelmia. (Storbacka et al. 2003, 101 – 103.) Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemisesta on hyötyä erityisesti sellaisille yrityksille, jotka toimivat voimakkaasti kilpaillussa ympäristössä (Guilding & McManus, 2002).

Asiakaskannattavuutta laskettaessa ei saa luottaa ainoastaan myyntivolyyymiin tai myytyjen tuotteiden kustannuksiin. Eri asiakkaat saattavat ostaa saman määrän tuotteita täysin samoilla hinnoilla, mutta aiheuttavat eri määrän kustannuksia esimerkiksi myyntikäyntien tai käyttötuen muodossa. Tällöin molempien asiakkaiden tuottama tuotekohtainen kate on sama, mutta muut asiakkuuteen liittyvät kustannukset eroavat toisistaan, jolloin myös asiakaskannattavuus voi vaihdella hyvinkin paljon eri asiakkaiden välillä. (van Raaij 2005, 373; van Raaij et al. 2002, 573.)

Koska asiakaskannattavuuden määrittäminen on tärkeää, tarvitaan luotettava laskentajärjestelmä, jonka avulla kannattavuus voidaan laskea. Tässä tutkielmassa tarkastellaan anonyymien X Oy:n kaikkien kustannusten kohdistamista asiakkaille. Nämä kustannukset ovat suurimmaksi osaksi epäsuoria, jolloin niiden kohdistaminen suoraan asiakkaille on vaikeaa. Siksi kustannusten kohdistamista tarkastellaan toimintokohtaisen kustannuslaskennan eli ABC-mallin avulla, joka kohdistaa kustannukset sen mukaan, kuinka paljon asiakkaiden palvelemiseen tarvittavat toiminnot kuluttavat resursseja (Kaplan & Cooper 1998, 116 – 117).

Kannattamattomia asiakkaita ei välttämättä kannata hylätä, sillä asiakassuhteet ovat arvokkaita ja niiden takaisin voittaminen on vaikeaa (Kaplan & Cooper 1998, 186). On siis tärkeää selvittää asiakaskannattavuudet, ja kannattamattoman asiakkaan kohdalla tarkastella syitä huonoon kannattavuuteen. Kun kannattamattomuuden syyt paljastuvat, voi näihin puuttuminen tehdä kannattamattomasta asiakkaasta kannattavan. Strategisesti ajateltuna yrityksen tulisi jaotella

asiakkaat kolmeen segmenttiin: tällä hetkellä kannattavat asiakkaat, tulevaisuuden investointimahdollisuudet sekä hylättävät asiakkaat (Selnes 2001).

Tutkielma on jatkoa tutkijan keväällä 2008 X Oy:lle laatimalle kandidaatintutkielmalle. Tutkielmassa selvitin yleisellä tasolla sitä, olisiko ABC-mallin käytöstä hyötyä asiakaskustannusten kohdistamisessa. Selvityksen pohjalta päätettiin laatia malli, jossa X Oy:n asiakaskannattavuudet selvitetään asiakasryhmittelyyn ABC-mallin avulla. Empiriaosiossa ei siis esitetä jo tutkittuja asioita toiseen kertaan, vaan kyseisen osion alussa esitellään kandidaatintutkielman tulokset tiivistettynä sekä viitataan tutkielmaan tarvittaessa.

## **1.2 Tutkielman tavoitteet ja rajaukset**

Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa malli, jonka avulla X Oy:n asiakkaiden kannattavuudet voidaan laskea. Teoriaosiossa tarkastellaan asiakaskannattavuuden mitattavuutta ABC-mallin avulla erityisesti myynnin, tilausten käsittelyn ja tuen kustannusten näkökulmasta. Samalla pohditaan myös sitä, millä tavoin malli kannattaa rakentaa. Empiirisessä osiossa laaditaan malli, jonka avulla asiakaskannattavuudet saadaan selville. Koska X Oy:llä on satoja asiakkaita, ei kaikille asiakkaille voida rakentaa yksilöllistä mallia. Pyrkimyksenä on jakaa jokaisen myyntitiimin asiakkaat kolmeen ryhmään, jolloin jokaiselle ryhmälle sovellettaisiin samoja ajureita kustannusten allokoinnissa. Sen lisäksi jokaisen myyntitiimin suurimmille asiakkaille luotaisiin yksilölliset kustannusten kohdistusmallit, jolloin näitä malleja voitaisiin käyttää esimerkkeinä, jos halutaan tarkastella lähemmin tiettyä asiakasta.

Pelkkä mallin rakentaminen ei kuitenkaan hyödytä, jos sitä ei käytetä kannattavuuden parantamisessa. Siksi tutkitaan myös sitä, millaisten toimenpiteiden avulla asiakaskohtaista kannattavuutta voitaisiin parantaa tarvittaessa. Eräs tärkeä mallin rakentamiseen liittyvä ongelma kytkeytyy mallin omaksumisen onnistumiseen yrityksessä. Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiaa erityisesti myyntiorganisaation kannalta.

Tutkimuksen empiiriset tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia asiakkaisiin kohdistuvia toimintoja voidaan määrittää?
2. Millaisia kustannuskohdistimia olisi järkevä käyttää?

3. Voidaanko asiakkaat ryhmitellä sen mukaan, kuinka paljon he kuluttavat yksikön resursseja?
4. Kuinka suuri osa yrityksen kustannuksista voidaan kohdistaa asiakkaille toimintojen avulla?
5. Millaisten toimenpiteiden avulla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa?
6. Millaiseksi toimintolaskentamalli kannattaa rakentaa, jotta sitä tulee käytettyä säännöllisesti ja siitä on hyötyä käyttäjälle?

Tässä tutkielmassa käsitellään pelkästään X Oy:n kustannuksia. X Oy on myyntiyhtiö, joka ostaa tavaran toiselta saman konsernin yhtiöltä ja myy eteenpäin. Tuotannon kustannuksia ei siis analysoida lainkaan, vaan tavaran ostohinta oletetaan tässä tapauksessa yhdeksi kustannuskomponentiksi.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Koska tutkielman aihe on asiakaskannattavuuden analysointi toimintolaskennan näkökulmasta, määrittelee tämä myös tutkielman rakenteen. Teoriaosio jakaantuu kahteen osaan: Ensin esitellään ABC-malli, sen pohjalla olevat periaatteet, mallista saatavat hyödyt sekä ongelmat. Toimintolaskentamallin rakentamista sekä implementointiprosessin onnistumiseen vaadittavia tekijöitä käsitellään teorian pohjalta. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakaskannattavuuden määritelmää, toimintolaskennan hyötyjä liittyen asiakaskannattavuuteen sekä sitä, millä tavoin asiakaskannattavuutta voidaan parantaa toimintolaskennan avulla. Luvussa neljä kuvaillaan tutkimuksen metodologia ja esitellään case-yritys. Seuraavassa luvussa kuvaillaan empiirisessä tutkimuksessa saadut tulokset. Luvussa kuusi tarkastellaan mallin soveltuvuutta X Oy:n näkökulmasta sekä tuodaan esiin kehittämisehdotukset. Viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto sekä mahdolliset jatkotutkimusideat.



## 1.4 Keskeisten käsitteiden määrittely

*ABC-malli, toimintolaskentamalli* = Laskentamalli, jossa kustannukset kohdistetaan laskentakohteille sen mukaan, kuinka paljon ne kuluttavat yrityksen eri toimintoja.

*Ensimmäisen vaiheen kustannusajuri* = Sama kuin resurssikohdistin.

*Erilliskustannukset* = Tässä tutkielmassa erilliskustannukset tarkoittavat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa asiakkaille toimintojen avulla.

*Jakaminen* = Kustannusten jakaminen toiminnoille kohdistamisperiaatetta noudattamatta.

*Kohdistaminen* = Kustannusten kohdistaminen toiminnoille kohdistamisperiaatteen avulla.

*Kustannusajuri, kustannuskohdistin* = Näiden avulla kustannukset kohdistetaan ensin resursseilta toiminnoille ja sen jälkeen laskentakohteilla. Voidaan puhua resurssikohdistimisesta ja toimintokohdistimisesta tai vaihtoehtoisesti ensimmäisen ja toisen asteen kustannusajureista. Tässä tutkielmassa käytetään ensiksi mainittuja termejä.

*Laskentakohde* = Esimerkiksi tuote, asiakas tai markkina-alue.

*Resurssikohdistin* = Kohdistimen avulla kustannukset kohdistetaan toiminnoille.

*Toiminto* = Työsuorituksen, teknologian, raaka-aineiden, menetelmien ja toimintaympäristön yhdistelmä tietyn tuloksen aikaansaamiseksi yrityksessä tai muussa organisaatiossa.

*Toimintokohdistin* = Toiminnon kustannusten kohdistaminen laskentakohteelle.

*Toisen vaiheen kustannusajuri* = Sama kuin toimintokohdistin.

*Yhteiskustannukset* = Tässä tutkielmassa yhteiskustannukset ovat kustannuksia, joita ei voi kohdistaa asiakkaille toimintojen avulla

Lähteet: Jyrkkiö & Riistama 2004; 176 – 177; Lumijärvi et al. 1995, 66

## 2. TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskenta tuli julkisuuteen 1980-luvun loppupuolella, kun yhdysvaltalaiset Robin Cooper ja Robert S. Kaplan julkistivat sitä koskevia artikkeleja (ks. esim. Cooper 1987; 1988a; 1988b; 1989a; 1989b; 1990a; 1990b; Cooper & Kaplan 1988a; 1988b; 1991; 1992). Myöhemmin he julkaisivat myös aihetta käsittelevän kirjan *Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (1998), jota voidaan pitää ABC-mallin perusteoksena. Vaikka edellä mainittuja taloustieteilijöitä voidaan perustellusti pitää toimintolaskennan kehittäjinä, malli ei ole heidän keksimänsä, vaan siitä on ollut akateemista keskustelua jo aikaisemminkin (ks. esim. Kaplan 1983; 1984a; 1984b; Aiyathurai et al. 1991, 60 – 61). Kuten Lukka ja Granlund (2002) osuvasti toteavat, perinteinen kustannuslaskenta oli saanut paljon kritiikkiä jo ennen ABC-mallin mallin kehittämistä, mutta vasta Cooper ja Kaplan onnistuivat tuotteistamaan idean. Heidän julkaisemissaan artikkeleissa toimintolaskentamallia pidetään kustannuslaskennan mullistavana mallina, joka mahdollistaisi sekä paremman kustannusinformaation että sen pohjalta tehtävän strategisen päätöksenteon. Koska artikkelien sävy on konsultoiva ja itsekritiikiton, ovat Cooperin ja Kaplanin kirjoitukset herättäneet paljon kritiikkiä tiedeyhteisössä. Toisaalta konsultoivaa kirjoitustapaa voidaan pitää tehokkaana kun tietylle asialle halutaan saada paljon huomiota.

Toimintolaskenta on saavuttanut paljon suosiota (ks. esim. Armstrong 2002, 102; Innes et al. 2000; Baird et al. 1997, 56), mutta on myös yrityksiä jotka ovat hylänneet mallin jossain vaiheessa käyttöönottoprosessia (ks. esim. Malmi 1999 & 1997; Gosselin 1997; Nanni et al. 1992), eivätkä kaikki yritykset ole edes harkinneet sen käyttöönottoa (Innes et al. 2000; Malmi 1999). Joka tapauksessa toimintolaskenta on saanut paljon akateemista huomiota – joskin suurin osa mallia koskevista artikkeleista ovat luonteeltaan käytännönläheisiä (Bjørnenak & Mitchell 2002). Toimintolaskentaa koskeva tutkimus voidaankin luokitella kolmeen ryhmään: konsultoiva tutkimus, perustutkimus sekä kriittinen tutkimus – ongelmana on, etteivät eri ryhmiä edustavat tutkimukset keskustele keskenään (Lukka & Granlund 2002).

Vaikka toimintolaskenta kehitettiin alun perin vastaamaan tuotantotoimintaa harjoittavan yrityksen kustannuslaskennan tarpeisiin, käytetään sitä nykyään laajasti myös muilla toimialoilla (Innes et al. 2000). Yleensä toimintolaskennan käyttökohteina pidetään operatiivisen toiminnan tehostamista sekä strategista päätöksentekoa (Foster & Swenson 1997; Kaplan & Cooper 1998), mutta näiden lisäksi mallilla on myös paljon muita käyttökohteita, esimerkkeinä voidaan mainita

asiakaskannattavuusanalyysit sekä toimintokohtainen budjetointi (ks. esim. Kaplan & Cooper 1998; Cooper & Slagmulder 2000).

Seuraavaksi käsitellään toimintolaskennan perusperiaatteita sekä sen kehittyneempää versiota, aikaan perustuvaa toimintolaskentaa. Luvun loppupuolella tarkastellaan mallin hyötyjä ja ongelmia sekä toimintolaskennan implementaatioprosessia ja käyttöönoton onnistumiseen vaadittavia tekijöitä.

## **2.1 Toimintolaskennan perusperiaate**

Toimintolaskenta eroaa perinteisestä laskennasta siten, että se kohdistaa kustannukset toimintojen, ei volyymiperusteisen kohdistimien mukaan. Tämä johtuu siitä, että merkittävä yleiskustannusten suuruuteen vaikuttava tekijä on volyymin ohella tuotannon monimutkaisuus, ja perinteisessä laskennassa yrityksen suurimenekkisille päätuotteille sekä yksinkertaisille tuotteille kohdistetaan liian paljon yleiskustannuksia. (Kaplan & Cooper 1998, 79 – 84.)

Toimintolaskennan suosio on kasvanut, koska tuotantotoiminta on viime vuosikymmenien aikana automatisoitunut, jolloin välittömän työn osuus kustannuksista on vähentynyt ja välillisen työn osuus kasvanut (Srinidhi 1992, 199). Tämä tarkoittaa myös myynti- ja markkinointikustannusten osuuden suhteellista kasvua. Toimintolaskenta soveltuukin erityisesti kiinteiden välillisten kustannusten analysointiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 176.) Tämä puoltaa toimintolaskennan soveltuvuutta erityisesti myynnin ja markkinoinnin kustannusten käsittelyyn.

ABC-malli kohdistaa kustannukset ensin resurssikohdistimien avulla toiminnoille ja sen jälkeen toimintokohdistimien avulla laskentakohteille. Kun perinteinen laskentajärjestelmä kohdistaa tukitoimintojen kustannukset yleensä takaisin tuotannon kustannuksiin, pyrkii ABC-malli luomaan erilliset kustannusajurit tukitoiminnoille. Tällöin näiden kustannukset voidaan kohdistaa suoraan laskentakohteille. Verrattuna perinteiseen järjestelmään ABC-malli käyttää enemmän kustannuspaikkoja sekä suurempaa määrää toimintokohdistimia. Tämän vuoksi ABC-mallin avulla pystytään tarkemmin mittaamaan laskentakohteiden resurssikulutus. (Drury 2006, 144 – 146.) Suurin ero toimintolaskennan ja perinteisen kustannuspaikkalaskennan välillä on siinä, että ABC-mallissa kohdistimet pyritään määrittämään ensisijaisesti aiheuttamisperiaatteen mukaan. Toiminnoille kohdistetaan kustannuksia sen mukaan, paljonko ne kuluttavat resursseja ja tämän jälkeen jokaisen toiminnon kustannukset kohdistetaan laskentakohteille sen mukaan, paljonko kukin

laskentakohde kuluttaa toimintoa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 178.) Kuvio perinteisestä toimintolaskentamallista on esitetty liitteessä 1.

Oleellisin ero ABC-mallin ja perinteisen laskennan välillä on se, että ABC-mallin mukaan epäsuoria kustannuksia ei ole – tai niitä ei saisi olla – olemassa. Kaikkien kustannusten tulisi siis olla suoria, jolloin ne olisivat kohdistettavissa laskentakohteille. Mallin pyrkimyksenä on löytää toiminnot, jotka aiheuttavat kustannuksia laskentakohteelle ja laskemalla tämän toiminnon kustannukset. (Armstrong 2002, 105.)

Toimintolaskenta on vahvasti sidoksissa toimintoihin perustuvalla päätöksenteolla, josta akateemisessa keskustelussa käytetään nimeä Activity-Based Management eli ABM (Hixon 1995, 30). Näitä ei kuitenkaan pidä sekoittaa keskenään, sillä toimintolaskenta jäljittää ja kohdistaa kustannuksia kun taas ABM viittaa päätöksentekoon. Toisaalta toimintoihin perustuva päätöksenteko usein nojaa ABC-laskentamalliin, eikä toimintolaskennasta olisikaan hyötyä, ellei sitä käytettäisi päätöksenteon apuvälineenä. Armstrong (1995) väittääkin, ettei ABM todellisuudessa ole muuta kuin uudenlainen kustannusten kontrollointijärjestelmä, vaikka sitä voitaisiin käyttää myös esimerkiksi laadun parantamiseen. Päätöksentekoon liittyviä kysymyksiä erityisesti asiakaskannattavuusnäkökulmasta käsitellään myöhemmin luvuissa 3.2 ja 3.3.

Gosselin (1997) sijoittaa toimintolaskennan yhdeksi osaksi toimintojohtamista. Jotta malli voidaan rakentaa, tulee ensin saavuttaa toimintojohtamisen muut tasot, joita ovat toimintoanalyysi (AA) sekä toimintokustannusanalyysi (ACA). Gosselinin mukaan kaikki yritykset eivät implementoi ABC-mallia, vaan tyytyvät joko AA- tai ACA-tasoon, johtuen muun muassa organisaation rakenteesta sekä liiketoimintastrategiasta. Samaan tulokseen ovat päätyneet myös Nanni et al. jo vuonna 1992 julkaistussa artikkelissaan. Tosin he pitivät syinä muun muassa sitä, että erityisesti ACA-vaiheessa saatava tieto on riittävää, eikä täydellistä mallia tarvitse rakentaa. Uudempaa tutkimusta aiheesta edustaa australialaisia yrityksiä tarkastellut tutkimus (Baird et al., 2007), joka myös päätyi siihen tulokseen, että onnistunut toimintojohtamisen implementointi ei edellytä etenemistä toimintolaskennan käyttöönottoon asti.

## **2.2 Aikaan perustuva toimintolaskenta**

Koska toimintolaskentamallista kasvaa helposti liian raskas ja kallis ylläpitää, ovat Kaplan ja Anderson kehittäneet mallia yksinkertaisempaan mutta samalla tarkempaan suuntaan.

Artikkelissaan ”Time-Driven Activity-Based Costing” (2004) he esittävät mallin, joka perustuu johtajien arvioihin tuotteen tai asiakkaan resurssitarpeesta. Malli on kolmivaiheinen:

*1. Yhden kapasiteetin aikayksikön kustannuksen arviointi.*

Tässä vaiheessa huomioidaan ero teoreettisen ja todellisen kapasiteetin välillä olettaen todellisen kapasiteetin olevan tietty prosenttimäärä teoreettisesta. Tällöin kustannusmalli saadaan vastaamaan paremmin reaali maailmaa. Kun todellinen kapasiteetti on selvitetty, aikayksikön kustannus pystytään laskemaan jakamalla kokonaiskustannukset todellisella kapasiteetilla esimerkiksi minuutteina, jolloin saadaan kustannukset per todellinen kapasiteetti minuutteina.

*2. Toiminnon suorittamiseen tarvittavan ajan arviointi.*

Tämä voidaan suorittaa joko haastattelujen tai tarkkailun avulla. Huomattava on, että nyt ei ole kyse prosentuaalisesta vaan todellisesta ajankäytöstä

*3. Kustannusajurin laskeminen.*

Lasketaan kertomalla kaksi edellä arvioitua tekijää keskenään.

(Kaplan & Anderson 2004, 133.)

Aikaan perustuvalla toimintolaskennalla on Kaplanin ja Andersonin mukaan monia vahvuuksia. Se näyttää kustannukset sekä toimintojen kustannusten että niihin kulutetun ajan avulla ja osoittaa eron teoreettisen ja käytetyn kapasiteetin välillä. Mallia on myös helppo päivittää ja monimutkaisten prosessien kustannus voidaan laskea aikayhtälöiden avulla, jolloin ei tarvitse olettaa että kaikki prosessit ovat samanlaisia. (Kaplan & Anderson 2004, 134 – 135.)

Aikaan perustuvaa toimintolaskentaa kohtaan ollut hyvin vähän kiinnostusta. Barretin vuonna 2005 julkaisema artikkeli on yksi harvoja aikaan perustuvaa ABC-mallia käsittelevää; tämäkin artikkeli vain lähinnä hieman kritisoiden kertoo saman mitä Kaplanin ja Andersonin kirjassa esitetään. Everaert ja Bruggeman et al. osoittavat vuonna 2008 julkaistussa artikkelissaan kuinka belgialainen tukkukauppias oli saanut parempaa kustannustietoa siirryttyään perinteisestä toimintolaskennasta aikaan perustuvaan toimintolaskentaan. Tutkimuksessa todetaan, että aikaan perustuva toimintolaskenta on erityisen käytännöllinen silloin, kun halutaan mallintaa monimutkaista toimintaa. Tämä on kuitenkin yksittäistapaus ja aikaan perustuvaa toimintolaskentaa käsittelevien tutkimusten vähäisen määrän perusteella on vaikea päätellä, onko kyseinen laskentamalli perinteistä toimintolaskentaa parempi.

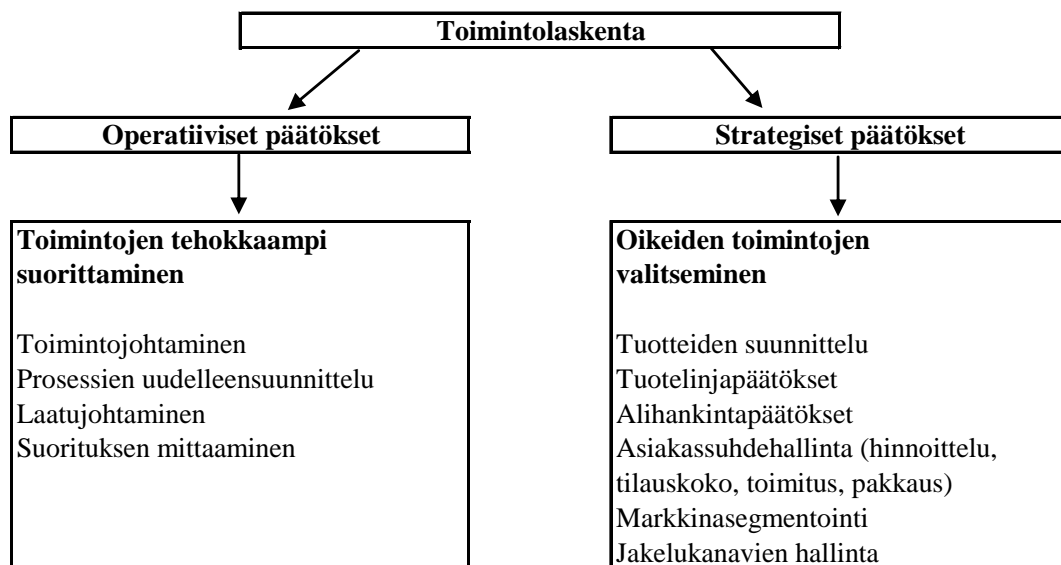
## 2.3 Toimintolaskennan käyttökohteet, hyödyt ja ongelmat

### 2.3.1 Toimintolaskennan käyttökohteet

Kuten edellä jo selvisi, toimintolaskentaa voidaan käyttää kustannusanalyysin lisäksi muun muassa budjetoinnin ja strategisen päätöksenteon apuna. Seuraavaksi tarkastelen ABC-mallin käyttökohteita sekä mallista saatavia hyötyjä.

Kaplanin ja Cooperin (1998) mukaan toimintolaskentaa voidaan hyödyntää sekä operatiivisissa että strategisissa päätöksissä. Kuviossa 1 esitetään heidän näkemyksensä ABC-mallin käyttökohteista.

**Kuvio 1:** Toimintolaskennan käyttökohteet



Lähde: Kaplan & Cooper 1998, 4.

Kuten kuviosta huomataan, toimintolaskentaa voidaan soveltaa hyvin monipuolisesti. Operatiivinen toimintolaskenta liittyy yrityksen toiminnan tutkimiseen ja mittaamiseen; tätä kautta toimintaa voidaan tehostaa ja kustannuksia alentaa. Strateginen puoli taas keskittyy päätöksentekoon ja sitä kautta toiminnan suuntaamiseen kannattavampaan suuntaan esimerkiksi muuttamalla tuotevalikoimaa tai keskittymällä kannattavimpiin asiakkaisiin. (Kaplan & Cooper 1998, 4 – 5.)

Innesin ja Mitchellin Iso-Britannian yrityksille vuosina 1994 ja 1999 tekemissä tutkimuksissa ABC-mallia käytettiin eniten kustannusten alentamiseen, tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun sekä toiminnan mittaamiseen ja kehittämiseen. Muita käyttökohteita olivat muun muassa budjetointi, asiakaskannattavuusanalyysit, tuotantopäätökset sekä uusien tuotteiden ja palveluiden suunnittelu. Käyttökohteissa ei ollut huomattavaa vaihtelua eri vuosien välillä. (Innes et al. 2000; Innes & Mitchell 1995.) Kustannusten vääristymien korjaaminen oli merkittävä tekijä toimintolaskentamallin käyttöönotolle myös Krumwieden vuonna 1998 julkaisemassa tutkimuksessa.

Cotton et al. tekivät Innesiä vastaavan tutkimuksen Uudessa-Seelannissa. Toimintolaskennan käyttökohteita koskevat tulokset olivat samansuuntaisia kuin esikuvana olleessa tutkimuksessa, tosin mallin käyttö budjetoinnin apuna sai huomattavasti suurempaa suosiota Cottonin tutkimuksessa. Kaikkien kolmen tutkimuksen yhteenvetona voidaan pitää sitä, että toimintolaskennan käyttökohteet ovat pysyneet samoina ja yritykset käyttävät mallia useampaan kuin yhteen käyttötarkoitukseen.

Toimintolaskennan käyttökohteita voidaan tarkastella myös tutkimalla ABC-mallin käytön taustalla olevia syitä. Malmin vuonna 1999 julkaisema tutkimus selvitti toimintolaskennan diffuusiota suomalaisissa liiketoimintayksiköissä. Tutkimuksessa oli tarkasteltu kuinka syyt ABC-mallin käyttöönottoon muuttuivat kymmenen vuoden aikaperiodilla. Motiivit oli luokiteltu kolmeen kategoriaan: tehokkuuteen liittyvät syyt, yksikön ulkopuolelta tullut vaikutus esimerkiksi emoyhtiön edellyttämänä sekä halu kokeilla uutta laskentajärjestelmää (fashion & fad). Vaikka motiivit toimintolaskennan käyttöönottoon muuttuivat aikaperiodin aikana, voidaan huomattavana tutkimustuloksena pitää sitä, että suurin osa käyttöönoton motiiveista liittyi tehokkuuteen: Vanha järjestelmä ei ollut luotettava tai se ei ollut käyttökelpoinen yritysjohdon näkökulmasta, tietojärjestelmää uudistettiin tai organisaatio tarvitsi uuden laskentajärjestelmän. Kun toimintolaskentaa alettiin tuntea Suomessa laajemmin, osa yrityksistä otti sen käyttöön koska halusi kokeilla uutta järjestelmää; silloinkin motiivit liittyivät osaksi tehokkuuteen ja vain harva yritys otti mallin käyttöön pelkästä kokeilunhalusta. Malmi tosin epäilee, että päätöstä toimintolaskennan käyttöönotosta usein perustellaan rationaalisilla motiiveilla vaikka todelliset syyt olisivat jotain muuta; tutkimuksen tulokset kuitenkin puhuvat puolestaan.

### 2.3.2 Toimintolaskennan hyödyt

Toimintolaskennan hyötyjä tarkasteltaessa täytyy ensin huomioida se seikka, että mallin olemassaolo sinällään ei tuota hyötyä yritykselle, jos sitä ei käytetä – ja mallia tulee käyttää oikein. Horngren (1995) toteaa osuvasti, että johdon laskentajärjestelmät ovat neutraaleja työkaluja, joita voidaan käyttää joko viisaalla tai tyhmällä tavalla. Kustannusten hallinnan painopiste tulisi olla päätöksissä. Laskentajärjestelmällä on tällöin kaksi samanaikaista tehtävää: tuottaa tietoa joka auttaa viisaisten taloudellisten päätösten tekemisessä sekä motivoida käyttäjiä tavoittelemaan organisaation tavoitteita. (Horngren 1995, 281 – 282.)

Yleisesti ottaen toimintolaskentamallia pidetään tehokkaana silloin, kun se tuottaa perinteistä laskentajärjestelmää tarkempaa tietoa tai kun mallia käytetään kustannusten vähentämisessä sekä prosessin kehittämisessä esimerkiksi laadun parantamisen tai läpimenoaikojen lyhentämisen muodossa (Anderson & Young 1999).

Tarkemman informaation lisäksi ABC-malli tarjoaa pohjatietoa strategisille päätöksille, jotka auttavat tuloksen parantamisessa. Cooper ja Kaplan (1991, 135) toteavatkin, että ABC-malli ei tuota pelkästään perinteistä laskentainformaatiota, vaan tietoa, joka auttaa liikkeenjohdon päätöksissä. Mallia ei kuitenkaan tarvitse pitää epäonnistuneena silloinkaan, kun nämä ehdot eivät täyty. Seuraavassa luvussa käsitellään Malmin vuonna 1997 julkaistua artikkelia, missä ABC-mallin onnistuminen nähtiin siinä, että se varmisti yrityksen nykyisen strategian olevan oikean.

Toimintolaskennalla voidaan katsoa olevan monia hyötyjä. Perinteinen laskentajärjestelmä tuottaa usein harhaanjohtavaa tietoa, joka voi koitua yritykselle kalliiksi. Tässä täytyy toki muistaa se, että ABC-mallin – kuten myös muiden laskentajärjestelmien – tuottaman tiedon tarkkuus on vahvasti sidoksissa järjestelmään syötettävän tiedon laatuun (Anderson & Young 1999, 556).

Swensonin vuonna 1995 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin sitä, kuinka hyödyllinen toimintolaskentaan perustuva malli on tuotantotoimintaa harjoittaville yrityksille. Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia vertaamaan toimintolaskentaa yrityksessä aikaisemmin käytettyyn laskentamalliin, kertomaan kuinka paljon he käyttävät ABC-mallin antamaa informaatiota päätöksenteossa sekä antamaan esimerkkejä tilanteista, joissa he käyttävät tätä informaatiota. Kaikki tutkimuksen vastaajat olivat hyötynneet toimintolaskennan käyttöönotosta ainakin jollain tutkituista osa-alueista. Tutkimuksessa huomattiin myös, että mitä tyytyväisempiä malliin oltiin, sitä



varmemmin mallia käytettiin päätöksenteon apuna. ABC-mallista todettiin olevan hyötyä muun muassa hinta- ja tuotevalikoimapäätöksissä, asiakaskannattavuusanalyysseissa, operatiivisissa päätöksissä sekä prosessin kehittämisessä. Toimintolaskentamalli oli useissa tapauksissa otettu käyttöön, koska entisen laskentajärjestelmän tuottamaan kustannustietoon ei enää luotettu. Toisaalta vain vajaa 30 prosenttia yrityksistä oli sisällyttänyt mallin toiminnan mittausjärjestelmään; tosin monet vastaajista näkivät tämän askeleen ABC:n implementointiprosessin viimeisenä vaiheena. (Swenson 1995.)

Shieldsin (1995) laajassa, 143 yritystä käsittelevässä tutkimuksessa ABC-mallin todettiin auttavan sekä tuote- että prosessikustannusten määrittämisessä. Yritysten välillä oli laajaa vaihtelua mitattaessa ABC-mallin menestymistä, mutta toisaalta 75 % tutkituista yrityksistä oli saanut mallista taloudellista hyötyä. Kohteena olevissa yrityksissä malli ei ollut vahvasti yhteydessä laatustrategiaan tai toiminnan arviointi- ja palkitsemisjärjestelmiin. Myös edellä esitelty Swensonin tutkimus antaa samansuuntaisia tuloksia. Tämä on yllättävää, sillä ABC-malli voitaisiin helposti kytkeä myös näihin järjestelmiin. Selityksenä voidaan toisaalta pitää sekä kyseisessä Shieldsin että myös monissa tutkimuksissa (ks. esim. Anderson & Young 1999; McGowan & Klammer 1997) esiin tulleita organisatorisia sekä käyttäytymistieteellisiä tekijöitä, joka ehkä estävät mallin ulottamisen palkitsemisjärjestelmiin asti. Toisaalta suurin osa tutkimuksista on yli kymmenen vuotta vanhoja, joten tuoreemmat tutkimukset voisivat antaa erilaisia tuloksia.

Päätöksenteon tehostamisen ja paremman informaation rinnalla toimintolaskentamallin pitäisi tuoda myös rahamääräisiä hyötyjä. Fosterin ja Swensonin vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, kuinka merkittäviä ovat ABC-malliin perustuvan päätöksenteon rahamääräiset hyödyt. Suurimmat edut tulivat tuotteen ja palvelun kannattavuudessa, tuotannon tehostamisessa sekä myynnin ja markkinoinnin tehostamisessa. Tosin rahamääräiset hyödyt koettiin olevan keskimäärin joko kohtalaisia tai vähäisiä.

Toimintolaskennan onnistumisesta, mallin taloudellisista hyödyistä sekä siihen liittyvästä tyytyväisyydestä on tehty paljon tutkimuksia. Vähemmälle huomiolle on jäänyt toimintolaskennan ja yrityksen taloudellisen tuloksen välinen yhteys. Aiheesta on kuitenkin tehty muutamia tutkimuksia ja tässä käsitellään niistä kaksi.

Kennedy ja Affleck-Graves tutkivat 853 yritystä Isossa-Britanniassa. He huomasivat, että kolmen vuoden kuluttua toimintolaskentamallin käyttöönotosta mallin omaksuneiden yritysten markkina-

arvo oli noin 27 prosentti korkeampi kuin yrityksillä, joilla ei ollut mallia käytössään. Tarkempi analyysi paljasti, että kohentunutta tulosta voi selittää ABC-mallin mukanaan tuomilla parantuneella kustannusten hallinnalla sekä tehokkaammalla pääomien käytöllä. Toisen toimintolaskennan ja yrityksen taloudellisen tuloksen välistä yhteyttä koskevan tutkimuksen julkaisivat Cagwin ja Bowman vuonna 2002. Tutkimuksessa löydettiin positiivinen korrelaatio toimintolaskennan ja yrityksen ROI:n välillä, kun toimintolaskentaa käytettiin samaan aikaan muiden strategisten aloitteiden (esimerkiksi JIT, TQM) kanssa, yritys oli kompleksinen ja hajaantunut, kustannukset olivat melko tärkeitä ja yrityksen sisäisiä liiketoimia ei ollut paljon. Tutkimuksessa huomattiin myös, että aikaisemmissa tutkimuksissa löydetty toimintolaskennan onnistumista selittävät tekijät näyttäisivät edistävän myös yrityksen taloudellista kehitystä.

Tällaisten tutkimusten luotettavuutta sekä yleistettävyyttä voidaan tietenkin epäillä, sillä markkina-arvoon ja ROI:hin vaikuttavat laskentajärjestelmän valinnan lisäksi myös monet muut seikat; tulokset ovat kuitenkin suuntaa-antavia indikaattoreita toimintolaskennan taloudellisista hyödyistä sekä vaikutuksesta yrityksen tulokseen.

Vaikka ABC-mallin rakentaminen vie sekä aikaa että resursseja, kannattaa malli ottaa käyttöön silloin, kun nämä kustannukset ylittävät ABC-mallin käyttöönoton kustannukset. Kaplanin ja Cooperin (1998, 100 – 101) mukaan ABC-mallin käytöstä on hyötyä erityisesti silloin, kun organisaatiossa on paljon epäsuoria ja tukitoimintojen kustannuksia sekä silloin, kun yrityksellä on paljon erityyppisiä tuotteita tai asiakkaita. Koska tutkielman tavoitteena on tarkastella myynnin ja markkinoinnin kustannuksia ja nämä ovat suurimmaksi osaksi yllä mainittuina epäsuorina tai tukitoimintojen kustannuksina, voidaan ABC-mallia pitää soveltuvana viitekehyksenä tässä tapauksessa.

Vokurkan ja Lummuksen (2001, 47) tutkimuksessa vahvistetaan Kaplanin ja Cooperin argumentteja. Tutkimuksessa todettiin, että jos yleiskustannukset ovat yli 15 % kokonaiskustannuksista, näyttäisi ABC-mallin käytöstä olevan hyötyä. Tutkimuksesta kävi ilmi, että ABC-mallista voi olla hyötyä yrityksille, joiden yleiskustannusten osuus on edellä mainittua pienempi, mutta joiden tuotevalikoima on suuri.

### **2.3.3 Toimintolaskennan ongelmat**

Tässä osiossa keskitytään toimintolaskentamalliin liittyviin ongelmiin. Myös toimintolaskennan käyttöönottoon liittyy sekä organisatorisia että operatiivisia ongelmia; näitä käsitellään seuraavan alaotsikon alla implementointiprosessin yhteydessä. ABC-malliin liittyvät ongelmat voidaan jaotella karkeasti kahtia: tekniset ongelmat sekä organisatoriset ongelmat (Anderson & Young 1999).

#### **2.3.3.1 Tekniset ongelmat**

Tekniset ongelmat liittyvät itse mallin rakentamiseen. Ennen kuin toimintolaskentaa voidaan soveltaa, täytyy uhrata resursseja tietojen keräämiseen, kustannusten kohdistamiseen sekä laskelmien laatimiseen. Toimintojen resurssien käytön analyysi vaatii perusteellista perehtymistä toimintoihin ja saattaa tuoda ongelmia silloin, kun kulutusta ei voida tarkkaan mitata vaan sen sijaan nojataan työntekijöiden arvoihin ja haastattelutuloksiin. Lisäksi tietoteknisen infrastruktuurin on oltava riittävä, jotta tiedot voidaan kerätä ja analysoida. Toimintolaskentaa sovelletaankin käytännössä enemmän kustannusten ja kannattavuuden analysointiin tietyin aikavälein kuin rutiininomaisesti tavoite- ja tarkkailulaskelmien laatimisessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 186 – 187.)

Innesin ja Mitchellin tutkimus (1998, 143) antaa samansuuntaisia tuloksia liittyen mallin ongelmiin. Heidän mukaansa viisi suurinta ongelmaa olivat:

1. Tarvittavien resurssien suuri määrä
2. Tarkan laskentatiedon kerääminen, etenkin kustannusajuritiedot
3. Toiminnot, jotka ylittävät osastot ja vastuualuerajat
4. Muiden muutosten korkeampi prioriteetti organisaatiossa
5. Laskentajärjestelmän suunnittelu ja toteutus vie kohtuuttoman paljon aikaa

Myös toimintolaskennan taustalla olevat periaatteet ovat saaneet osakseen arvostelua. Armstrong (2002) tuo esiin ongelman, joka on vahvasti sidoksissa toimintolaskennan peruseriaatteisiin: kaikkia epäsuoria kustannuksia on lähes mahdoton muuttaa suoriksi kustannuksiksi siten, että ne voitaisiin kohdistaa täysin oikein. Kuten artikkelissa todetaan, toimintojen ja kustannusajurien määrittäminen on pakostakin kompromissi tarkkuuden ja käsiteltävyyden välillä. Armstrong toteaa

myös, että tietyt, ABC-mallin kautta suoriksi kustannuksiksi luokitellut kustannukset sisältävät vielä epäsuoria elementtejä. Työtuntien kohdistaminen tietyille toiminnoille ei vastaa todellisuutta varsinkaan silloin, kun työtunnit ovat epäsuoria suhteessa työn tuloksiin; esimerkkinä Armstrong käyttää tilannetta, jossa osa tilausten käsittelyyn kohdistetusta ajasta käytetään muun muassa varastotietojen päivittämiseen. Tällöinhän tilausten käsittelylle allokoitujen työtuntien ei kuvaa aidosti pelkästään tilauksen käsittelyn kustannuksia. Armstrong on epäilemättä oikeassa, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että teoreettisesti virheellinen malli voi toimia käytännössä silloin, kun ei pyritä täydelliseen tarkkuuteen. Mikäli varastotietojen päivittäminen liittyy kiinteästi tilausten käsittelytoimintoon, voidaan tästä aiheutuvat kustannukset kohdistaa kyseiselle toiminnolle etenkin silloin, jos varastotiedot päivitetään joka kerta kun tilausten käsittelyä tehdään. Kuten myöhemmin luvussa 2.3.1 todetaan, toimintoja voidaan yhdistellä toisiinsa liittyviksi toimintoryhmiksi, jos yhdistetyille toiminnoille voidaan löytää yhteinen kustannusajuri (Järvenpää et al. 2005, 97).

Aikaisemmin myös Noreen (1991) määritteli teorian avulla ehtoja, joiden myötä ABC-malli antaisi tarkan tuloksen. Hänen mukaansa toimintolaskentamalli antaa tarkan tiedon päätöksentekoa varten vain silloin, kun seuraavat kolme ehtoa täyttyvät:

1. Kokonaiskustannukset voidaan jakaa kustannuspaikkoihin, jotka ovat riippuvaisia vain yhdestä toiminnosta.
2. Jokaisen kustannuspaikan kustannusten tulisi olla tarkasti suhteellinen toiminnon tasoon nähden.
3. Jokainen toiminto tulisi olla jaettavissa tekijöihin, jotka määräytyvät vain yhden laskentakohteen mukaan, eli esimerkiksi tuotteiden väliset riippuvuudet tuotantoprosessin aikana eivät täytä tätä ehtoa.

Käytännössä nämä ehdot ovat vaikeita ja useissa tapauksissa lähes mahdottomia toteuttaa ja Noreen toteaaakin, että kustannuksia, jotka eivät täytä näitä ehtoja, ei tulisi kohdistaa käyttäen toimintolaskentaa.

Datar ja Gupta (1994) käsittelevät ABC-mallin ongelmia yhdistelmä-, määrittely- ja mittausvirheiden kautta. Heidän mukaansa suuremmat määrät kustannusten kohdistinpaikkoja tai tarkemmat täsmennykset eivät välttämättä tuota parempaa kustannustietoa. Kuten artikkelissa todetaan, vain teoriassa on mahdollista rakentaa täysin tarkka laskentajärjestelmä ja yritysten

täytyykin tasapainoilla järjestelmän monimutkaisuuden ja siitä saatavan informaation tarkkuuden välillä. Jos laskentamallia monimutkaistetaan pyrkimyksenä saada tarkempaa tietoa, saattaa mallin monimutkaistaminen vain lisätä virheellisen tiedon määrää. Tällöin järjestelmässä valmiiksi olevat virheet eivät poistu hienojakoisemman mallin myötä; ennemminkin ne saattavat lisääntyä.

Tarkasteltaessa Armstrongin, Noreenin sekä Datarin ja Guptan tekemiä, ABC-mallin teknisiin ongelmiin liittyviä tutkimuksia, huomataan muutama seikka: Vaikka ne kritisoivat vahvasti toimintolaskennan periaatetta, artikkeleissa ei tarjota parempaa mallia kustannusten laskemiseen. Artikkelit on myös kirjoitettu puhtaasti teoreettiselta pohjalta, joten niille ei olla pystytty todistamaan käytännön relevanssia. Käytännössä ABC-malli on todettu antavan perinteistä laskentajärjestelmää paremman kustannustiedon, eivätkä nämä artikkelit heikennä tätä argumenttia.

ABC-mallin tuottama hyöty erityisesti analyseissa riippuu siitä, millä tavoin kustannukset on allokoitu (Selnes 1992). On siis tärkeää, että malli rakennetaan kuvaamaan mahdollisimman hyvin todellista kustannusten ja resurssien kulutusta; samalla ongelmaksi tulee tasapainoilu mallin vaatiman tarkkuustason ja sen rakentamiseen vaadittavien resurssien välillä. Yksi tärkeimmistä ongelmista on varmistaa se, että malliin syötetty informaatio on oikeaa; esimerkkinä voidaan mainita esimerkiksi tuotteiden hinnat.

### **2.3.3.2 Organisatoriset ongelmat**

Shieldsin (1995) mukaan liiallinen keskittyminen toimintolaskentajärjestelmän arkkitehtuuriin sekä tietojärjestelmäratkaisuihin on suurin syy käyttöönoton epäonnistumiseen, koska tällöin keskitytään väärin asioihin. Teknisten ongelmien sijasta painopiste tulisi olla organisatorisissa ja ihmisten käyttäytymiseen liittyvissä seikoissa. Erityisen tärkeää on opettaa ihmisille laskentamallin logiikka ja toimintaperiaatteet, sillä muuten ihmiset saattavat ymmärtää sen väärin.

Perinteisesti toimintolaskennan käyttöönottoa on pidetty akateemisessa keskustelussa epäonnistuneena silloin, kun mallin antamat tulokset eivät anna aihetta uusiin päätöksiin. Tämä tuo kuitenkin esiin vain yhden puolen ABC-mallin tuomista hyödyistä. Vaikka toimintolaskennan kautta saadut tulokset eivät johdakaan muutoksiin operaatioissa, mallin käyttöönottoa voidaan silti pitää onnistuneena. Malmin (1997) tutkimus osoittaa, että toimintolaskennan käyttöönotto on onnistunut myös silloin, kun se vahvistaa yrityksen nykyisen strategian olevan oikean. Strateginen päätöksenteko ei ole pelkästään uusien päätöksien tekemistä, vaan yhtä hyvin voidaan jatkaa

samaan suuntaan kuin aikaisemminkin. Tällöin ABC-malli tukee päätöstä pysyä entisessä strategiassa vähentäen kyseiseen strategiaan liittyviä epävarmuustekijöitä. Vaikka tutkimuksen kohteena oleva malli myöhemmin hylättiin yrityksessä, se tuottama tieto nähtiin arvokkaana, koska malli auttoi tekemään oikean diagnoosin yrityksen tilanteesta. (Malmi 1997, 464 – 469.) Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että laskenta- ja kontrollijärjestelmät auttavat epävarmuuden vähentämisessä; tosin ne samalla muuttavat organisaation valtasuhteita niiden toimijoiden hyväksi, joilla on mahdollisuus käyttää ja manipuloida tietoja (Markus & Pfeffer 1983).

Van Raaij et al.:n suorittamassa case-tutkimuksessa (2003) huomattiin, että toimintolaskennan myötä parantunut kustannusinformaatio ei aina vastannut sitä, mitä pidettiin toivottavana yrityksessä. Esimerkiksi kaukana varastosta sijaitseville asiakkaille allokoitiin enemmän kuljetuskustannuksia, jolloin nämä asiakkaat näyttivät aiempaa kannattamattomilta, mikä puolestaan vaikutti myyjien bonuksiin.

## **2.4 Toimintolaskentamallin implementointiprosessi**

Laskentajärjestelmän implementointiprosessia voidaan tarkastella joko organisatorisesta (Cooper & Zmud 1990) tai operatiivisesta näkökulmasta (Lumijärvi 1995, 23). Koska tutkielman tavoite ei ole tarkastella organisaation suhtautumista toimintolaskennan implementointiin, keskitytään tässä Lumijärven operationaalisen mallin tarkasteluun. Malli jakaantuu kuuteen eri vaiheeseen, jotka ovat:

1. Valmistelu
2. Toimintoanalyysi
3. Kustannuskohdistimien määrittäminen
4. Toimintopohjaisten kustannusten laskenta
5. Laskentatietojen hyväksikäyttö
6. Toimintolaskennan integrointi muuhun laskentaan

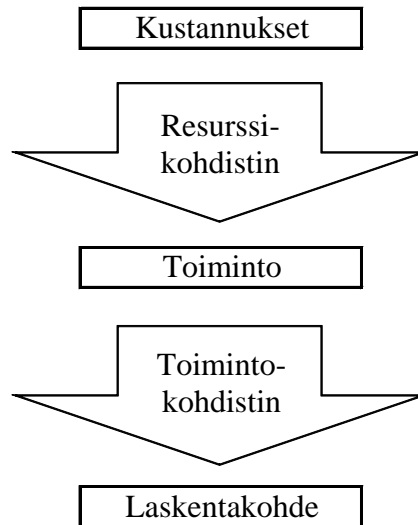
Vaikka Lumijärven malli on hyvin yksinkertainen kuvaus implementointiprosessista, antaa se selkeän kuvan toimintolaskennan implementoinnista juuri operatiiviselta kannalta. Kannattaa myös huomioda, että vaiheet 1 – 4 liittyvät mallin rakentamiseen, kun taas vaiheet viisi ja kuusi liittyvät valmiin mallin käyttöönottoon. Vaihe viisi on kriittinen siinä mielessä, että koko mallia ei kannata rakentaa, jos sen tuottamia tietoja ei käytetä hyväksi. Toisaalta viimeinen vaihe – toimintolaskennan

integroiminen muuhun laskentaan – ei ole ihan välttämätön, sillä mallia ei ole pakko käyttää jatkuvasti, vaan monissa yrityksissä sitä käytetään tietyin aikavälein kun halutaan tarkastaa vaikkapa tuotteen tai asiakkaan kannattavuus (Jyrkkiö & Riistama 2004, 186 – 187).

Seuraavaksi käsittelen Lumijärven mallin vaiheita 2 – 4, sillä nämä vaiheet muodostavat toimintolaskentamallin rakentamisen teknisen osan. Vaihetta viisi on käsitelty toimintolaskennan hyötyjen yhteydessä luvussa 2.3.2 ja sitä tullaan käsittelemään vielä myöhemmin luvussa 3.3, jossa pohditaan, millä tavoin asiakaskannattavuusanalyysin tietoja voidaan käyttää hyväksi. Vaihe kuusi ei ole toimintolaskentaprojektin onnistumisen kannalta pakollinen ja siksi se jää vähemmälle huomiolle, tosin integrointia sivutaan muutamassa asiayhteydessä. Implementointiprosessin vaiheiden jälkeen käsitellään implementointiprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä; nämä seikat on tärkeä huomioida, jotta toimintolaskenta voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön.

Seuraavaksi käsitellään toimintolaskentamallin rakentamiseen tarvittavia elementtejä eli toimintoja ja kustannusajureita. Yleisesti ottaen mallin voidaan olettaa olevan sitä tarkempi, mitä yksityiskohtaisemmin nämä voidaan määrittää. Toisaalta liian tarkan mallin rakentaminen vie aikaa ja resursseja eikä se välttämättä ole aina hyödyllistäkään; Datar ja Gupta (1994) toteavat, että laskentajärjestelmän jalostaminen yhä yksityiskohtaisemmaksi ei aina tuota tarkempia kustannustietoja, koska virheiden todennäköisyys lisääntyy sitä mukaa kun mallia hiotaan yhä hienojakoisemmaksi. Kuvio 2 antaa selkeän kuvan kustannusten kohdistamisprosessista ja osoittaa samalla resurssikohdistimien ja toimintokohdistimien välisen hierarkian.

## Kuvio 2: Kustannusten kohdistamisprosessi



Lähde: Lumijärvi et al. 1995, 66

### 2.4.1 Toimintoanalyysi ja kustannusten kohdistus toiminnoille

Toimintolaskennassa organisaation toimintaa siis tarkastellaan jakamalla se toimintoihin. Tämä tapahtuu perehtymällä yrityksen toimintaan haastattelujen ja organisaation tosiasiallista toimintaa koskevien havaintojen avulla. Toimintoina voidaan pitää esimerkiksi laskujen kirjaamista tai työkalujen huoltoa; jokaisen toiminnon tulee kuluttaa yrityksen resursseja. Resursseille tulee määrittää hinta, jolloin saadaan selville kunkin toiminnon kustannukset (Jyrkkiö & Riistama 2004, 176 – 177.)

Toiminto on sarja toisiinsa liittyviä työtehtäviä, jotka tähtäävät samaan lopputulokseen ja toiminnot muodostavat toimintoketjuja. Toimintojen kartoituksessa voidaan katsoa olevan kolme vaihetta:

1. Toimintojen ja toimintoketjujen kuvaus
2. Toimintokustannusten laskeminen
3. Toimintojen luokittelu

(Lumijärvi et al. 1995, 34 – 38.)

Jotta toimintolaskentamallista ei tulisi liian raskasta, tulee toimintoja olla rajallinen määrä (Järvenpää et al. 2005, 95 – 96). Käyttökelpoisena toimintojen määrittelyssä voidaan pitää Kaplanin



ja Cooperin 5 %:n sääntöä, jonka mukaan malliin tulisi ottaa vain ne toiminnot, jotka kuluttavat yli viisi prosenttia henkilön ajasta tai resursseista (Kaplan & Cooper 1998, 85 – 86). Tämä rajaa toimintojen määrää, jotta käyttökelpoinen laskentajärjestelmä voidaan rakentaa. Toinen mahdollisuus on yhdistellä eri toimintoja toisiinsa liittyviksi toimintoryhmiiksi; tällöin edellytyksenä on, että yhdistetyille toiminnoille voidaan löytää yhteinen kustannusajuri (Järvenpää et al. 2005, 97). Kappalemääräisesti toimintoja tulisi olla noin 10 – 30 (Kaplan & Cooper 1998). Suomalaisissa metalli- ja koneenrakennusalan yrityksissä oli Malmin (1996) tutkimuksen mukaan keskimäärin 41 toimintoa ja mediaani oli noin 20 kappaletta. Tästäkin voidaan huomata, että käytännössä toimintoja ei olla haluttu määrittellä liian paljon, jotta mallista ei kasva turhan raskasta. Joka tapauksessa on tärkeää, että toiminnot kattavat koko sen prosessin, jonka kustannuksia ollaan kohdistamassa.

Toimintoanalyysin jälkeen tulee jokaiselle toiminnolle laskea kustannus sen mukaan, paljonko toiminto kuluttaa yrityksen resursseja. Resurssien käytön mittareina voidaan käyttää muun muassa henkilökunnan ajankäyttöä, toimitilojen neliömetrejä tai matkustettuja kilometrejä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 183.) Ajankäyttöselvitys, eli tutkimus jossa henkilöt ilmoittavat mitä toimintoja he tekevät ja kuinka paljon, on käyttökelpoinen resurssikulutuksen selvitysmuoto erityisesti henkilösidonnaisten kustannusten kohdistamisessa (Lumijärvi et al. 1995, 42 & 68 – 69).

Kustannusten kohdistamisessa toiminnoille kannattaa tehdä kustannuspaikoittain, osastoittain tai vastaavan vastuualueen puitteissa, jotta työ pysyy hallinnassa (Lumijärvi et al. 1995, 71). Kun toimintojen kustannukset on selvitetty, voidaan siirtyä toimintolaskentamallin rakentamisen seuraavaan vaiheeseen, toimintokohdistimien määrittämiseen.

## **2.4.2 Toimintokohdistimien määrittäminen**

Toimintokohdistimien avulla toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Kustannusajuri ilmaisee, kuinka paljon laskentakohde kuluttaa kyseistä toimintoa (Lumijärvi et al. 1995, 53). Esimerkkejä asiakaskohtaisista kustannusajureista ovat muun muassa asiakkaalle soitettujen puheluiden määrä, matkustetut kilometrit, tilausten määrä sekä laskutettavien rivien määrä (Foster & Gupta 1994).

Kaplanin ja Cooperin (1998) mukaan toimintokohdistimet voidaan jakaa liiketoimijureihin, keston perustuviin ajureihin ja intensiteettiajureihin. Liiketoimijurit kohdistavat kustannukset sen mukaan, kuinka usein tietty toiminto on suoritettu. Ajuria kannattaa käyttää silloin kun kaikki

tuotokset vaativat saman verran resursseja. Liiketoimijurit ovat edullisimpia kustannusajureita, mutta samalla myös kaikista epätarkimpia, sillä ne olettavat esimerkiksi sen, että jokainen toiminto kuluttaa saman verran aikaa.

Kestoon perustuvat ajurit taas mittaavat sitä, kuinka kauan tietyn toiminnon suorittaminen vie aikaa. Kestoon perustuvat ajurit ovat liiketoimijureita tarkempia siinä mielessä, että ne huomioivat toiminnon suorittamiseen kuluvan ajan. Suorittamisaikojen määrittäminen voi olla vaikeaa ja kallista. Kestoon perustuvia ajureita tulisi kuitenkin käyttää silloin, kun toiminnon suorittamisen kuluva aika vaihtelee riippuen tuotteesta tai asiakkaasta; tämä tarkoittaa esimerkiksi eri asiakkaille soitettujen puheluiden kestoja.

Kaikista monimutkaisimpia kustannusajureita – ja samalla kaikista tarkimpia – ovat intensiteettiajurit, jotka huomioivat sekä kulutetun ajan että vaaditut resurssit. Intensiteettiajurit ovat kaikista tarkimpia mutta myös kalleimpia. Niitä tulisikin käyttää vain silloin, kun toiminnon suorittamiseen tarvittavat resurssit ovat sekä kalliita että muuttuvia. Lähes joka toiminnolle voidaan valita mikä tahansa kolmesta edelle esitellystä kustannusajurista; valinta riippuu halutusta tarkkuustasosta. (Kaplan & Cooper 1998, 95 – 97.)

Vaikka kaikille laskentakohteille ei voitaisikaan määrittää yksilöllisiä intensiteettiajureita, täytyy toimintokohdistimet kuitenkin valita siten, että ne kuvaavat aidosti laskentakohteen resurssinkulutusta. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin kustannukset on perinteisesti allokoitu asiakkaille myyntimäärien suhteessa. Tämä ei kuitenkaan ole oikea ratkaisu kustannusten kohdistamisessa, sillä myyntivolyymi harvoin kasvaa samassa suhteessa asiakkaalle uhrattujen kustannusten kanssa. Jos kustannukset kohdistetaan väärin perustein, ei asiakaskannattavuusanalyysistä ole hyötyä yritykselle. (Selnes 1991.)

Tärkeimpinä kustannusajureiden valintaan vaikuttavina tekijöinä voidaan pitää kustannusajuritietojen saatavuutta, kustannusajurin kykyä kuvata resurssien kulutusta sekä kustannusajurin vaikutusta yrityksen nykyiseen toimintaan (Lumijärvi et al. 1995, 61).

### 2.4.3 Toimintopohjaisten kustannusten laskeminen

Kun toiminnot ja kustannusajurit on kartoitettu, voidaan kustannukset kohdistaa ensin toiminnoille ja sen jälkeen laskentakohteille. Tässä vaiheessa on määriteltävä tarkasteltavat kustannukset. Vaihtoehtona on käyttää edellisen tilikauden toteutuneita kustannuksia tai seuraavalle tilikaudelle budjetoituja – valinta riippuu siitä, kumpi vaihtoehto soveltuu organisaatiolle paremmin. Lisäksi pääomakustannukset olisi hyvä huomioida. (Lumijärvi et al. 1995, 66 – 67.)

Tässä vaiheessa tulee myös päättää, kuinka tukitoimintojen kustannukset kohdistetaan ja millä tavalla ylikapasiteetti käsitellään. Tukitoimintoina voidaan pitää muun muassa henkilöstöhallintoa tai palkanlaskentaa. Näidenkin kustannukset olisi hyvä selvittää ja miettiä, voidaanko kustannukset kohdistaa ydintoiminnoille. Jos mielekäs aiheuttamisperiaate on löydettävissä, kannattaa kohdistus tehdä mutta esimerkiksi kirjanpidon kustannuksia on vaikea kohdistaa muille toiminnoille. Ylikapasiteetti voidaan määrittää esimerkiksi laskemalla toiminnon kapasiteetin ja toteutuman perusteella. (Lumijärvi et al. 1995, 73 – 78.)

Huomiota kannattaa kiinnittää myös kustannushierarkiaan. Toimintolaskennassa käytetään yleensä nelitasoista hierarkiaa:

1. *Tuotetason kustannukset* ovat kustannuksia jotka syntyvät yksittäisen tuotteen tuottamisesta ja kustannukset kasvavat jos tuotteita valmistetaan lisää. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi suorat konetunnit.
2. *Erätason kustannukset*, ovat kustannuksia jotka syntyvät tietyn tuoteryhmän tai erän valmistamisesta. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi koneasetusten kustannukset.
3. *Tuotetta tai palvelua tukevat kustannukset* ovat kustannuksia jotka tukevat tietyn tuotteen tai palvelun tuottamista. Esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa tuotteen suunnittelukustannukset.
4. *Yritystason kustannukset* ovat kustannuksia joita ei voida kohdistaa tietyille tuotteille tai palveluille, sillä ne tukevat koko organisaatiota. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi rakennukseen liittyvät vuokratulot.

(Horngren et al. 2000, 142 – 143.)

Tämän vaiheen jälkeen yrityksellä tulisi olla tiedossaan toimintopohjaiset kustannukset ja kannattavuudet.

#### **2.4.4 Implementointiprosessin onnistumiseen vaadittavat tekijät**

Toimintolaskennan implementointiprosessin onnistumista voidaan tarkastella keskittyen joko prosessin onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin tai valtaan, ristiriitatilanteisiin ja taktikointiin liittyviin asioihin (Englund & Gerdin 2008). Ensin mainittu tutkimussuunta on ollut huomattavasti suositumpi kuin jälkimmäinen vaikka väitetäänkin, että organisaatiossa olevat rakenteelliset seikat vaikuttavat olennaisesti käyttöönoton onnistumiseen – näiden tekijöiden vaikutusta ei voida poistaa loistavallakaan implementaatioprosessin suunnittelulla (Anderson & Young 1999; Malmi 1997; Markus & Pfeffer 1983).

ABC-mallin implementointiprosessin onnistumisesta sekä siihen vaadittavista tekijöistä on tehty paljon tutkimuksia. Suurin osa tutkimuksista on keskittynyt onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin (ks. esim. Anderson 1995, Shields 1995, McGowan & Klammer 1997, Baird et al. 2007), mutta myös organisaation rakenteen vaikutusta onnistumiseen on tutkittu (ks. esim. Markus & Pfeffer 1983; Malmi 1997). Tutkimusten metodit poikkeavat toisistaan, mutta yleisesti ottaen toimintolaskentaprosessin käyttöönoton onnistumisen voidaan katsoa riippuvan käyttäjän ominaisuuksista sekä teknisistä ja tilanneriippuvaisista tekijöistä (McGowan & Klammer 1997) tai implementointiprosessista sekä ulkoiseen ympäristöön liittyvistä tekijöistä (Anderson & Young, 1999). Implementoinnissa ei kuitenkaan saa keskittyä liikaa teknisiin seikkoihin, vaan lisäksi täytyy ottaa huomioon myös inhimilliset tekijät (Krumwiede 1998). Kaikkia toimintolaskennan käyttöönoton onnistumiseen keskittyneitä tutkimuksia ei kannata käsitellä, sillä monissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia erityisesti koskien prosessin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

McGowanin ja Klammerin vuonna 1997 julkaistussa tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden tyytyväisyyttä liittyen toimintojohtamisen implementointiprosessiin sekä tähän vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa huomattiin, että käyttäjien tyytyväisyys vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä uuden järjestelmän käyttöönotossa. Siksi on tärkeää löytää ne tekijät, joita käyttäjät pitävät tärkeinä implementointiprosessin kannalta sekä tunnistaa ne ominaisuudet, jotka johtavat onnistuneeseen implementointiin. Toimintojohtamisen implementoinnin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimuksen mukaan yritysjohtajan tuki, tavoitteiden ymmärtämisen taso, koulutuksen riittävyys sekä mallin yhteys toiminnan arviointijärjestelmään. Työntekijöiden tyytyväisyyttä toimintojohtamisen käyttöönottoon voidaan parantaa valitsemalla sellainen käyttöönottoprosessi, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden olla mukana prosessissa.

Anderson ja Young (1999) jakoivat käyttöönottoon vaikuttavat tekijät kahteen kategoriaan: ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät sekä implementointiprosessin etenemiseen vaikuttavat tekijät. He huomasivat, että vaikka käyttöönottoprosessi vaikuttaa tuloksiin, toimintaympäristö vaikutti suoraan sekä itse prosessiin että sen tuloksiin.

Myös myöhemmät artikkelit vahvistavat aikaisempia tuloksia. Vuonna 2007 julkaistu tutkimus (Baird et al.) toteaa, että toimintolaskennan implementointiprosessin onnistumiseen vaikuttavia organisatorisia tekijöitä ovat ylimmän johdon tuki, koulutus ja yhteys laatukannustimiin. Tutkimuksessa huomattiin edellä mainittujen tekijöiden tärkeys myös silloin, kun toimintojohtamista sovellettiin myös toimintolaskentaa edeltävillä tasoilla. Yrityskulttuurista riippuvia tekijöitä tutkimuksessa mainitaan tulossuuntautuneisuus, innovoiva kulttuuri sekä keskittyminen yksityiskohtiin. Viimeksi mainittu tekijä on tärkeä erityisesti toimintolaskennan implementointiprosessin onnistumisessa, koska ABC-malli edellyttää toimintojen ja kustannusajurien löytämistä.

Malliin syötettävän tiedon laatu täytyy olla hyvä, jotta toimintolaskentalaskentamallista saatavat tulokset olisivat tarkkoja. Toisaalta ABC-mallista saatavan tiedon käytön laajuus riippuu Anderson ja Youngin tutkimuksen mukaan muun muassa yritysjohdon tuesta, projektin resurssien riittävydestä sekä siitä, millä todennäköisyydellä hyvästä työstä palkitaan (1999, 556).

Markuksen ja Pfefferin vuonna 1983 julkaistu artikkeli tarkastelee organisaation luoman kontekstin merkitystä laskenta- ja kontrollijärjestelmien käyttöönottoon. Tutkimustulokset voidaan katsoa pätevän myös toimintolaskentaan, koska ABC-malli on yksi laskenta- ja kontrollijärjestelmän muoto. Tutkimuksen hypoteesit olivat seuraavat:

1. Mitä vähemmän laskentajärjestelmän mukana tuleva vallanjako vastaa organisaation nykyistä vallanjakoa, sitä suurempi on järjestelmän vastustus
2. Mitä vähemmän järjestelmän kieli ja symboliikka vastaa organisaation nykyistä kulttuuria, sitä suurempi vastustus ja mahdollisuus järjestelmän epäonnistumiseen
3. Mitä vähemmän järjestelmän tavoitteet ja teknologiset vaatimukset vastaavat organisaatiossa nykyään vallitsevia, sitä suurempi on vastustus

Tutkimuksessa huomattiin, että järjestelmän vastustus johtui pääosin organisaation rakenteellisista tekijöistä kuten vallan jakautumisesta ja organisaation kulttuurista. Implementaatioprosessiin liittyvän strategian tai taktiikan avulla vastustusta voitiin vähentää, mutta niiden jättäminen pois ei kuitenkaan lisännyt vastustusta. Tämän perusteella voitaisiin siis päätellä, etteivät edellä mainitut tutkimukset implementaatioprosessin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (esimerkiksi työntekijöiden mahdollisuus osallistua prosessiin) kerro koko totuutta laskentajärjestelmän onnistumisesta, vaan suurin fokus tulisi olla yrityksen rakenteellisissa tekijöissä.

Malmin (1997) toimintolaskentaa koskeva tutkimus vahvistaa Markuksen ja Pfefferin havaintoja. Artikkelissa esitetään, että ABC-projektin onnistuminen ei ole kiinni mallin sisällöstä tai implementointiprosessista. Case-tutkimuksessa löydetty tilannesidonnaiset syyt toimintolaskentamallin vastustamiselle olivat muun muassa mahdollisuus saada sama tieto muista laskentajärjestelmistä, poliittiset ja taloudelliset syyt sekä yrityksen ”insinöörikulttuuri”. Artikkelissa todetaan myös, että tällaisia rakenteellisia vastustuksen lähteitä on vaikea poistaa implementointistrategioilla. Tulee kuitenkin muistaa, että kyseessä on vain yhden yrityksen kattava tarkastelu; siksi esimerkiksi ”insinöörikulttuuria” ei voida yleistää toimintolaskennan vastustamisen syyksi.

Malmin tutkimus myös vahvistaa edellä mainittujen Shieldsin (1995) sekä Baird et al.:n (2007) esittämiä implementointiprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä tuomalla esiin muun muassa sen, että ABC-projekti hylättiin osittain sen takia, että yksi projektin päätukijoista jätti yrityksen kesken prosessin. Case-tutkimuksessa huomattiin myös, että yritysjohto ja paikallisjohto näkivät ABC-mallin tuomat hyödyt eri tavoin; yritysjohdolle malli oli apuna strategian tarkastelussa kun taas paikallisjohto ei nähnyt mallista olevan hyötyä, koska he saivat saman tiedon jo olemassa olevista laskentajärjestelmistä. Tässä tulevat esiin erot sidosryhmien välillä, mikä voi myös vaikuttaa käyttöönoton onnistumiseen.

Yhteenvetona edellä esitetystä voidaan päätellä, että tietyt tekijät näyttävät vaikuttavan positiivisesti ABC-mallin implementointiin. Toisaalta organisaation eri toimijoiden vaikutusta sekä organisaation rakenteellisia seikkoja ei voi pitää merkityksettöminä. Yleisesti tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia silloin, kun on tutkittu nimenomaan implementointiprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Oman lisänsä aiheeseen liittyvään keskusteluun tuo Krumwieden (1998) tutkimus, jossa huomattiin, että eri tekijöiden vaikutus toimintolaskennan implementointiin vaihteli prosessin vaiheiden mukaan.

### 3. ASIAKASKANNATTAVUUS JA SEN KYTKENTÄ TOIMINTOLASKENTAAN

#### 3.1 Asiakaskannattavuuden määritelmä

Ennen asiakaskannattavuuden määrittämistä tulee se erottaa muista asiakkaisiin kohdistuvista laskennan muodoista, joita ovat asiakassegmenttien kannattavuuslaskelmat, asiakkaan elinikäisen arvon määrittäminen, asiakkaiden arviointi varallisuutena sekä asiakkaisiin liittyvä kirjanpito. Edellä mainitut näkökannat eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia ja monissa johdon laskentatoimen työkaluissa niitä käytetään yhdessä. Asiakaskannattavuus voidaan määritellä esimerkiksi siten, että se lasketaan asiakaskohtaisesti perustuen niihin kustannuksiin ja tuottoihin, jotka voidaan kohdistaa kyseiselle asiakkaalle tietyllä aikaperiodilla. (Lind & Strömsten 2006; Guilding & McManus 2002)

Asiakaskannattavuudelle on kehitetty paljon erilaisia määritelmiä. Pölläsen (1999, 177) mukaan kannattavuus voidaan mitata esimerkiksi keskimääräisen asiakaskatteen, asiakaskohtaisen myynnin tai asiakaskohtaisten markkinointikustannusten avulla. Nämä ovat sinällään ihan hyviä mittareita, mutta antavat mielestäni yksipuolisen kuvan asiakaskohtaisesta kannattavuudesta, koska se koostuu huomattavasti useammasta kuin kahdesta komponentista.

Jyrkkiön ja Riistaman esittämässä mallissa (kuvio 3) näkyy selkeästi, kuinka asiakaskate voidaan laskea tuloslaskelmamuodossa. Ensin tulee selvittää asiakaskohtainen myynti ja tuotteiden kustannukset jotta tuotekate saadaan selville. Tämän jälkeen vähennetään asiakaskustannukset, jotta asiakaskohtainen kate voidaan laskea.

**Kuvio 3:** Tuloslaskelma, johon asiakaskate on lisätty

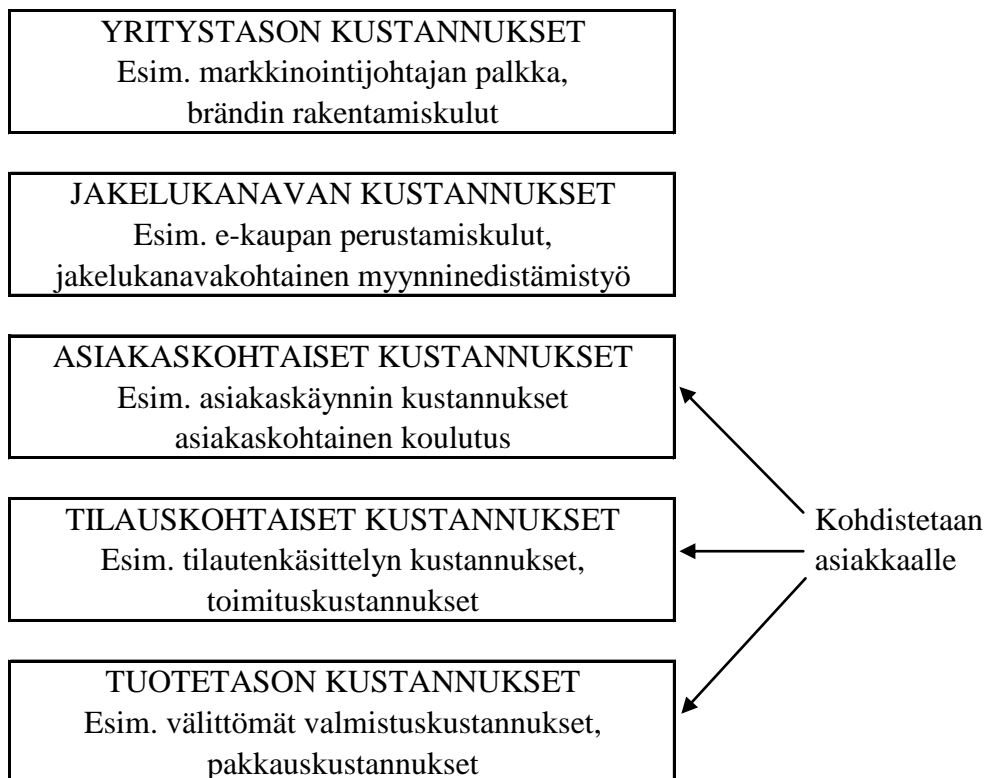
Myynti
- Tuotekustannukset
= Tuotekate
- Asiakaskustannukset
= <b>Asiakaskate</b>
- Hallintokustannukset
= Tulos

Lähde: Jyrkkiö & Riistama 2004, 180.

Kuviossa hallintokustannukset on sijoitettu vasta asiakaskatteen alapuolelle, joka merkitsisi sitä, ettei näitä kustannuksia kohdistettaisi asiakkaille lainkaan. Myös nämä kustannukset olisi hyvä kohdistaa asiakkaille asti, jos kustannuksille on löydettävissä mielekäs aiheuttamisperiaate (Lumijärvi et al. 1995, 73). Sopivan kohdistimen löytäminen hallintokustannuksille voi olla vaikeaa, mutta toisaalta nämäkin kustannukset ovat toteutuneita kustannuksia eikä niitä saisi siksi unohtaa. Jos muuta kohdistinta ei löydy, hallintokustannukset voidaan esimerkiksi jakaa tasan kaikille asiakkaille tai vaihtoehtoisesti liikevaihtojen suhteessa. Kun kustannuksia jaetaan, tulee tiedostaa että jakaminen perustuu laskentamallia rakennettaessa tehtyyn päätökseen, eikä tämän vuoksi aidosti kuvasta laskentakohteen resurssinkulutusta.

Järvenpää et al. esittävät, että kaikkia markkinoinnin ja yleishallinnon kustannuksia sekä ylikapasiteetin kustannuksia ei saisi kohdistaa asiakkaille. Kuvio 4 selkeyttää heidän näkemystään asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkiasta.

**Kuvio 4:** Asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkia



Lähde: Järvenpää et al. 2005



Tässäkään mallissa ei siis suositella kaikkien kustannusten kohdistamista asiakkaille. Jos yritystason ja jakelukanavan kustannukset halutaan huomioida, voidaan ne esimerkiksi jakaa kaikille asiakkaille tasan tai vaihtoehtoisesti liikevaihtojen suhteessa, kuten edellä hallintokustannusten yhteydessä esitettiin. Tällöin ei noudateta aiheuttamisperiaatetta. Kaplanin ja Cooperin mukaan näitä kustannuksia ei saisi kohdistaa tuotteille, mutta ne olisi huomioitava asiakastasolla. Asiakastasolla näitä kustannuksia voidaan pyrkiä välttämään erilaisten keinojen avulla. (Kaplan & Cooper 1998, 91.)

Päätös siitä, tulisiko yritystason kustannukset allokoida asiakkaalle asti, on riippuvainen laskennan tavoitteista. Jos halutaan tehdä päätöksiä asiakkaan hylkäämisestä tai pitämisestä, ei näitä kustannuksia saisi huomioida, sillä kiinteät kustannukset eivät alene vaikka yrityksellä olisi aikaisempaa vähemmän asiakkaita. Hinnoittelupäätöksissä yleiskustannukset tulee huomioida silloin, kun halutaan asettaa sellainen hinta, joka kattaa kaikki yrityksen kustannukset (Horngren et al. 2000, 143).

Hellman (2003, 134) esittää kirjassaan edellä esitettyä hienojakoisemman mallin asiakaskannattavuuden määrittämiseksi. Mallin mukaan asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat ostot, asiakkaan uskollisuus, asiakassuhteen ylläpitokustannukset, myyntikustannukset, kanavakustannukset, logistiikkakustannukset sekä palvelukustannukset ja asiakkaan ominaiskäyttäytyminen. Näitä tekijöitä tarvitaan laskettaessa asiakaskannattavuus, jonka laskelma on esitetty kuviossa 5.

**Kuvio 5:** Asiakaskannattavuuslaskelma

<b>TUOTE</b>	<b>ASIAKAS</b>
Tuotteen myynti tuotteen kustannukset	Asiakkaan ostot tuotteiden kustannukset tuotteiden toimituskustannukset
<b>Kate</b> muuttuvat kustannukset markkinointi myynti henkilöstö muut	<b>Asiakaskate I</b> asiakashankinnan kustannukset asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset (markkinointi, kontaktit) myynti, tilaushankinnan kustannukset kanavakustannukset (e-, myyjät, cc, ym.)
<b>Käyttökate</b> kiinteät kulut	<b>Asiakaskate II</b> poikkeamakustannukset valitukset palautukset perintä, luottotappiot ylimääräiset alennukset
<b>Tulos</b>	<b>Asiakaskate III</b> IT-, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kuluista
	<b>Asiakaskannattavuus</b> x odotettu asiakassuhteen kesto
	<b>Asiakkaan nykyarvo</b> x odotettu asiakassuhteen vuosittainen kavu
	<b>Asiakkaan elinikäinen arvo</b>

Lähde: Hellman (2003, 135): Asiakastavoitteet ja -strategiat

Laskelman avulla voidaan laskea kolmen eri tason asiakaskate ja lopulta tuloksena saadaan asiakaskannattavuus. Pidän mallia erittäin käyttökelpoisena ABC-laskennan kannalta, sillä mallin avulla eri toiminnot voidaan määritellä sekä ryhmittää. Mallin avulla voidaan laskea myös eri tasojen asiakaskatteita sen mukaan, kuinka tarkka analyysi halutaan. Mallissa esitetään vielä asiakkaan nykyarvon sekä asiakkaan elinikäinen arvon laskeminen; tähän tarvitaan kuitenkin mielestäni melko subjektiivisia arviointeja asiakassuhteen odotetusta kestosta sekä odotetusta asiakassuhteen vuosittaisesta kasvusta, joten rajaan tarkasteluni koskemaan laskelman ylempiä elementtejä asiakaskannattavuuteen asti.

Asiakaskate I:n yläpuolella ovat asiakkaan ostot, tuotteiden kustannukset sekä tuotteiden toimituskustannukset on helppo kohdistaa suoraan asiakkaalle. Ne ovat muuttuvia kustannuksia,

jotka vaihtelevat volyymin mukaan. Seuraavan, ennen asiakaskate II:ta tulevan kustannusryhmän kohdistaminen yksittäiselle asiakkaalle on jo huomattavasti vaikeampaa. Tämän kustannusryhmän osuus myynti- ja markkinointikustannuksista on yleensä kuitenkin huomattava, joten pidän niiden kohdistamista tärkeänä edellytyksenä asiakaskatteen laskemiselle. Kustannusryhmään tulisi lisätä myös myynnin jälkikulut, jotta pitemmän ajan asiakaskohtaisen kannattavuuden seuraaminen helpottuisi.

Asiakaskate II:n jälkeen tulevat poikkeamakustannukset sekä asiakaskate III:n jälkeiset kulut eivät myöskään ole merkityksellisiä. Pyrinkin selvittämään millä tavalla niitä tällä hetkellä seurataan sekä kohdistetaan asiakkaille ja kuinka paljon tässä olisi kehittämisen varaa. Kannattaa myös huomata, että asiakaskate II:n jälkeen tulevat poikkeamakustannukset saattavat johtua myös huonoista prosesseista, ei siis huonoista asiakkaista.

Koska tutkielman tavoite on laatia asiakaskannattavuuslaskelma, tarkastelu kattaa kaikki kustannukset aina asiakaskannattavuuteen asti. Tämän jälkeen laskettavat asiakkaan nykyarvo sekä asiakkaan elinikäinen arvo eivät myöskään ole merkityksellisiä, mutta niitä ei voi mallintaa toimintolaskennan avulla, vaan niiden laskeminen edellyttää laadullisten seikkojen arviointia. Käytännössä on todettu, että lyhyellä aikavälillä kannattamattomalta näyttävä asiakas voi osoittautua kannattavaksi, kun tarkastellaan pitempää aikaväliä (Foster & Gupta 1994). Asiakkaaseen liittyviä laadullisia seikkoja käsitellään enemmän luvussa 3.3.2.

### **3.1.1 Myynnin ja markkinoinnin kustannusten kustannushierarkia**

Erityisesti myynnin ja markkinoinnin kustannukset vaihtelevat huomattavasti asiakkaiden välillä kun taas tietyt kustannukset ovat asiakasryhmäkohtaisia tai koskettavat kaikkia asiakkaita. Foster ja Gupta (1994) ehdottavatkin kustannusten jakamista neljään hierarkkiseen ryhmään:

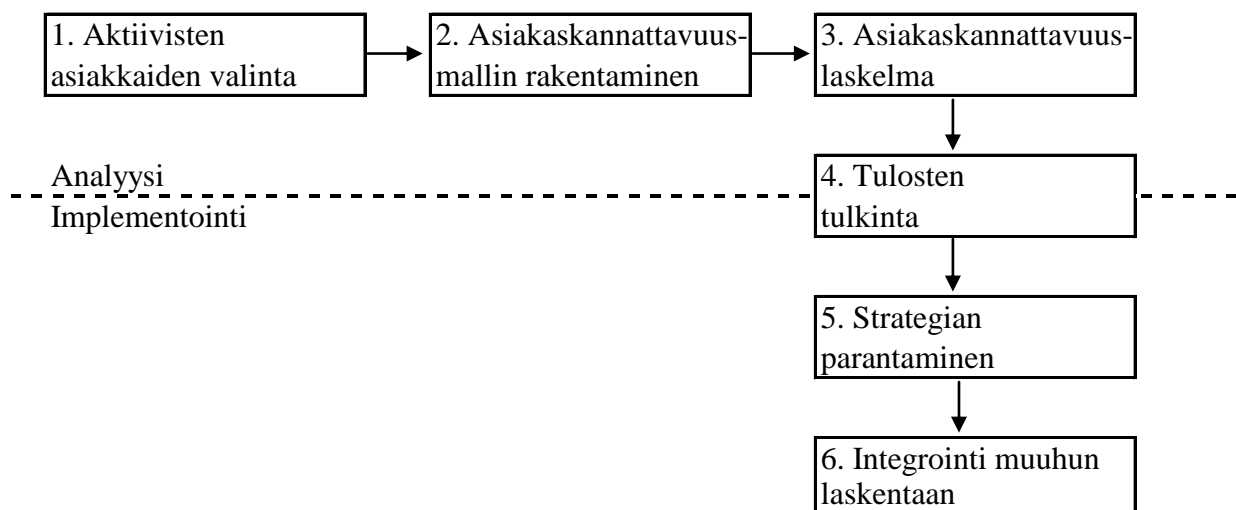
1. Asiakas- tai liiketoimikohtaiset kustannukset (mm. ostovolyymin perusteella annettavat alennukset)
2. Asiakaskohtaiset kustannukset (mm. luottotappiokustannukset)
3. Asiakasryhmäkohtaiset kustannukset (mm. tietylle asiakasryhmälle suunnattu markkinointi)
4. Myynnin ja markkinoinnin tukikustannukset (mm. esimiesten palkat)

Tällainen kustannusjako palvelee myös toimintolaskentaa siinä mielessä, että ryhmien 1 ja 2 kustannukset voidaan allokoida suoraan asiakkaille, kun taas ryhmän 3 kustannukset voidaan allokoida esimerkiksi myyntiryhmittäin ja ryhmän 4 kustannukset kaikille asiakkaille.

### 3.1.2 Asiakaskannattavuusmallin implementointiprosessi

Koska tutkielman aiheena on rakentaa asiakaskannattavuusanalyysi, käsitellään tässä lyhyesti mallin implementointiprosessia. Kuten jo edellä on todettu, asiakaskannattavuusanalyysin tekeminen ei kata ainoastaan mallin rakentamista ja informaation syöttämistä; jotta analyysistä olisi jotain hyötyä, täytyy tuloksia tulkita ja tehdä niiden pohjalta päätöksiä. Van Raaij et al. (2003) esittelevät kuusiportaisen mallin, joka antaa hyvän yleiskuvan asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessista.

**Kuvio 6:** Asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessi



Lähde: Van Raaij et al. 2003

Kun mallia verrataan edellä esitettyyn Lumijärven toimintolaskennan implementointimalliin, huomataan paljon yhtäläisyyksiä. Molemmissa implementointiprosesseissa rakennetaan ensin malli, tulkitaan tulokset ja tehdään sen pohjalta päätöksiä tulevaa toimintaa varten. Kuten Lumijärven mallia tarkasteltaessa jo todettiin, myös tässä mallissa vaihe 6 ei ole välttämätön, sillä mallia ei tarvitse käyttää jatkuvasti; usein toimintolaskentaan perustuvia kannattavuusanalyyssejä käytetäänkin muiden laskentajärjestelmien rinnalla (Järvenpää et al. 2005, 89). Myös vaihe 5 ei

välttämättä ole tarpeellinen kaikissa yrityksissä; edellä luvussa 2.3.3.2 käsiteltiin Malmin (1997) tutkimusta, jossa toimintolaskentamalli vahvisti yrityksen vallitsevan strategian olleen oikean, jolloin muutoksia ei tarvittu. Sen sijaan vaiheet 1 – 4 ovat kriittisiä, jotta asiakaskannattavuusanalyysi saadaan rakennettua ja sen tuottamaa tietoa hyödynnettyä.

### **3.2 Toimintolaskennan edut liittyen asiakaskannattavuusanalyysiin**

ABC-mallin avulla yksittäisen asiakkaan kannattavuuden mittaaminen helpottuu. Yksinkertaistettuna prosessina se voidaan laskea yhdistämällä yhdelle asiakkaalle myytyjen tuotteiden katteet ja vähentämällä tästä asiakassuhteen ylläpidon kustannukset. Asiakassuhteen ylläpidon kustannuksiin voidaan sisällyttää muun muassa matkustus- ja yhteydenpitokustannukset sekä muut esimerkiksi asiakastietojen ylläpidon kustannukset. Nämä yksittäiselle asiakkaalle kohdistettavat kustannukset ovat riippumattomia volyymista tai ostovalikoimasta. Jos suuri asiakas on kannattamaton, saattaa tarkempi tarkastelu paljastaa, että tilausvolyymitaan suuri asiakas vaatii myös halvempia hintoja sekä kattavaa teknistä tukea ja markkinointia. (Cooper & Kaplan, 1991, 133 – 135.)

Storbacka et al. (2003) tuovat esiin kolme kannattamattomuuden pääsyytä: työ, hinta ja volyyymi. Monesti asiakkaaseen uhrataan liikaa työtä verrattuna siitä saataviin tuottoihin; erityisesti toimitusprosessi sekä asiakkuuden hoito aiheuttaa tällaisia lisäkustannuksia. Hinnoitteluongelmat ovat toinen yleinen kannattamattomuuden syy. Tämä voi johtua joko asiakkaan vahvasta asemasta tai siitä, että yritys ei tiedä omia kustannuksiaan. Pienivolyyymiset asiakkaat ovat yleensä kannattamattomia, sillä volyyymi ei riitä kattamaan kiinteitä kustannuksia. Tämä voidaan tosin ratkaista esimerkiksi volyymirajoilla tai pientoimituslisillä. (Storbacka et al. 2003, 107 – 108.) Toimintolaskentaan perustuvan analyysin avulla voidaan selvittää, mikä toimintoa aiheuttaa kustannuksia kunkin asiakkaan kohdalla ja tätä kautta voidaan miettiä, kuinka asiakaskohtaista kannattavuutta voitaisiin parantaa.

Asiakaskannattavuusanalyysi erottelee kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat toisistaan. Kannattamattomien asiakkaiden lisäksi toimintolaskentaan perustuva analyysi paljastaa ns. ”ylipalvelut” asiakkaat, joille uhrataan liikaa resursseja suhteessa asiakkaalta saatuihin tuottoihin (Järvenpää et al. 2005). Tällöin yritys voi pyrkiä muuttamaan kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi joko tarkistamalla hintoja tai alentamalla resurssien kulutusta. Hintoja tulee muuttaa kuvastamaan ABC-mallin tuottamia tietoja resurssien kulutuksesta. Jos hintojen muuttaminen

onnistuu, yrityksen tuotevalikoimasta saatavat tuotot vastaavat paremmin sitä, kuinka tuotteiden valmistus kuluttaa resursseja. (Cooper & Kaplan 1991, 134 – 135.) Saman voidaan katsoa koskevan myös asiakkaita; jos asiakas kuluttaa paljon yrityksen resursseja, tulisi tämä näkyä asiakkaalta pyydetävissä hinnoissa.

Resurssien kulutuksen vähentämistä Cooper ja Kaplan pitävät vieläkin tärkeämpänä. Tämän voi tehdä kahdella tavalla:

- Vähentämällä toimintokertojen määrää muuttamalla tuotevalikoimaa tai asiakaskuntaa
- Vähentämällä resurssien kulutusta siten, että nykyinen tuotevalikoima tai asiakaskunta voidaan kuitenkin säilyttää

Asiakaskannattavuudesta puhuttaessa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi asiakaskohtaisten alennusten vähentämistä, lisähinnan pyytämistä ylimääräisistä palveluista tai asiakkuussuhteiden ylläpitämiseen tarkoitettujen palveluiden vähentämistä. (Cooper & Kaplan 1991, 135.) Näitä säästötoimenpiteitä tulee kuitenkin harkita tarkkaan, sillä vaarana on asiakkaan menettäminen kokonaan. Toisaalta resurssien kulutuksen vähentämisen kautta saadut kustannussäästöt voidaan osittain jakaa myös asiakkaalle hinnanalennuksena, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät tilanteesta (Järvenpää et al. 2005).

Koska ABC-malli tuottaa paremman kustannusinformaation, järjestelmään perustuvat hinnat heijastavat paremmin haluttua katetta yksittäiselle tuotteelle (Vokurka & Lummus 2001, 45). Usein todella kannattamattomien asiakkaiden taustalla ovatkin juuri hinnoitteluongelmat (Storbacka et al. 2000, 52). ABC-mallin etuna hinnoittelussa on mielestäni se, että hintojen muutokset on helpompi perustella myös asiakkaalle, koska taustalla on selkeät laskelmat. Asiakkaat eivät myöskään usein halua olla kannattamattomia, sillä he tietävät sen vaikuttavan kielteisesti heidän saamaansa palveluun (Storbacka et al. 2000, 49).

Innesin ja Mitchellin vuonna 1994 tehdyssä tutkimuksessa yritykset käyttivät toimintolaskentaan perustuvaa asiakaskannattavuusanalyysia seuraaviin tarkoituksiin:

- Hinnoittelumenettely
- Asiakaskohtaisten kustannusten seuranta

- Asiakassuhteiden määrittely
- Markkinointistrategian määrittely
- Sopimusten uudelleen neuvottelut
- Asiakkaiden hylkääminen

(Innes & Mitchell, 1995.)

Samansuuntaisiin tuloksiin päätyivät myös Smith ja Dikolli vuonna 1995 julkaistussa artikkelissaan. Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa toimintolaskenta tuo muun muassa seuraavia etuja:

- Antaa paremman kuvan siitä, mitä resursseja asiakkaat kuluttavat
- Kohdistaa kustannukset paremmin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kuin perinteinen kustannuslaskentajärjestelmä
- Auttaa huomaamaan sellaisia toimintoja ja prosessin vaiheita, joita voitaisiin tehostaa kannattavuuden parantamiseksi.

Dearman ja Shields (2001) tutkivat, kuinka johtajien kustannustietämys vaikuttaa heidän suoriutumiseensa kustannuspohjaisessa päätöksenteossa, kun käytössä on volyymiperusteinen laskentajärjestelmä. Tutkimuksessa havaittiin, että johtajat, joilla oli tietämystä joko ABC-mallin sisällöstä tai rakenteesta tai molemmista, suoriutuivat muita paremmin kustannuksiin perustuvasta päätöksenteosta. Vaikka tutkimus tehtiin tuotteille, voidaan tulokset yleistää myös asiakkaille – kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan sellaisia tuotteita, jotka eivät ole homogeenisia eli kuluttavat resursseja vaihtelevasti. Tämän perusteella voisi siis päätellä, että ABC-mallin käyttäminen johtaa parempaan arvostelukykyyn asiakkaiden kohdalla.

Yhteenvetona Cooper ja Kaplan toteavat, että toimintokohtainen laskentajärjestelmä tuottaa yrityksille perinteisen laskentainformaation sijasta liikkeenjohdollista tietoa, koska se paljastaa odottamattomia vaihteluita yrityksen tuotoissa. Järjestelmästä saadaan hyötyä vain silloin, kun sen antamia tietoja käytetään aktiivisesti päätöksiä tehtäessä. Toiminta ei kuitenkaan saa olla liian suoraviivaista tehtaiden sulkemista tai asiakkaiden hylkäämistä, vaan ABC-mallia tulisi käyttää ohjaamaan tuotteiden tai asiakkaille tarjottavien palveluiden uudelleen hinnoittelua, asiakas- tai tuotevalikoiman uudelleenjärjestelyä tai toiminnan tehostamista. (Cooper & Kaplan 1991, 135.)

Toisaalta pelkkä asiakasuskollisuus ei takaa sitä, että asiakas on kannattava. Reinartzin ja Kumarin artikkelissa (2002, 87 – 88) kerrotaan tutkimuksesta, jossa huomattiin, että vain noin puolet uskollisiksi luokiteltavista asiakkaista olivat juuri ja juuri kannattavia. Samassa tutkimuksessa ilmeni myös, että noin puolet kaikista kannattavimmista asiakkaista olivat satunnaisia. Kun artikkelin kirjoittajat tekivät aiheesta oman tutkimuksensa, huomattiin edelleen, että uskollisuuden ja kannattavuuden välinen suhde oli heikompi kuin yleensä oletetaan. Tämänkin perusteella asiakaskannattavuuksien tarkempi analyysi on tarpeen. Tutkimuksen valossa myös yllä esitetty Cooperin ja Kaplanin väite siitä, ettei asiakkaita saisi kokonaan hylätä vaan heistä tulisi tehdä kannattavia muuttamalla hinnoittelua, ei mielestäni ole aina käyttökelpoinen toimintatapa; kannattamattomista, uskollisistakin asiakkaista on uskallettava luopua.

Asiakkaisiin liittyvän kannattavuusinformaation lisäksi analyysi näyttää sen, mitkä toiminnot kuluttavat paljon resursseja. Tällöin toiminnasta voi tehdä kannattavampaa esimerkiksi ulkoistamalla kalliita toimintoja. Seurauksena prosessit tehostuvat ja kyseistä toimintoa kuluttavista asiakkaista tulee aikaisempaa kannattavampia. (Pearce 1997.)

Edellä esitetty tuo selkeästi esiin ABC-mallin hyödyt liittyen asiakaskannattavuuteen. Tärkeimpänä ABC-mallin elementtinä pidän sitä, että se antaa suuntaviivoja asiakaskannattavuuden parantamiseen tarjoten samalla monia eri työkaluja varsinaiseen toimintaan. Mallissa on siis paljon joustavuutta. Toimintokohtaisen laskennan avulla saadaan paljon hyödyllistä tietoa päätöksentekoa varten. Malli ei kuitenkaan anna valmiita päätöksiä, vaan edellyttää että käyttäjä tekee päätökset saamansa tiedon pohjalta. Seuraavaksi pohditaan sitä, millaisten toimien avulla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa ABC-mallin avulla.

### **3.3 Asiakaskannattavuuden parantaminen ABC-mallin pohjalta**

Edellisessä luvussa esiteltiin ABC-mallin etuja keskittyen erityisesti asiakaskannattavuuden analysoinnissa tarvittavaan tietoon. Tässä luvussa käsitellään keinoja, joiden avulla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa informaation pohjalta. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan kustannusten vähentämistä ja toisessa osiossa keskitytään asiakkaan laadullisten seikkojen arviointiin sekä siihen, millä tavoin ABC-mallia voidaan käyttää asiakkaiden segmentoinnissa.



### 3.3.1 Kustannusinformaation hyödyntäminen

Kun asiakaskannattavuusanalyysi laaditaan perustuen toimintolaskentaan, kertoo se asiakkaan palvelemiseen uhrattavat kustannukset verrattuna asiakkaan tuottamaan katteeseen. Analyysi siis erottelee yrityksen kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat ja auttaa yritystä huomaamaan ne kustannukset, jotka uhrataan asiakkaan palvelemiseen. Tällöin nähdään, mitkä toiminnot tuottavat paljon kustannuksia ja olisiko tiettyjä toimintoja mahdollisuus tehostaa. (Pearce 1997.) Jotta analyysistä olisi hyötyä, tulisi sen pohjalta laatia toimintaohjeita kannattavuuden parantamiseen.

Konkreettisia keinoja kannattavuuden parantamiseen ovat muun muassa uudelleenhinnoittelu sekä resurssien kulutuksen vähentäminen (Cooper & Kaplan 1991, 134 – 135). Toisaalta myyntiyhtiön kannalta uudelleenhinnoittelu ei välttämättä ole paras vaihtoehto silloin, jos tuotteiden todellisia kustannuksia ei tiedetä. Kannattamattoman asiakkaan kohdalla on kuitenkin mahdollista kohottaa hintaa, vähentää tarjottavien palveluiden määrää tai alentaa toimintojen kustannuksia (Pearce 1997). Toki tulee muistaa, ettei kaikkia toimintoja voida vähentää ja toisaalta suuri resurssienkulutus ei välttämättä johdu asiakkaasta, vaan myös tietyt tuotteet saattavat aiheuttaa esimerkiksi paljon dokumentaatiota tai ylimääräistä tilausten käsittelyä. Nämä kustannukset tulisi hinnoitella asiakkaiden sijasta tuotteille.

Van Raaij et al. jaottelevat asiakaskannattavuusanalyysin tuomat mahdollisuudet kolmeen ryhmään:

1. Koska analyysi kertoo toimintojen ja resurssien kulutuksen välisen suhteen, voidaan sen avulla hallita kustannuksia ja kohentaa tulosta.
2. Analyysi tarjoaa pohjan hinnoittelupäätöksille, bonussuunnitelmille sekä asiakaskohtaisille alennuksille.
3. Analyysin avulla asiakkaat voidaan segmentoida perustuen esimerkiksi kustannus- ja kannattavuusprofiiliin.

(Van Raaij et al. 2003.)

Koska asiakaskannattavuusanalyysi kertoo mitkä asiakkaat tuottavat eniten kustannuksia suhteessa tuottoihin, yksinkertaiselta ratkaisulta tuntuisi näiden asiakkaiden hylkääminen. Kannattamattomista asiakkaista luopuminen on kuitenkin harvoin suositeltava ratkaisu tulosta parannettaessa. Asiakkaita ei saa luokitella mustavalkoisesti joko kannattaviksi tai kannattamattomiksi, sillä kustannus-tuotto -komponentin lisäksi tulee arvioida myös asiakkaaseen liittyviä laadullisia seikkoja, joita käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Laadullisten seikkojen lisäksi tulee huomioida se, etteivät kaikki kustannukset ole muuttuvia lyhyellä aikavälillä. Luopuminen kannattamattomasta asiakkaasta ei siis välttämättä eliminoi kaikkia tälle asiakkaalle kohdistettuja kustannuksia. (Horngren et al. 2003, 495 – 496.) Myös Foster ja Gupta (1994) painottavat kustannusten ja tuottojen välistä suhdetta; kannattamaton asiakas tuottaa yritykselle enemmän kuin asiakkaan hylkäämisen seurauksena saadut kustannussäästöt olisivat. Kannattamattomien asiakkaiden hylkääminen on järkevää vain silloin, kun tilalle saadaan kannattavia asiakkaita tai kiinteät kustannukset oikeasti laskevat asiakkaan hylkäämisen myötä (van Raaij 2005). Vaikka kannattamattomista asiakkaista ei luovuttaisikaan, toimintaa voidaan tehostaa esimerkiksi siten, että vähän tuottaville asiakkaille tarjotaan vähemmän toimituksia ja heille soitetaan vähemmän myyntipuheluita. Tällä tavoin säästetyt resurssit voidaan uhrata paremmin tuottaville asiakkaille sekä uusien tuottomahdollisuuksien etsimiseen (Pearce 1997).

Saman verran katetta tuottavat asiakkaat saattavat vaatia hyvinkin erilaisen määrän toimintoja tuottaen samalla vaihtelevan määrän kustannuksia. Esimerkkinä voidaan mainita tilausten määrä; yksi asiakas tilaa suuren laitekokonaisuuden tuottamalla yhdellä tilauksella saman verran katetta kuin toinen asiakas, joka tilaa yhden laitteen kerrallaan, jolloin vuosittainen katetuotto koostuu pienistä palasista. Tällöin monen pienen tilauksen käsitteleminen vie enemmän resursseja kuin yhden suuren. Toisaalta suuri laitekokonaisuus saattaa vaatia tuotekehittelyä, mikä voi mahdollisesti kohottaa laitteen valmistuksen hintaa. Tämä tulisi silloin osata hinnoitella laitteen toimitushintaan.

### **3.3.2 Laadullisten seikkojen arviointi**

Asiakaskannattavuuden parantaminen ei saa kuitenkaan nojata pelkästään toimintolaskentamallista saatavaan tietoon. Kuten Horngren (1995, 282) toteaa, johdon laskentajärjestelmät ovat vain yksi tiedonlähde, jota tulee käyttää muiden lähteiden rinnalla. Asiakaskannattavuusanalyysi paljastaa kannattavuuden vain tietyn aikaperiodin aikana, jolloin se ei huomioi tulevaisuuden tuottoja eikä myöskään epäsuoria hyötyjä, joita ei voi mitata rahassa (van Raaij et al. 2003).

Vaikka asiakas ei olisikaan rahamääräisesti mitattuna kannattava, saattaa asiakassuhteella olla huomattavia hyötyjä yrityksen kannalta. Storbacka et al. (2003) ottavatkin kannattavuutta laajemman näkökulman asiakkaan arvoon. Heidän mukaansa asiakaskannattavuuden lisäksi tulee huomioida:

- *referenssiarvo* eli apu uusien asiakkuuksien solmimisessa
- *osaamisarvo* eli mahdollisuus uuden osaamisen kehittämiseen asiakkaan aloitteesta
- *asiakkuuden kesto*

Jos yrityksellä on suuret kiinteät kustannukset, asiakkaan tuoma volyymiarvo on myös tärkeä, koska suurivolyyminen asiakas kattaa huomattavan osan näistä kiinteistä kustannuksista. (Storbacka et al. 2003, 131.) Toisaalta näilläkään näkökulmilla ei välttämättä ole aina positiivinen yhteys yrityksen tulokseen, esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa edellä esitetty Reinartzin ja Kumarin tutkimus (2002), jossa huomattiin, että uskollinen asiakas ei välttämättä ole kannattava; tällöin asiakkuuden kesto ei voida pitää asiakkaan arvoa kohottavana tekijänä.

Kun asiakaskannattavuudet on saatu selville, voidaan asiakkaita ryhmitellä kannattavuuden mukaan. Storbacka et al. (2003, 105) ovat luoneet kolme ryhmää:

1. suojeltavien asiakkuuksien ryhmä
2. muutettavien asiakkuuksien ryhmä
3. kehitettävien asiakkuuksien ryhmä

Tämä on tietenkin vain esimerkki siitä, millä tavoin asiakaskannattavuutta voidaan käyttää asiakkuuksien arvioinnissa ja hallinnassa. Asiakkaat voidaan myös segmentoida perustuen volyymiin ja kannattavuuteen (Storbacka 1997). Tällainen segmentointi auttaa esimerkiksi asiakkuuksien säilyttämis- ja kehittämisohjelmissa varsinkin silloin, kun tulevaisuuden myyntipotentiaali halutaan ottaa huomioon (van Raaij et al. 2003).

Toinen kannattavuusanalyysin käyttökohte ovat erilaiset simulaatiot. Tällöin voidaan testata esimerkiksi sitä, millaisia seurauksia tietyistä asiakkaista luopumisella tai hintojen nostamisella olisi. (Storbacka et al. 2003, 106.)

## **4. TUTKIELMAN METODOLOGIA JA CASE-YRITYS**

### **4.1 Tutkielmatyypin määritelmä**

Tutkielma on case-tutkimus, jossa tutkitaan asiakaskustannusten määrittämistä kohdeyrityksessä. Tutkimusote on konstruktiivisluonteinen, sillä tutkielmassa pyritään ratkaisemaan aito reaali maailman ongelma yhdessä tutkimuskohteen edustajien kanssa (Lukka 1999, 141). Kasanen et al. (1993, 245 – 247) määrittelemiä ongelmanratkaisuun liittyviä elementtejä ovat konstruktiivisessa tutkimuksessa käytännön relevanssi, teoriayhteys, käytännön toimivuus sekä teoreettinen kontribuutio. Koska teoreettisen kontribuution vaatimus ei täyty tämän tutkielman puitteissa, voidaan tutkielma määritellä konstruktiivisluonteiseksi case-tutkimukseksi.

### **4.2 Case-yrityksen esittely**

Tutkielman case-yrityksenä on anonyymi X Oy, jonka toimialana on prosessiteollisuus. Yritys on osa suurempaa konsernia ja toimii konsernissa yhden konsernin tytäryhtiön myyntiyhtiönä. Yrityksen markkina-alueena on Suomi ja se myy neljän tuotelinjan tuotteita, joista tämä tutkielma kattaa kolme tuotelinjaa. Jako perustuu konsernin sisäiseen liiketoiminnan konseptiin, neljäs tuotelinja raportoidaan eri perusteella eikä siis olisi vertailukelpoinen kolmen kohteena olevan tuotelinjan kanssa. Nämä tuotteet on tässä tutkielmassa nimetty A-, B- ja C-tuotteiksi.

X Oy ei itse valmista tuotteita, vaan ostaa ne konsernin tuotantoyksiköiltä sekä kolmannen osapuolen toimittajilta ja myy eteenpäin. Yhtiön asiakaskunta koostuu kolmesta eri segmentistä, joilla on omat myyntitiiminsä. Myyntitiimit on tässä tutkielmassa nimetty H-tiimiksi, K-tiimiksi sekä S-tiimiksi. Tämän lisäksi X Oy:llä on globaaleja key account -asiakkaita, joille on oma myyntitiiminsä emoyhtiössä. Key account -tiimi on jätetty tässä tutkielman ulkopuolelle, koska kyseisen tiimin kustannukset eivät kohdistu X Oy:lle. Tuotteiden lisäksi X Oy myy myös tukipalveluita, joiden kustannuksia käsitellään tässä tutkielmassa.

Vuonna 2007 X Oy:n liikevaihto oli vajaa 50 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli vuoden 2007 lopussa vajaa 100 henkilöä.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkielman empiirinen osuus perustui haastatteluihin sekä kirjallisen materiaalin käyttöön. Jotta tutkielman tekijä saisi mahdollisimman kattavan kuvan yrityksen toiminnasta ja kustannusten muodostumisesta, haastateltiin sekä toimihenkilöitä että heidän esimiehiään.

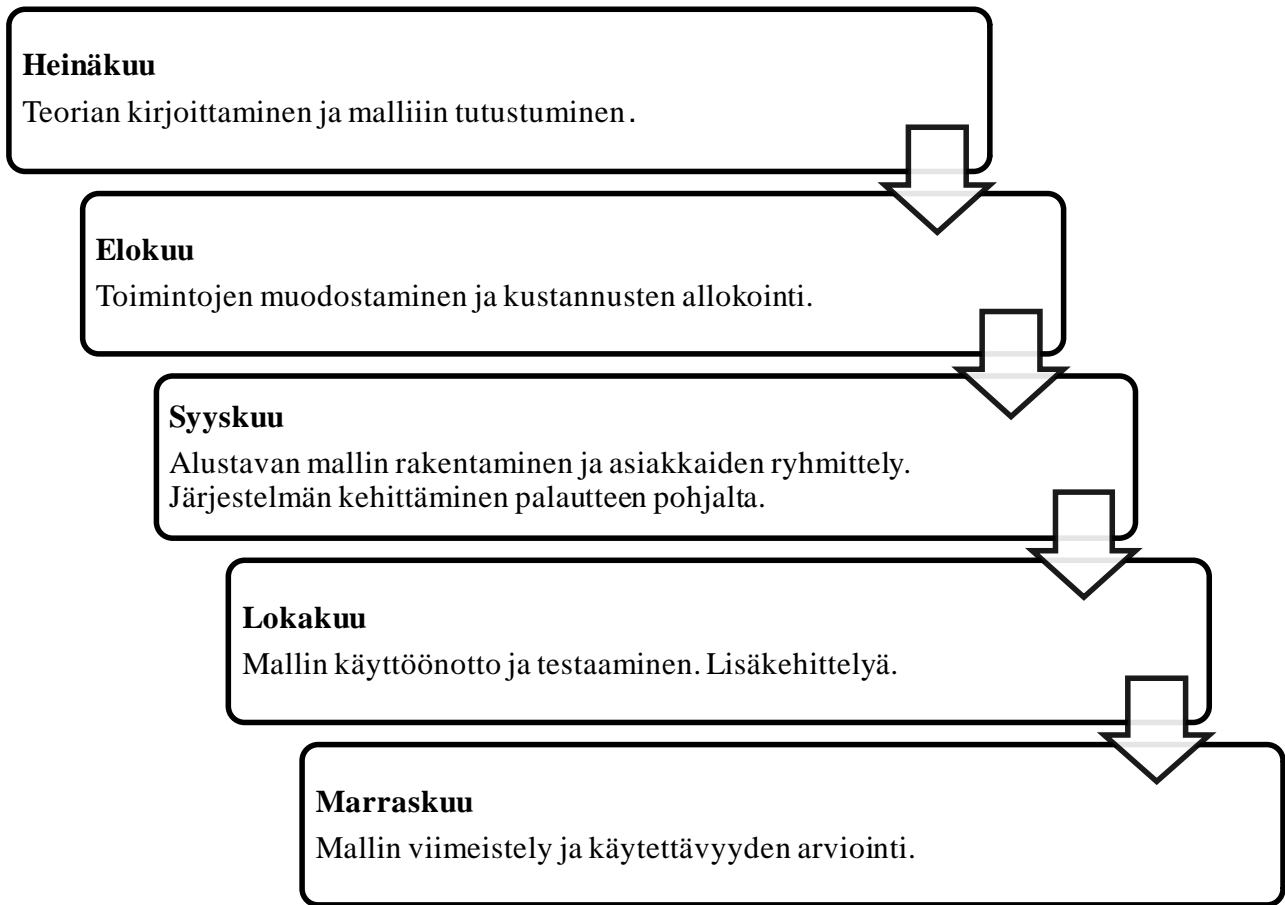
Haastattelulomake koostui avoimista kysymyksistä, joiden tarkoitus on auttaa ABC-mallin rakentamisessa. Haastattelulomake lähetettiin etukäteen haastateltaville silloin, kun se oli mahdollista. Koska lähes jokaiseen haastatteluun laadittiin yksilöllinen lomake ja haastatteluja oli 21 kappaletta, kaikkia haastattelulomakkeita ei ole liitteenä. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin kuitenkin samoja asioita ja esimerkki haastattelulomakkeesta löytyy liitteestä 2. Haastattelut nauhoitettiin silloin, kun haastateltava antoi siihen luvan. Haastatteluissa saatu tieto varmistettiin jälkeempään lähettämällä valmis tutkielma sähköpostitse haastateltavien tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Kirjallisen materiaalin kerääminen sekä haastattelujen käyttäminen vastaa Lukan (1999, 142) määritelmää konstruktiivisen tutkimuksen työskentelytavoille.

Haastattelujen tarkoituksena on toimia pohjana asiakaskannattavuusmallin luomiselle. Siksi haastattelujen pää rakenne oli kaksiosainen: Ensin selvitettiin millaisia toimintoja prosesseihin voidaan määrittää ja kuinka suuri osa kustannuksista kullekin toiminnolle allokoidaan. Toinen tärkeä pohdinnan aihe oli kustannusajurien määrittäminen, jotta kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaille. Kandidaatintutkielmaa laatiessa selvisi, että kaikille asiakkaille ei voida määrittellä yksilöllisiä kustannusajureita, joten tässä vaiheessa pyritään jakamaan asiakkaat ryhmiin, jolloin jokaiselle ryhmälle voidaan käyttää samaa kustannusajuria toiminnosta riippuen. Empiriaosio perustuu myös tutkielman tekijän keskusteluihin talouspäällikön ja hänen alaistensa kanssa.

Tutkimuksen aikana tekijä oli työsuhteessa case-yritykseen. Tämä saattaa vaikuttaa tutkielman objektiivisuuteen. Toisaalta tutkielman tavoite – asiakaskannattavuuden selvittäminen mahdollisimman luotettavasti – oli sekä tekijän että kohdeorganisaation päätavoite, joten objektiivisuuteen liittyvä ongelmaa ei tässä tapauksessa esiinny. Mallin rakentamisen aikana tehdyt päätökset perustuvat tutkijan omiin valintoihin sekä keskusteluihin haastateltujen, tutkijan esimiehen sekä X Oy:n controllerin kanssa.

Projektille on varattu aikaa viisi kuukautta. Alla oleva kuvio selkeyttää projektin kulkua.

**Kuvio 7:** Toimintolaskentaprojektin kulku



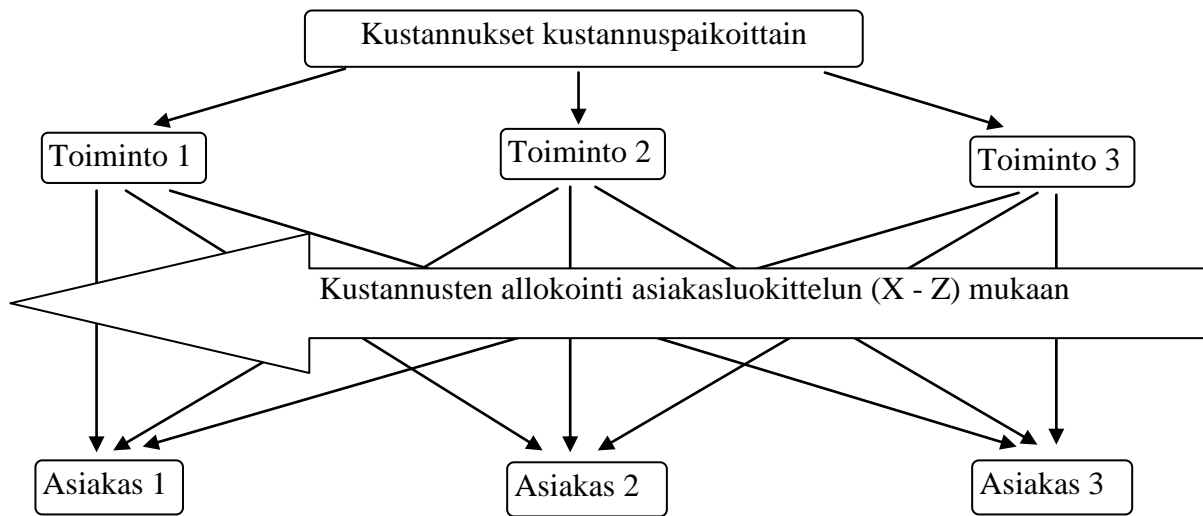
## 5. TOIMINTOLASKENNAN RAKENTAMINEN X OY:LLE

### 5.1 Aikaisemmin laaditun tutkielman tulokset

Tämä tutkielma on jatkoa kirjoittajan samasta aiheesta tekemälle kandidaatintutkielmalle, joten tässä esitetään tiivistetysti kandidaatintutkielman tulokset. Kandidaatintutkielmaa voidaan pitää alustavana kartoituksena toimintolaskentaprojektille. Tutkielman aikana kartoitettiin toiminnot ja kustannusajurit karkealla tasolla sekä luotiin alustava malli lopullisen toimintolaskentamallin rakentamista varten.

Tutkimuksessa huomattiin, että toiminnot voidaan määrittää X Oy:n prosessikuvausten, haastattelujen sekä ajankäyttöselvitysten avulla. Toimintojen määrittäminen näyttäisi olevan melko suoraviivaista, mutta oikeiden kustannusajurien löytäminen voi olla haastavaa. Liiketoimijaurien avulla kustannukset olisi helppo kohdistaa, mutta X Oy:n tapauksessa ajurin tarjoama tarkkuustaso ei olisi riittävä. Aikaan perustuvat ajurit ovat taas työläitä määrittää ja X Oy:n mittakaavassa näiden ajurien määrittäminen kaikille asiakkaille on lähes mahdotonta. Tutkielmassa päädyttiin siihen, että asiakkaat voitaisiin jakaa kolmeen eri ryhmään (X – Z) sen mukaan, paljonko heidän palvelemiseensa menee aikaa: nopea, keskimääräinen ja aikaa vievä asiakas. Jokaiselle toiminnolle laskettaisiin ensin peruskustannus ja määriteltäisiin kerroin, jolla peruskustannus kerrotaan. Tämän jälkeen kustannukset kohdistettaisiin asiakkaille sen mukaan, mihin ryhmään ne kuuluvat. (Linna, 2008.) Kuvio 8 selventää asiaa.

**Kuvio 8:** Hahmotelma X Oy:n toimintolaskentamallista



Lähde: Linna, 2008

Koska X Oy:llä on satoja asiakkaita, yksilöllisen mallin rakentaminen jokaiselle asiakkaalle veisi kohtuuttomasti aikaa eikä se olisi järkevää. Siksi jokaisen myyntiryhmän asiakkaat jaetaan kolmeen ryhmään sen mukaan, paljonko heidän palvelemisensa vie aikaa kunkin toiminnon suhteen. Mallissa on joustavuutta siinä mielessä, että asiakkaan kuluttama aika voi vaihdella toiminnoittain: Sama asiakas voi olla nopea tilausten käsittelyn näkökulmasta mutta vie paljon aikaa kun on kyse myynnin jälkiseurannasta. Asiakasta ei siis tarvitse luokitella kokonaan helpoksi tai kokonaan aikaa vieväksi, vaan luokittelu tehdään jokaisen toiminnon kohdalta erikseen. Tällöin mallista tulee tarkempi, ja määrittelyt ovat helpompia tehdä, koska ryhmittely pohditaan kerrallaan vain yhtä toimintoa varten. (Linna, 2008.) Malli vastaa osittain kirjallisuudessa esitettyä indeksikertoimien käyttämistä, jossa toiminnon yksikkökustannus kerrotaan arvioidulla indeksikertoimella (Järvenpää et al. 2005. 96 – 97).

Kandidaatintutkielman pohjalta X Oy:lle päädyttiin laatimaan laskentamalli, joka on kaksiosainen mutta kattaa kaikki X Oy:n kustannukset. Mallin ensimmäisessä osassa määritellään ja tarkastellaan kaikki ne kustannukset, jotka voidaan kohdistaa asiakkaille toimintojen perusteella ja mukaan otetaan myös asiakkaan ryhmittely. Kun nämä kustannukset vähennetään tuotekatteesta, saadaan asiakaskate. Toisessa osassa huomioidaan ne kustannukset, joita ei ole mielekäästä kohdistaa



asiakkaalle toimintojen perusteella eikä asiakasryhmittelyä voida huomioida. Kun nämä kustannukset vähennetään asiakaskatteesta, saadaan asiakaskannattavuus.

Kandidaatintutkielman sekä suoritettujen haastattelujen pohjalta tässä osiossa rakennetaan malli, jonka avulla kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaille.

## 5.2 Tutkimuksen kattavat kustannukset

Tutkimuksen tavoite on kohdistaa kaikki X Oy:n kustannukset asiakkaille. Yrityksen kustannukset jakautuvat selkeästi kustannuspaikkojen mukaan ja tätä kustannuspaikkajakoa käytettiin myös kustannusten kohdistamisessa.

Laskentamallia varten kustannukset jaettiin kustannuspaikoittain kahteen ryhmään:

1. *Erilliskustannukset*, jotka voidaan kohdistaa asiakkaille toimintoja ja asiakasryhmittelyn perusteella.
2. *Yhteiskustannukset*, joita ei ole mielekästä kohdistaa asiakkaille toimintojen perusteella, joten nämä kustannukset allokoitiin asiakkaille liikevaihtojen suhteessa.

Mallia rakentaessa päädyttiin siihen, että kustannukset jaotellaan vastuualuekohtaisesti kustannuspaikoittain joko erillis- tai yhteiskustannuksiin. Tämä vastaa edellä teoriaosiossa käsiteltyä Lumijärven et al. (1995, 71) ehdotusta siitä, kuinka kustannukset tulisi jakaa toiminnoille. X Oy:n kustannuspaikkakohtaiset vastuualueet ovat seuraavat:

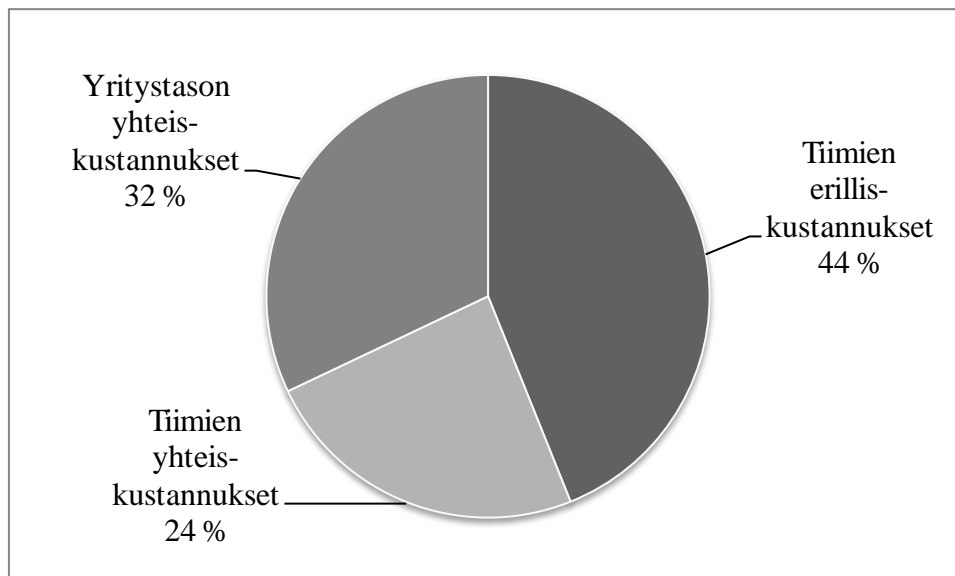
1. Yritysjohdon ja yrityksen yhteiskustannukset
2. Erikoispalvelut –tiimin ja tuotetuen kustannukset
3. Markkinointiviestinnän kustannukset
4. Myyntitiimien kustannukset
5. Tilausten käsittelyn ja sisämyynnin kustannukset
6. Tukipalvelujen kustannukset

Tämän lisäksi X Oy:llä on kaksi kustannuspaikkaa, joiden kustannukset liittyvät siihen tuotelinjaan, jota tässä tutkielmassa ei käsitellä. Mallia rakennettaessa yhteiskustannuksiksi määriteltiin kustannuspaikat 1 – 3. Myyntitiimien, tilausten käsittelyn, sisämyynnin ja tuen kustannuksia

käsitellään kokonaan erilliskustannuksina, vaikka osaa näiden kustannuspaikkojen kustannuksista voitaisiin pitää ennemminkin yhteiskustannuksina. Selkeyden vuoksi edellä mainittujen kustannuspaikkojen erillis- ja yhteiskustannuksien määrä selvitettiin erikseen ja tämän jälkeen yhteiskustannukset jaettiin toimintojen avulla asiakkaille samassa suhteessa kuin erilliskustannukset oli kohdistettu. Ero edellä määriteltyihin yhteiskustannuksiin on siinä, että myynnin, tilausten käsittelyn ja tuen kustannuksia ei jaeta asiakkaille liikevaihtojen suhteessa. Näillekin tiimeille on siis olemassa yhteiskustannuksia, mutta kyseiset kustannukset jaetaan tiimin toimintojen kautta asiakkaille, jolloin kustannukset näyttävät erilliskustannuksilta – tärkeää on tiedostaa se, että kyseisten kustannusten jako ei kuitenkaan vastaa aiheuttamisperiaatetta. Tiimikohtaisten yhteiskustannusten jakamisessa asiakkaille ei myöskään huomioitu asiakkaan vaikeustasoa, mikä erottaa kyseiset kustannukset erilliskustannuksista. Kustannusten jaottelu vastaa soveltuvin osin luvussa 3.1.1 esitettyä myynnin ja markkinoinnin kustannusten hierarkiaa.

Kun tarkastellaan koko yrityksen kustannuksia, jakautuvat X Oy:n kustannukset eri kustannusryhmiin seuraavasti:

**Kuvio 9:** X Oy:n kustannusten jakautuminen tiimien erillis- ja yhteiskustannuksiin sekä yritystason yhteiskustannuksiin



### 5.3 Yrityksen laskentamallin rakenne

Tuotekate toimii pohjana asiakaskannattavuuden laskemiselle. Tästä vähennetään asiakkaan toiminnasta riippuvat erilliskustannukset, jotka lasketaan kohdistamalla tiimikohtaiset kustannukset asiakkaille. Viimeisessä vaiheessa lasketaan asiakaskannattavuus, jossa asiakaskatteesta vähennetään laskennallinen osa yrityksen yhteiskustannuksista, joita ei ole mielekästä kohdistaa asiakkaille toimintojen perusteella. Näiden kustannusten kohdistamisperusteena käytettiin suhdelukua, joka saatiin jakamalla asiakaskohtainen liikevaihto koko yrityksen liikevaihdolla.

Kuten edellä teoriaosiossa todettiin, usein suositellaan, ettei varsinkaan yritystason yhteiskustannuksia vähennettäisi laskentakohteiden tuotoista, koska näiden välistä kausaalisuhdetta ei voida luotettavasti määrittää. Jotkut yritykset kuitenkin allokoivat myös nämä kustannukset laskentakohteille, koska haluavat nähdä kokonaiskannattavuuden tai hinnoitella tuotteet siten, että hinta kattaa myös osan yhteiskustannuksista. (Horngren et al. 2000, 143.)

X Oy:ssä haluttiin huomioida myös yritystason yhteiskustannukset, jotta laskentamalli palvelisi osittain myös hinnoittelun pohjana. Tällaiset yleiskustannukset ovat kuitenkin myös sellaisia kustannuksia, jotka pitäisi pystyä kattamaan asiakkailta saatavilla tuotoilla. Nämä yleiskustannukset jaettiin asiakkaille omana eränään, jolloin ne voidaan helposti erottaa muista kustannuksista. Yleiskustannuksiin lisättiin kokonaisuutena muun muassa konttorin kustannukset sekä yritysjohtajan palkka- yms. kustannukset.

Yrityksen toimintolaskentamallia voidaan tarkastella myös seuraavan kustannushierarkian avulla:

**Kuvio 10:** X Oy:n kustannushierarkia

<i>Liikevaihto</i>
<i>Tuotekate</i>
<b>1. Tiimien erilliskustannukset</b> (kohdistus suoraan asiakkaalle)
<b>2. Tiimien yhteiskustannukset</b> (jako suoraan asiakkaalle)
<i>Asiakaskate</i>
<b>3. Yritystason yhteiskustannukset</b> (jako kaikille asiakkaille liikevaihdon suhteessa)
<i>Asiakaskannattavuus</i>

Vaikka varsinainen analyysi lähtee liikkeelle tuotekatteesta, haluttiin X Oy:ssä ottaa huomioon myös asiakkaan tuottama liikevaihto. Tämä sen vuoksi, että mallista kävisi ilmi myös se seikka, millaisella katteella tuotteet on myyty. Tässä mallissa tiimin erilliskustannukset vastaavat asiakkaan toiminnasta riippuvia kustannuksia. Erilliskustannusten kohdistamisessa otettiin huomioon asiakkaan haastavuustaso. Tiimin yhteiskustannukset taas ovat sellaisia kustannuksia, joita ei voi suoraan kohdistaa tietylle toiminnolle. Nämä kustannukset jaettiin suoraan asiakkaille kohdistuville toiminnoille siinä suhteessa kuinka työntekijöiden aika jakautui kyseisten toimintojen suhteen. Tällöin haastavuustaso ei otettu enää huomioon. Yritystason yhteiskustannukset taas jaettiin kaikille asiakkaille liikevaihtojen suhteessa. Yrityksen kustannushierarkia vastaa soveltuvin osin sekä Jyrkkiön ja Riistaman (2004, 180) että Lumijärven et al. (1995, 85) esittämää mallia.

### **5.3.1 Toiminnot**

Toiminnot kartoitettiin osastoittain haastatteleamalla työntekijöitä ja esimiehiä. Haastattelujen perusteella muodostettiin toimintahakemisto, jossa myynnille, sisämyynnille, tilausten käsittelylle ja tukipalveluille löytyy omat osionsa. Toimintahakemistot laadittiin tiimeittäin niin, että tiimin sisällä jokaiselle työntekijälle käytetään samaa toimintahakemistoa.

Tilausten käsittelyn osalta toimintojen hahmottaminen ja kustannusten kohdistaminen toiminnoille tehtiin haastattelujen ja X Oy:n toimenkuvausdokumentin mukaan, jolloin erillistä työajanseurantatutkimusta ei tarvinnut tehdä. Dokumentin antamaa tietoa pidettiin tarpeeksi luotettavana, sillä tiedot päivitetään vuosittain, jolloin myös malli voidaan päivittää. Myyntikoordinaattoreilta myös varmistettiin, että toimenkuva ja eri toiminnoille määritelty työajan jako piti paikkansa. Tilausten käsittely jaettiin A- ja B-tuotteisiin, koska kummallekin tuoteryhmälle on omat tilausten käsittelijänsä ja tuoteryhmien vaatimat toiminnot sekä asiakkaiden resurssienkulutus vaihtelee. Toimenkuvauksen käyttäminen toimintojen määrittelyn pohjana vastaa Brimsonin (1992, 193) suositusta sille, kuinka henkilöstön ajankäyttö kannattaa kohdistaa toiminnoille.

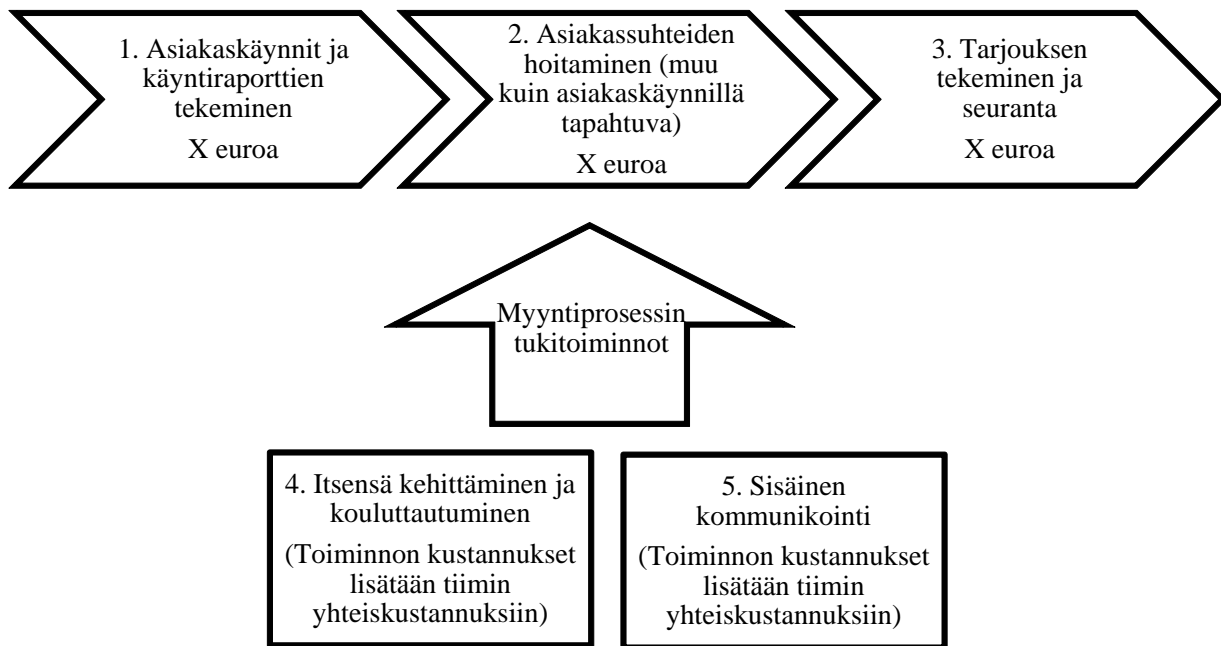
Pienprojektien resurssienkulutus vaihtelee huomattavasti projekteittain eikä projektikohtaista seuranta tehdä. Siksi oletettiin, että projektien resurssienkulutus noudattaa B-tuotteiden tilausten käsittelyn aikajakaumaa, eikä projektien tilausten käsittelylle tehty omaa toimintahakemistoa. Toiminnan laatu on projekteilla ja päivittäiskaupan tilausten käsittelyllä

kuitenkin yhteneväistä; erot ovat lähinnä siinä, että projektien käsittely kestää huomattavasti kauemmin kuin yhden päivittäistilauksen käsittely. (Projektien myyntikoordinaattori, 7.8.2008.)

Myynnille ja sisämyynnille ei ollut määritelty toimenkuvaa, joten toiminnot muodostettiin haastattelujen perusteella ja tämän jälkeen tehtiin ajankäyttöseuranta. Hakemisto on sama kaikilla myyntitiimeille sillä erotuksella, että S-tiimiin luotiin yksi lisätoiminto mittaamaan uusasiakasetsintään kulutettua aikaa. Tämä sen vuoksi, että myyntitiimi on melko uusi ja sillä on vahvat kasvunäkymät. S-tiimin myyntijohtaja halusi myös nähdä, kuinka paljon hänen tiimensä myyjillä on aikaa käyttää uusien asiakkaiden etsimiseen (S-tiimin myyntijohtaja, 18.8.2008). Kenttä- ja sisämyynnille käytettiin samaa toimintahakemistoa, jolloin ajankäytön prosenttiosuudet toiminnoittain tietenkin vaihtelivat. Jokaisessa myyntitiimissä pystyttiin toimintojen avulla kohdistamaan suoraan asiakkaille henkilöstöresurssi-, IT-, puhelin- ja matkustuskulut sekä puolet työsuhdeauton kuluista.

Kuviosta 11 nähdään myyntiprosessin eri toiminnot sekä niiden välinen hierarkia. Kolme ensimmäistä toimintoa kohdistuvat suoraan asiakkaan palvelemiseen, joten kyseisten toimintojen kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaalle. Toiminnot neljä ja viisi voidaan taas nähdä myynnin tukitoimintoina, jolloin kyseisten toimintojen kustannuksia ei voida kohdistaa suoraan asiakkaalle. Tällöin näiden toimintojen kustannukset lisätään tiimin yhteiskustannuksiin, jotka jaetaan asiakkaille.

**Kuvio 11:** Myyntiprosessin toiminnot



Toimintohakemiston muodostaminen tukipalvelulle oli haastavampi tehtävä kuin myynnille tai tilausten käsittelylle. Tämä johtuu siitä, että tukiprosesseja voidaan katsoa olevan viittä eri tyyppiä ja samantyyppiset tukiprosessit eroavat vielä huomattavasti sekä kestoaltaan että muilta kustannuksiltaan. Tämän lisäksi tietyn erikoispalvelun tarjoaminen ja perustaminen ennen palvelun aloittamista voidaan katsoa olevan yksi tukiprosessi, jolle tulisi laskea kustannus sen vuoksi, että usein tämä prosessi kestää kauan ja vie paljon resursseja. Tukitoiminnot jakautuvat sekä itse tukiprosessille että sitä tukevalle työlle ja voidaankin katsoa, että vastaavassa organisaatiossa tukiprosessi kulkee yhtä aikaa sekä reaali maailmassa että järjestelmässä eri ihmisten suorittaessa samaan prosessiin kuuluvia toimintoja riippuen siitä, mitä hänen toimenkuvaansa on määritelty. Tuelle muodostettiin päätoimintohakemisto, jossa tukiprosessia ei ole pilkottu pienempiin osatoimintoihin, vaan tietyntyyppistä tukitapahtumaa tarkastellaan yhtenä toimintona. Erityyppiset tuet on kuitenkin eroteltu omiksi toiminnoikseen, jotta nähdään paljonko aikaa kuluu esimerkiksi normaalituella tai erikoissopimukseen kuuluvilla tukipalveluilla. Jako on karkea, mutta sen avulla nähdään hieman sitä, kuinka tuen työaika jakautuu. Tämän lisäksi jokaisesta tukityypistä muodostettiin oma prosessikaavio, jossa tarkasteltiin itse tukitapahtumaa ja sen osatekijöitä. Tämä tehtiin, jotta vastaava päällikkö näkee mikä on ajankäytön jakauma tukiprosessin sisällä. Ajankäytön jakautumista eri toiminnoille selvitettiin ajankäyttökyselyn ja tuen raportointityökalun avulla. (X Oy:n tukipäällikkö, 1.9.2008.)

Liitteestä 3 löytyy X Oy:n toimintahakemisto. Toimintahakemistosta voidaan huomata, että tuen toimintoja on kaksinkertainen määrä muihin verrattuna. Toimintahakemistoa olisi tuen osalta ehkä mahdollista yksinkertaistaa, mutta edellisessä kappaleessa esiteltyjen seikkojen vuoksi tämän hakemiston koettiin palvelevan parhaiten kyseistä yksikköä.

### **5.3.2 Kustannusten kohdistaminen toiminnoille**

#### **5.3.2.1 Henkilöstökustannukset**

Henkilöstökustannukset muodostavat yli 50 % X Oy:n kustannuksista, joten niiden tarkka kohdistaminen on tärkeää. Henkilöstökustannusten kohdistaminen voidaan toteuttaa kolmea eri vaihtoehtoa käyttäen:

1. Henkilöstökustannukset kohdistetaan toiminnoille kokonaistyöajan jakautumisen mukaan.
2. Henkilöstökustannukset kohdistetaan toiminnoille työntekijäryhmien ajankäytön jakauman mukaan.
3. Henkilöstökustannukset kohdistetaan toiminnoille yksittäisten henkilöiden työajan jakautumisen suhteessa.

(Brimson 1992, 194 – 195.)

Koska ensimmäinen vaihtoehto toisi harhaanjohtavia tuloksia erityisesti silloin, kun henkilöstön palkkakustannukset vaihtelevat työntekijäkohtaisesti. Kolmas menetelmä antaisi kaikista tarkimmat tulokset, mutta sen ylläpitäminen olisi työlästä ja tekee laskentamallista raskaan. Siksi X Oy:ssä päädyttiin vaihtoehtoon kaksi ja kustannukset kohdistettiin työnajanseurantakyselyn avulla eri toiminnoille.

#### **5.3.2.2 Tiimipäälliköiden ja assistenttien henkilöstöresurssikustannukset**

Henkilöstöresurssikustannuksista erotettiin myyntijohtajien, tilausten käsittelyn esimiehen, tiimiassistenttien ja tukipäällikön kustannukset. Tämä johtuu siitä, että suurin osa kyseisten henkilöiden ajankäytöstä kohdistuu kaikille asiakkaalle epäsuorasti organisaation palvelemisen kautta ja tietyn asiakkaan palvelemien on vain kausiluonteista. Siksi päädyimme lisäämään nämä henkilöstökustannukset tiimikohtaisiin yleiskustannuksiin. (Myyntijohtajien haastattelut 13.8., 14.8.

ja 18.8.2008, K- ja S-tiimien myyntiassistentti, 15.8.2008 ja tukipäällikkö, 1.9.2008) Yhteiskustannuserien avulla nämäkin kustannukset saatiin allokoitua asiakkaille asti.

Tiettyjen myyntitiimien alaisuudessa on myös henkilöitä, jotka tekevät pääosin muuta kuin kenttämyyntityötä. Heidän työnsä palvelee kaikkia asiakkaita eikä työajan jakautumista voi tarkastella myynnin toimintahakemiston perusteella. (H-tiimin aluepäällikkö C, 29.8.2008.) Selkeyden vuoksi kyseisten henkilöiden kustannukset kohdistettiin toiminnoille kuitenkin samalla tavoin kuin kenttämyyjien henkilöstökustannukset.

### **5.3.2.3 Muut kustannukset**

Henkilöstökustannusten lisäksi toiminnoille voitiin kohdistaa tilausten käsittelyssä IT- ja puhelinkulut, myyntitiimeissä edellä mainittujen lisäksi vielä matkustus- ja puolet työsuhteautokuluista. Muista kuluista muodostettiin tiimikohtaiset yhteiskustannuserät, jotka allokoitiin myyntitiimeissä, tilausten käsittelyssä ja tuessa asiakkaisiin kohdistuville toiminnoille eli myyntitiimien osalta toiminnoille 1 – 3, tilausten käsittelyssä toiminnoille 1 – 4 ja tuen osalta toiminnoille 1 – 6 sekä 9 – 10 työajan jakauman mukaan samassa suhteessa.

### **5.3.2.4 Yritysjohdon ja yrityksen yhteiskustannukset, Erikoispalvelut –tiimi, tuotetuki ja markkinointiviestintä**

Yritysjohdon ja yrityksen yhteiskustannuksia ei ole mielekästä kohdistaa asiakkaille toimintojen avulla, sillä vaikka toimintahakemisto voitaisiinkin muodostaa, ei sopivia asiakkaan toimintaan liittyviä kustannusajureita löytyisi. Siksi nämä kustannukset päätettiin allokoida asiakkaille liikevaihtojen suhteessa.

Erikoispalvelut –tiimi kehittää uusia palvelutuotteita pyrkien vähentämään laitteisiin ja niiden asentamiseen liittyviä riskejä tarjoamalla erilaisia asiantuntijapalveluita, kuten esimerkiksi erilaisia mittauksia. Tiimi on vielä niin uusi, että se vasta hakee toimintamallejaan ja siksi tiimille ei voi vielä muodostaa toimintahakemistoa. Siksi tiimin kustannukset päätettiin jakaa kaikille asiakkaille liikevaihtojen suhteessa. (Erikoispalvelupäällikkö, 28.8.2008.) Tiimin alaisuuteen kuuluvat myös tuotepäälliköt. Koska tuotepäälliköiden toiminta kohdistuu asiakkaiden sijasta tuotteille, ei kustannuksia voida allokoida asiakkaille toimintojen avulla ainakaan kovin yksiselitteisen mallin



avulla. Siksi myös tuotetuen kustannukset allokoitiin asiakkaille liikevaihdon avulla lasketun suhdeluvun avulla.

Markkinointiviestinnän henkilöstöresurssikustannuksia ei voi kohdistaa suoraan asiakkaille, sillä osasto palvelee lähinnä myyntitiimejä. Markkinointiviestinnän vastualueeseen kuuluvat muun muassa asiakaslehden toimittaminen, Internet-sivut, mainonta, messut, yhteistyö eri yhtiöiden markkinointiosastojen kanssa, liikelahjat sekä asiakaskoulutukset. Osaston suurimmat kustannuserät ovat messut sekä asiakaslehti, joiden kustannukset voitaisiin messujen osalta kohdistaa myyntitiimille ja asiakaslehden osalta postituslistan avulla suoraan asiakkaalle. Muu osa markkinointiviestinnän kustannuksista ei ole kohdistettavissa asiakkaille. (Markkinointipäällikkö, 20.8.2008.) Koska asiakaslehden kustannukset ovat pieni osa markkinointiviestinnän kustannuksista ja messujen kustannukset sekä myyntitiimit, joille messujen kustannukset kohdistuvat, vaihtelevat vuosittain, päätettiin nämä jättää kohdistamatta ja kaikki markkinointiviestinnän kustannukset kohdistetaan asiakkaille liikevaihtojen suhteessa.

Edellä mainittujen osastojen kustannusten kohdistaminen asiakkaille liikevaihtojen suhteessa on vastoin teoriaosiossa luvussa 2.3.2 esitettyä Selnesin (1991) väitettä. Hänen mukaansa tällaisia kustannuksia ei saisi allokoida asiakkaille myyntimäärien suhteessa, sillä myyntivolyymi harvoin kasvaa samassa suhteessa asiakkaalle uhrattujen kustannusten kanssa. Kustannusajurit tulisi valita siten, että ne aidosti kuvastavat laskentakohteen resurssinkulutusta. Kyseisten kustannusten allokointiin asiakkaille liikevaihtojen suhteessa päädyttiin X Oy:ssä sen vuoksi, että jos näille kustannuksille olisi ryhdytty etsimään aitoja asiakkaan toimintaan liittyviä kustannusajureita, olisi tämä vienyt paljon aikaa ja mallista olisi tullut turhan monimutkainen; tästäkään huolimatta kaikkia näiden osastojen kustannuksia ei olisi saatu allokoitua asiakkaille toimintojen avulla. Jos kustannuksia ei kohdisteta toimintojen avulla, vaihtoehtoiksi jää kustannusten jättäminen kannattavuuslaskelman ulkopuolelle tai kustannusten allokointi asiakkaille eri tavoin, esimerkiksi liikevaihtojen suhteessa tai tasan kaikille asiakkaille. X Oy:ssä päädyttiin jakamaan nämä liikevaihtojen suhteessa, jolloin malli hieman suosii pieniä asiakkaita suurten asiakkaiden kustannuksella; tämä kuitenkin koettiin yrityksessä järkevimmäksi kohdistinperusteeksi.

### **5.3.3 Toimintokohdistimien valinta**

Toimintokohdistimina käytettiin muun muassa asiakaskäyntien määrää, tehtyjä tarjouksia sekä käsiteltyjä tilauksia. Koska X Oy:ssä on verrattain mittavat tietokannat, kaikki toisen asteen kustannusajureihin tarvittava tieto saatiin näistä tietokannoista. Data vaati jonkin verran muokkaamista sekä lukumäärien skaalaamista vuositasolle. Toisen asteen kustannusajurien määrittämisen jälkeen saatiin toiminnon yksikkökustannus. Tämä laskettiin erikseen sekä erilliskustannuksille sekä toiminnon kokonaiskustannusten määrälle, jotta nähtiin kuinka suuri osa toiminnon yksikkökustannuksista koostui tiimin yhteiskustannuksista.

### **5.3.4 Asiakkaiden jakaminen ryhmiin**

Kun kunkin toiminnon yksikkökustannus saatiin laskettua, haluttiin mukaan ottaa myös komponentti, joka ottaisi malliin mukaan sen tosiseikan, että tiettyjen asiakkaiden palvelemiseen menee enemmän aikaa ja resursseja kuin toisten asiakkaiden palvelemiseen. Tämä toteutettiin jakamalla asiakkaat ryhmiin kuten edellä luvussa 5.1 kuvaillaan. Henkilöstölle lähetettiin lista asiakkaista ja heitä pyydettiin arvioimaan ne asiakkaat, joiden kanssa ovat olleet tekemisissä, seuraavasti:

1. Helpot eli vievät normaalia vähemmän aikaa
2. Normaalit eli keskiverrot asiakkaat
3. Vaikeat eli vievät normaalia enemmän aikaa

Haastattelujen perusteella asiakkaiden jakamista ryhmiin pidettiin yleisesti ottaen kaikissa tiimeissä mahdollisena. Tilausten käsittelyssä asiakkaat voitaisiin jakaa toiminnoittain kolmeen ryhmään pidemmän ajan seurannan avulla (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008). Tilausten käsittelijät kyllä tietävät, mitkä asiakkaat vievät paljon aikaa ja paljon aikaa vievät asiakkaat erottuvat selkeästi muista (Myyntikoordinaattori A ja myyntikoordinaattori B, 7.8.2008). Asiakkaiden helppouteen tilausten käsittelyssä vaikuttaa myös se, kuinka paljon myyjä tekee esityötä tilausten eteen. Helppo tilaus voi olla tarjouspohjainen; silloin myyjä on käyttänyt tarjouksen tekemiseen aikaa. Toisaalta helppo tilaus ei välttämättä tarkoita sitä, että se olisi tarjouspohjainen tai että myyjä olisi tehnyt sen eteen töitä. (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008).

Myös myynnissä asiakkaat voidaan jaotella ryhmiin toiminnoittain eri ryhmiin. Osa asiakkaista on esimerkiksi laitevalmistajia, joille määritellään toimitukset kerran vuodessa eikä muutoksia tule. Toiset asiakkaat taas ovat sellaisia, joille pitää esimerkiksi tehdä paljon mitoitustyötä (H-tiimin myyntijohtaja 13.8.2008). Toisaalta täysin selkeää jakoa on vaikea tehdä, sillä asiakkaiden tarpeet vaihtelevat (S-tiimin aluepäällikkö B, 29.8.2008).

Tietyt erot johtuvat myös asiakkaan organisaatiosta sekä siitä, toimiiko asiakas julkisella vai yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla tarjouksen jälkiseurantaa ei kannata tehdä, sillä tarjouspyynnöt käsitellään formaalin prosessin kautta. Yksityisellä sektorilla tarjouksen perään soittaminen, henkilökohtaiset kontaktit ja asiakassuhteen hoitaminen ovat huomattavasti merkittävämpiä. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.) Toisaalta julkisen sektorin volyymit ovat myös yksityistä sektoria pienempiä (S-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008).

Julkisen sektorin lisäksi muita vähän aikaa vieviä asiakkaita ovat esimerkiksi tietyt laitokset, jotka uusivat laitteensa kerran kymmenessä vuodessa. Tällöin X Oy:ssä tiedetään, milloin tarve laitteen uusimiseen tulee. Tässä välissä asiakkaalla on ihan turha käydä. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.) Myös asiakkaan organisaation koko vaikuttaa siihen, kuinka helppoa asiakkaan palvelemien on:

*”Jos asiakkaan organisaatio on pieni, se vie vähemmän aikaa kuin jos asiakkaan organisaatio on suuri. Esimerkiksi asiakkaalla A meillä on 150 kontaktia joita pitää hoitaa kun taas asiakkaalla B meillä on yksi kontakti.”*

(H-tiimin myyntijohtaja 13.8.2008.)

Tämän lisäksi henkilö, jonka kanssa ollaan yhteydessä, vaikuttaa siihen, kuinka kauan tietyn toiminnon suorittaminen kestää. Samassa asiakasyrityksessä on henkilöitä, joille asiat ovat heti selviä kun taas toisien kanssa täytyy olla huomattavasti enemmän yhteydessä. Sama pätee myös yrityksen eri yksiköihin. (H-tiimin aluemyyntipäällikkö, 15.8.2008 sekä K-tiimin aluemyyntipäällikkö, 18.8.2008.)

Myös tuessa asiakkaiden ryhmittely onnistuisi: Asiakkaina on toisaalta erittäin asiantuntevia mutta toisaalta myös erittäin osaamattomia yrityksiä. B-tuotteiden tuessa erityisesti puhelinalvelun käyttö eroaa asiakkaiden suhteen. Asiantuntevat asiakkaat osaavat spesifioida ongelman kun taas osalle asiakkaista puhelinalvelu kestää kauan eikä se aina edes tuota tulosta. Tällöin asiakkaalle tarjotaan

tukipalvelua. Nämä on hinnoiteltu asiakkaille mutta puhelinpalvelua ei ole hinnoiteltu. (E-tuotteiden tukipääällikkö, 26.8.2008.) Koska puhelinpalvelukin vie henkilöstön aikaa, kannattaisi tarkastella sitä, mitkä asiakkaat kuluttavat paljon tätä toimintoa ja harkita jatkotoimenpiteitä sen myötä.

Asiakkaiden jakaminen ryhmiin on haasteellinen tehtävä, mutta X Oy:n tapauksessa asiaa kuitenkin helpottaa se, että yrityksen asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia jolloin asiakkaat tunnetaan hyvin (K-tiimin aluepäällikkö A, 18.8.2008). Teknisesti jaottelu voitaisiin hoitaa esimerkiksi ohjelmalla, jota sekä myynti että tilausten käsittely käyttävät (Myyntikoordinaattori C, 19.8.2008 ja myyntikoordinaattori A, 22.8.2008).

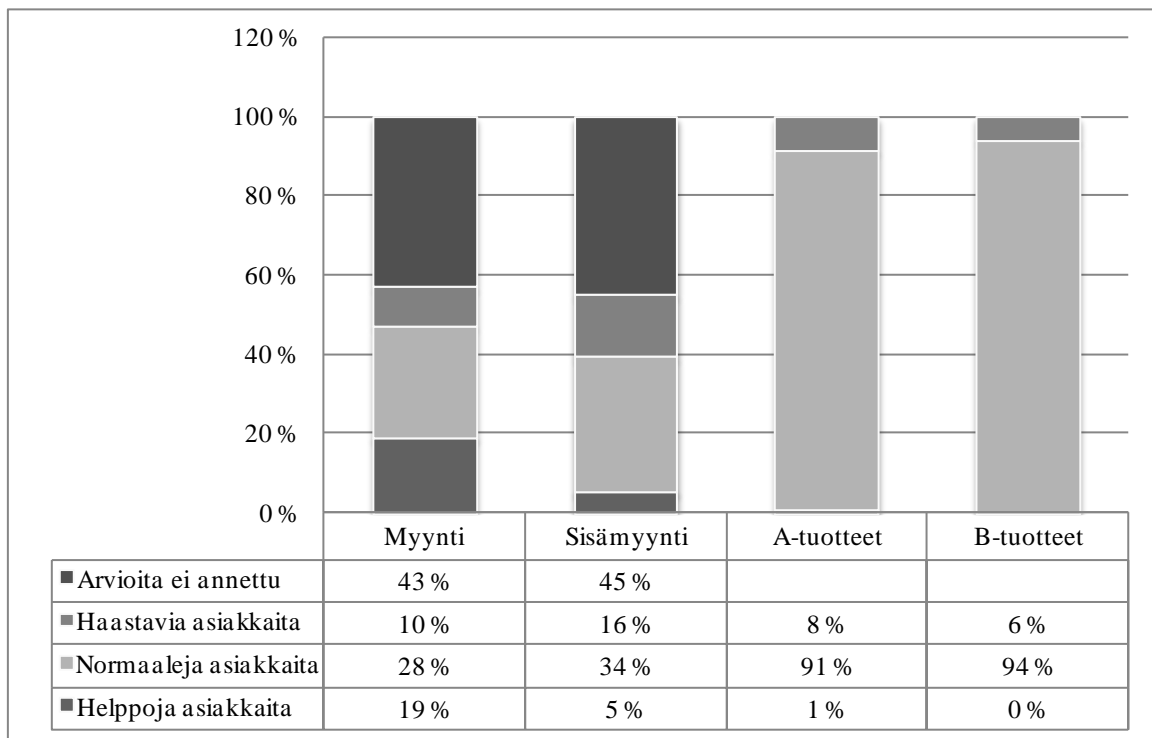
Sekä tilausten käsittelyssä että myynnissä asiakkaat voitiin jakaa ryhmiin sen perusteella, kuinka paljon heidän palvelemisensa vei aikaa. Dokumentoinnille ryhmäjako ei tehty, sillä dokumentointi vie yleensä saman verran aikaa asiakkaasta riippumatta. Haastavuustasokyselyä ei tehty myöskään tukipalvelutiimille, sillä tukipalveluiden kustannuslaskentamallissa laskettiin kustannus per työtunti, jolloin haastavuustaso saadaan selville sitä kautta, kuinka monta tuntia asiakkaalle tehty tukipalvelutyö kestää.

Kun myyntiä ja tilausten käsittelyä pyydettiin testimielessä jaottelemaan tiettyjä asiakkaita ryhmiin, huomattiin, ettei tämä ole kovin helppo tehtävä. Asiakkaiden vaatima työmäärä ja ajankäyttö vaihtelevat hyvin paljon asiakkaittain ja on olemassa esimerkiksi sellaisia asiakkaita, joille vuosisopimusneuvottelut ovat todella helppoja, mutta jotka sitten tarvitsevat tiettyjä erikoislaitteita, joiden tarjoaminen vie paljon aikaa. Toisaalta jaottelua pidettiin myös mielekkäänä sen vuoksi, että se laittaa ajattelemaan sitä, että asiakkaissa todella on eroja.

Varsinkin tilausten käsittelyssä asiakkaan haastavuustason arviointi aiheutti hankaluuksia. Tämä johtui erityisesti siitä, että tilausten käsittelyssä toimintojen vaatima työmäärä ei riipu niinkään asiakkaasta, vaan muun muassa tilauksen pituudesta sekä siitä, miltä tehtaalta toimitettavat laitteet tilataan. Lisäksi yksi tilausten käsittelijä käsittelee yleensä koko myyntitiimin asiakkaat, jolloin arvioitavia asiakkaita on huomattavasti enemmän kuin kenttämyynnissä. Tämän vuoksi tilausten käsittelyssä suoritettiin kevennetty haastavuustasoarviointi, jossa pyydettiin arvioimaan vain ne asiakkaat, jotka aivan selkeästi erottuvat perustapauksesta. Tilausten käsittelyn kevennettyä haastavuustasokyselyä voidaan pitää perusteltuna senkin vuoksi, että tilausten käsittelyn prosessit ovat joka asiakkaan kohdalla hyvin yhteneväiset ja asiakaskohtaisia eroja on vaikea löytää.

Ryhmäjaottelu tehtiin kaikille asiakkaille ja tämän jälkeen toimintojen yksikkökustannukset laskettiin uudelleen, jolloin ne vastasivat todellisia jaotteluun perustuvia kustannuksia. Kaikille asiakkaille ei kyselystä huolimatta saatu haastavuustasoarviota. Tämä johtuu siitä, että osa asiakkaista on pieniä asiakkaita, jotka tilaavat vain muutaman kerran vuodessa, jolloin asiakkaasta on vaikea arvioida. Kaikki myyntitiimien jäsenet eivät myöskään palauttaneet kyselyä, jolloin arvio tietyistä asiakkaista puuttuu tämän vuoksi. Alla olevassa kuviossa on yhteenvedona haastavuustason kyselyjen keskimääräiset tulokset myynnille, sisämyynille sekä tilausten käsittelyssä A- ja B-tuotteille.

**Kuvio 12:** Asiakkaiden jakautuminen ryhmiin haastavuustason mukaan



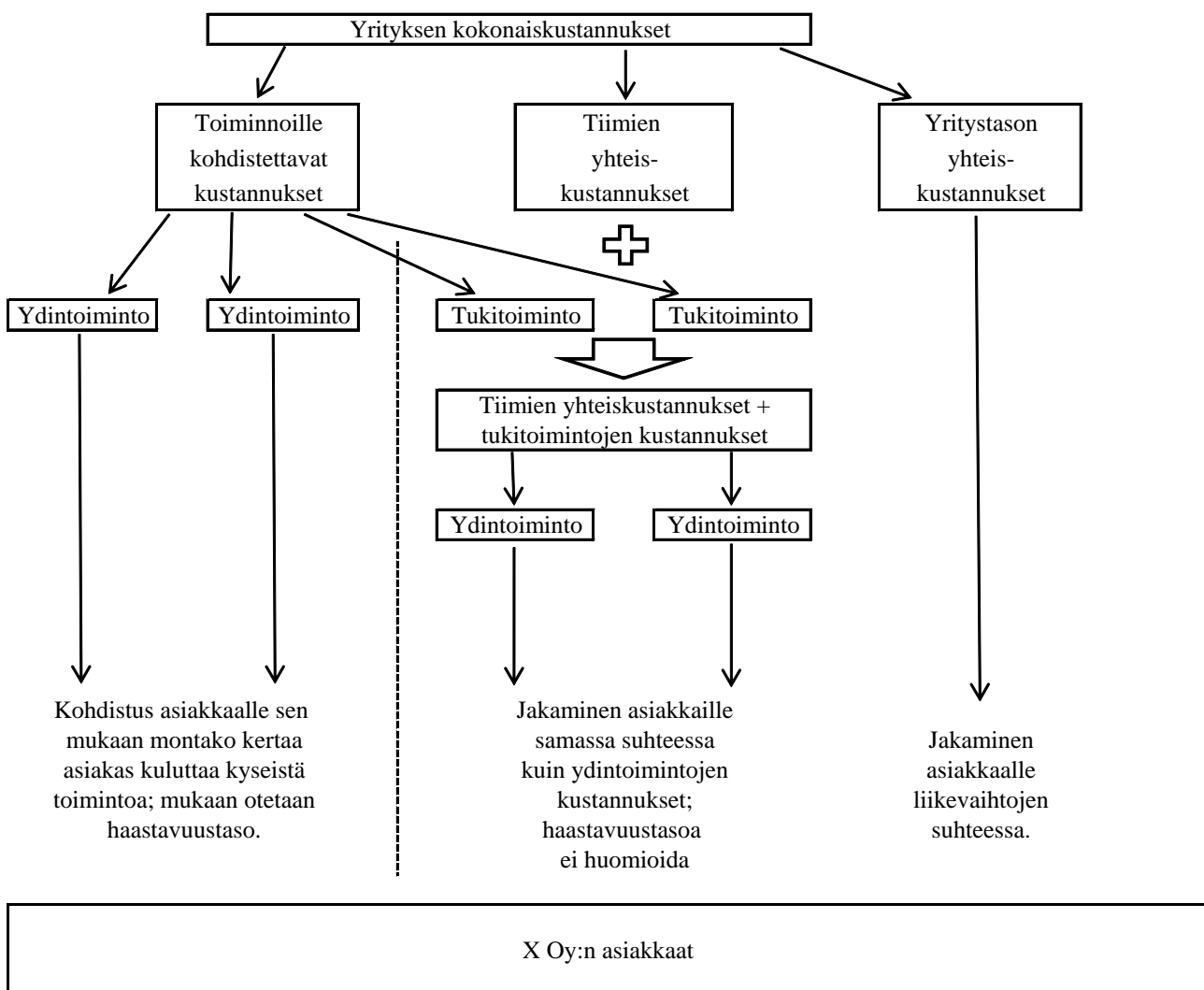
Kuten kuvioista huomataan, myynnissä ja sisämyynnissä arvioimatta jäi melkein puolet asiakkaista. Tilausten käsittelyssä tätä saraketta ei ole lainkaan, sillä kuten edellä todettiin, tilausten käsittelylle toteutettiin kevennetty haastavuustasokysely, jossa oletuksena oli että asiakkaat vievät normaalin verran aikaa ja vain selkeät poikkeukset huomioidaan.

Jos tietylle asiakkaalle ei saatu haastavuustasoarviota kyselyn perusteella, oletettiin että asiakas on normaali. Tämän vuoksi aluksi lasketut yksikkökustannukset eivät huomattavasti muuttuneet, sillä suurin osa kaikkien tiimien asiakkaista kuuluu normaaliin asiakkaiden ryhmään.

## 5.4 X Oy:n lopullinen toimintolaskentamalli

Kuviosta 13 käy ilmi X Oy:n lopullinen toimintolaskentamalli, joka kohdistaa tai jakaa kaikki yrityksen kustannukset asiakkaille. Mallissa on huomioitu yrityksen eri kustannusten toisistaan poikkeava luonne sekä toimintojen jakautuminen ydin- ja tukitoimintoihin.

**Kuvio 13:** X Oy:n lopullinen toimintolaskentamalli



## 5.5 Toimintolaskentamallin tekninen toteutus X Oy:lle

Seuraavaksi esitellään lyhyesti kuinka toimintolaskentamalli toteutettiin teknisesti. Aluksi käsitellään niitä mallilta haluttavia ominaisuuksia, jotka nousivat haastatteluissa esiin. Malli pyrittiin toteuttamaan siten, että se vastaisi käyttäjien toiveita.

### 5.5.1 Toimintolaskentamallilta haluttavat ominaisuudet

Suurin osa haastatelluista toivoi järjestelmältä yksinkertaisuutta ja helppokäyttöisyyttä. Olisi myös tärkeä pitää huolta siitä, ettei mallin käytön osaaminen rajoitu vain muutamalla ihmiselle, vaan mallista tulisi rakentaa tarpeeksi yksinkertainen, jotta kaikki voisivat käyttää sitä. Järjestelmän tulisi olla visuaalisesti yksinkertainen ja mahdollisimman yksiselitteinen. Kentät tulisi olla selkeästi täytettävissä ja mallin olisi hyvä mahtua tietokoneen ruudulle yhdellä kertaa. Päivityksille olisi hyvä olla säännöllinen ajankohta, esimerkiksi neljännesvuosittain tai kuukausittaisten tiimipalaverien yhteydessä; tällöin päivittäminen ei unohdu tai siirry. Tiimikohtainen malli voisi olla hyvä, jolloin tiiminvetäjät kantaisivat vastuun siitä, että päivitys hoituu. Malli olisi myös hyvä tehdä näkyvästi tunnetuksi organisaatiossa, jotta ihmiset tietävät tällaisen järjestelmän olemassaolosta. (Haastattelut 7.8., 11.8., 12.8. ja 18.8.2008.)

Alla oleva sitaatti kuvaa hyvin sitä, mitä laskentajärjestelmältä odotetaan:

*”Me ei tarvita täydellistä tulosta, vaan tieto siitä mikä maksaa ja mikä ei. Järjestelmän tulisi olla niin simppele, että sitä pysyy käyttämään muutkin kuin key userit. Ja sit se pitää olla niin kiinnostava ja niin innostava et sitä tulee käytettyä. Sit siitä pitää olla hyötyä ja sen pitää olla päivitettävissä.”*

(H-tiimin myyntijohtaja, 13.8.2008.)

Erityisesti myyntitiimien johtajat toivoivat sitä, että ABC-mallia voitaisiin käyttää myös johtamistyökaluna. Käytännönläheisiä esimerkkejä toivottavista hyödyistä olivat muun muassa asiakaskäyntien sekä tilausten käsittelyn kustannusten laskeminen. Samoin järjestelmästä voisi olla apua budjetoinnissa sekä perusteluna uusien resurssien hankkimiselle. (H-tiimin ja K-tiimin myyntijohtajien haastattelut 13. ja 14.8.) Olisi myös tärkeää, että järjestelmästä saisi ulos sellaista tietoa, mikä kiinnostaa käyttäjiä; tämä toimisi kannustimena järjestelmän päivittämiseen

(Erikoispalvelupäällikkö, 28.8.2008). Erityisesti myyntitiimejä koskeva mielenkiinnon kohde olisi tiimien välinen tehokkuus (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008).

Koska yritysmaailma muuttuu nykyään nopeasti, täytyy johtamistyökalujen olla joustavia (Lumijärvi et al. 1995, 11). Tämän vuoksi mallin joustavuuteen kiinnitettiin erityistä huomiota; malli rakennettiin Excel-pohjaiseksi, jotta esimerkiksi myyntijohtajat voivat muokata mallia omiin tarpeisiinsa soveltuvaksi.

Haastatteluista saadun palautteen perusteella mallista pyrittiin rakentamaan yksinkertainen ja yksiselitteinen. Itse mallin lisäksi mukaan laadittiin käyttöohjeet siitä, kuinka mallia käytetään ja päivitetään. Lisäksi mallin toimivuutta testattiin kehittäelyvaiheessa.

### **5.5.2 Laskentamallin tekninen toteutus**

Toimintolaskentamallista rakennettiin Excel-pohjainen. Aluksi jokaiselle toiminnolle allokoitiin ne kustannukset, joita toiminto kuluttaa. Tällöin saatiin jokaisen toiminnon erilliskustannus. Tämän jälkeen eroteltiin ne toiminnot, jotka kohdistuvat asiakkaan palvelemiseen. Tiimien yhteiskustannukset jaettiin asiakkaan palvelemiseen kohdistuville toiminnoille

Lopputuloksena saatiin tiimikohtaiset mallit, jota voidaan pitää staattisena aina asiakkaan ryhmittelyyn asti. Staattinen malli voidaan päivittää aina kun sille on tarvetta, esimerkiksi jos tiimien toimintoja tulee lisää tai niitä halutaan vähentää. Jos halutaan tilapäisesti tarkastella tietyn toiminnon resurssinkulutusta, voidaan tämä lisätä malliin.

Liitteessä 4 on kuvio X Oy:n asiakaskohtaisesta laskentamallista. Kuvio on luonteeltaan yleisluonteinen esimerkki, eli luvut ovat keksittyjä, kaikkia kustannusten lisäyksiä eri toiminnoille ei ole huomioitu ja laskelma kattaa vain osan toiminnoista. Lisäksi kustannusten jaon perustana olevat prosenttiluvut on tilanpuutteen vuoksi jätetty pois kuviosta. Kuten kuviosta huomataan, esimerkissä olevat tiedot voidaan päivittää kerran vuodessa lukumäärä-saraketta lukuun ottamatta. Kyseinen sarake on ympyröity kuviossa ja sitä tulisi päivittää aina silloin, kun toisen asteen kustannusajurin lukumäärä, eli esimerkiksi asiakaskäyntien tai tilausten määrä kasvaa.



Kun malli on valmis ja siinä on huomioitu sekä toiminnon yksikkökustannus että asiakkaan ryhmittely, voidaan asiakkaan aiheuttamat kustannukset laskea sen mukaan, kuinka monta kertaa asiakas kuluttaa kutakin toimintoa. Tämä huomioidaan lukumäärä-sarakkeessa.

### 5.5.3 Esimerkki asiakaskohtaisten kustannusten laskemisesta

Tässä kappaleessa lasketaan yksittäisen asiakkaan kannattavuus esimerkin avulla. Luvut ovat keksittyjä, mutta laskelman avulla saadaan kuva siitä, kuinka liitteessä olevaa mallia käytetään asiakaskohtaisten kustannusten laskemiseen. Laskelma pohjaa liitteen 4 malliin sekä tässä esitettyihin lukuihin. Taulukossa 1 on asiakkaan oletetut haastavuuskertoimet ydintoiminnoille sekä toimintojen lukumäärä, joka kertoo kuinka monta kertaa asiakas on kyseistä toimintoa kuluttanut.

**Taulukko 1:** Esimerkkiasiakkaan oletettu haastavuustaso ja toimintojen lukumäärä

Toiminto	Haastavuus-taso	Toimintojen lukumäärä
<b>Myynti</b>		
1. Asiakaskäynnit	1	2
2. Yhteydenpito asiakkaaseen	1	1
3. Tarjouksen tekeminen ja seuranta	1,5	7
<b>Sisämyynti</b>		
1. Yhteydenpito asiakkaaseen	0,5	1
2. Tarjouksen tekeminen ja seuranta	1	15
<b>Tilausten käsittely</b>		
<b>A-tuotteet</b>		
1. A-tuotteiden päivittäistilausten vastaanotto ja syöttö järjestelmään	1	10
2. Ostoprosessin hallinta	1,5	10
3. Toimitusten valvonta	1	10
4. Tilauskohtaisen dokumentaation hallinta	1	10
<b>B-tuotteet</b>		
1. B-tuotteiden päivittäiskaupan myynti- ja ostotilausten käsittely	1,5	18
2. Ostoprosessin hallinta	1	18
3. Myyntitilauksen toimittaminen ja logistinen hallinta	1	18
4. Tilauskohtaisen dokumentaation hallinta	0,5	18

Taulukon tietojen sekä liitteen 4 perusteella voidaan asiakkaan kustannukset laskea kuten taulukossa 2 käy ilmi. Toimintojen numerointi vastaa edellä taulukon 1 toimintojen kuvauksia. Kannattaa huomata, että tässä taulukossa on laskettu joka toiminnolle ensin erilliskustannus ja tämän jälkeen yhteiskustannus, jolloin kustannustyypit voidaan erottaa omiksi komponenteikseen.

**Taulukko 2:** Esimerkkiasiakkaan kustannusten laskeminen

	Erilliskustannus		Yhteiskustannus		
<b>Myynti:</b>					
Toiminto 1	-130 *	1,0 *	2 +	-400 *	2 = -1060
Toiminto 2	-70 *	1,0 *	1 +	-200 *	1 = -270
Toiminto 3	-70 *	1,5 *	7 +	-200 *	7 = -2135
					<u>Myynnin kustannus: -3465</u>
Toiminto 1	-70 *	0,5 *	1 +	-10 *	1 = -45
Toiminto 2	-30 *	1,0 *	15 +	-400 *	15 = -6450
					<u>Sisämyynnin kustannus: -6495</u>
Myynnin ja sisämyynnin kustannukset yhteensä:					-9960
<b>Tilausten käsittely:</b>					
Toiminto 1	-330 *	1,0 *	10 +	-7 *	10 = -3 366
Toiminto 2	-220 *	1,5 *	10 +	-9 *	10 = -3 392
Toiminto 3	-430 *	1,0 *	10 +	-5 *	10 = -4 353
Toiminto 4	-340 *	1,0 *	10 +	-1 *	10 = -3 413
					<u>A-tuotteet: -14 524</u>
Toiminto 1	-330 *	1,5 *	18 +	-3 *	18 = -8 967
Toiminto 2	-220 *	1,0 *	18 +	-7 *	18 = -4 093
Toiminto 3	-430 *	1,0 *	18 +	-6 *	18 = -7 854
Toiminto 4	-340 *	0,5 *	18 +	-1 *	18 = -3 079
					<u>B-tuotteet: -23 994</u>
Tilausten käsittelyn kustannukset yhteensä:					-38 518
Tuotetuen ja markkinoinnin kustannukset:					-15 000
Yritystason yhteiset kustannukset:					-17 000
Asiakkaan kokonaiskustannus:					-80 478

Kun asiakkaan kustannukset on laskettu, voidaan asiakaskannattavuus laskea kuten kuviosta 14 käy selville. Kannattaa huomata, että tässä mallissa toimintojen erillis- ja yhteiskustannukset lasketaan omille summariveilleen. Vastaavasti yritystason yhteiskustannukset, jotka jaetaan asiakkaille liikevaihtojen suhteessa, esitetään omana rivinä.

## Kuvio 14: Esimerkkiasiakkaan kannattavuuden laskeminen

<i>Liikevaihto</i>	200 000
<i>Tuotekate</i>	150 000
<b>1. Tiimien erilliskustannukset</b> (kohdistus suoraan asiakkaalle)	-39 520
<b>2. Tiimien yhteiskustannukset</b> (jako suoraan asiakkaalle)	-8 958
<i>Asiakaskate</i>	101 522
<b>3. Yritystason yhteiskustannukset</b> (jako kaikille asiakkaille liikevaihdon suhteessa)	-32 000
<i>Asiakaskannattavuus</i>	69 522

### 5.6 ABC-mallista saatavat hyödyt X Oy:n kannalta

Toimintolaskentamallia ei kannata rakentaa, jos siitä ei ole hyötyä yritykselle. Suurin mallista saatava hyöty on luonnollisesti asiakaskannattavuuden selvittäminen, mutta haastatteluissa nousi esiin myös paljon muita hyötyjä, joita toimintolaskentamallista voi X Oy:lle olla. Alla hyödyt on jaoteltu kolmeen eri ryhmään, joita ovat toimintojen tehostaminen, toimintojen jättäminen asiakkaiden suoritettavaksi sekä tiettyjen palveluiden hinnoitteluasiakkaille.

#### 5.6.1 Toimintojen tehostaminen

Yhtenä toimintolaskentamallin rakentamisen tavoitteena oli se, että yrityksessä nähtäisiin, millä tavoin toimintoja voitaisiin tehostaa. X Oy:ssä toimintojen tehostaminen voi tapahtua sekä parantamalla kommunikaatiota eri tiimien välillä että jättämällä jotain toimintoja asiakkaiden suoritettavaksi. Yleisesti ottaen esiin nousi muutama toiminto, joita voitaisiin tehostaa tarjoamalla niitä vähemmän asiakkaille, muuten kyse oli paljolti myös tiimien välisen kommunikaation tehottomuudesta tai siitä, että esimerkiksi myynti ei joko muista tai ymmärrä, mitä tietoja tilausten käsittely tarvitsee jotta turhilta kyselyiltä vältyttäisiin.

Tilausten käsittelyssä kuluu paljon turhaa aikaa sellaisten asioiden selvittämiseen, jotka voisi saada yhdellä kertaa tilauksen yhteydessä. Tarvittavat perustiedot ovat tieto tilaaja-asiakkaasta, toimitusasiakkaasta, laskutusasiakkaasta, toimitustavasta sekä siitä, veloitetaanko toimituskuluja vai ei. Myös asiakasnumero olisi hyvä olla tiedossa. Jos nämä tiedot saataisiin heti tilauksen

yhteydessä, vähentäisi se huomattavasti tilausten käsittelyn lisäselvittelytyötä. (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008.) Tilausten tulisi ylipäätään olla selkeitä:

*”Joskus tulee myynniltä suoraan tilauksia, joissa saattaa olla vain asiakkaan nimi ja pyyntö että tälle asiakkaalle tulisi toimittaa tällaisia tuotteita ja tähän hintaan, jolloin on unohdettu paljon tärkeitä asioita kuten toimitusehdot; esimerkiksi tieto siitä, laskutetaanko rahtikuluja. Semmoisen selvittelyyn menee sitten jonkun verran aikaa. Olisi hyvä, että tilaukset olisivat selkeitä jo siinä vaiheessa kun ne tulevat tilausten käsittelyyn.”*

(Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008.)

Optimaalinen tilanne olisi se, että myyjä pitäisi huolta siitä, että kaikki tarvittavat tiedot saadaan yhdellä kertaa. Muuten tietoa joudutaan kyselymään sekä asiakkaalta että tehtaalta:

*”Joskus sattuu niin, että kun se tilaus on tullut, se on meillä käsittelyssä ja sitten tulee tehtaalta tieto että tästä puuttuu nämä mitta-alueet ja sitten lähetään sitä polkua takaisinpäin kysymään myyjältä, joka kysyy asiakkaalta, joka kertoo myyjälle, joka kertoo sitten meille ja me kerrotaan tehtaalle”*

(Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008.)

Tilauksille ei ole olemassa standardipohjaa vaan ne tulevat usein asiakkaiden omilla tilauslomakkeilla tai viitataan myyjän tekemään tarjoukseen. Olisi kuitenkin parempi, jos tilausten käsittelyssä tiedettäisiin, pohjautuuko asiakkaalta saatu tilaus johonkin X Oy:n myynnin tarjoukseen. Tämä vähentäisi turhaa selvittelytyötä sekä asiakkaan puolelta että tilausten käsittelyssä. (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008.) Tällöin tilausten käsittelyssä sekä myyntitilauksen käsittelyyn että ostoprosessin hallintaan liittyvät toiminnot tehostuisivat.

Yleisesti ottaen tilausten käsittelyn työ nopeutuisi huomattavasti jos myynti tekisi kaikki tilaukset sille tarkoitettuun ohjelmaan aina kun se vain on mahdollista (Myyntikoordinaattori C, 19.8.2008). Jos myyjä tekee tilauksen hyvin pitkälle valmiiksi, helpottaa se tilausten käsittelyn työtä ja selkeät tiedot vähentäisivät myös työläiden hyvityslaskujen määrää (Myyntikoordinaattori A, 7.8.2008). Koska tilausvahvistus lähetetään yleensä sähköpostitse, olisi asiakkaiden sähköposti hyvä olla tilauksen yhteydessä, sillä sen etsiminen vie ylimääräistä aikaa tilausten käsittelyssä. Jos tilaus ei

mene sähköpostilla, tulisi varmistaa mihin osoitteeseen tilausvahvistus lähetetään (Myyntikoordinaattori C, 19.8.2008).

Varastotuotteiden, varaosien ja yksinkertaisen laitteiden tilaukset asiakas voisi hoitaa Internetissä (Myyntikoordinaattori A, 7.8.2008). Pienosatilaukset voisi asiakas hoitaa itse netissä, jos hän tietää tuotekoodit. Tilausten seuranta asiakas ei voi tehdä itse sähköisesti mutta toimituksen seuranta onnistuisi. Toisaalta toimituksen seuranta on koettu tilausten käsittelyn asiakaspalveluksi ja koska toimitukset kestävät vain 1-2 päivää, olisi tärkeämpää tietää missä vaiheessa tilaus on tehtaalla. (Myyntikoordinaattorit A ja B, 7.8.2008.)

Dokumentoinnista aiheutuu paljon kustannuksia ja X Oy:llä on töissä henkilö pelkäänsä tätä toimintoa varten. Dokumenttiassistentin työ on suurimmaksi loppudokumentaation laatimista tilauksille ja dokumentit jakaantuvat pääasiassa kahteen tyyppiin: käyttöohjeiden sekä erilaisten todistusten toimittamiseen asiakkaille. Suurin osa loppudokumentaation laatimiseen kuluvasta ajasta menee käyttöohjeiden kokoamiseen sekä lähettämiseen, sillä asiakas haluaa niistä monta kopiota usealla eri kielellä. Asiakkaat kuitenkin saavat automaattisesti laitteen mukana asennus- ja käyttöohjeet eri kielillä, B-tuotteilla käyttöohjeet ovat CD:llä ja A-tuotteilla paperisina, joten asiakas voisi itsekin tulostaa paperiset kopiot tai ottaa niistä kopioita tarvitsemansa määrän. Dokumentoinnin työtä voitaisiin tehostaa siten, että asiakkaalle tarjottaisiin vakiona tietty määrä käyttöohjeita ja parasta olisi, jos kaikkien laitteiden käyttöohjeet voitaisiin lähettää CD:llä. (Dokumenttiassistentti, 11.8.2008.) Toinen vaihtoehto olisi sellaisen Internet-pohjaisen sovelluksen rakentaminen, josta asiakkaat voisivat itse hakea tarvittavat käyttöohjeet ja dokumentit (Myyntikoordinaattori A, 7.8.2008).

Erityisesti myynnin puolella haasteena on asiakaskäyntien lisääminen; kuitenkin siten, että käynnit tuottavat myös tulosta. Yrityksessä on pyritty siihen, että sisämyynti hoitaa toimistotyöt, jolloin aluemyyjät voisivat vapautua hyvin asiakkaiden palvelemiseen. Toisaalta matkustelu ja asiakaskäynnit aiheuttavat kustannuksia. Olisi siis tärkeä pohtia sitä, kenen asiakkaan luona käydään, jotta käynnille uhratut kustannukset tuottaisivat myös tulosta. Matkustaminen on iso osa yrityksen kuluja. Sisäisiä matkustuskuluja voi vähentää myös siten, että yhdistää myyntikokouksen yhteyteen myyjien koulutusta, jolloin kaksi asiaa hoituu yhdellä tapaamiskerralla. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Turhia sisäisiä palavereja olisi syytä karsia, jotta myyjille jäisi enemmän aikaa itse myyntityölle (H-tiimin myyntijohtaja, 13.8.2008). Toimitusten seuranta ja niihin liittyvien ongelmien selvittely vie paljon kenttämyynnin aikaa, tämä tulisi jättää tilausten käsittelyn ja sisämyynnin tehtäväksi (S-tiimin myyntijohtaja, 18.8.2008). Erityistuotteiden hintakyselyprosessin tehostaminen ja parantaminen olisi tärkeää. Jos X Oy:llä olisi enemmän A-tuotepäällikköjä omassa käytössään, olisi kommunikointi helpompaa. Tuotepäälliköt matkustelevat paljon ja tiedonsaanti kestää usein kauan. Siltikin tehtaalle tulisi olla yhteydessä tuotepäällikköjen kautta. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Myös laitteiden mitoitus vie paljon myynnin aikaa, mutta tätä on vaikea tehostaa, sillä asiakas haluaa myyjän mitoittavan laitteet siitäkin huolimatta, että asiakas osaa usein mitoittaa yhtä hyvin kuin myyntikin:

*”Jos asiakas haluaa, hän voisi valita, mitoittaa ja hinnoitella meidän laitteita omin avuin. Mutta oikeastaan sitä ei tapahdu oikeastaan kuin konsulttien toimesta. Asiakkaat eivät halua tehdä tätä itse. Tämä on meidän tarjoama lisäarvo asiakkaalle.”*

(H-tiimin myyntijohtaja, 13.8.2008.)

Toimintoja tehostaisi myös se, jos kommunikointi tiimien välillä toimisi hyvin. Yleensä ottaen tiimien toimintaa pidettiin tehokkaana, mutta esimerkiksi tiedon saaminen tehtaalta liittyen erikoislaitteisiin saattaa kestää kauan (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8. ja H-tiimin aluepäällikkö B, 15.8.). Tiedonkulkua voisi parantaa myös tilausten käsittelyn ja myynnin välillä (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008) sekä myynnin ja tuotepäällikköiden välillä (H-tiimin aluepäällikkö C, 29.8.2008). Myös kommunikointia kenttä- ja sisämyynnin välillä voisi tehostaa. Kenttämyynnin työtä helpottaisi, jos sisämyynti ilmoittaisi tehdyt tarjoukset, jolloin kenttämyyjä voisi soitella perään (S-tiimin aluepäällikkö A, 19.8.2008).

## 5.6.2 Toimintojen jättäminen asiakkaiden suoritettavaksi

X Oy:ssä – kuten varmasti kaikissa muissakin myyntiyhtiöissä – tehdään paljon työtä asiakkaan hyväksi siten, ettei työstä peritä erikseen hintaa. Tällaisen työn voidaan totta kai katsoa tuottavan välillisesti esimerkiksi asiakastyytyväisyyden ja pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisen kautta. Toisaalta on myös toimintoja, jotka voidaan erottaa omiksi komponenteikseen ja joista voitaisiin joko pyytää hintaa tai ne voitaisiin jättää tarjoamatta. Tämä vastaa Cooperin ja Kaplanin (1991, 135) näkemystä. Palvelu on helpompi hinnoitella asiakkaalle silloin, kun asiakas todella saa rahoilleen vastinetta (esimerkiksi dokumentointi) tai käyttää X Oy:n tarjoamaa asiantuntemusta hyväkseen (esimerkiksi laitemitoitukset ja materiaalivalinnat). Tämän lisäksi on toimintoja, jotka asiakas voisi suorittaa myös itse. Esimerkiksi toimituksen seuranta kuljetusliikkeen seurantanumeron avulla sujuu hyvin ilman kontaktia X Oy:n tilaustenkäsittelyyn. Erityisesti B-tuotteilla seurantanumeron antaminen suoraan asiakkaalle vähentäisi tuotteen kuljetuksen seurantaan liittyviä kyselyitä.

Laitteeseen liittyvät materiaali- yms. todistukset lähetetään asiakkaalle yleensä sähköisessä muodossa pdf-tiedostona. Jos olisi mahdollista rakentaa portaali, josta asiakkaat hakisivat dokumenttinsa itse, vähentäisi tämä dokumenttiassistentin työtä. Tosin varsinkin ATEX-todistuksessa on joskus virheitä, jotka täytyy korjata ennen todistusten lähettämistä asiakkaalle. (Dokumenttiassistentti, 28.8.2008.)

Myös toimitusten seuranta työllistää tilaustenkäsittelyä. Joskus asiakkaat soittelevat ja kyselevät tuotteen perään vaikka se on jo heidän varastossaan; he eivät vain ole löytäneet sitä (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008). Jos asiakkailla olisi mahdollisuus seurata toimitusta esimerkiksi kuljetusliikkeen seurantanumeron avulla, saattaisivat tällaiset soitot vähentyä. Toisaalta toimitusten seurannan katsotaan olevan tilaustenkäsittelyn asiakkaalle tarjoamaa asiakaspalvelua (Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008).

Projektien tilaustenkäsittelyssä ylimääräistä työtä aiheuttavat sellaiset asiakkaat, jotka haluavat lähetys- ja pakkalistat omien ohjelmiansa avulla tehtyinä. Tällöin projektihenkilön täytyy opetella asiakkaan ohjelmiston käyttö. Tämän voisi jättää asiakkaan tehtäväksi. (Projektien myyntikoordinaattori, 7.8.2008.) Toisaalta asiakkaalla ei ehkä ole resursseja tämän työn tekemiseen ja ylimääräistä työtä onkin hinnoiteltu menestyksekkäästi asiakkaalle asti. Nyt mielenkiintona

olisikin se, minkä verran asiakas on valmis maksamaan dokumentaatiosta. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Koska monet asiakasyritykset vähentävät omia resurssejaan, näkyy tämä paineena myynissä. Tietyt asiakkaat eivät pysty itse tekemään dokumentointia mutta maksavat siitä mielellään X Oy:lle. Pieniin projekteihin dokumentointilisä kannattaa laittaa ja tämä voitaisiin yleistää kaikille pienprojekteille. Näyttöä on, että tämä menee läpi:

*”Asiakas kyllä ymmärtää että työtähän se on meillekin ja meidän pitää se jollain teettää. Ja heille se on usein sitten pakkotilanne. Heillä on kaks vaihtoehtoa: teettää se konsulteilla taikka meillä. Ja me ollaan varmaan se halvempi.”*

(K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Jos dokumentointi teetetään konsulttitoimistolla ja toimisto veloittaa tuntihinnan, on tuntikustannus konsultille kalliimpi koska konsulttitoimisto ei tunne tuotteita. Tämän vuoksi dokumentoinnin teettäminen on sekä ajallisesti että hinnallisesti edullisempaa tehdä X Oy:ssä. Tämä voidaan myös kertoa asiakkaalle. Ja jos dokumentoinnilla asetetaan hinta, laittaa se myös asiakkaan miettimään, montako kopiota hän oikeasti tarvitsee. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Tuen puolella asiakas voisi itse tarkistaa tilatut raportit Internetistä, samoin useimmat dokumentit löytyvät sähköisessä muodossa. Myös suurimman osan erikoispalveluihin liittyvistä analyyseista asiakas voisi tehdä itse, mutta heillä ei ole siihen mielenkiintoa tai tarvittavaa osaamista (K-tiimin aluapäällikkö B, 29.8.2008).

### **5.6.3 Tiettyjen palveluiden hinnoitteluasiakkaalle**

Käyttöohjekopioiden laadinta sekä lähettäminen voidaan nähdä X Oy:n tarjoamana lisäpalveluna, joka pitäisi hinnoitella asiakkaalle. Käyttöohjeiden lisäkopioista onkin olemassa valmis hinnoittelumalli ja myyjät pyrkivät ottamaan lisädokumentaation huomioon hinnoittelussa aina kun se on mahdollista; tosin kaikki asiakkaat eivät suostu maksamaan dokumentaatiosta. Hinnoitteluongelmana on myös se, että kilpailijat saattavat tarjota saman palvelun ilmaiseksi (H-tiimin aluemyyntipäällikkö, 12.8.2008 ja K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.) Lisäksi esimerkiksi vuosisopimushinnoitteluissa dokumenttien lisähinnat ovat yleensä se komponentti, josta asiakas ei halua maksaa. (Myyntijohtajien ja aluapäälliköiden haastattelut 12.-15.8.)



Laitteiden mitoitus olisi ehkä mahdollista hinnoitella asiakkaalle asti, sillä asiakkaalla on mahdollisuus käyttää tähän soveltuvaa työkalua. Asiakkaita myös koulutetaan ja neuvotaan tapauskohtaisesti mitoitukseen tekemiseen, mutta silti lähes kaikki asiakkaat haluavat että myyjä tekee mitoituksen (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008). Voidaankin ajatella, että X Oy:llä on laitteen myyntivastuu, johon mitoituksen oikeellisuuden varmistaminen kuuluu. Mitoitus olisi ehkä mahdollista hinnoitella asiakkaalle, tosin tämä on haastavaa tehdä erityisesti kesken sopimuskauden. (H-tiimin aluepäällikkö, 15.8.2008.) Jos mitoitukselle voitaisiin laskea hinta, olisi se ehkä mahdollista ottaa huomioon vuosisopimuksia solmittaessa. Mitoituksen hinnoittamista ainakin tietyille asiakkaille puoltaa se, että jotkut asiakkaat käyttävät X Oy:n myynnin asiantuntemusta hyväkseen, koska tietävät laitemitoituksen olevan ilmaista (S-tiimin aluepäällikkö A, 19.8.2008). Mitoituksen kautta voisi päästä kiinni asiakkaan arvottamiseen. Jos esimerkiksi yhdelle mitoitukselle olisi mahdollista laskea kustannus, jokainen myyjä tietäisi tämän ja voisi huomioida tämän keskustelussa asiakkaan kanssa. Esimerkiksi silloin kun pyydetään budjettihintoja, voisi mitoituksen kustannuksen huomioida hinnoittelussa. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Työajan seurantakyselystä oli hyötyä erityisesti tukipalvelutiimille. Koska tukipalveluiden tavoitteena on, että tietty osuus koko työajasta laskutetaan asiakkailta ja tukipalveluiden toiminnot jakautuvat laskutettaviin sekä sellaisiin joita ei laskuteta, huomattiin tukipalveluissa että laskutettaviin toimintoihin kuluva työaika on vähemmän kuin mitä tavoitellaan. Asiakkailta laskutetaan siis tavoitteena olevaa prosenttilukua vähemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintoja tulisi joko tehostaa tai asiakkaalta tulisi laskuttaa enemmän. Alla käsitellään tarkemmin kahta toimintoa, jotka voitaisiin mahdollisesti laskuttaa asiakkailta.

B-tuotteiden tukipalveluissa asiakkaalle voitaisiin hinnoitella puhelinpalvelu sekä laiteparametrit ja -dokumentit käyttöönoton yhteydessä. Yhden laitteen parametointi kestää noin puoli tuntia ja koska lähes kaikki B-tuotteet täytyy parametroida, voisi palvelusta pyytää hintaa. Jotkut asiakkaat osaavat tehdä parametroidin itse, joten parametointi voitaisiin nähdä tuen tarjoamana lisäpalveluna. Tosin markkinatilanne vaikeuttaa lisähinnan pyytämistä, varsinkin jos kilpailijat tekevät parametroidin ilmaiseksi. (E-tuotteiden tukipäällikkö, 26.8.2008.)

Tuen puhelinpalvelulle voidaan määrittää hintaa tarkastelemalla sitä, paljonko tukihenkilöstön ajasta kuluu puhelintuen antamiseen. Yrityksen palvelunumeroon soitetut puhelut rekisteröidään ja

näistä saadaan raportti puhelinoperaattorilta. Tämän lisäksi asiakkaat soittavat suoraan tukihenkilöiden henkilökohtaisiin puhelinnumeroihin ja nämä puhelut eivät luonnollisesti rekisteröidy. Erään tukipäällikön arvion mukaan hänen osastonsa viikoittaisesta työajasta kuluu 7 tuntia puhelintuen antamiseen. Koska tämä vastaa lähes yhden henkilön työpäivää, ei puhelintuen tuomaa resurssinkulutusta voi vähätellä. (B-tuotteiden tukipäällikkö, 26.8.2008.) Puhelinoperaattorin raportin mukaan tuen palvelunumeroon oli soitettu viikoittain keskimäärin 3 puhelua ja kun puhelun kesto on ollut keskimäärin 7:07 minuuttia, tekee tämä noin 20 minuuttia per viikko. (Elisa puheluraportit, ladattu 26.8.2008.) Koska osa puhelusta ohjautuu suoraan tukihenkilöille, ei puheluraportti kerro koko totuutta. A-tuotteille vastaava palvelua ei ole ja kannattaisikin miettiä sitä, olisiko järkevää yhtenäistää tukipalvelua siten, että tarjoaisi molemmille tuoteryhmille maksullisen tukipuhelinnumeron. Koska tuen puhelinpalvelulle on jo olemassa palvelunumero, olisi sen käytöstä mahdollista laskuttaa asiakasta. Työaikaseurannan mukaan puhelintukeen menee noin 9 % tukihenkilöstön kokonaistyöajasta, joten palvelun hinnoittelua kannattaisi miettiä. Puhelintuen työtaakka näyttää kasautuvan erityisesti tietyille henkilöille, jolloin tuen antaminen puhelimitse vähentää heillä mahdollisuutta sellaisten tukipalveluiden tarjoamiseen, jotka voitaisiin laskuttaa asiakkailta.

#### **5.6.4 Tiettyjen toimintojen erilliskustannusten laskeminen**

Haastattelujen myötä löytyi monia toimintoja, joita suoritetaan muun työn ohessa asiakkaiden hyväksi. Näiden suorittamisesta ei laskuteta asiakasta, mutta koska asiakas hyötyy toimintojen suorittamisesta, voitaisiin näistä periä hintaa. Toisaalta on myös olemassa toimintoja, joiden suorittamisesta ei voida pyytää hintaa, mutta joiden tarjoamista asiakkaille voidaan ehkä vähentää, esimerkiksi asiakaskäynnit tai asiakastilaisuudet. Erityisesti toivottiin, että asiakaskäynneille ja tarjouksen tekemiselle voitaisiin laskea kustannus (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008). Tämän vuoksi tutkielmassa laskettiin asiakaskannattavuuden lisäksi tietyille toiminnoille erilliskustannukset. Tällöin kustannukset voidaan mahdollisuuksien mukaan ottaa huomioon hinnoittelussa. Kyseisiä toimintoja on jo käsitelty edellisissä luvuissa; tässä listataan vielä ne toiminnot, joille erilliskustannus pyrittiin laskemaan.

- Myynnin asiakaskäynnit
- Tarjouksen tekeminen
- Laitteen mitoitus ja materiaalivalinta

- Tuen puhelinpalvelu
- Laitteiden käyttöönottoparametrointi ja siihen liittyvät dokumentit
- Erikoispalvelun perustaminen kokonaisuudessaan

Esimerkkinä erilliskustannuksen laskemisesta voidaan mainita vaikkapa N-tuotteen mitoitus. Tämä saattaa kestää 1-3 päivää riippuen kyselyn laadusta. Vasta mitoituksen jälkeen voidaan tehdä tarjous. (K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Jokaisen toiminnon kustannus laskettiin toiminnon suorittamiseen kuluvaan työajan arvion avulla. Tähän lisättiin matkakulut silloin, kun lisääminen oli mahdollista. Matkakulujen kohdistamista asiakkaalle helpottaisi huomattavasti, jos myynti ja tuki kirjoittaisivat matkalaskulle kenen asiakkaan luona on käyty. Tällä hetkellä matkan käyttötarkoituksen ja asiakkaan mainitseminen matkalaskulla on vapaaehtoista (X Oy:n matkalaskujen käsittelijältä saatu sähköposti 29.8.2008).

Jos erityyppisille tarjouksille voitaisiin laskea joku hinta, voitaisiin tällöin tarkastella asiakkaita sen mukaan, minkätyyppisiä tarjouksia näille tehdään. Esimerkiksi erikoislaitteiden hintatiedustelun tekeminen tehtaalle vie aina aikaa:

*”Asiakkaat joilla on paljon erikoistuotteita, niille tarjoustoiminta on paljon työläämpää ja aiheuttaa kustannuksia. Sitten meillä on paljon semmosia asiakkaita jotka eivät aiheuta juurikaan kustannuksia ja pystytään tekeen tarjoukset melko helposti.”*

(K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008.)

Kuten jo edellä teoriaosiossa on todettu, päätös asiakkaan hylkäämisestä tai säilyttämisestä ei saa perustua pelkästään asiakaskannattavuuden perusteella saatuihin lukuihin, vaan mukaan tulee ottaa myös harkinnan mukaan laadullisia elementtejä. Sama pätee tässä luvussa edellä esitettyihin erilliskustannuksiin. Tarkoituksena ei ole, että kaikkia laskettuja kustannuksia ryhdyttäisiin heti perimään asiakkailta. Enemminkin pyrkimyksenä on nähdä, mitkä toiminnot ovat sellaisia, jotka aiheuttavat kustannuksia ja kuinka suuria nämä kustannukset ovat. Toki yrityksen kannalta on positiivista, jos kyseisten toimintojen suorittamisesta voidaan pyytää hinta; todellisuudessa asiakassuhteen luonne sekä markkinatilanne määräävät usein sen, pystytäänkö toimintoja hinnoittelemaan asiakkaille asti. Joka tapauksessa on hyödyllistä nähdä, mitä tietyn toiminnon suorittaminen maksaa X Oy:lle.

## **6. ANALYYSI JA KEHITYSEHDOTUKSET**

### **6.1 Soveltuvuuden analysointi**

Yrityksellä oli selkeä tarve asiakaskannattavuuden analysoinnin kehittämiseen. Tällä hetkellä kannattavuuden mittarina käytetty bruttokate on toki suuntaa-antava indikaattori, mutta kuten haastatteluissa ilmeni, eri asiakkaiden hyvinkin erilaiset tarpeet ja vaatimukset voivat nostaa myyntiprosessiin liittyviä kustannuksia huomattavasti. Näiden kustannusten selvittäminen ja kohdistaminen auttaa yritystä näkemään, mihin asiakkuuksiin kannattaa panostaa enemmän ja mihin vähemmän.

Kun mallia esiteltiin X Oy:n tiiminvetäjien palaverissa, herätti se paljon kysymyksiä. Muun muassa asiakaskäyntien suuri kustannus herätti ihmetystä, sillä tämän perusteella joillakin asiakkailla ei kannattaisi käydä lainkaan. Palaverissa todettiin kuitenkin, että mallin antamat luvut ovat vain suuntaa-antavia; asiakaskannattavuusmallissa asiakaskäynnit -toiminnolle on allokoitu myös laskennallinen osa tiimin yleiskustannuksista. Tämän vuoksi esimerkiksi asiakaskäynnin suuri kustannus ei tarkoita sitä, etteikö asiakkaalla kannattaisi käydä siitäkin huolimatta, ettei käynnin tuloksena välttämättä saada kustannuksia ylittäviä tuottoja. Kuten eräs palaveriin osallistujista osuvasti totesi, kustannus on hyvä pitää mielessä ja samalla miettiä sitä, mikä on käynnin tarkoitus; turhat kahvitteluressut tulisi jättää pois.

Mallin yksinkertaisuutta kiiteltiin ja yleisesti ottaen hyvänä pidettiin sitä, että tietyille ydintoiminnoille pystytään laskemaan suuntaa-antava kustannus. Ehdotuksena nousi esiin myös se, että mallin pohjalta asiakkaita voisi ryhmitellä matriisiin, jossa otettaisiin huomioon sekä kustannukset että asiakkaan potentiaali. Tällä tavoin malli voisi palvella myös strategisena johtamistyökaluna.

### **6.2 Kehitysehdotukset**

Tässä tutkielmassa rakennettu malli kattaa kaikki X Oy:n asiakkaat karkealla tasolla. Mallista rakennettiin tarkoituksella yksinkertainen, koska kyseessä on ensimmäinen toimintolaskentamalli. Tällöin malli toimii pohjana myöhemmälle kehitykselle sekä auttaa arvioimaan sitä, voitaisiinko mallia laajentaa konsernin muihin myyntiyhtiöihin tai esimerkiksi palvelukeskukseen. Mallia on mahdollista kehittää pilkkomalla toimintoja pienempiin osasiin tai tarkastelemalla kustannuksia

esimerkiksi henkilötasolla. Mallin pohjalta voi rakentaa myös erilaisia asiakasmatriiseja, kuten tuotto/kustannus-matriisi tai liikevaihto/tulos-matriisi.

Yrityksen tapauksessa eräs mielenkiintoisimmista kehittämissuunnitelmista olisi se, kuinka yhtiön tarjoamille lisäpalveluille voitaisiin laskea kustannus. Koska yritys toimii B2B –ympäristössä ja kilpailu alalla on kovaa, täytyy yrityksen erottua tarjoamalla tuotteen lisäksi myös tukipalveluita. Nämä palvelut tulee hinnoitella myös asiakkaalle ja osalle palveluista, esimerkiksi perustukipalvelulle, on olemassa hinnasto, jonka mukaan asiakasta veloitetaan (H-tiimin aluepäällikkö A, 12.8.2008). Tämän lisäksi on myös muita palveluita, joita yritys tekee asiakkaan puolesta koska asiakkaalla ei ole resursseja tai taitoa suorittaa tehtävää itse, esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa laitteiden mitoitus (K-tiimin myyntijohtaja 14.8.2008) tai instrumenttivalinta (K-tiimin aluepäällikkö 18.8.2008). Mitoitukseen on tarjolla ohjelmisto, jota osa asiakkaista jo käyttääkin, mutta instrumenttivalinnalle tulisi kehittää sellainen ohjelmisto, joka voitaisiin jakaa asiakkaille (K-tiimin aluepäällikkö 18.8.2008). Kaikille lisäpalveluille ei ole olemassa hinnastoa ja olisikin mielenkiintoista pohtia, mitkä kaikki tuotteeseen liittyvät palvelut voitaisiin tuottaa ja laskea niille kustannus. Tällöin myyjät voisivat ottaa tämän kustannuksen huomioon neuvotteluissa ja huomioida sen joko osana tuotteen hintaa tai omana eräänään.

Koska malli antaa asiakaskannattavuuden rahamääräisen arvon, voitaisiin asiakkaita ryhmitellä kannattavuuden mukaan ja samalla nähtäisiin se, millä tavoin eri palveluiden tarjoaminen tai esimerkiksi asiakaskäyntien lisääminen vaikuttavat kannattavuuteen. Mielenkiintoista olisi nähdä esimerkiksi se, kasvavatko asiakaskäyntien kustannukset ja käyntien tuottamat lisätilaukset samassa suhteessa.

Kannattamattomilta vaikuttavien asiakkaiden kohdalla olisi taas hyvä miettiä missä menee se raja, että asiakas kannattaa vielä pitää. Edellä esittelemäni Cooper ja Kaplan (1991, 135) olivat sitä mieltä, että asiakkaita ei saisi hylätä vaan niistä pitäisi tehdä kannattavia. Toisaalta Reinartz ja Kumar (2002, 87) totesivat, että uskolliset asiakkaat eivät välttämättä ole kannattavia. Tästä voisi päätellä, ettei kaikkien uskollisten asiakkaiden säilyttäminen ole taloudellisesti kannattavaa. Itse olen sitä mieltä, että erityisesti suurten asiakkaiden kohdalla kannattavuusanalyysi on tärkeää ja sen perusteella tehtävät päätökset tulee miettiä ja perustella tarkkaan. Uuden asiakkaan hankkiminen on epäilemättä helpompi päätös kuin uskollisen asiakkaan hylkääminen.

Arviointi ei saisi kuitenkaan perustua pelkkiin kannattavuuslukuihin. Myös ei-rahalliset arvot, kuten asiakkaan referenssiarvo eli mahdollisuus luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia, tulevaisuuden kasvupotentiaali tai osaamisarvo eli mahdollisuus osallistua innovatiivisiin projekteihin ovat myös tärkeitä (Storbacka et al. 2000, 15 & 41). Mielestäni varsinkin X Oy:n tapauksessa asiakkaan tarjoama osaamisarvo on tärkeä. Jos yritys pääsee tekemään yhteisprojektia asiakkaan kanssa, oppii se paljon asiakkaan prosesseista ja samalla tarjoutuu mahdollisuus tarjota samanlaista ratkaisua myös muille saman toimialan yrityksille silloin kun asiakasyritysten prosessit ovat riittävän yhtenevät. Esimerkiksi energiateollisuudessa eri yritysten prosessit voivat olla keskenään samankaltaisia. Asiakkaan kautta oppimisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun yritys pyrkii laajentumaan uusille toimialoille. Oppimishyötyä saadaan myös siitä, että asiakas vaatii kehittyneempiä ratkaisuja esimerkiksi elinkaarimallin myötä. Tällöin riittävän osaamisen ansiosta Yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle laitteen sijasta kokonaisen ratkaisun. Liiketoiminnan kannalta ratkaisujen tarjoaminen ei ole yhtä suhdanneherkkää kuin laitteiden myyminen. Ratkaisujen myynnin avulla asiakas saadaan myös sitoutettua yritykseen (Linna, 2008).

### **6.3. ABC-mallin mahdolliset heikkoudet**

Vaikka toimintolaskentaan perustuva malli antaa hyvän kuvan asiakaskannattavuudesta, eivät mallin tulokset ole täysin aukottomia. Ensinnäkin tulee ottaa huomioon se, että mallin tulokset perustuvat monista eri lähteistä saadulle tiedolle, jolloin tietolähteiden tarkkuus vaikuttaa myös siihen, kuinka oikeaa tietoa malli antaa (van Raaij et al. 2003). Tämän tutkielman analyysi lähti liikkeelle tuotekatteesta, joka perustui tuotteesta saatavan myyntihinnan ja sen ostohinnan erotukseen. Tuotteen ostohinta taas määritellään toimittajalla valmistuskustannusten mukaan, joten kustannusten tarkkuus vaikuttaa myös mallin analyysin laatuun. Koska tässä tutkielmassa tuotekustannuksia ei tarkasteltu lainkaan, on vaikea ottaa kantaa siihen, kuinka tarkka mallissa käytetty tuotekate on. Riittävän tarkkoja tuotekustannuslaskelmia voidaan pitää luotettavan asiakaskannattavuusanalyysin peruslähtökohtana; tämän vuoksi mallin tuottama tieto tuotteiden kustannusten osalta saattaa olla vääristynyttä (Järvenpää et al. 2005, 247).

Lisäksi on huomioitava, että X Oy:n tapauksessa asiakkaat ryhmiteltiin myyntitiimeissä resurssien kulutuksen mukaan kolmeen eri ryhmään. Tällöin yksittäisen asiakkaan kannattavuuslaskelma perustuu siihen, mihin ryhmään asiakas on sijoitettu kunkin toiminnon kohdalla. Koska käytössä oli vain kolmen ryhmän jaottelu, vaihtelee asiakkaiden resurssienkulutus myös ryhmien sisällä. Toisaalta ryhmien määrän kasvattaminen ei välttämättä toisi huomattavaa lisätarkkuutta ja joka

tapauksessa se monimutkaistaisi mallia. Jokaiselle asiakkaalle voidaan kuitenkin tarvittaessa laatia yksityiskohtainen malli, jonka avulla tarkempi kannattavuus voidaan laskea.

Mallissa kustannukset kohdistettiin toiminnoille ajankäyttöseurannan mukaan, joka tietenkin perustuu subjektiiviseen arviointiin ajankäytön jakautumisesta toiminnoittain. Realistiseen arvioon pyrittiin pyytämällä henkilöitä arvioimaan ajankäyttönsä vuositasolla sekä laskemaan tiimikohtaiset keskiarvot. Tällä pyrittiin eliminoimaan kausivaihtelut sekä henkilöstä aiheutuvat vaihtelut, vaikka toisaalta vuositason arviointi ei huomioi sitä, että työmäärä saattaa vaihdella voimakkaastikin vuodenaajoista riippuen. Malli ei myöskään kerro esimerkiksi sitä, jos tietyllä myyjällä on paljon työtä vaativa asiakas ja työtaakka jakautuu silloin epätasaisesti asiakkaiden kesken. Myös asiakkaiden luokittelu resurssienkulutuksen suhteen perustuu arvioihin, sillä absoluuttista totuutta ei tässä voida saavuttaa.

Mallia rakennettaessa tehtiin kaksi sähköpostikyselyä, jotka lähetettiin tiimeille. Ensimmäinen kysely koski ajankäytön jakautumista toiminnoille ja toinen kysely asiakkaiden haastavuustason määrittelyä. Ensimmäisessä kyselyssä vastausprosentti oli sisämyynnin osalta 100 %, myynnin osalta 93 % ja tukipalveluiden osalta 81 %. Kyselyä ei toteutettu tilausten käsittelyyn, koska tarvittava tieto saatiin kyseisen tiimin osalta valmiina. Toisen kyselyn vastausprosentit olivat vastaavasti tilausten käsittelyssä 100 %, sisämyynnissä 83 % ja myynnissä 85 %. Toista kyselyä ei vastaavasti toteutettu tukipalvelutiimille.

Myyntitiimien kustannusten laskemisessa käytettiin osittain raportointityökalua, joka on otettu X Oy:ssä käyttöön vuoden 2007 aikana. Oletuksena on, että raportit laaditaan joka kerta kun myyjä on yhteydessä asiakkaaseen, mutta käytännössä raporttia ei vielä joka kerta laadita. Koska raportti oli pohjana esimerkiksi tiimikohtaisen asiakaskäynnin kustannuksen määrittämisessä, on kustannuksissa vääristymää tältä osin.

Muut heikkoudet liittyvät mallin pohjalta tehtävien päätöksien seurauksiin, joita olen jo käsitellyt edellä teoriaosiossa. Malli kertoo pelkästään rahassa mitattavan kannattavuuden, ei esimerkiksi asiakkaan kasvupotentiaalia tai referenssiarvoa (Storbacka et al. 2003, 131). Yrityksessä esimerkiksi erikoispalvelun myyminen sekä rakentaminen asiakkaalle vie huomattavasti resursseja sekä ajankäytön että rahan muodossa. Kun alkuinvestointi on kerran tehty, sujuu palvelun hoitaminen suhteellisen vaivattomasti. Vaikeutena onkin nähdä se, kattavatko asiakkaalta

tulevaisuudessa saatavat tuotot sijoitettuja perustamiskustannuksia. (Tuen aluepäällikkö, 22.8.2008.)

Jos asiakkaita aletaan valikoida, hylkäämispäätös ei saa perustua pelkästään ABC-malliin, vaan mukaan on otettava myös harkinnanvaraisia elementtejä. Lisäksi tulee muistaa se, että asiakkaan hylkääminen ei välttämättä alenna kustannuksia, jos päätöksen seurauksena ei synny todellisia kustannussäästöjä (Horngren et al. 2003, 495 – 496). Tällaisia kustannussäästöjä voisivat olla esimerkiksi asiakaskäyntien vähentäminen tai tilausten käsittelyyn tarvittavan ajan väheneminen, jolloin kannattavia asiakkaita voitaisiin palvella tehokkaammin. Kannattamattomien asiakkaiden kohdalla huomio tulisikin kiinnittää muuttuviin yleiskustannuksiin, jotka ovat yleensä tiimikohtaisia toimintoihin sidottuja kustannuksia kuten esimerkiksi asiakaskäynnit. Koko yritystason yleiskustannukset ovat pääosin kiinteitä ja vaikka tietty asiakas ei näitä kustannuksia kattaisikaan, ei asiakkaasta luopuminen vähennä kyseistä kustannuserää. Asiakkaan hylkääminen saisi aikaa vain sen, että samainen yleiskustannuserä jakaantuisi pienemmän asiakasmäärän katettavaksi.



## 7. YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSIDEAT

### 7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Toimintokohtaisella mallilla on kiistattomia hyötyjä kun halutaan analysoida asiakaskannattavuutta. Tutkielman aikana kuitenkin huomattiin, että tarkkaa mallia on haastava rakentaa ja täysin tarkkaa siitä ei voi saada. Toisaalta liian epätarkka malli ei tuo lisäarvoa; täytyy siis löytää tasapaino järjestelmästä saatavan hyödyn ja sen ylläpitämiseen tarvittavien resurssien välillä. X Oy:lle kehitetty versio, joka perustuu asiakkaiden ryhmittelyyn resurssienkulutuksen mukaan, vastaa hyvin tähän haasteeseen.

Tutkimuksen empiiriset kysymykset koskivat asiakkaisiin kohdistuvien toimintojen ja toimintokohdistimien määrittämistä, asiakkaiden ryhmittelyä haastavuustason mukaan, asiakkaille kohdistettavissa olevien kustannusten osuutta X Oy:n kokonaiskustannuksista, asiakaskannattavuutta parantavia toimenpiteitä sekä toimintolaskentamallin rakentamista siten, että siitä on hyötyä yrityksessä. Tässä esitellään lyhyesti yhteenvetona vastaukset näihin kysymyksiin.

Toimintojen muodostamista käsiteltiin luvussa 5.3.1. Yleisesti ottaen keskeisille asiakkaisiin kohdistuville prosesseille muodostettiin toimintahakemistot ja jokaiselle toiminnolle laskettiin kokonaiskustannus. Kun toimintojen kustannuksia kohdistettiin asiakkaille, toiminnot jaettiin ydin- ja tukitoimintoihin, jolloin kustannusten kohdistaminen tai jakaminen asiakkaille tapahtui sen mukaan, kumpaan ryhmään toiminto kuului. Toimintojen kustannusten kohdistaminen asiakkaille selviää parhaiten luvusta 5.4.

Toimintokohdistimina X Oy:ssä käytettiin muun muassa asiakaskäyntien, tehtyjen tarjousten ja käsiteltyjen tilausten määrää. Kohdistimet valittiin siten, että niiden avulla voitiin mitata asiakkaiden resurssienkulutusta tietyn toiminnon suhteen mahdollisimman hyvin. Asiakkaat jaettiin haastavuustason mukaan ryhmiin myynnissä, sisämyynnissä sekä tilausten käsittelyssä. Tilausten käsittelyssä toteutettiin kevennetty haastavuustasokysely, sillä prosessin luonne on sellainen, että tavallista helpommat tai tavallista enemmän aikaa vievät asiakkaat nousevat harvoin esiin.

Toimintolaskentamallin avulla kaikki X Oy:n kustannukset saatiin joko kohdistettua tai jaettua asiakkaille asti. Tosin kaikille kustannuksille ei voitu käyttää toimintopohjaista kustannusajuria,

vaan osa kustannuksista jaettiin liikevaihdon perusteella. Selkeyden vuoksi nämä kustannukset erotettiin muista kustannuksista. Tilausten käsittelyn, sisämyynnin, myynnin ja tukipalvelun kustannukset saatiin allokoitua asiakkaille toimintojen avulla. Osa näistä kustannuksista erotettiin ensin yhteiskustannuksiksi, mutta jaettiin toisessa vaiheessa asiakkaille. Kaikki kustannukset voitiin siis allokoida asiakkaille asti, mutta osa kustannuksista on sellaisia, joiden kohdistamiseen ei voida käyttää ABC-mallia. Luvussa 5.2 on esitetty yrityksen kokonaiskustannusten jakautuminen kustannuserien välillä.

Tiimikohtaisesti erilliskustannuksia oli myyntitiimeissä noin 60 % ja yhteiskustannuksia noin 40 %. Tilausten käsittelyssä erilliskustannuksia oli reilu 70 % ja yhteiskustannuksia vajaa 30 %. Tiimien väliset erot johtuivat pääosin henkilöstökustannusten määrästä suhteessa muihin kustannukseen. Myynnin suurempi yhteiskustannusten määrä johtui siitä, että tiimeissä oli enemmän sellaisia kustannuksia, joita ei voida kohdistaa asiakastoiminnoille. Tällöin tilausten käsittelyssä henkilöstökustannukset, jotka ovat pääosin erilliskustannuksia, ovat suhteellisesti myyntitiimejä suuremmat. Ottaen huomioon että kyseessä on myyntiyhtiö, jonka kaikkia kustannuksia voidaan joissakin tapauksissa pitää yleiskustannuksina, voidaan yllä mainittua tulosta pitää hyvänä. Kuten edellä jo todettiin, näissä tiimeissä myös yhteiskustannusten luonteiset kustannukset allokoitiin asiakkaille samassa suhteessa kuin työntekijöiden työaika jakautui asiakkaisiin kohdistuville toiminnoille.

Kannattavuutta parantaviksi toimenpiteiksi nousivat haastattelujen myötä muun muassa tiettyjen toimintojen kuten asiakaskäyntien vähentäminen. Lisäksi harkitseminen arvoisia asioita ovat tiettyjen palveluiden hinnoittelu asiakkaille tai vaihtoehtoisesti palvelun tarjoamisen lopettaminen.

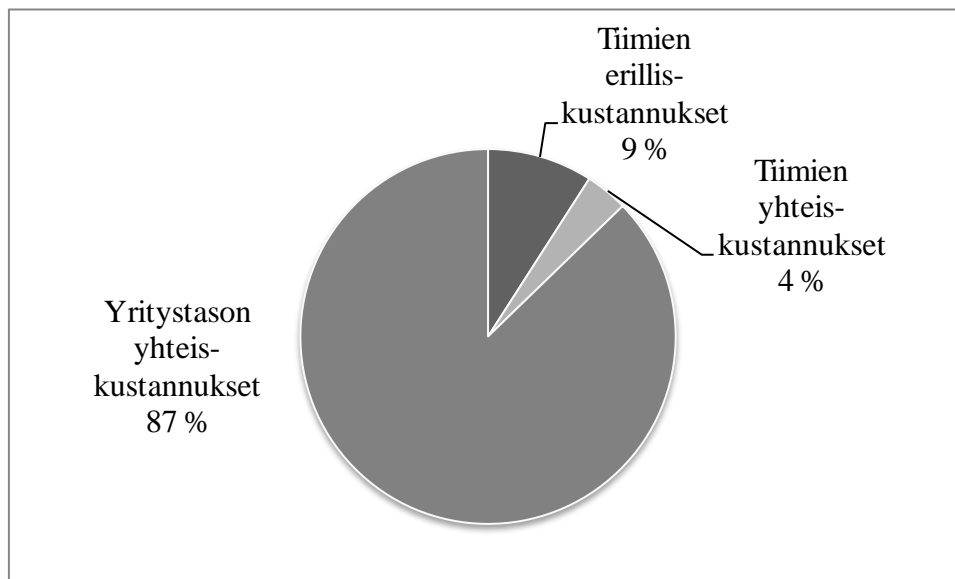
Haastateltujen toivomusten pohjalta toimintolaskentamallista rakennettiin mahdollisimman yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä. Lisäksi mallia muokattiin esitysten pohjalta saadun palautteen myötä. Näkyvyyden saamiseksi mallia on esitelty useassa eri tilaisuudessa ja harkinnassa on mallin laajentaminen koskemaan Suomen myyntiyhtiön lisäksi myös ulkomaisia myyntiyhtiöitä.

## **7.2 Laskentamallin tulosten analysointia**

Tässä luvussa esitellään lyhyesti laskentamallista saatuja tuloksia sekä analysoidaan niitä yleisellä tasolla. Lopuksi pohditaan hieman tulosten yleistettävyyttä. Edellä luvussa 5.2 esitettiin, kuinka X Oy:n kaikki kustannukset jakautuvat tiimikohtaisin erillis- ja yhteiskustannuksiin sekä yritystason

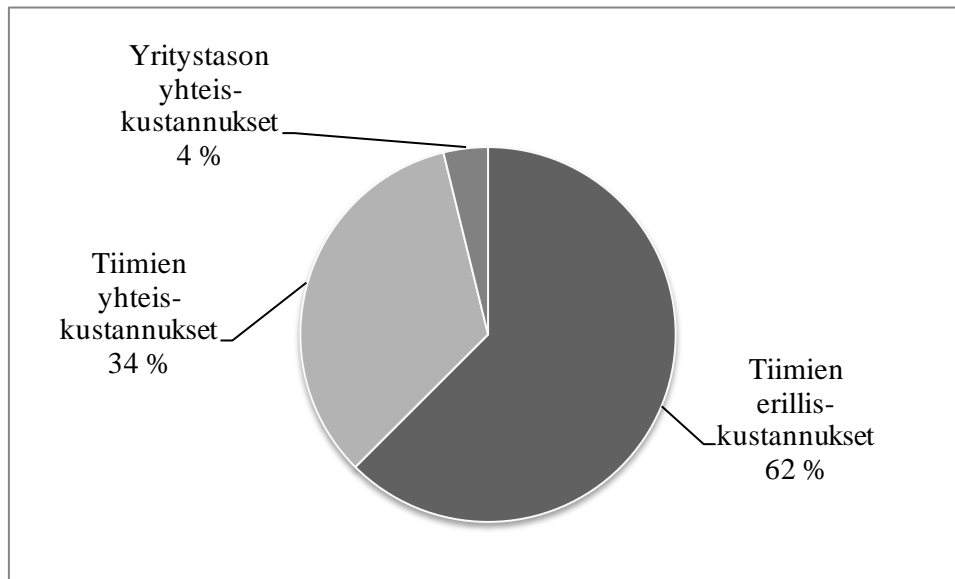
yhteiskustannuksiin. Kun kustannusten jakautumista tarkastellaan asiakkaittain, huomataan että asiakkaiden välillä on suuria eroja siinä, kuinka asiakkaan kokonaiskustannukset jakautuvat eri kustannusryhmiin. Alla olevissa kuvioissa 15 ja 16 on vertailtu kahta X Oy:n asiakasta. Kuvioista nähdään, kuinka erillis- ja yhteiskustannusten jakauma vaihtelee asiakkaiden välillä.

**Kuvio 15:** Erillis- ja yhteiskustannusten jakautuminen asiakkaalle A



Asiakkaalla A suurimman kustannuserän muodostavat yritystason yhteiskustannukset. Tiimien erillis- ja yhteiskustannusten pieni määrä suhteessa yritystason yhteiskustannuksiin – jotka siis allokoidaan asiakkaille liikevaihtojen suhteessa – merkitsee sitä, että asiakas on tilannut paljon tuotteita vaikka hänelle ei ole uhrattu paljoa kustannuksia. Tällaiset asiakkaat ovat erittäin kannattavia X Oy:n kannalta.

**Kuvio 16:** Erillis- ja yhteiskustannusten jakautuminen asiakkaalle B

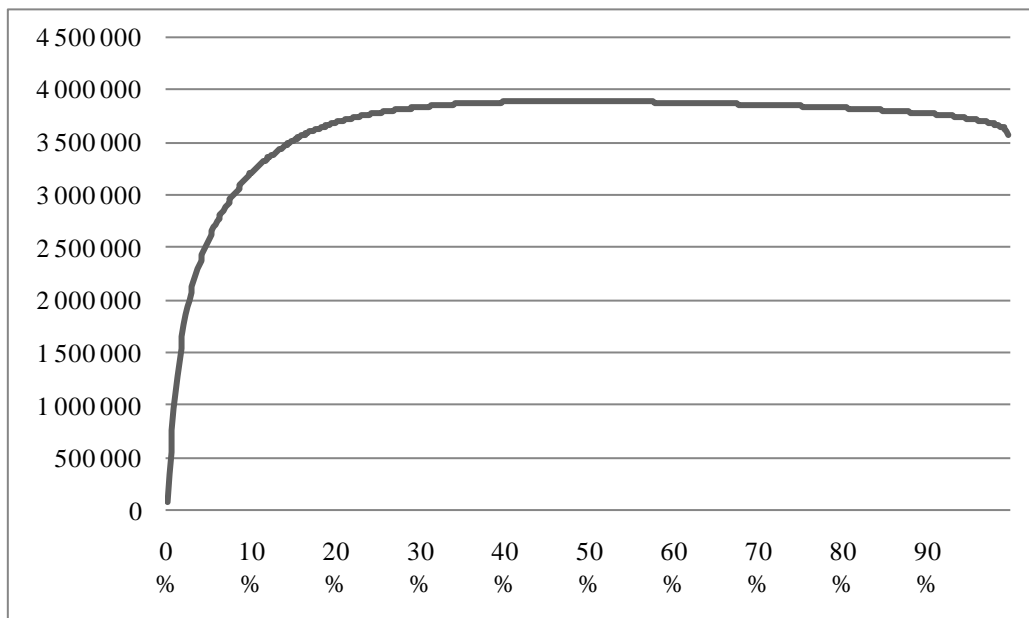


Asiakas B:llä tilanne on lähes päinvastainen; tiimien kustannukset muodostavat yli 95 % kokonaiskustannuksista. Tämä johtuu siitä, että asiakkaalta saatu liikevaihto – joka määrittelee yritystason yhteiskustannusten määrän – on huomattavasti pienempi suhteessa asiakkaalle uhrattuihin resursseihin myynnissä ja tilausten käsittelyssä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ei ole tilannut tarpeeksi tuotteita huolimatta siitä, että kyseiselle asiakkaalle on uhrattu paljon kustannuksia. Tällainen asiakas on kannattamaton X Oy:lle.

Kun yrityksen kaikki kustannukset oli allokoitu asiakkaille, voitiin asiakkaiden kannattavuutta tarkistella myös myyntiryhmittäin. Tarkasteltaessa kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden määriä, vaihteli kannattavien asiakkaiden lukumäärä välillä 43 % - 56 %. Kun taas kannattavuutta tarkasteltiin laskentamallin perusteella saatujen tuottojen ja tappioiden suhteena, vaihteli kannattamattomien asiakkaiden tuoman tappion suhde kannattavien asiakkaiden tuomiin voittoihin välillä 5 % - 15 %. Laskelmien tulokset korreloivat myyntiryhmien välillä siten, että ryhmässä, jossa oli eniten kannattavia asiakkaita, oli myös pienin tappioiden suhde tuottoihin; päinvastainen tulos oli taas siinä ryhmässä, jossa oli vähiten kannattavia asiakkaita. Tämä tarkoittaa sitä, että tuloksella mitattuna jokaisen myyntiryhmän kannattavuus on parempi kuin kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden määrällä mitattuna. Kannattavat asiakkaat tuovat siis enemmän positiivista tulosta kuin kannattamattomat asiakkaat tuottavat tappioita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kannattamattomien asiakkaiden suureen määrään ei kannattaisi kiinnittää huomiota.

Alla olevassa kuviossa tarkastellaan X Oy:n kaikkien asiakkaiden kumulatiivista kannattavuutta. Kuvion luvut eivät vastaa todellisuutta, mutta ovat suhteessa yrityksen todellisiin lukuihin. Kuten kuviosta huomataan, reilu 40 % asiakkaista kasvattaa yrityksen kumulatiivista tulosta, tämän jälkeen kumulatiivista kannattavuutta kuvaava käyrä kääntyy laskuun. Kannattaa myös huomata käyrän jyrkkä kulmakerroin alussa, mikä tarkoittaa sitä, että kaikista kannattavimmat asiakkaat kasvattavat X Oy:n tulosta voimakkaasti. Vastaavasti loiva kulmakerroin käyrän loppupuolella kertoo siitä, että kannattamattomien asiakkaiden tuoma tappio on asiakaskohtaisesti suhteellisen pieni.

**Kuvio 17:** X Oy:n kaikkien asiakkaiden kumulatiivinen kannattavuus



Tutkielman case-yritys on puhdas myyntiyhtiö, joten tulokset eivät ole yleistettävissä tuotantotoimintaan. Sen sijaan samanlaista mallia voisi soveltaa myös muihin sellaisiin yrityksiin, joilla on paljon yritysasiakkaita ja asiakkuuksien hajonta vaadittavien palveluiden suhteen on suurta. Asiakkaiden ryhmittelyä toimintojen ajankäytön mukaan voidaan pitää käyttökelpoisena mallina myös muihin yrityksiin. Tätä olisi mahdollista soveltaa myös tuotantotoimintaan silloin, kun valmistettavien tuotteiden vaatima resurssi tietyn toiminnon suhteen vaihtelee spesifikaatioiden mukaan. Toisaalta tutkielman yleistettävyyteen on suhtauduttava varauksella, sillä tutkimuksen aikana haastateltiin vain yhden yrityksen toimihenkilöitä.

### 7.3 Jatkotutkimusideoita

Jatkotutkimusaiheita aiheeseen liittyen on paljon; tässä tuodaan esiin kohdeyrityksen kannalta kolme mielenkiintoisinta aihetta.

Mielenkiintoisin jatkotutkimuksen aihe olisi laajentaa toimintolaskentamalli koskemaan myös esimerkiksi konsernin muita myyntiyhtiöitä sekä konsernin palvelukeskusta. Kun perusmalli on kerran rakennettu yhteen myyntiyhtiöön, olisi sama konsepti helppo monistaa myös muille. Erityisesti konsernin palvelukeskuksessa toimintolaskentamalli palvelisi hyvin kustannuslaskentaa ja hinnoittelua.

Myyntiyhtiöiden ja palvelukeskuksen lisäksi toimintolaskentamalli voitaisiin laajentaa koskemaan X Oy:n myymien laitteiden valmistuskustannuksia sekä projektien kustannuksia. Tuotteet toimittavalla tehtaalla on hyvin erityyppisiä tuotteita; osa vaatii paljon tuotekehitystä ja osa on standardituotteita, jotka valmistetaan vanhan tutun kaavan mukaan. Tuotteiden valmistuskustannukset pyritään laskemaan niin tarkasti kuin mahdollista, mutta esimerkiksi tilauskohtaisen tuotekehityksen kustannuksia ei ohjata tuotteiden valmistuskustannuksiin. Koska tuotekehitystä vaativien tuotteiden kustannukset ovat huomattavasti suuremmat kuin esimerkiksi lisäosien kustannukset, tarvittaisiin laskentamalli, joka kohdistaisi valmistuskustannukset oikein. (X Oy:n talouspäällikkö, 8.7.2008 ja A-tuotteiden Business Controller 16.9.2008.)

A-tuotteet voidaan jakaa valmistuksen suhteen karkeasti kahteen ryhmään: perustuotteisiin, joiden kustannus on kiinteä sekä erikoistuotteisiin, joille kustannus määritellään tapauskohtaisesti. Kappalemääräisesti erikoistuotteita on tehtaan tuotannosta noin 30-40 %. Tehtaan tuotekustannuslaskenta perustuu tällä hetkellä standardikustannuslaskentaan. Tuotteiden eri kustannuskomponenteille (raaka-ainekustannukset, materiaalin hankintakustannukset, alihankinta ja oma valmistus) lasketaan standardikustannus, johon tuotteen hinta perustuu. Standardeja päivitetään, jos kustannukset muuttuvat yli tietyn rajan. Ongelmana kuitenkin on, että esimerkiksi asetusajan standardikustannus tietylle tuotteelle on laskettu ennalta määritellyn eräkoon mukaan. Kun tuotetta valmistetaan vähemmän kuin määritellyn eräkoon verran, on tuotteen todellinen kustannus sen standardikustannusta suurempi. (A-tuotteiden Business Controller, 16.9.2008.) Edellä kuvattu ongelma on hyvin tyypillinen silloin, kun tuotekustannuslaskennassa sovelletaan standardikustannuksia.

Perinteinen laskentajärjestelmä kohdistaa liikaa kustannuksia suurivolyymisille standardituotteille, kun taas erikoistuotteille kohdistuu liian vähän kustannuksia. Tällöin erikoistuotteet näyttävät todellista kannattavammilta ja standardituotteet vastaavasti todellista kannattamattomammilta. Koska hinta- ja tuotevalikoimapäätökset perustuvat usein kustannustietoihin, tulisi tämän informaation laadun olla kunnossa. (Srinidhi 1992, 198.) Tuotteille tulisi tehdä kannattavuusanalyyssejä samaan tapaan kuin asiakkaillekin, sillä se auttaa yrityksen strategian suunnittelussa (Selnes 1992).

Samoin projektien kustannusten seuranta vaatisi tarkempaa mallia, jolloin yritys saisi selkeämmän kuvan projektien kannattavuudesta (X Oy:n talouspäällikkö, 8.7.2008). Kun ABC-mallia käytetään projektien kustannusseurannassa, kohdistetaan jokaiselle projektille kustannuksia sen mukaan, paljonko projekti kuluttaa toimintojen resursseja. Tällöin projektien yleiskustannukset saadaan tarkemmin selville. Toimintolaskentaa voidaan käyttää samalla myös tarjouskilpailuissa projektihinnoittelun apuna, jolloin pyydetty hinta vastaa paremmin projektin kustannuksia. (Mansuy 2000.)

Toinen jatkotutkimusidea koskee asiakaskannattavuusanalyysin kytkentää myynnin ohjausjärjestelmään. Tällä hetkellä X Oy:n myynnin palkitsemisjärjestelmä noudattaa koko konsernin globaalia linjaa. Palkitsemisjärjestelmä on tiimikohtainen ja koostuu volyyymi- ja kannattavuuskomponenteista. (Linna, 2008.)

Palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa toimivalta, mutta siihen voisi ottaa mukaan myös tarkemman tiimikohtaisen kannattavuuskomponentin. Tällöin myyjille annettaisiin tietyt asiakaskannattavuuteen liittyvät rajat, joiden avulla he voisivat päätellä mitkä asiakkaat ovat kannattavia. Palkitsemismittaritan voidaan määrittää yrityksen strategian mukaan ja myyjien toimintaa ohjataan sen avulla tiettyyn suuntaan (Blessington 1992, 39). Asiakaskannattavuuden ja sen kohottamisen kannalta palkitsemisen fokuksen tulisi olla kannattavissa asiakkaissa eikä esimerkiksi myyntivolyymissa. Toisaalta tässäkin ei saa keskittyä liiaksi yhteen asiaan; jos palvelullaan pelkästään kannattavia asiakkaita, saattaa uusien asiakkaiden hankkiminen unohtua. Yrityksen tapauksessa myynnin palkitsemisjärjestelmää voisi muuttaa siten, että se vastaisi jokaisen tiimin strategiaa ja markkinatilannetta, jolloin esimerkiksi H-tiimissä painottuisi kannattavuuskomponentti enemmän kuin S-tiimissä. Haasteellista olisi rakentaa palkitsemisjärjestelmä, joka on oikeudenmukainen tiimien välillä. Toisaalta nykyinenkään uusiin

tilauksiin perustuva tiimikohtainen komponentti ei ole täysin neutraali, sillä se painottaa kasvavia liiketoiminta-alueita vakaiden toimialojen kustannuksella.

H-tiimin myyntijohtaja totesi, että palkitsemisjärjestelmän tulisi kuvastaa paremmin sekä tiimin tavoitetta että henkilökohtaista panosta. Järjestelmän tulisi myös reagoida markkinatilanteen muutoksiin: Jos X Oy:n tilauskanta on täynnä, tulisi keskittää myynti kannattavimmille asiakkaille, kun taas tilanteessa jossa tarvitaan lisää tilauksia, painottuisi palkitsemisessa enemmän uusien tilausten hankkiminen. Palkitsemisessa nopea käsittely on tärkeää, jolloin myyjät saisivat nopeammin palautetta työstään. (Linna, 2008.)

Myyjien palkitsemisjärjestelmää voidaan tarkastella myös Simonsin ohjausjärjestelmien viitekehysten kautta. Diagnostinen ohjausjärjestelmä tarkkailee organisaation tuloksia ja korjaa poikkeamat edellä määritettyjen suoritusmittareiden avulla. Tavoitteena on tavoitellun strategian toteutuksen koordinointi ja valvonta. Järjestelmän etuina voidaan pitää muun muassa resurssien tehokasta allokoointia, tavoitteiden määrittämistä ja motivaation tuottamista. Järjestelmä luodaan asettamalla arvosteluperusteet, mittaamalla tuloksia ja liittämällä palkitseminen tavoitteiden saavuttamiseen. (Simons 1995, 156 & 179.) Järjestelmään liittyy myös riskejä. Jos mitataan vääriä muuttujia, ei saavuteta strategian kannalta oikeita tuloksia jolloin järjestelmästä on lähinnä haittaa. Ongelmana on myös työntekijöiden halu saavuttaa tavoitteet vaivattomasti määrittämällä liian helpot tavoitteet sekä liiallinen keskittyminen pelkkään mitattavan tavoitteen parantamiseen, jolloin järjestelmän pohjalla oleva strategia unohtuu. (Simons 2000, 213.)

Laskenta- ja kontrollijärjestelmät jakavat valtaa organisaation sisällä, koska niiden avulla voidaan seurata henkilökohtaista suoriutumista. Koska hyvästä suoriutumisesta palkitaan, toimivat ihmiset sen mukaan, mitä mittausjärjestelmä heiltä odottaa. Jos tavoitteet eivät ole oikein asetettu tai mittauskriteerit antavat vääristyneitä tuloksia, ei järjestelmä toimi oikein. Tällöin mitattavat pyrkivät vaikuttamaan mittarien valintaan sekä kerättävän tiedon laatuun. (Markus & Pfeffer, 1983.) Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää rakentaa sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka vastaisi yrityksen strategiaa ja tukisi sen saavuttamista.

Kolmas mielenkiintoinen jatkotutkimusidea liittyy asiakkaiden segmentointiin. Tällä hetkellä X Oy:n asiakkaat segmentoidaan teollisuusaloittain kolmeen eri myyntitiimiin ja tiimien sisällä alueittain tai jollain muulla perusteella. Vaihtoehtoinen tapa olisi ryhmittää asiakkaat taloudellisten



muuttujien avulla esimerkiksi volyymin ja kannattavuuden suhteessa. Tällöin voitaisiin esimerkiksi suuren volyymin asiakkaat jaotella kannattavuudeltaan korkeisiin ja mataliin. (Bellis-Jones 1989.)

Storbacka (2005, 65 – 70) taas ehdottaa asiakkuussalkkujen luomista, jolloin asiakkaat ryhmiteltäisiin esimerkiksi perustuen asiakkaiden tuottamaan taloudelliseen lisäarvoon tai asiakkuuden marginaaliin ja keston. Tässä ei ole kysymys niinkään asiakkaiden segmentoinnista heidän tarpeidensa mukaan, vaan tavoitteena on muodostaa salkut perustuen asiakkuuden yritykselle tuottamaan arvoon. Tällainen asiakkuuksien tarkastelu toisi lisäarvoa segmentoinnin lisäksi ja Storbacka toteaaakin, etteivät salkkujen luominen ja segmentointi ole toisiaan poissulkevia tarkastelutapoja.

## 8. LÄHDELUETTELO

### Artikkelit ja lähdekirjallisuus:

Aiyathurai, G., Cooper, W. & Sinha, K. 1991. "Note On Activity Accounting". *Accounting Horizons*, vol. 5, 60 – 68.

Anderson, S. W. 1995. "A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Activity-Based Costing Implementation at General Motors, 1986 – 1993". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, 1 – 51.

Anderson, S. W. & Young, S. M. 1999. "The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, 525-559.

Armstrong, P. 2002. "The costs of activity-based management". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, 99 – 120.

Baird, K., Harrison, G. & Reeve, R. 2007. "Success of activity management practices: the influence of organizational and cultural factors". *Accounting and Finance*, vol. 47, 47 – 67.

Barret, R. 2005. "Time-Driven Costing: The Bottom Line on the New ABC". *Business Performance Management*, vol. 3, 35 – 40.

Bellis-Jones, R. 1989. "Customer Profitability Analysis". *Management Accounting*, vol. 67, 26 – 28.

Bjørnenak, T. & Mitchell, F. 2002. "The development of activity-based costing journal literature, 1987 – 2000". *The European Accounting Review*, vol. 11, 481 – 501.

Blessington, M. 1992. "Designing a Sales Strategy with the Customer in Mind". *Compensation & Benefits Review*, vol. 24, 30 – 42.

Brimson, J.: *Toimintolaskenta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 1992.

Cagwin, D. & Bowman, M. 2002. "The association between activity-based costing and improvement in financial performance". *Management Accounting Research*, vol. 13, 1 – 39.

Cooper, R. 1987. "Does your company need a new cost system?". *Journal of Cost Management*, vol. 1, 45 – 49.

Cooper, R. 1988a. "The rise of activity-based costing – part one: when do I need an activity-based cost system?". *Journal of Cost Management*, vol. 2, 45 – 54.

Cooper, R. 1988b. "The rise of activity-based costing – part two: when do I need an activity-based cost system?". *Journal of Cost Management*, vol. 2, 41 – 48.

Cooper, R. 1989a. "The rise of activity-based costing – part three: how many cost drivers do you need and how should you select them?". *Journal of Cost Management*, vol. 3, 38 – 49.

Cooper, R. 1989b. "The rise of activity-based costing – part four: what do activity-based cost systems look like?". *Journal of Cost Management*, vol. 3, 34 – 46.

Cooper, R. 1990a. "ABC: need, not an option". *Accountancy*, vol. 106, 86 – 88.

Cooper, R. 1990b. "Explicating the logic of ABC". *Management Accounting*, vol. 68, 58 – 59.

Cooper, R. & Kaplan, R. 1988a. "How cost accounting distorts product costs?". *Management accounting*, vol. 74, 54 – 57.

Cooper, R. & Kaplan, R. 1988b. "Measure Costs Right: Make the Right Decision". *Harvard Business Review*, vol. 66, 96 – 103.

Cooper, R. & Kaplan, R. 1991. "Profit Priorities from Activity-Based Costing". *Harvard Business Review*, vol. 69, 130 – 135.

Cooper, R. & Kaplan, R. 1992. "Activity-Based Systems: Measuring the Costs of Resource Usage". *Accounting Horizons*, vol. 6, 1 – 13.

Cooper, R. & Slagmulder, R. 2000. "Activity-Based Budgeting – Part 1". *Strategic Finance*, vol. 82, 85 – 86.

Cooper, R. & Zmud, R. 1990. "Information Technology Implementation Research: A Technological Diffusion Approach". *Management Science*, vol. 36, 123 – 139.

Cotton, W., Jackman, S. & Brown, R. 2003. "Note on a New Zealand replication of the Innes et al. UK activity-based costing survey". *Management Accounting Research*, vol. 14, 67 – 72.

Datar, S. & Gupta, M. 1994. "Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing". *The Accounting Review*, vol. 69, 567 – 591.

Dearman, D. & Shields, M. 2001. "Cost Knowledge and Cost-Based Judgement Performance". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, 1 – 18.

Drury, C.: *Management Accounting for Business* 3<sup>rd</sup> Edition. London: Thomson Learning, 2005.

Englund, H. & Gerdin, J. 2008. "Transferring knowledge across sub-genres of the ABC implementation literature". *Management Accounting Research*, vol. 19, 149 – 162.

Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S. & Levant, Y. 2008. "Cost modelling in logistics using time-driven ABC. Experiences from a wholesaler". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 38, 172 – 191.

Foster, G. & Gupta, M. 1994. "Marketing, Cost Management and Management Accounting". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 6, 43 – 77.

Foster, G. & Swenson, D. 1997. "Measuring the Success of Activity-Based Cost Management and Its Determinants". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, 109 – 141.

Gosselin, M. 1997. "The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, 105 – 222.

Guilding, C. & McManus, L. 2002. "The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an explanatory note". *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, 45 – 59.

Hellman, K.: *Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja portfoliot*. Juva: WSOY, 2003.

Hixon, M. 1995. "Activity-based management: its purpose and benefits". *Management Accounting*, vol. 75, 30.

Homburg, C. 2001. "A note on optimal cost driver selection in ABC". *Management Accounting Research*, vol. 12, 197 – 205.

Horngren, C. 1995. "Management accounting: this century and beyond". *Management Accounting Research*, vol. 6, 281 – 286.

Horngren, C., Foster, G. & Datar, S.: *Cost Accounting. A Managerial Emphasis* 10<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

Horngren, C., Datar, S. & Foster, G.: *Cost Accounting. A Managerial Emphasis* 11<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Innes, J. & Mitchell, F. 1995. "A survey of activity-based costing in the U.K.'s largest companies". *Management Accounting Research*, vol. 6 137 – 153.

Innes, J. & Mitchell, F.: *A Practical Guide to Activity-Based Costing*. London: Kogan Page Limited, 1998.

Innes, J., Mitchell, F. & Sinclair, D. 2000. "Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results". *Management Accounting Research*, vol. 11, 349 – 362.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V.: *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Porvoo: WSOY, 2004.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.-S.: *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2005.

Kaplan, R. 1983. “Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research”. *The Accounting Review*, vol. 58, 686 – 705.

Kaplan, R. 1984a. “The evolution of management accounting”. *The Accounting Review*, vol. 59, 390 – 418.

Kaplan, R. 1984b. “Yesterday’s accounting undermines production”. *Harvard Business Review*, vol. 62, 95 – 101.

Kaplan, R. & Cooper, R.: *Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Kaplan, R. & Anderson, S. 2004. “Time-Driven Activity-Based Costing”. *Harvard Business Review*, vol. 82, 131 – 138.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. ”The Constructive Approach in Management Accounting Research”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 5, 243 – 264.

Kennedy, T. & Affleck-Graves, J. 2001. “The Impact of Activity-Based Costing Techniques on Firm Performance”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 13, 19 – 45.

Krumwiede, K. 1998. ”The Implementation Stages of Activity-Based Costing and the Impact of Contextual and Organizational Factors”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, 239 – 277.

Lind, J. & Strömsten, T. 2006. ”When do firms use different types of customer accounting?”. *Journal of Business Research*, vol. 59, 1257 – 1266.

Linna, M. 2008. ”Asiakaskannattavuuden analysointi ABC-mallin avulla. Case X Oy”. Helsingin kauppakorkeakoulun kandidaatintutkielma, 1 – 32.

Lumijärvi, O.-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T.: *Toimintolaskenta käytännössä. Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä*. Juva: WSOY, 1995

Lukka, K.: ”Case/field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa” teoksessa Hookana-Turunen H. (toim.): *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija: professori Reino Majala 65 vuotta*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, 1999.

Lukka, K. & Granlund, M. 2002. “The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres”. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, 165 – 190.

McGowan, A. S. & Klammer, T. P. 1997. “Satisfaction with Activity-Based Cost Management Implementation”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 9, 217 – 237.

Malmi, T. 1996. “Activity-Based Costing in Finnish Metal and Engineering Industries.” *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 243 – 264.

Malmi, T. 1997. ”Towards explaining activity-based costing failure: accounting and control in a decentralized organization”. *Management Accounting Research*, vol. 8, 459 – 480.

Malmi, T. 1999. “Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms”. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, 649 – 672.

Mansuy, J. 2000. “Activity-Based Costing Can Improve Project Bidding”. *Industrial Management*, vol. 42, 6 – 9.

Markus, M. L. & Pfeffer, J. 1983. “Power and the design and implementation of accounting and control systems”. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, 205 – 218.

Nanni, A. J., Dixon R. & Vollmann, T. E. 1992. ”Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities”. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 4, 1 – 19.

- Noreen, E. 1991. "Conditions Under Which Activity-Based Cost Systems Provide Relevant Costs". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 3, 159 – 168.
- Pearce, S. 1997. "Activity-based costing: A practical approach". *Industrial Distribution*, vol 5, 82 – 90.
- Pöllänen, J.: *Yksilömarkkinointi. Oppivan asiakassuhteen rakentaminen*. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 1999.
- Reinartz, W. & Kumar, V. 2002. "The mismanagement of customer loyalty". *Harvard Business Review*, vol. 80, 86–97.
- Selnes, F. 1992. "Analyzing Marketing Profitability: Sales Are a Dangerous Cost-driver". *European Journal of Marketing*, vol. 26, 15 – 26.
- Shields, M. 1995. "An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing" *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, 148 – 166.
- Simons, R.: *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Simons, R.: *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Boston: Harvard Business School, 2000.
- Srinidhi, B. 1992. "The Hidden Costs of Specialty Products". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 4, 198 – 208.
- Storbacka, K. 1997. "Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases". *Journal of Marketing Management*, vol. 13, 479 – 492.
- Storbacka, K.: *Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*. Helsinki: WSOY, 2005.



Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K.: *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2000.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T.: *Asiakkuuden arvon lähteellä*. Juva: WSOY, 2003

Swenson, D. 1995. "The Benefits of Activity-Based Cost Management to the Manufacturing Industry". *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, 167 – 180.

Van Raaij, E., Vernooij, M. & van Triest, S. 2003. "The implementation of customer profitability analysis: A case study." *Industrial Marketing Management*, vol. 32, 573 – 583.

Van Raaij, E. 2005. "The strategic value of customer profitability analysis". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, 372 – 381.

Vehmanen, J. & Koskinen, K.: *Tehokas kustannushallinta*. Porvoo: WSOY, 1997.

Vokurka, R. J. & Lummus, R. R. 2001. "At What Overhead Level Does Activity-Based Costing Pay Off?" *Production and Inventory Management Journal*, vol. 42, 40 – 48.

### **Muut kirjalliset lähteet:**

Elisa puheluraportit, ladattu 26.8.2008

### **Haastattelut:**

Myyntikoordinaattori A, 7.8.2008

Projektien myyntikoordinaattori, 7.8.2008

Myyntikoordinaattori B, 7.8.2008

Dokumenttiassistentti, 11.8.2008

H-tiimin aluepäällikkö A, 12.8.2008

H-tiimin sisämyyjä, 12.8.2008

H-tiimin myyntijohtaja, 13.8.2008

K-tiimin myyntijohtaja, 14.8.2008

H-tiimin aluepäällikkö B, 15.8.2008

K-tiimin aluepäällikkö A, 18.8.2008

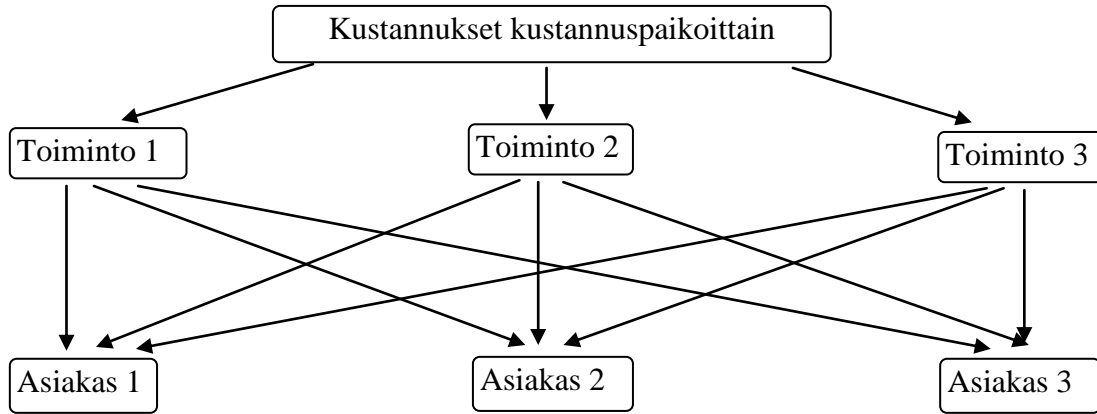
X Oy:n tukipäällikkö, 18.8.2008  
S-tiimin myyntijohtaja, 18.8.2008  
Myyntikoordinaattori C, 19.8.2008  
K-tiimin sisämyyjä, 19.8.2008  
S-tiimin aluepäällikkö A, 19.8.2008  
Tuen aluepäällikkö, 22.8.2008  
B-tuotteiden tukipäällikkö, 26.8.2008  
Erikoispalvelupäällikkö, 28.8.2008  
S-tiimin aluepäällikkö B, 29.8.2008 (kirjallinen haastattelu)  
H-tiimin aluepäällikkö C, 29.8.2008 (puhelinhaastattelu)  
K-tiimin aluepäällikkö B, 29.8.2008

**Keskustelut:**

Tilausten käsittelyn esimies, 7.8.2008  
X Oy:n talouspäällikkö, 7.8.2008  
K- ja S-tiimien myyntiassistentti, 15.8.2008  
Konsernin palvelukeskuksen päällikkö, 19.8.2008  
Markkinointipäällikkö, 20.8.2008  
Myyntikoordinaattori A, 22.8.2008  
X Oy:n tukipäällikkö, 1.9.2008 ja 29.10.2008  
A-tuotteiden Business Controller, 16.9.2008

## 9. LIITTEET

### Liite 1: Kuvio perinteisestä toimintolaskentamallista



Lähde: Drury 2005, 145.

## Liite 2: Esimerkki haastattelulomakkeesta

Haastateltava: \_\_\_\_\_

Tehtävä organisaatiossa: \_\_\_\_\_

Päivämäärä: \_\_\_\_\_

Käydään ensin läpi toimintolaskentamalli pääpiirteissään.

1. Myyntiprosessin jakaminen toimintoihin – onko löydettävissä 5 – 10 toimintoa, joihin myyntiprosessi voidaan jakaa?
2. Myynnin ajankäyttö toiminnoittain – onko määritelty virallisesti ja vastaako määrittely todellisuutta?
3. Kohdistuvatko kaikki myynnin toiminnot asiakkaan palvelemiseen vai onko myös sellaisia toimintoja, joita ei voi kohdistaa asiakkaille?
4. Onko sellaisia toimintoja, joita suoritetaan vain muutaman kerran vuodessa?
5. Löytyykö toimintoja, joiden tehostamisessa olisi parantamisen varaa? Entä onko toimintoja, jotka voitaisiin jättää asiakkaiden suoritettavaksi?
6. Voidaanko asiakkaat ryhmitellä esimerkiksi kolmeen ryhmään sen mukaan, paljonko heidän palvelemisensa vie aikaa kullakin toiminnolla?
7. Ovatko tietyt toiminnot sellaisia, että niiden suorittaminen vie tietyillä asiakkailla huomattavasti enemmän aikaa kuin muilla?
8. Entä onko sellaisia tuotteita, joiden myyminen / käsitteleminen myyntivaiheessa vie paljon aikaa?
9. Mitkä toiminnot ovat mielestäsi sellaisia, jotka asiakas voisi suorittaa itse esimerkiksi Internetin kautta?
10. Hinnoitellaanko tiettyjä palveluja, esim. ylimääräisiä kopioita käyttöohjeista asiakkaille asti?
11. Millaiseksi toimintolaskentajärjestelmä tulisi rakentaa, jotta sitä tulisi käytettyä ja tietoja päivitettyä säännöllisesti?
12. Tuleeko mieleen muuta aiheeseen liittyvää?

### **Liite 3: X Oy:n toimintahakemisto**

#### **Myynti ja sisämyynti**

##### **H-tiimin myynti**

1. Asiakaskäynnit ja käyntiraporttien tekeminen
2. Yhteydenpito asiakkaaseen
3. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
4. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
5. Sisäinen kommunikointi

##### **H-tiimin sisämyynti**

1. Yhteydenpito asiakkaaseen
2. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
3. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
4. Sisäinen kommunikointi

##### **K-tiimin myynti**

1. Asiakaskäynnit ja käyntiraporttien tekeminen
2. Yhteydenpito asiakkaaseen
3. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
4. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
5. Sisäinen kommunikointi

##### **K-tiimin sisämyynti**

1. Yhteydenpito asiakkaaseen
2. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
3. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
4. Sisäinen kommunikointi

##### **S-tiimin myynti**

1. Asiakaskäynnit ja käyntiraporttien tekeminen
2. Yhteydenpito asiakkaaseen
3. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
4. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
5. Sisäinen kommunikointi
6. Uusasiakasetsintä

##### **S-tiimin sisämyynti**

1. Yhteydenpito asiakkaaseen
2. Tarjouksen tekeminen ja seuranta
3. Itsensä kehittäminen ja kouluttautuminen
4. Sisäinen kommunikointi

## **Tilaustenkäsittely**

### **A-tuotteet**

1. A-tuotteiden päivittäistilausten vastaanotto ja syöttö järjestelmään
2. Ostoprosessin hallinta
3. Toimitusten valvonta
4. Tilauskohtaisen dokumentaation hallinta
5. Asiakaspalvelu ja myynnin tuki
6. Tiimin toiminnan kehitys

### **B-tuotteet**

1. B-tuotteiden päivittäiskaupan myynti- ja ostotilausten käsittely
2. Ostoprosessin hallinta
3. Myyntitilauksen toimittaminen ja logistinen hallinta
4. Tilauskohtaisen dokumentaation hallinta
5. Asiakaspalvelu ja myynnin tuki
6. Tiimin toiminnan kehitys

### **Dokumentointi**

1. Tilauskohtaisen loppudokumentaation laatiminen päivittäis- ja projektitilauksille
2. Tarjouskansioiden laadinta esimerkkikansion pohjalta
3. Tuonnin Intrastat -ilmoitusten tekeminen tullille
4. Dokumentaatioprosessin kehittäminen

### **Tukipalvelut**

1. A-tuotteen erityispalvelun mukainen tukitoimenpide sopimusasiakkaille
2. A-tuotteiden tukipalvelu (ei sopimusasiakkaat) verstaalla
3. A-tuotteiden tukipalvelu asiakkaan tiloissa tai tuotteen käyttöönotto
4. A-tuotteen erityispalvelun ylläpitoprosessi
5. B-tuotteen tukipalvelu verstaalla
6. B-tuotteen tukipalvelu asiakkaan tiloissa tai tuotteen käyttöönotto
7. Kouluttautuminen
8. Esimiestyö
9. Puhelinpalvelu
10. Tuotetuki / myynti
11. Muu, mitä \_\_\_\_\_

## **Liite 4: Esimerkki X Oy:n asiakaskohtaisesta kustannuslaskentamallista**

**K-tiimi**

**Kenttämyynti**

	Hlöresurssien		Erilliskust. yhteensä	Haastavuus- kerroin	Haastavuus- kustannus / yks.	Yhteiskust.			Kokonais- kustannus	
	allokointi	Lisäykset				€ / yks	Lkm	YHT.	€ / yks	Lkm
Toiminto 1.	-10 000	-3 000	-13 000	-130	0	0	-40 000	-400	0	0
Toiminto 2.	-5 000	-2 000	-7 000	-70	0	0	-20 000	-200	0	0
Toiminto 3.	-5 000	-2 000	-7 000	-70	0	0	-20 000	-200	0	0
			-27 000				-80 000			0

**Sisämyynti**

Toiminto 1.	-5 000	-2 000	-7 000	-70	0	0	-1 000	-10	0	0
Toiminto 2.	-2 000	-1 000	-3 000	-30	0	0	-40 000	-400	0	0
			-10 000				-41 000			0

Myynnin ja sisämyynnin kustannukset yhteensä 0

**Tilausten käsittelyn toiminnot**

	Hlöresurssien		Erilliskust. yhteensä	Haastavuus- kerroin	Haastavuus- kustannus / yks.	Yhteiskust.			Kokonais- kustannus	
	allokointi	Lisäykset				€ / yks	Lkm	YHT.	€ / yks	Lkm
<b>B-tuotteiden tilausten käsittely</b>										
Toiminto 1.	-30 000	-3 000	-33 000	-330	0	0	-19 445	-7	0	0
Toiminto 2.	-20 000	-2 000	-22 000	-220	0	0	-27 223	-9	0	0
Toiminto 3.	-40 000	-3 000	-43 000	-430	0	0	-15 556	-5	0	0
Toiminto 4.	-30 000	-4 000	-34 000	-340	0	0	-3 889	-1	0	0
			-132 000				-66 114			0

**A-tuotteiden tilausten käsittely**

Toiminto 1.	-30 000	-3 000	-33 000	-330	0	0	-8 077	-3	0	0
Toiminto 2.	-20 000	-2 000	-22 000	-220	0	0	-18 847	-7	0	0
Toiminto 3.	-40 000	-3 000	-43 000	-430	0	0	-16 155	-6	0	0
Toiminto 4.	-30 000	-4 000	-34 000	-340	0	0	-2 692	-1	0	0
			-132 000				-45 771			0

Tilausten käsittelyn kustannus yhteensä 0

Tuotetuen ja markkinoinnin kustannus  
Yritystason yhteiset kustannukset

Asiakkaan kokonaiskustannus 0

