

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN TOTEU-  
TUS JA HAASTEET SUOMALAISSA PIENYRI-  
TYKSISSÄ

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: Salme Näsi

Anniina Lehti

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	LEHTI, ANNIINA
Tutkielman nimi:	Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus ja haasteet suomalaisissa pienyrityksissä
Pro gradu -tutkielma:	82 sivua, 5 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2012
Avainsanat:	asiakaskannattavuuslaskenta, pienyritys, toimintolaskenta

---

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten ja minkälaisin laskentamenetelmin asiakas kohtaista kannattavuutta tällä hetkellä lasketaan ja seurataan suomalaisissa pienyrityksissä sekä minkälaisia laskentahaasteita näillä yrityksillä on. Asiakaskannattavuuslaskennalla tarkoitetaan asiakkaan tai asiakasryhmän kannattavuuksien laskentaa niin, että kaikki asiakkaasta johtuvat kustannukset otetaan mukaan laskelmiin. Tutkimusta ohjaava teoreettinen viitekehys rakennettiin asiakaskannattavuuslaskennan ja sen toteutukseen liittyvän doktriinin ja aiemman tutkimuksen pohjalta.

Tutkimus on empiirinen, kuvaileva ja kartoittava poikkileikkaustutkimus, jonka tuloksia analysoitiin niin kvalitatiivisin kuin kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla ja se kohdistui suomalaisiin pienyrityksiin. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 80 kappaletta. Pieneksi yritykseksi luokiteltiin liikevaihdoltaan alle kymmenen miljoonaan yritykset tai yritykset, joissa työskentelee vähemmän kuin 50 ihmistä. Tutkimuksen tuloksena saatiin kuva asiakaskannattavuuslaskennasta ja sen toteutuksesta sekä haasteista suomalaisissa pienyrityksissä.

Tutkimuksen tulokset antavat suuntaa sille, millä tasolla kustannuslaskenta ja erityisesti asiakaskannattavuuslaskenta suomalaisissa pienyrityksissä on. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että suomalaisilla pienyrityksillä on vielä parantamisen varaa kustannuslaskennassaan. Vain noin neljänneksessä kyselyn yrityksistä toteutetaan säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa. Yli puolessa yrityksistä toteutetaan ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa kustannuslaskentaa. Erityisesti kaikista pienimmissä yrityksissä toteutetaan useimmin ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa laskentaa. Toimintolaskenta oli tuttu vain viidennekselle kyselyyn vastanneista ja toimintolaskentasovellus oli käytössä vain hieman yli kymmenyksellä vastanneista. Toimintolaskennan käyttöönottoa oli kuitenkin harkinnut yli 40 % vastaajista. Suurimmalla osalla pienyrityksistä on tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi, mutta toimenpiteitä kehittämiseksi ei ole vielä suunniteltu.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset.....	5
1.3 Tutkimusasetelma .....	6
1.4 Tutkimuksen kulku .....	8
<b>2 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTA PIENTEN YRITYS- TEN NÄKÖKULMASTA DOKTRIININ JA AIEMMAN TUTKI- MUKSEN VALOSSA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Johdon laskentatoimi ja kustannuslaskenta pienissä yrityksissä .....	10
2.2 Asiakaslaskentatoimi johdon laskentatoimen ja markkinoinnin kirjallisuudes- sa .....	12
2.3 Asiakaskannattavuuslaskennan peruseriaatteet .....	14
2.4 Asiakaskannattavuuslaskennan käyttötarkoitukset ja hyödyt.....	17
2.5 Asiakaskannattavuuden laskenta ja sovellukset.....	21
2.6 Toimintolaskennan soveltaminen asiakaskannattavuuslaskentaan pienten yritysten näkökulmasta .....	25
2.6.1 Toimintolaskennan kriittinen tarkastelu pienyrityskontekstissa.....	25
2.6.2 Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus toimintolaskennan avulla.....	28
2.7 Asiakaskannattavuuslaskennan viitekehys pienyrityskontekstissa.....	32
<b>3 PIENYRITYSTEN ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTAA KÄSITTELEVÄN EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS...34</b>	<b>34</b>
3.1 Tutkimusmenetelmä.....	34
3.2 Tutkimusaineiston keruu.....	36
3.3 Aineiston käsittely .....	38
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	38
<b>4 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN TOTEUTUS, KÄYTTÖTARKOITUKSET JA HAASTEET SUOMALAISSA PIENYRITYKSISSÄ .....</b>	<b>40</b>
4.1 Yritysten taustatiedot .....	40
4.2 Taloudellisen tiedon käyttö ja kannattavuuslaskenta.....	49
4.3 Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus ja käyttötarkoitukset .....	53
4.4 Kustannuslaskennan ja erityisesti toimintolaskennan toteutus ja käytännöt ...	59
4.5 Kustannuslaskennan kehittämistarpeet ja haasteet pienyrityksissä .....	68
4.6 Yhteenveto tutkimuksen empiirisistä tuloksista .....	70
<b>5 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>74</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>79</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>83</b>
LIITE 1 Kyselylomake .....	83
LIITE 2 Saatekirje kyselyyn osallistujille.....	87

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Pienillä yrityksillä on merkittävä asema sekä Euroopan että Suomen taloudessa. Pienten yritysten osuus kaikista yrityksistä on Suomessa yli 99 prosenttia.<sup>1</sup> Pienet yritykset ovat merkittävä työllistäjä ja yrittäjyyden sekä innovaatioiden lähde. Pienet yritykset voivat olla joustavia ja innovatiivisia johtuen niiden rakenteesta ja pienestä koosta. Pienillä yrityksillä on kuitenkin potentiaalia kokonaissuorituskyvyn ja kilpailukyvyn parantamisessa. (Gunasekaran, Marri, Grieve 1999, 407.)

Jo yli vuosikymmenen ajan johdon laskentatoimen tutkimuksessa on ollut pinnalla parhaiden laskentatekniikoiden eli niin sanottu ”best practice” -tutkimus johtavissa suurissa yrityksissä. Tämä keskittyminen on johtunut paljolti näiden yritysten kyvystä aloittaa ja resursoida uusien johdon laskentatoimen tekniikoiden, kuten toimintolaskennan, kehittäminen. Juuri vaadittavien resurssien vuoksi johdon laskentatoimen tekniikoiden tutkimisella ja kehittämisellä on taipumusta keskittyä usein suuriin yrityksiin. Johdon laskentatoimen tekniikoiden ja käytäntöjen tutkiminen pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa näyttäisi tarjoavan vain vähän mahdollisuuksia, etenkin teknisten läpimurtojen ja innovaatioiden näkökulmasta. Mitchellin, Reidin ja Smithin (1998) mukaan johdon laskentatoimen tutkiminen pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa tarjoaa erilaisia mahdollisuuksia, jotka ovat tärkeitä tieteenalan perustavanlaatuisessa ilmiöiden selittämisessä ja ymmärtämisessä. (Mitchell, Reid & Smith 1998, 30.)

Noonen ja Griffinin (1997) määritelmän mukaan asiakaskannattavuusanalyysi sisältää yksittäisestä asiakkaasta tai asiakasryhmästä johtuvat tulot, kustannukset ja tuotot yritykselle. Vaikka tämä on yleisesti hyväksytty johtajien keskuudessa, on ristiriitaista, että useimmissa yrityksissä on saatavilla hyvin vähän tietoa asiakaskannattavuuksista: johdon laskentatoimen järjestelmät on suunniteltu yleisesti vain tuotekannattavuuden ana-

---

<sup>1</sup> Tilastokeskus: Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. <[http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html)>

lysointiin. (Noone & Griffin 1997, 75–76.) Tieto asiakkaiden aiheuttamista kustannuksista on kuitenkin hyvin tärkeää johdon päätöksenteolle. Siksi jokaiselle organisaatiolle on tärkeää tunnistaa tietyn asiakkaan palvelemisesta aiheutuvat todelliset kustannukset. Täsmällisen tiedon saaminen asiakaskannattavuudesta edellyttää kuitenkin sopivan kustannuslaskentajärjestelmän käyttöä. (Dalci, Tanis, Kosan 2010, 609–610.)

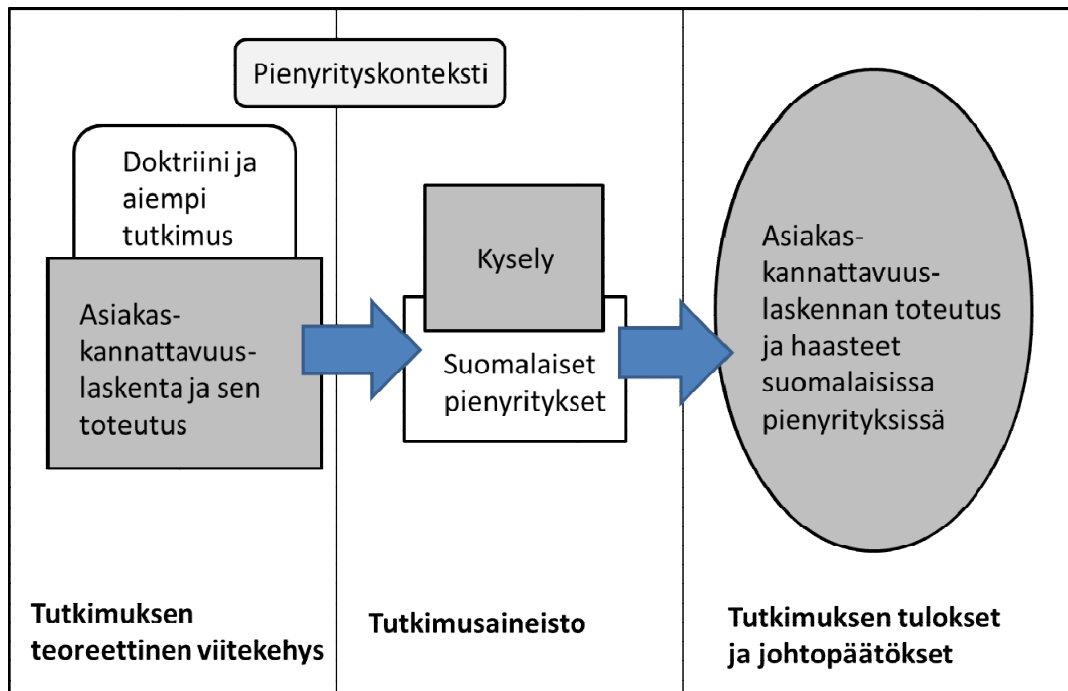
Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, joka pyrkii tarkkaan kustannusten rekisteröintiin. Toimintolaskennan toteutuksessa yrityksen erilaiset toiminnot eritellään toimintolaskennan periaatteiden mukaan. Toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan toimintojen kautta esimerkiksi tuotteille, palveluille tai asiakkaille. Asiakaskannattavuuslaskennassa tärkeää on ottaa laskelmiin mukaan kaikki asiakkaiden aiheuttamat kustannukset, joten toimintolaskenta sopii tältä osin asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamiseen. Toimintolaskentaa onkin usein pidetty sekä laskentatoimen doktriinissa että tutkimuksessa parhaimpana menetelmänä asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamiseen (Ks. esim. Smith & Dikolli 1995, 6; Kotler & Keller 2009, 171).

Pienyritysten tutkimus liittyy osana tutkimuksen kokonaisuutensa. Siihen kuitenkin kuuluu sellaisia piirteitä, jotka tekevät oikeutetuksi puhua myös ”erillisen” pienyritystutkimuksen tarpeellisuudesta. (Mäkinen 1992, 20) Yksi haaste pienten yritysten tutkimuksessa on kuitenkin se, että nimenomaan pieniin yrityksiin liittyvä tutkimus on vähäistä, vaikka se onkin lisääntynyt viime vuosina. Monet pienten yritysten tutkimukset ovat liittyneet tietyn menetelmän soveltamiseen pienten yritysten näkökulmasta. (Lewis, Massey & Harris 2007, 153)

## **1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset**

Tämä tutkimus käsittelee pienten suomalaisten yritysten asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja minkälaisin laskentamenetelmin asiakaskohtaista kannattavuutta tällä hetkellä lasketaan ja seurataan suomalaisissa pienyrityksissä sekä minkälaisia laskentahaasteita näillä yrityksillä on. Tutkimuksessa tullaan perehtymään myös asiakaskannattavuuslaskennan sekä toimintolaskennan käsitteisiin sekä niiden täsmentämiseen.

Tutkimuksen empiirinen osio kohdistuu pienyrityksiin. Pieneksi yritykseksi luokitellaan alle 10 miljoonaan liikevaihdon yritykset tai yritykset, joissa työskentelee vähemmän kuin 50 ihmistä. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan Suomessa, joten tutkimuksen tulokset voidaan ajatella pätevän lähinnä suomalaisessa ympäristössä. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen jäsentymistä.



*Kuvio 1 Tutkimuksen jäsentyminen*

Kuten kuvio 1 voidaan nähdä, koko tutkimusta ohjaa teoreettinen viitekehys, joka pohjautuu asiakaskannattavuuslaskentaan ja sen toteutukseen doktriinin ja aiemman tutkimuksen valossa. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa pienyrityskonteksti, joka näkyy myös teoriaosuudessa. Empiirinen kyselytutkimus toteutetaan teoreettisen viitekehyksen ohjaamana ja se kohdistuu suomalaisiin pienyrityksiin. Lopulta tutkimuksen tuloksena saadaan kuva asiakaskannattavuuslaskennasta ja sen toteutuksesta sekä haasteista suomalaisissa pienyrityksissä.

### 1.3 Tutkimusasetelma

Kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen eroja on usein pyritty havainnollistamaan monin tavoin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008)

mukaan karkeat jaottelut tuskin kuitenkaan auttavat paljon käytännön tutkimuksessa. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja on perinteisesti kuvattu vastakainasettelun kautta. Hirsjärven et al. (2008) mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2008, 131–132.) Alasuutarin (2001) mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi voidaan kyllä erottaa toisistaan, mutta niitä voi aivan hyvin soveltaa – ja usein sovelletaankin – samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Lisäksi kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysiä voidaan pitää tietyssä mielessä jatkumona, ei vastakohtina tai toisensa pois sulkevinä analyysimalleina. (Alasuutari 2001, 32.) Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden riippuvuuksia. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin ja kuvioidin. Yleensä saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2004, 16.) Tämä tutkimus sisältää perinteisessä metodologiakirjallisuudessa esitettyjä sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeilla, joissa on sekä valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Aineistoa analysoidaan sekä laadullisin että kvantitatiivisin menetelmin.

Tämä tutkimus voidaan luokitella empiiriseksi tutkimukseksi. Empiirisessä tutkimuksessa kohteena on jokin reaalimaailman ilmiö, josta hankitaan uutta tietoa jollakin systemaattisella tiedonhankintamenetelmällä. Rajanveto teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen välillä ei ole selkeä, ja jokaisessa empiirisessä tutkimuksessa on myös teoreettisia aineksia. Tutkimus on kuvaileva ja kartoittava. Kartoittavan tutkimuksen tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tavallisimmin kartoittava tutkimus on kvalitatiivinen, mutta se voi olla myös kvantitatiivinen. Kuvaillevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä, kiinnostavia piirteitä. Kuvaileva tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen ja se voi olla kenttätutkimus tai survey-tutkimus. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2008, 134–135.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hypoteeseja. Metodikirjallisuudessa ei kuitenkaan ole esitetty selviä ohjeita siitä, milloin hypoteeseja tulisi käyttää. Yleisesti kuvailevassa ja kartoittavassa tutkimuksessa ei käytetä hypoteeseja. (Hirsjärvi et al. 2008, 154.) Tässä tutkimuksessa ei kehitetä testattavia hypoteeseja, koska se ei kuvailevaan ja kartoitettavaan tutkimukseen erityisen hyvin sovellu. Tässä tutkimuksessa ei pyritä testaamaan tiettyjen hypoteesien paikkansapitävyyttä, eikä pääasiallisena pyrkimyksenä ole muuttujien välisten syy-seuraussuhteiden määrittäminen. Pienten yritysten asiakaskannattavuuslaskentaa ei ole aiemmin tutkittu paljon, joten tämänkään vuoksi hypoteesien kehittäminen ei ole mielekäästä.

Aikaperspektiivin suhteen empiiriset tutkimukset voidaan jakaa poikkileikkaustutkimuksiin ja historiallisiin pitkittäistutkimuksiin. Poikkileikkaustutkimus on tavallisesti kertaluontoinen yhden ajankohdan kattava tutkimus. Pitkittäistutkimuksessa pyritään tarkastelemaan saman kohderyhmän ominaisuuksia eri ajanhetkinä. (Heikkilä 2004, 15.) Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia poikkileikkaustutkimukseksi. Poikkileikkaustutkimukset ovat staattisia, ne kuvaavat yhtä ajankohtaa. (Uusitalo 1991, 74.) Tutkimusta voidaan kutsua empiiriseksi poikkileikkaustutkimukseksi. Empiirisessä poikkileikkaustutkimuksessa (cross-sectional study) tutkitaan tietynä ajankohtana tietyn ilmiön tai useiden ilmiöiden eri puolia. (Holopainen & Pulkkinen 2003, 18.) Tutkimuksessa saadaan kuvaus pienten yritysten asiakaskannattavuuslaskennasta ja kustannuslaskennasta tällä hetkellä, eikä siis oteta huomioon ilmiön ajallista kehittymistä. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämä tutkimus on empiirinen poikkileikkaustutkimus, jonka tuloksia analysoidaan niin kvalitatiivisin kuin kvantitatiivisin menetelmin.

## **1.4 Tutkimuksen kulku**

Tämä johdantoluku on keskittynyt tutkimuksen taustoihin ja tutkimusasetelmaan. Lisäksi esitetään tutkimuksen tavoite ja keskeiset rajaukset. Tutkimuksen toinen pääluke muodostaa tutkimusta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen. Se käsittelee asiakaskannattavuuslaskentaa pienten yritysten näkökulmasta doktriinin ja aiemman tutkimuksen valossa. Luvussa perehdytään johdon laskentatoimeen ja kustannuslaskentaan pienten yritysten näkökulmasta sekä asiakaskannattavuuslaskentaan, sen sovelluksiin, käyttötarkoituksiin ja hyötyihin sekä sen toteuttamiseen erityisesti toimintolaskennan avulla.



Tutkimuksen kolmas pääluke käsittelee empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Siinä käsitellään valittua tutkimusmenetelmää, tutkimusaineiston keruuta ja analysointia sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Lisäksi perehdytään kyselylomakkeen kehittämiseen ja testaamiseen sekä kyselyjen toteuttamiseen. Neljännessä pääluvussa esitetään empiirisestä kyselytutkimuksesta saatuja tuloksia. Lisäksi vedetään yhteen tutkimuksen empiirisestä osiosta nousseita tuloksia. Lopulta viidennessä ja tutkielman viimeisessä pääluvussa esitetään tutkimuksen pohjalta nousseet keskeiset tulokset ja johtopäätökset.

## **2 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTA PIENTEN YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA DOKTRIININ JA AIEMMAN TUTKIMUKSEN VALOSSA**

### **2.1 Johdon laskentatoimi ja kustannuslaskenta pienissä yrityksissä**

Johdon laskentatoimen doktriinissa kustannuslaskenta muodostaa erään vakiintuneen osa-alueen. Johdon laskentatoimessa kustannuslaskennan perustavoitteena on pidetty tuotekohtaisten kustannusten ennakointia ja tarkkailua, mikä on edelleen laajennettavissa palvelu- asiakas- ja toimintokohtaisten kustannusten tarkasteluun. (Hyvönen 2004, 26.)

Johdon laskentatoimen pieniin ja keskisuuriin yrityksiin keskittyvät empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet laajan joukon erilaisia tapoja toteuttaa johdon laskentatointa pienyritykskontekstissa. Kontingenssiteoriaa on usein käytetty selittämään tätä moninaisuutta. Kontingenssiteorian mukaan tekijät, kuten yrityksen koko, ympäristö, teknologia, tai kilpailu, kuten myös tietyt yrityksen sisäiset tekijät, selittävät eroja yritysten johdon laskentatoimen menettelytavoissa. (Flacke & Segbergs 2005, 1.)

Pienet yritykset eivät ole homogeeninen ryhmä ja usein johtaja-omistajalla on hallitseva asema yrityksessä (Turner 1997, 24). Pieniä yrityksiä luonnehtii usein yhden tai muutamien yksilön omistajuus ja toimenkuva johtajana. Tämän seurauksena pienen yrityksen johtajalla tai omistajalla on mahdollisesti hyvinkin suuri vaikutus siihen, millaista johdon laskentatointa yrityksessä harjoitetaan. (Flacke & Segbergs 2005, 1.) Omistajan tai yrittäjän keskeinen asema pienyrityksen johtamisessa vaikuttaa myös siihen, millaisia johdon laskentatoimen tekniikoita yrityksessä käytetään. (Ks. esim. Perren & Grant 2000.) Alle kahdeksan hengen yrityksissä esimerkiksi delegointiin ja valvontaan liittyvät kysymykset eivät ole niin tärkeitä, sillä johtaja-omistaja pystyy lähes poikkeuksetta muistamaan ja hallitsemaan lähes kaiken tärkeän informaation. Yrityksillä, joiden henkilöstömäärä on yli 50, on jo yleensä varaa palkata erillinen johdon laskentatoimen henkilö. Tämän kokoisilla yrityksillä on myös jo usein mahdollisuuksia ottaa käyttöön suurempien yritysten käyttämiä johdon laskentatoimen tekniikoita. (Turner 1997, 24.)

Yrityksen koolla on mahdollisesti positiivinen vaikutus johdon laskentatoimen soveltamiseen. Suuremmissa yrityksissä erikoistuminen ja työnjako ovat usein monimutkaisempaa. Tämä taas luo enemmän rajapintaa työnkulun ja prosessien välille. Lisäksi suuremmissa yrityksissä prosessien läpinäkyvyys heikentyy johtajan näkökulmasta, koska johtaja ei enää osallistu kaikkiin prosesseihin ja informaatio tuotetaan usein paikallisesti. Nämä tekijät lisäävät tarvetta kehittyneemmille ja tarkemmille johdon laskentatoimen järjestelmille, jotka takaavat jatkuvan tiedon välittymisen. (Flacke & Segbergs 2005, 4.) Suurissa yrityksissä tarve kehittyneemmille ja tarkemmille kustannuslaskentajärjestelmille on suurempi kuin pienyrityksissä, joissa johtaja pystyy hallitsemaan tietoa paremmin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät pienet yritykset tarvitsisi laskentajärjestelmiä. Laskentajärjestelmiin liittyvät tarpeet ovat erilaisia erikokoisilla ja erityyppisillä yrityksillä.

Pienten ja keskisuurten yritysten talousjohtaminen tarkoittaa usein tilitoimistosta saatavaa tuloslaskelmaa ja tasetta, joka laaditaan tilinpäätöksen tarpeisiin. Heikoimmillaan ne saadaan kerran vuodessa. Yrittäjiä usein opetetaan lukemaan tuloslaskelmaa ja tasetta tunnuslukuanalyysin keinoin, samoilla periaatteilla kuin pörssiyhtiöiden tilinpäätöksiä, vaikka talousjohtamisessa tulisi huomioida liiketoiminnan ja siten myös talouden dynaamisuus aikasarjamaisena liiketoiminnan tilanteiden johtamisena ja talouden arvioina. (Koski 2008, 10.)

Hussain, Gunasekaran ja Laitinen (1998) ovat tutkineet johdon laskentatoimen menetelmien käyttöä suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa palvelualan yrityksissä. Hussainin et al. tutkimuksen mukaan suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei oltu tyytyväisiä nykyiseen kustannuslaskentajärjestelmään, mikä taas saattoi olla merkki siitä, ettei nykyinen kustannuslaskentajärjestelmä tuota tarpeeksi tarkkaa tietoa. Hussainin et al. mukaan pienissä ja keskisuurissa palvelualan yrityksissä olisi tarvetta tietokonepohjaiselle johdon laskentatoimen järjestelmälle, jota olisi tarpeeksi helppo käyttää. Hussainin et al. (1998) kyselytutkimuksen mukaan johdon laskentatoimen uudenlaiset menetelmät, kuten toimintolaskenta, ei ollut yleisesti tunnettu tai käytetty suomalaisissa palvelualan yrityksissä vuonna 1993. Yli kolmasosassa tutkittavista yrityksistä ei käytetty tai edes tunnustettu toimintolaskentaa. Alle yksi viidesosaa vastanneista käytti toi-

mintolaskentaa ja heillä oli ongelmia sen implementoinnissa. (Hussain, Gunasekaran & Laitinen 1998.)

Modernien johdon laskentatoimen menetelmien tulisi heijastaa yrityksen menestystä. Johdon laskentatoimen menetelmät on nähty kriittisenä työkaluna johdolle yrityksissä, jotka kohtaavat kilpailuhaasteita ja joiden tulee toteuttaa tarvittava asiakaslähtöisyys ja kehittää kannattavuutta. (Hussain, Gunasekaran ja Laitinen, 1998.) Perren ja Grant (2000) ovat tutkineet johdon laskentatoimen kehitystä pienissä yrityksissä. Heidän tutkimuksen mukaan johdon laskentatoimi voidaan nähdä yhtenä keinona pienten yritysten sopeutumisessa ja selviytymisessä. (Perren & Grant 2000.) Perren, Berry ja Patridge (1998) huomasivat, että johdon informaatioon, valvontaan ja päätöksentekoon liittyvät tutkimukset pienissä yrityksissä ovat ristiriitaisia. Joissain tutkimuksissa on päädytty tulokseen, että pienillä yrityksillä on usein vain vähän johdon tarvitsemaa tietoa, talouden ohjaus on heikkoa ja päätöksenteko on tilapäistä eikä systemaattista. Toiset tutkijat ovat taas päätyneet tuloksiin, että pienissä yrityksissä hankitaan tehokkaasti informaatiota ja valvonta on tehokasta, ja täten päätöksenteko voi olla kehittynyttä ja systemaattista. (Perren, Berry & Patridge, 1998.) Johdon laskentatoimen tuottama relevantti, ymmärrettävä, luotettava ja oikea-aikainen tieto voisi olla erinomainen työkalu pienille yrityksille. Turnerin (1997) mukaan 1990-luvun lopulla johdon laskentatoimen kirjallisuutta pienten yritysten näkökulmasta oli vain vähän ja pienillä yrityksillä oli vain vähän tietoa johdon laskentatoimesta ja sen tuomista hyödyistä, joten johdon laskentatoimi näytti olevan menetetty mahdollisuus. (Turner 1997, 24.)

## **2.2 Asiakaslaskentatoimi johdon laskentatoimen ja markkinoinnin kirjallisuudessa**

Asiakaskannattavuuslaskentaa on tutkittu sekä markkinoinnin että laskentatoimen kirjallisuudessa. McManus ja Guilding (2008) toteavat tutkimuksessaan, että ennen heidän tutkimustaan mikään aiempi tutkimus ei ole tarkastellut laskentatoimen ja markkinoinnin risteyskohtaa asiakaslaskennassa. Heidän tutkimuksensa tarjoaa synteesin sekä markkinoinnin että laskentatoimen kirjallisuudesta tutkimalla asiakaslaskennan potentiaalia. (McManus & Guilding, 2008.) Asiakaskannattavuus (customer profitability) kertoo asiakkaan taloudellisen arvon yritykselle ja on siksi keskeinen käsite, joka linkittää laskentatoimen ja markkinoinnin. Laskentatoimi ja markkinointi kuuluvat eri tieteen-

aloihin, niitä opetetaan eri kursseilla ja niillä on omat tieteelliset lehdet. Asiakaskannattavuuden käsite on ”törmäyskohta” markkinoinnin ja laskentatoimen välillä. Selkeä ja yhtenäinen ymmärrys asiakaskannattavuuden käsitteestä näiden kahden tieteenalan välillä on välttämätöntä käsitteen onnistuneessa kehittämisessä. (Gleaves, Burton, Kitshoff, Bates, Whittington 2008, 826.)

Hellmanin ja Värilän (2009) mukaan asiakkaiden taloudellisen analyysin merkitys nousee taloushallinnon tehtäväkentässä. Sen lisäksi, että asiakkaan taloudelliset analyysit tuottavat taloustietoa asiakkaista yrityksen johdolle, asiakkaan taloudellisen merkityksen kasvu on tuonut taloushallinnolle mahdollisuuden ja haasteen hyödyntää asiakastietoa omassa toiminnassaan. Kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa, yritysjohto kiinnostuu aikaisempaa enemmän myös asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta. Taloushallinto onkin aloittanut tällaisen tiedon tuottamisen ylimmälle johdolle. Näin toimissaan taloushallinto ”astuu markkinoinnin varpaille”. (Hellman & Värilä 2009, 68–69.)

Asiakaslaskenta (customer accounting) sisältää käytännöt, jotka osoittavat tietyistä asiakkaista tai asiakassegmenteistä johtuvat kulut, tuotot ja myynnit. Koska asiakaslaskennan on laajasti käsitetty kuuluvan asiakassuhdemarkkinointiin, tämä laskentatoimen näkökulma luokitellaan strategisen johdon laskentatoimen tekniikaksi. (Cinquini & Tenucci 2010, 234.) Yksi strategisen johdon laskentatoimen näkökulma on juuri asiakaslähtöisyys: markkinainformaation kerääminen asiakkaiden haluamista tuoteominaisuuksista, ja sen jälkeen tuotteen tuottaminen hinnalla, jonka asiakas suostuu maksamaan (Lord 2007, 147).

Strategisen johdon laskentatoimen tarkoitus on auttaa yritystä strategisten päätösten tekemisessä, toteuttamisessa ja valvomisessa. Strateginen johdon laskentatoimi palvelee tuottamalla informaatiota kilpailuetuun johtavan strategian valinnassa, tuottaen erityisesti suhteellista laskentainformaatiota kilpailijoista, asiakkaista ja tuotteista. Strategisen johdon laskentatoimen erottaakin perinteisestä laskentatoimesta sen suuntautuminen yrityksen ulkopuolelle. (Järvenpää 1998, 117.) Strategisen johdon laskentatoimen kirjallisuus ja tutkimus osoittavat strategisen johdon laskentatoimi käsittävän esimerkiksi kilpailijatiedon keräämisen, laskentatoimen yhdistämisen yrityksen valitsemaan strategiseen asemaan, kustannusajuri- ja kilpailuetuanalyysin sekä asiakasinformaation (Lord 2007, 151). Strategisen johdon laskentatoimen käyttöönoton välitön vaikutus käytän-

nössä katsoen kaikkiin organisaatioihin on sellaisen illuusion katoaminen, että kaikki asiakkaat ovat yhtä kannattavia (Ward 1992, 117). Järvenpää (1998) päätyi tutkimuksessaan siihen, että strategisen johdon laskentatoimen kovimman ytimen muodostavat strateginen kustannusjohtaminen, kilpailija-analyysi ja strateginen investointien analyysi. Menestystekijämittaristo, tavoitekustannuslaskenta ja toimintolaskenta ovat aivan tämän ytimen reunalla ja elinkaarilaskenta ja asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta ovat Järvenpään mukaan ainakin ”melkein strategista” johdon laskentatointa. (Järvenpää 1998, 123.)

### **2.3 Asiakaskannattavuuslaskennan peruseriaatteet**

Kannattavuus on avain jokaisen yksityisen organisaation pitkäaikaiseen toimintaan ja kasvuun (Noone & Griffin 1997, 75). Kannattavuuden voidaan ajatella olevan yrityksen tärkein taloudellinen tavoite (Ks. esim. Kamensky 2010, 214). Perinteinen kannattavuuslaskenta on kuitenkin keskittynyt usein tuotteiden kannattavuuteen (esim. Noone & Griffin 1997, 75). Tuotenäkökulma ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä (Ks. esim. Hellman ja Värilä 2009, 78). Vuosien mittaan kannattavuuden tarkastelunäkökulmia ja tarkkuutta on yrityksissä lisätty, mutta vaikka kannattavuuden tarkastelu on monipuolistunut, sen perusta on usein ollut tuotokeskeinen ja lähtökohtana on ollut yrityksen sisäisen tiedon käyttö. Myöhemmin kannattavuusajattelussa perinteisen kannattavuuden rinnalle on tuotu myös asiakaskannattavuus. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Asiakaskannattavuuden määritelmiä on monia, mutta yksinkertaisimmillaan sen voi nähdä käsittävän asiakkaasta saatavien tuottojen ja asiakkaasta johtuvien kustannuksien erotuksen. Esimerkiksi Van Raaijin, Vernooijin ja Triestin (2003) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi käsittää tuottojen ja kustannusten kohdistamisen tietyille asiakassegmenteille tai yksittäisille asiakkaille niin, että näiden tiettyjen asiakassegmenttien tai yksittäisten asiakkaiden kannattavuus voidaan laskea (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 573).

Wardin (1992, 118) mukaan asiakaskannattavuus voidaan määritellä asiakkaalta tai asiakasryhmältä saatujen tuottojen ja asiakkaan tai asiakasryhmän palvelemiseen käytettyjen kustannusten erotuksena. Mulhern (1999) taas määrittelee asiakaskannattavuuden yksittäisen asiakkaan rahamääräisenä panoksena organisaatioon. Storbackan ja Lehtisen

(1997) mukaan asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta, joka voidaan laskea siten, että asiakkuustuloista vähennetään asiakaskustannukset, jolloin saadaan kannattavuus. Aikaväli, jota usein käytetään, on vuosi. Kannattavuus on näin määriteltynä absoluuttinen eikä suhteellinen suure. Asiakkuus, joka on kannattavampi kuin toinen, tuo näin ollen absoluuttisesti enemmän positiivista kassavirtaa yritykseen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuuden volyyymi sisältyy kannattavuuteen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Van Raaijin (2005, 373) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi kuvaa tietyille asiakkuuksille tai asiakkaille jaettujen kustannusten ja tuottojen jakamisprosessin, jotta näiden tiettyjen asiakkuuksien tai asiakassegmenttien kannattavuudet voidaan laskea. Heitgerin ja Heitgerin (2008) määritelmän mukaan asiakaskannattavuusanalyysi merkitsee yksittäisten asiakkaiden kannattavuuden laskemisen käytäntöä sekä yritykselle arvoa tuottavien ja yrityksen arvoa tuhoavien asiakkaiden tunnistamista. Heidän mukaansa tehokas asiakaskannattavuusanalyysi antaa yritykselle vahvan kilpailuedun parantamalla sekä strategisia että operationaalisia päätöksiä. (Heitger & Heitger 2008, 261.) Bhimani, Horngrenin, Datarin ja Fosterin (2008) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi viittaa asiakkailta saatujen tuottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten raportointiin ja analysointiin. Heidän mukaansa yrityksen johdon tulee taata, että yrityksen kannattavuuteen positiivisesti vaikuttavat asiakkaat saavat vastaavan huomion yritykseltä. Asiakaskannattavuudesta kertova laskentajärjestelmä auttaa johtoa tehtävässään. (Bhimani, Horngren, Datar & Foster 2008, 397.) Asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa johtajille hyvin tärkeää tietoa yrityksen asiakaskunnasta yhdistämällä tietoa sekä tuotoista että kustannuksista. Asiakaskunnan tuottojen ja kustannusten tunteminen on välttämätöntä, jos päätöksiä tehdään pitkällä aikavälillä. (Noone & Griffin 1997, 76.)

Tuotekannattavuuden ja asiakaskannattavuuden ero on yksinkertaisesti näkökulmassa. Tuotekannattavuudessa tarkastellaan yhtä tuotetta, jota ostavat useat asiakkaat. Asiakaskannattavuudessa tarkastellaan sitä vastoin asiakasta, joka ostaa useita tuotteita tai yhtä tuotetta. Asiakaskannattavuustiedolla ei ole paljontaan arvoa, ellei sitä voida hyödyntää yrityksen liiketoiminnan johtamisessa ja sekä organisaation että asiakkaiden ohjaamisessa. Asiakaskannattavuuden hyödynnettävyys on rajallista, ellei asiakaskannattavuuden määrittely vastaa yrityksen liiketoimintamallia. Tästä syystä jokaisen yrityksen tulisi itse määrittellä ne elementit, joista sen oma asiakaskannattavuus muodostuu. Kaikkiin

yrityksiin sopivaa, yhtä valmista ratkaisua ei ole olemassa. (Hellman & Värilä 2009, 120.)

Monet yritykset tuntevat asiakastuotot, mutta monet yritykset ovat epätietoisia asiakassuhteiden aiheuttamista kustannuksista. Yleisesti jokaisen asiakkaan aiheuttamat tuotekulut tunnetaan, mutta myynti- ja markkinointi sekä palvelu- ja tukipalvelukustannukset käsitellään enimmäkseen yleiskustannuksina. (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 573.) Kamenskyn (2006) mukaan useilla yrityksillä on hyvin puutteellinen tapa kohdistaa kustannuksia asiakkaisiin ja joiltakin yrityksiltä asiakaskohtaiset kannattavuuslaskennat saattavat jopa puuttua kokonaan. Kamenskyn mukaan kaiken asiakaskeskeisyyden lähtöedellytys on asiakastuntemus: kuinka hyvin tunnemme eri asiakasryhmät ja asiakkaat, heidän tarpeensa, ongelmansa ja liiketoimintansa. Kokonaisnäkemys asiakkaista vaatii analyysejä neljästä toisiaan täydentävästä ryhmästä. Kamenskyn mukaan nämä ryhmät ovat asiakastuntemusanalyysit, analyysi asiakkaiden neuvotteluvoimasta, asiakaskeskeisyyden analyysi ja asiakaskannattavuusanalyysi. (Kamensky 2006, 137–139.)

Syitä asiakassuhteiden kannattavuuseroihin voi olla monia. Kamenskyn (2006, 143) mukaan näitä syitä voivat olla:

- Eri asiakkaat maksavat eri hinnan.
- Alennukset eri asiakkaille vaihtelevat.
- Asiakkaat ostavat eri määriä.
- Tilauskoot vaihtelevat asiakkaittain.
- Asiakkaiden ostamat tuotevalikoimat vaihtelevat.
- Asiakkaat saavat eri maksuehtoja.
- Asiakkaat maksavat laskunsa eri nopeudella.
- Asiakkaat vaativat erilaisia toimitusaikoja.
- Asiakkaiden vaatima palvelutaso vaihtelee.
- Myyntipanos asiakasta kohden vaihtelee.
- Jakelukanavat poikkeavat edullisuudeltaan.
- Maantieteellinen etäisyys aiheuttaa erilaisia kuljetus- ja varastointikustannuksia.

Samoja tuotteita ostavilta asiakkailta saatavat tuotot saattavat vaihdella ostetut eräkoon sekä annettujen alennusten takia. Asiakaskannattavuusanalyysit saattavat paljastaa, että



pieni osa asiakkaista tuo suuren osan yrityksen tuotoista. On tärkeää, että yritykset uuraavat tarpeeksi resursseja näiden avainasiakkuuksien suhteiden ylläpitoon ja laajentamiseen. (Bhimani, Horngren, Datar & Foster 2008, 405.) Bhimanin et al. (2008) mukaan asiakaskannattavuuden tutkimuksissa on huomattu, että esimerkiksi suuret annetut alennukset ovat tärkeä selittäjä tietyn asiakasjoukon odotettua alempana kannattavuutena. Myyntiedustajat ovat saattaneet antaa heille suuria hinnan alennuksia, jotka eivät liity asiakkaiden nykyiseen tai tulevaan arvoon yritykselle. (Bhimani et al. 2008, 398.)

Siinä missä tuotekannattavuusanalyysi korostaa pienestä volyymista, suuresta hävikistä sekä suuresta määrästä lisätyötä johtuvaa tuotteiden kustannusten alikohdistamista ja sen vaikutusta, asiakaskannattavuusanalyysi tähtää sellaisten pienen volyymin ja marginaalin asiakkaiden määrittämiseen, jotka kuluttavat suhteellisesti enemmän aikaa ja resursseja palvelutilauksissa. Tavoitteena on tunnistaa ongelma-asiakkaat ja eliminoida tai muokata kannattamattomille asiakkaille tarjottavia palveluita. Perinteiset laskentatöiden menetelmät paljastavat harvoin tällaisia eroja asiakkaissa, mutta perusteellinen asiakasanalyysi tarjoaa tarvittavan informaatioperustan asiakaskantaan liittyvien strategisten päätösten tukemiseen. (Smith 1997, 124.)

Kotlerin ja Kellerin (2009) mukaan kannattava asiakas on henkilö, kotitalous tai yritys, jonka tuottama tulovirta ylittää hyväksyttävällä määrällä asiakkaiden hankinnasta, myynnistä ja palvelusta johtuvan kuluvirran. Kotlerin ja Kellerin (2009) mukaan painotus tulisi olla asiakkaan koko elinkaaren kustannus- ja tulovirrassa, eikä vain tietyn transaktion tuotoissa. (Kotler & Keller 2009, 170–171.) Yrityksen on tunnettava asiakasprosessinsa voidakseen seurata sen taloudellista tulosta. Yrityksen on keskityttävä hoitamaan asiakkaansa niin hyvin, että kaikki asiakkaat ovat kannattavia. Mikäli asiakkaista joku ei ole kannattava, se tarkoittaa, että toiset asiakkaat maksavat tämän kannattamattoman asiakkaan aiheuttamat tappiot. (Vilkkumaa 2005, 158.)

## **2.4 Asiakaskannattavuuslaskennan käyttötarkoitukset ja hyödyt**

Useissa tutkimuksissa on havaittu, että suuri osa yrityksen asiakkaista on kannattamattomia, ja pieni osa asiakkaista tuo suurimman osan yrityksen voitosta (Mm. Innes ja Mitchell 1995; Noone & Griffin 1997;1999). Pitkällä aikavälillä yrityksen kaikkien asiakkuuksien tulisi kuitenkin olla kannattavia (ks. esim. Storbacka & Lehtinen 1997,

30). Mulhern (1999) listaa asiakaskannattavuusanalyysin yhdeksi tärkeimmäksi käyttö-tarkoitukseksi tuottojen jakautumisen arvioimisen eri asiakkaille. Kannattavuuden ja-  
kautumisen arvioiminen eri asiakkaiden kesken on hyvin tärkeää yritykselle, koska se  
paljastaa missä määrin yrityksen tuotot ovat riippuvaisia pienestä osasta asiakkaista.  
(Mulhern 1999, 32.) Tieto asiakaskannattavuudesta voi parantaa päätösten tekoa mark-  
kinoinnin monella osa-alueella, kuten tuote- ja palvelukehityksessä, hinnoittelussa ja  
markkinointiviestinnässä (Mulhern 1999, 26). Asiakaskannattavuutta tarvitaan koko-  
naiskuvan muodostamisen, toiminnan ohjaamiseen sekä tuloksellisuuden tarkasteluun  
(Hellman & Värilä 2009, 119).

Wardin (1992) mukaan tärkeimmät asiakaskannattavuusanalyysistä saatavat hyödyt  
ovat strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tämä johtuu siitä, että tietämys eri  
asiakasryhmien kannattavuudesta mahdollistaa sekä kannattamattomien alueiden kehit-  
tämisen että yrityksen resurssien keskittämisen alueisiin, jotka voivat johtaa kannatta-  
vimpaan kasvuun. Asiakaskannattavuusanalyysin tulisikin tehdä yrityksille mahdolli-  
seksi tunnistaa odottamattomia eroja asiakasryhmien kannattavuuksien välillä ja tutkia  
syitä näiden erojen välillä. (Ward 1992, 119.)

Asiakaskannattavuuslaskelmilla on sekä strateginen että operatiivinen ulottuvuus. Jär-  
venpään, Partasen, Tuomelan (2001) mukaan strategisen merkityksen asiakaskannatta-  
vuuslaskelmat saavat erityisesti silloin, kun laskelmia käytetään markkinoiden segmen-  
toinnissa ja sitä kautta fokuoitusstrategian pohjana. Myös yksittäisiin kannattamat-  
tomiin asiakkaisiin kohdistuviin toimenpiteisiin liittyy strategisia arviointeja. Järvenpää  
et al. uskovat, että asiakaskannattavuusanalyysillä on myös ollut operatiivisia seurauk-  
sia, joilla on kyetty saavuttamaan taloudellisia hyötyjä. Järvenpään et al. mukaan erityi-  
sesti toimintolaskentaan perustuvilla asiakas-kannattavuuslaskelmilla on esimerkiksi  
pystytty osoittamaan ”ylipalveltuja” asiakkaita, mikä on johtanut hinnoittelun muutta-  
miseen kustannusten syntyä paremmin vastaavaksi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela  
2001, 246.) Vilkkumaan (2005) mukaan asiakaskannattavuus on strategiatason seuranta-  
ja toimintakysymys. Asiakaskannattavuuden kehittäminen ja tappiollisuuteen puuttumi-  
nen vaativat aikaa, ja tämän vuoksi asiakaskannattavuutta tulisi seurata vuositasolla ja  
koko yritystoiminnan tasolla. (Vilkkumaa 2005, 159.)

Asiakaskannattavuusanalyysi on kannattavaa, jos informaation kokoamisen kustannus-tuotto suhde on suotuisa, ja myöhemmät strategiset päätökset johtavat tuottojen lisääntymiseen. Strategiset päätökset voivat vaihdella asiakassopimuksen toimitusehtojen muuttamisesta kannattamattoman asiakassuhteen päättämiseen. (Smith & Dikolli 1995, 3.) Innesin ja Mitchellin (1995, 147) tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset käyttävät asiakaskannattavuusanalyysiä erilaisiin tarkoituksiin. Näitä tarkoituksia ovat

- hinnoittelu
- asiakassopimusten uudelleen neuvottelu
- asiakkaisiin liittyvien kustannusten seuraaminen
- markkinointistrategian määrittely
- asiakassuhteiden määrittely
- asiakkaiden hylkääminen.

Mulhernin (1999, 30) mukaan yritys voi parantaa asiakkaasta saatavaa nykyistä tai tulevaa tuottoa parantamalla tuote tai palvelusuorituskykyään, vaihtamalla hintoja tai tehokkaan viestinnän avulla. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat lopulta myös monet laadulliset ja vaikeasti ennakoitavat tekijät. Kuinka pitkäksi asiakkuuden kesto voidaan olettaa, mikä arvo on asiakkaan mahdollisen osaamisen siirtymisestä tai onko asiakkuudesta saatavissa referenssiarvoa. Nämä ovat esimerkkejä vaikeasti kvantifioitavista ja laskelmoitavissa olevista, mutta olennaisista tekijöistä. (Pellinen 2003, 224.)

Kun asiakaskannattavuutta parannetaan, tulee olla selvillä, mitä yritys on parantamassa. Koska asiakaskannattavuutta pystytään analysoimaan monella tarkkuustasolla, voidaan siihen tähtäävät toimenpiteetkin kohdistaa tehokkaasti. Tällöin toimenpiteet jakautuvat sekä yritystason että asiakastason toimenpiteisiin. (Hellman 2003, 131.) Hellmanin ja Värilän (2009) mukaan asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Asiakkaan huono kannattavuus ei ole asiakkaan syytä. Syy on usein yrityksessä itsessään. Yritys on voinut hinnoitella tuotteensa väärin, tehnyt huonon sopimuksen, panostaa asiakkaaseen liikaa tai toimii muuten väärällä tavalla asiakkaan kanssa. Kannattavuuden parantamista voivat hidastaa muun muassa asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, asiakkaan kanssa tapahtuvaan toimintaan vakiintuneet mallit, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit, asiakkaalle tutut kaupankäynti- ja kommunikointikanavat sekä kilpailijoiden toiminta. Asiakaskannattavuudessa suunnitelmallinen ja

tavoitteellinen toiminta on avainasemassa. Yrityksen tulisi tietää, mistä sen asiakaskannattavuus muodostuu, mihin vaikuttamalla se saa asiakaskannattavuutta paremmaksi ja millä tavalla. (Hellman & Värilä 2009, 121.) Myös tietyn asiakkaan kanssa käytävien aggressiivisten neuvottelujen edessä, yrityksen tulisi pystyä perustelevaan jokaisen esitetyn muutoksen taloudellinen vaikutus. Asiakaskannattavuusanalyysin painotus pitäisi olla kannattavuuksien suhteellisissa eroissa sekä strategisista ja taktisista päätöksistä seuraavissa kannattavuuden muutoksissa. Wardin (1992) mukaan ei ole välttämätöntä yrittää sovittaa koko yrityksen kannattavuutta yksittäisten asiakkaiden tuottoihin käyttämällä liian monimutkaisia kustannusten lajittelujärjestelmiä. (Ward 1992, 119.)

Jos asiakaskannattavuusanalyysi on apuna resurssien allokoinnissa parhaimpiin mahdollisuuksiin, kysymys, miten nämä asiakkaat ryhmitellään, tulee olla tarkoin harkittu. Joillakin aloilla on mahdollista, että jokainen asiakas on niin ainutlaatuinen, että jokainen asiakas tulisi analysoida erikseen. Tämä voi olla tarpeen muutamille suurimmille asiakkaille, mutta on epäkäytännöllistä suurelle määrälle asiakkaita ja siksi jonkinasteinen yhdisteleminen on kustannus-hyöty näkökulman kannalta välttämätöntä. Kun asiakasryhmät ovat pienempiä ja siksi yksilöllisesti erityisiä, ongelmat kustannusjaosta kasvavat ja nämä seikat voivat tehdä analyysistä lopulta lähes merkityksettömän, ellei järkevää johdon tekemää arviointia harjoiteta. Useimmilla organisaatioilla on Wardin (1992) mukaan useita suuria asiakkaita, ja huomattavasti suurempi määrä pieniä asiakkaita. Suurimmat asiakaskannattavuusanalyysin hyödyt tulevat strategisesta segmentoinnista, joka kokoaa asiakasryhmiä järkeviksi joukoiksi, jolloin markkinointitoimenpiteet voidaan erilaistaa, jotta yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa. Koska asiakaskannattavuusanalyysin tärkein tavoite on strategisen päätöksenteon tukena oleminen, asiakkaiden luokittelu tulisi valita yrityksen implementoituihin strategioihin sopivaksi. (Ward 1992, 124.)

Pelkkä kustannusten tunteminen ei paranna kannattavuutta, mutta tuntemalla kustannukset hyvin, voidaan kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin vaikuttaa. Asiakaskannattavuusanalyysistä saatavat suorat hyödyt piilevät Van Raaijin et al. (2003) mukaan sen tuottamassa tiedossa asiakkaista johtuvien kustannusten ja asiakkailta saatujen tuottojen epätasaisesta jakaantumisesta. Erityisesti informaatio kustannusten jakaantumisesta on arvokasta, koska tuottojen jakaantuminen on yrityksillä yleensä tiedossa. Tämä näkökulma, joka kertoo missä määrin tietyt asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja, luo

yrietykselle uusia mahdollisuuksia kolmella alueella: kustannusjohtamisessa, tuottojen johtamisessa ja strategisen markkinoinnin johtamisessa. (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 574.)

Vaikka asiakaskannattavuusanalyysi paljastaisi, että tietty asiakas on kannattamaton, se ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että tämä asiakas tulisi eliminoida. Se ei myöskään tarkoita, että asiakas tulee suostutella hyväksymään ehtoja, jotka vähentävät asiakastyytyväisyyttä. Neuvottelut asiakkaan kanssa voivat paljastaa, että esimerkiksi harvemmat toimitukset voivat olla hyödyksi myös asiakkaalle. Säästöjä voi asiakkaan kannalta syntyä esimerkiksi siitä, että harvemmat tilaukset vaativat vähemmän työtä tavaran vastaanottoon, vähemmän ostotilauksia ja vähemmän paperitöitä. (Smith & Dikolli 1995, 5–6.) Bhimanin et al. (2008) mukaan johtajien tulisi olla erityisen varovaisia päättäessään asiakkaista luopumisesta. Pitkän aikavälin kannattavuusraportit voivat antaa väärä signaaleja asiakkaiden lyhtyaikaisesta kannattavuudesta. Kaikki asiakkaalle kohdistetut kustannukset eivät ole muuttuvia lyhyellä aikavälillä. Tällä hetkellä kannattamattoman asiakkaan hylkääminen ei välttämättä poista lyhyellä aikavälillä kaikkia asiakkaalle kohdistettuja kustannuksia. (Bhimani, Horngren, Datar & Foster 2008, 404.) Asiakkaan käyttäytyminen ja vaatimukset voivat vaikuttaa vahvasti myös tuotantokustannuksiin sekä palvelualoilla käyttökustannuksiin. Tästä johtuen asiakaskustannuslaskenta on yrityksille jopa tärkeämpää kuin tuotekustannuslaskenta. (Kaplan & Cooper 1998, 189.)

## **2.5 Asiakaskannattavuuden laskenta ja sovellukset**

Asiakaskannattavuusanalyysi, kuten muutkin markkinaorientoituneet taloudelliset analyysit, voidaan tehdä monella eri tavalla (Helgesen 2007, 758). Lindin ja Strömstenin tutkimus (2006) tarjoaa viitekehyksen asiakaslaskentatekniikan valintaan. Lind ja Strömsten jakavat tutkimuksessaan asiakaslaskennan neljään eri alueeseen. Nämä alueet ovat asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmentin kannattavuusanalyysi, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi sekä asiakkaan arvon analysointi. Nämä neljä asiakaslaskennan menetelmää eroavat toisistaan mittaamisen kohteen suhteen, joka voi olla yksittäinen asiakas tai asiakasryhmä tai eri ajanjakso. Kaikki nämä asiakaslaskennan menetelmät tarjoavat taloudellisia tietoja. Lindin ja Strömstenin mukaan yritys tarvitsee eri asiakaslaskentatekniikoita eri asiakassuhteissa. Kuitenkin vain harva tutkimus on

selittänyt, millä perusteella yritysten tulisi valita asiakaslaskentamenetelmä. (Lind & Strömsten 2006, 1258.)

Jackman ja Shanahan (2002) tutkivat asiakaskannattavuusjärjestelmän kehitystä uusiseelantilaisessa pankkialan yrityksessä. Heidän mukaansa asiakaskannattavuuslaskentajärjestelmän kehittäminen käyttötarkoitusta vastaavaksi on hyvin tärkeää. Cardinales, Roodhooft ja Warlop (2004) tutkivat asiakaskannattavuusanalyysiraporttien vaikutusta resurssien kohdentamiseen erilaisissa markkinointiympäristöissä. Tutkimuksessa huomattiin, että asiakaskannattavuusanalyysin hyödyt riippuvat markkinointiympäristön monimutkaisuudesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tarkempaa asiakaskannattavuusanalyysia tarvitaan monimutkaisemmassa ympäristössä. (Cardinales, Roodhooft & Warlop, 2004.) Näistä edellä mainituista tutkimuksista voi päätellä, että asiakaskannattavuuslaskentatekniikan valinta on riippuvaista sekä yrityksen asiakassuhteista että yrityksen toimintaympäristöstä.

Johdon laskentatoimen järjestelmät on yleensä järjestetty tuotteen, palvelun tai maantieteellisen alueen mukaan, mutta vain harvoin asiakasryhmien mukaan (McManus & Guilding 2008, 771). Kun kilpailu painottuu enemmän asiakkaisiin, edellyttää se kuitenkin ajattelumuutosta, jossa kannattavuus ei synny enää pelkästään tuotteista vaan sekä asiakkaista että tuotteista. Tällöin asiakkaiden rooli kannattavuusyhtälössä ei ole enää tuntematon oletustekijä. (Hellman & Värilä 2009, 118.) Asiakaskannattavuus on Vilkkumaan mukaan tärkeä tavoite, jota tulee mitata. Yrityksen on asetettava selkeä asiakaskannattavuustavoite ja selkeä mittari. Selkeä mittari voi olla esimerkiksi asiakaskohtainen tulos, joka voi olla euroja per asiakas tai prosentuaalinen osuus asiakkaan tuotoista laskettuna. (Vilkkumaa 2005, 450.)

Vaikka asiakkaan kannattavuuden laskeminen vaikuttaa yksinkertaiselta prosessilta, se on todellisuudessa melko monimutkainen. Kannattavuusanalyysin tarkalla erittelyllä on merkittävä vaikutus kannattavuustoimenpiteisiin pohjautuviin markkinointipäätöksiin. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää ottaa huomioon erityispiirteet, jotka koskevat kannattavuusanalyysia. (Mulhern 1999, 27.) Asiakaskannattavuusanalyysin avain on sopivanlaisen kustannuslaskentametodin valinta asiakaskustannusten analysoimiseksi (Noone & Giffin 1997, 76). Yleensä kustannuslaskenta hyödyntää tietoa, joka on tallennettu jatkain muuta tarkoitusta varten ylläpidettäviin järjestelmiin. Kustannuslaskennan tietoläh-

teinä voidaan käyttää muun muassa kirjanpitoa, varastokirjanpitoa, palkanlaskentaa, erilaisia jaksotus- ja kohdistuslaskelmia, korkolaskelmia ja tuotannonohjausjärjestelmiä. (Pellinen 2003, 82.) Asiakaskannattavuuden laskenta edellyttää asiakkuuksiin liittyvien tekemisten rekisteröintiä. Voimavarojen käytön mittaus ja rekisteröinti voivat olla osa asiakaskannan johtamisen tietojärjestelmää. Tietoja voidaan hyödyntää luokittelemalla asiakkuuksia kannattaviin ja kannattamattomiin. (Pellinen 2003, 225.)

Hellmanin ja Värilän kirjan (2009, 121) mukaan taloushallinto pystyy usein laskemaan asiakasryhmien tai yksittäisen asiakkaan kannattavuuden. Ongelmana voi kuitenkin olla tiedon saanti, sillä tähän tehtävään taloushallinto tarvitsee tuote- ja maksutiedon lisäksi sellaista tietoa, jota se ei ole välttämättä ennen tarvinnut. Tiedon saaminen ei kuitenkaan tarkoita automaattisesti parempaa kannattavuutta. Vaikka taloushallinto pystyy tekemään yhä luotettavampia ja parempia asiakaskannattavuuslaskelmia, asiakaskannattavuutta ei taloushallinto kuitenkaan yksinään voi parantaa. Tehtävää jää lähes kaikille muillekin yrityksen funktioille, kuten tuotannolle, logistiikalle, myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle. (Hellman & Värilä 2009, 121–122.)

Yrityksen kannattavuus muodostuu erittäin kannattavien ja erittäin kannattamattomien, ja kaikkien siltä väliltä olevien, tuotteiden, yksiköiden ja asiakkaiden funktiona. Jos yrityksessä ajatellaan, että kannattavuus on ainoastaan liiketoiminnan tulema eikä sillä ole käyttöä liiketoiminnan ohjaamisessa, perinteinen tuloslaskelma riittää laskelmien pohjaksi. Näin ei kuitenkaan ainakaan Hellmanin ja Värilän (2009) mukaan ole. Heidän mukaansa johto tarvitsee tarkempaa kannattavuustietoa ohjaustiedoksi. (Hellman & Värilä 2009, 122.)

Asiakaskannattavuuden laskenta alkaa asiakaskannattavuuden näkökulman laajuuden ja tarkkuustason määrittelystä sekä kannattavuuslaskennan toteutuksesta. Kannattavuutta voidaan analysoida eri tasoilla ja eri näkökulmista sen mukaan, kuinka monipuolisesti ja laajasti asiakaskannattavuuslaskenta on toteutettu. Kannattavuuslaskenta voidaan toteuttaa niin, että asiakkaiden kannattavuutta on mahdollista tarkastella eri alueittain, asiakasryhmittäin ja asiakkaittain. Asiakaskannattavuustulosten perusteella johto voi tehdä aikaisempaa valistuneempia päätöksiä siitä, mitkä asiat sen toiminnassa ja asiakkuuksissa vaativat muutosta. Eräs tärkeä kysymys on, mikä on se kannattavuuden taso, jolla asioita tulisi tarkastella. Esimerkiksi asiakaskannattavuuden tarkastelu ostojen tuotta-

man katteen näkökulmasta ei kerro asiakaskannattavuudesta välttämättä vielä mitään. Kannattavuustarkasteluun tulisi ottaa mukaan kaikki kustannustekijät, myös sellaiset, joita on aiemmin käsitelty yleiskuluina, kuten esimerkiksi henkilöstö-, markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelukulut. Kun kustannukset tunnistetaan asiakas- ja asiakasryhmätasolla, niiden avulla voidaan oppia parantamaan kannattavuutta. Oppiminen tarkoittaa sitä, että syy-seuraussuhteet opitaan ymmärtämään paremmin. Kaikkien asiakkaiden kohdalla ei esimerkiksi välttämättä päde se käsitys, että kun kuluja pienennetään, kannattavuus paranee. (Hellman & Värilä 2009, 122–124.)

Pellisen (2003) mukaan asiakas, jolle myydään parhaalla myyntikatteella, ei välttämättä ole kannattavin. Asiakkaan kannattavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palvelemiseen kuluttaa kokonaisuutena organisaation voimavaroja. Asiakkaittain tulisi arvioida, kuinka suuri osa palvelusta on erikoispalvelua, kuinka paljon asiakkaan palvelu kuluttaa yrityksen voimavaroja, voiko hintaa nostaa voimavarojen kulutusta vastaavaksi, voiko asiakasta palvella tehokkaammin tai onko asiakassuhde syytä lopettaa. (Pellinen 2003, 223.)

Kotler ja Keller (2009) ehdottavat kirjassaan, että kun yritys on laskenut kaikki asiakkaaseen kohdistuvat tuotot ja kustannukset, se voi luokitella asiakkaitaan erilaisiin tuotoluokkiin: platina-asiakkaat (kannattavimmat), kulta-asiakkaat (kannattavat), rauta-asiakkaat (kannattamattomat, mutta volyymin kannalta houkuttelevat) ja lead-asiakkaat (kannattamattomat ja ei-toivotut). Yritys voi siten muuttaa rauta-asiakkaat kulta-luokkaan, kulta-asiakkaat platinaluokkaan ja luopua lead-asiakkaista tai tehdä niistä kannattavia nostamalla hintoja tai laskemalla palvelemisesta johtuvia kustannuksia. Yleisemmin, markkinoinnin tulisi segmentoida asiakkaat hoitamisen arvoisiksi ja potentiaalisesti vähemmän kannattaviksi, joiden tulisi saada vähemmän tai ei ollenkaan huomiota. (Kotler & Keller 2009, 171.) Pellisen (2003) mukaan asiakkuuksia on syytä luokitella ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin, joille on nopeasti tehtävä jotakin. Välittömimmät kannattavuuden parantamismahdollisuudet liittyvät erityisesti kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin liittyvien sopivien toimenpiteiden löytämiseen. (Pellinen 2003, 224–225.) Vilkkumaan (2005) mukaan yrityksen on puuttuttava asiakkaiden tappiollisuuteen. Kiristyvä kilpailu pitää hänen mukaansa huolen siitä, että kannattavien asiakkaiden kannattavuuden laskemiseen kohdistuu paineita. (Vilkkumaa 2005, 159.)



Asiakaskatteeksi tulisi Kamenskyn (2006) mukaan saada mittari, johon on pystytty koostamaan kaikki asiakkaiden aiheuttamat kustannukset. Graafiset kuvaajat ovat Kamenskyn (2006) mukaan hyviä havainnollistamaan, miten asiakkaiden tuoma volyyymi ja kannattavuuskertymä koostuu. Hyvän kokonaisnäkemyskän kautta tehdyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat avainasemassa haettaessa asiakkaiden kannattavuusjakauman kautta ratkaisuja kokonaiskannattavuuden parantamiseksi. (Kamensky 2006, 144.)

Yksityiskohtainen analyysi asiakkaista sekä erityisistä palvelun tarjoamisesta johtuvista kustannuksista saattaa olla perusteltua sillä edellytyksenä, että tiedon hankkimisesta ja ylläpitämisestä johtuvat kustannukset eivät ole liian suuria ja että saavutettu informaatio on strategisen päätöksenteon kannalta hyödyllistä (Smith 1997, 122). Kannattavuuslähtöinen asiakasohjaus vaatii paljon myös järjestelemien käyttäjiltä: heillä on oltava halua ja kykyä käyttää olemassa olevia työvälineitä. Markkinointi- ja myyntihenkilöstö on usein avainasemassa. (Kamensky 2010, 143.) Kugelin (2005) mukaan yritykset ovat tehneet ja tekevät edelleen paljon virheitä yrittäessään johtaa asiakaskannattavuutta. Ensimmäiseksi projektit ovat usein liian monimutkaisia, ja niihin otetaan liikaa ja liian monimutkaista tietoa mukaan. Keskittyminen vain tärkeisiin alueisiin on hänen mielestään kannattavaa. Toinen ongelma saattaa olla se, että projekti on ollut liian yksinkertainen. Mahdollisesti projekti on ollut liian taktinen, vain pienen alueen kattava, ja siksi sitä ei ole voitu käyttää yrityksen muissa osissa. (Kugel 2005, 24.)

## **2.6 Toimintolaskennan soveltaminen asiakaskannattavuuslaskentaan pienten yritysten näkökulmasta**

### **2.6.1 Toimintolaskennan kriittinen tarkastelu pienyritykskontekstissa**

Kun kilpailu kasvoi, johtajat tarvitsivat tarkempaa tietoa prosessien, tuotteiden ja asiakkaiden kustannuksista kuin mitä ulkoisen laskentatoimen taloudellisesta raportoinnista oli mahdollista saada. Toimintolaskenta (activity-based costing; ABC) ilmestyi 1980-luvun puolivälissä vastaamaan tarvetta tarkan tiedon saamisesta yksittäisten tuotteiden, palveluiden, asiakkaiden ja kanavien käyttämisestä resursseista. Toimintolaskenta mahdollisti kustannusten kohdistamisen ensin toiminnoille ja prosesseille sekä sitä kautta

tuotteille, palveluille ja asiakkaille. Toimintolaskenta antoi johtajille tarkemman kuvan toiminnan taloudellisesta puolesta. (Kaplan & Cooper 1998, 3.) Toimintolaskenta kohdistaa yleiskustannukset jokaisen toiminnon kuluttamien resurssien mukaan ja tarjoaa suuntaa järjestelmien operatiivisen suorituskyvyn parantamiselle. (Gunasekaran, Marri & Ysuf 1999, 286.)

Kaplanin ja Cooperin (1998) mukaan monet perinteiset kustannuslaskentajärjestelmät epäonnistuvat yleiskustannusten kohdistamisessa kustannuspaikoille käyttämällä mieltävaltaisia perusteita, kuten suoria työtunteja tai henkilökunnan määrää, kustannusten kohdistamisessa kustannuspaikoille. (Kaplan & Cooper 1998, 83.) Toimintolaskentamalleja on kannatettu ratkaisuna laskentatoimen relevanssin katoamiselle. Toimintolaskentaa onkin laskentatoimen doktriinissa nimitetty käännteentekeväksi kustannuslaskentajärjestelmäksi, joka oikein implementoituna auttaa yrityksiä palauttamaan kilpailukykyä sekä kannattavuuden. (Major 2007, 155.)

Toimintolaskenta kehitettiin alun perin tuotekohtaisten kustannusten laskentaan. Alun perin johtajat näkivät toimintolaskennan tarkempana tapana nähdä tuotekustannukset. (Gunasekaran, Marri & Grieve 1999, 408–409). Myöhemmin kuitenkin huomattiin, että se on käyttökelpoinen väline myös asiakaskohtaisten kustannusten ja sitä kautta asiakaskohtaisten kannattavuuksien tuntemiseen. Kun kerran oli hyväksytty, että eri tuotteet käyttävät eri määrän ja erilaisia yrityksen toimintoja, oli pieni askel huomata, että asiakkaat kuluttavat myös eri määrän resursseja. Tilauksien koko ja määrä, myyntitapaamisten määrä, help desk -palveluiden käyttö ja muut palvelut voivat olla hyvin erilaisia eri asiakkailla. Näin ollen toiset asiakkaat aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin toiset, mikä johtaa eritasoisiin asiakaskannattavuuksiin. Tämä sopii paremmin toimintolaskennan logiikkaan kuin perinteisiin kustannuslaskentaan. (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 573.)

Toimintolaskenta on otettu käyttöön laajasti erilaisissa organisaatioissa vaihdellen teollisuusyrityksistä vähittäiskauppaan ja tuottoa hakevista yrityksistä valtion laitoksiin. Toimintolaskenta ei ole kuitenkaan saavuttanut suurta huomiota pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa, vaikka myös niillä on potentiaalia suorituskyvyn parantamisessa. Pienille ja keskisuurille yrityksille on kuitenkin Gunasekaranin, Marrin ja Grieven (1999) näkemyksen mukaan tarpeen toimintolaskennan ja toimintojohtamisen käyttöön-

otto pysyäkseen markkinoilla. (Gunasekaran, Marri & Grieve 1999, 407–408.) Pienten yritysten suorituskyvyn kehittämisessä toimintolaskenta saattaa olla avainasemassa tulevaisuudessa. Pienten yritysten toimintolaskentajärjestelmä ei kuitenkaan saa olla suurten yritysten järjestelmien pienennetty kopio, vaan sen kehittämisessä pitää ottaa huomioon pienyrityksen toiminnan erityisluonne. (Laitinen 2003, 354.)

Hicksin (1999) mukaan toimintolaskennan kehittämisen vuosikymmenenä pieniä ja keskisuuria yrityksiä neuvottiin pysymään kaukana siitä. Pieniä yrityksiä varoiteltiin toimintolaskennan implementoinnin hankaluudesta sekä sen implementointiin tarvittavista suurista resursseista. Syy siihen, ettei toimintolaskennan ajateltu sopivan pieniin yrityksiin oli suurten yritysten johtajissa, jotka olivat epäonnistuneet toimintolaskennan implementoinnissa. Hicks (1999) esittää, että todellinen syy toimintolaskennan epäonnistumiseen ei usein kuitenkaan ollut toimintolaskennassa, vaan toimintolaskennan epäonnistuneessa ymmärtämisessä. Hicksin (1999) mukaan toimintolaskennan käsite on oikeastaan aika yksinkertainen ja sen soveltaminen ei ole liian monimutkaista pienille yrityksille. Hänen mukaansa kaikki pienet tai keskisuuret yritykset voivat kehittää toimintolaskentajärjestelmän, joka ei vaadi suuria taloudellisia tai ajallisia resursseja. Hicksin (1999) mukaan toimintolaskennan implementointi pienissä yrityksissä ei vaadi edes erityistä toimintolaskentasovellusta, vaikka se suurissa yrityksissä olisikin hyödyllinen. Hänen mukaansa toimintolaskennan implementointi vaatii vain, että johto näkee yrityksen toiminnan ”toimintolaskentalinssin” läpi ja kehittää laskentamallin, joka mahdollistaa kustannusten jäljittämisen tämän näkemyksen mukaan. (Hicks 1999, 41–43.)

Toimintopohjaisen laskentamallin kehittäminen pienyrityksessä on suureksi osaksi erilaisten kustannustietojen keräämistä ja uudelleenryhmittelyä. Korvaamaton apu toteutuksessa on mahdollisimman täydellinen kustannusluettelo, josta selviävät kaikki periodin kustannustekijät. Suuri vaara hankkeen toteuttamisessa on se, että etsitään eri kustannustekijöitä ilman luetteloita, jolloin keruu on satunnaista ja työlästä ja osa tekijöistä voi unohtua kokonaan. (Laitinen 2003, 357.) Perinteiset kustannus-laskentamallit eivät tarjoa ei-rahamääräistä tietoa pienistä yrityksistä. Perinteiset kustannuslaskentamallit tarjoavat vain vähän informaatiota tekijöistä, jotka merkitsevät jotain asiakkaalle. Tekijät, kuten laatu ja palvelu eivät kuulu perinteisiin kustannuslaskennan toimialueisiin. Ne raportoivat vain taloudellista informaatiota. (Gunasekaran, Marri & Grieve 1999, 408–409.)

Vehmasen ja Koskisen (1997) mukaan amerikkalaisprofessorien (Ks. esim. Cooper & Kaplan 1991) ja yritysten yhteistyönä toteutetun alun jälkeen toimintolaskentaa ovat kehittäneet pääasiassa konsultti- ja ohjelmistotoimistot, ja näistä kummatkaan eivät ole jääneet odottelemaan akateemisen maailman mahdollisesti kiusallisiksi osoittautuvia tutkimustuloksia. Vehmanen uskoo, että teoriapohjan vankentamista toivottaneen käytännössä vasta silloin, kun nykyistä useampi yritys joutuu toteamaan, että vaikeudet jatkuvat mahdollisesta toimintolaskennan käyttöönotosta huolimatta. (Vehmanen & Koskinen 1997, 244–245.)

Toimintolaskennan käyttöä ei voi yleistää sopivaksi kaikkiin ympäristöihin. Sen sijaan toimintolaskennan käyttö tulisi riippua palvelu- tai tuotantoprosesseista. Toimintolaskenta on määritelty tuotteiden, toimintojen ja asiakkaiden kustannusten ja suorituskyvyn mittaavaksi laskentamenetelmäksi. (Gunasekaran, Marri & Ysuf 1999, 286.) Asiakaskannattavuusanalyysin ja toimintolaskennan, kuten minkä vaan laskentajärjestelmän panos–hyöty suhteen tulisi olla positiivinen. Laskentajärjestelmän hyöty riippuu myös siitä, miten hyvin se sopii sitä soveltavaan yritykseen. Yhdenlaisen yrityksen toiminnasta tarvitaan tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa, kun taas toisenlaisen yrityksen toiminta ei välttämättä vaadi yksityiskohtaisen kustannustiedon rekisteröintiä.

## **2.6.2 Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus toimintolaskennan avulla**

Asiakaskannattavuuden laskennassa on tärkeää kohdistaa asiakkaalle kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat kyseisen asiakkaan palvelemisesta. Tähän yritys tarvitsee tarkempaa tietoa mitä perinteinen kustannuslaskenta tarjoaa. Asiakaskannattavuuden laskentaan parhaimpana menetelmänä on usein pidetty tarkempaa kustannustietoa tarjoavaa toimintolaskentaa (esim. Noone & Griffin 1997; Kotler & Keller 2009). Esimerkiksi Kotlerin ja Kellerin oppikirjan (2009) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi voidaan parhaiten toteuttaa toimintolaskennan työkalujen avulla. Yritys laskee kaikki asiakkaasta saatavat tulot vähennettynä kaikilla asiakkaaseen kohdistuvilla kustannuksilla. Kustannuksiin tulisi sisällyttää tuotteiden ja palveluiden valmistuksesta ja jakelusta johtuvien kustannusten lisäksi kaikki resurssit, joita käytetään asiakkaan palvelemiseen. (Kotler & Keller 2009, 171.)

Smithin ja Dikollin (1995) mukaan toimintolaskennan mallien roolia asiakaskannattavuusanalyysissä ei pitäisi aliarvioida. (Smith & Dikolli 1995, 6.) Kamenskyn (2010, 190) mukaan toimintolaskennan kautta on pyrittävä saamaan aiheuttamisperiaatteen mukaiset laskelmat päätöksenteon pohjaksi. Liikeryitysten tulot kertyvät kauttaaltaan asiakkailta. Kamenskyn (2010) mukaan olisikin loogista, että myös kaikki kustannukset ovat asiakkaiden aiheuttamia. Perinteinen laskentatoimi on kuitenkin tarkastellut kannattavuutta asiakasnäkökulmasta melko vähän, tai ainakin vaillinaisella kustannusjaolla. Asiakaslähtöinen laskenta on kuitenkin viime vuosina saanut lisää huomiota, ja toimintolaskennan yleistymisen on lisännyt sen tarkkuutta. (Kamensky 2010, 143.)

Lordin (2007) mukaan toimintolaskentaa voidaan soveltaa tunnistamaan asiakkaan ja yrityksen välisiä toimintoja. Asiakkaalta saadut tulot ja asiakkaan kanssa toimimisesta aiheutuneet kustannukset voidaan laskea, jotta voidaan määrittää onko tietty asiakas kannattava vai ei. Yritys voi tämän jälkeen toimia kannattamattoman asiakkaan saralla löytääkseen keinoja kustannusten vähentämiseen, jotta asiakkaasta tulisi kannattava. (Lord 2007, 145.) Järvenpää et al. (2010) esittävät kirjassaan, että aiheuttamisperiaatteen mukainen kustannusten kohdistaminen sekä asiakkaasta johtuvien toimintojen ja toimenpiteiden jatkuva analysointi ovat keskeisiä kannattavuuden seurannassa. Asiakaskannattavuus koostuu asiakkaan ostamien tuotteiden kannattavuudesta ja asiakkaasta johtuvien toimintojen kustannuksista. Asiakaskannattavuuslaskennassa huomioon otettavia asiakastoimintoihin liittyviä kustannusryhmiä voivat olla muun muassa: myynnin kustannukset, tilauskohtaiset kustannukset, asiakassuhteen hoitamisen kustannukset sekä osa markkinoinnin ja mainonnan kustannuksista. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 393.)

Pellisen (2003, 223) mukaan asiakkuusprosessin piirteiden ja kannattavuuden välillä on osoitettavissa yhteys. Kannattamattomat asiakkuudet ovat usein monimutkaisia ja vaativat paljon yksittäisiä toimintoja, jotka eivät auta arvon muodostamisessa kummankaan osapuolen kannalta (Laitinen 2003, 419). Laitisen (2003, 419) mukaan asiakkaiden kannattavuuksissa voi olla suuriakin eroja. Näitä eroja voidaan esittää taulukon 1 mukaisella tavalla.

Suoritekohtaisen katteen suuruus:	Asiakkaiden työläys yritykselle	
<b>Matala</b>	<b>Matala</b>	<b>Korkea</b>
	Pienikatteinen ja helppo asiakas "Normaalikannattava asiakas"	Pienikatteinen ja työläs asiakas "Huonosti kannattava asiakas"
<b>Korkea</b>	Suurikatteinen ja helppo asiakas "Erinomaisesti kannattava asiakas"	Suurikatteinen ja työläs asiakas "Normaalikannattava asiakas"

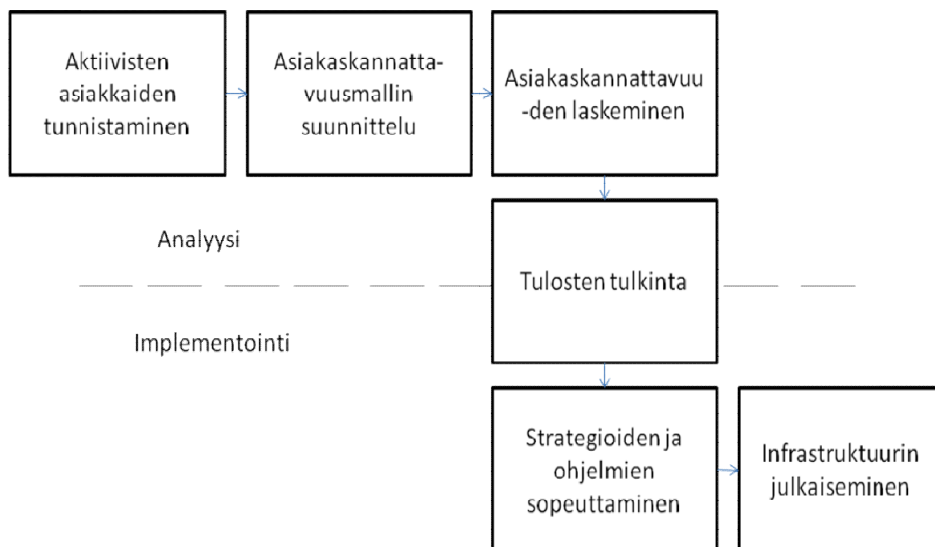
*Taulukko 1 Yrityksen asiakkaiden luokittelu katteen ja työläyden (kulutetun toimintomäärän) perusteella (Laitinen 2003, 419)*

Asiakaskannattavuuden laskeminen edellyttää, että asiakkaille kohdistetaan muutkin kustannukset kuin suoranaisesti suoritteen ”standardikustannus”. Tällaisia muita kustannuksia on kaikki se yrityksen resurssien erityinen käyttö, jonka asiakkaat vaativat, esimerkiksi erikoisnopea toimitus tai erikoispakkaus. Mikäli yritys pystyy laskentajärjestelmänsä avulla selvittämään nämä erityiskustannukset, ne otetaan mukaan suoritekustannuksiin, joiden perusteella lasketaan minimihinta asiakkaalle. Tässä tilanteessa asiakas maksaa kaikista käyttämistään resursseista ja toiminnoista. (Laitinen 2003, 419–420.)

Ympäristöissä, joissa mittatilaustyönä tehdyt tuotteet määräävät tuotantoprosessin luonteen, tuotekannattavuuden sekä asiakaskannattavuuden, toimintoajurit ovat todennäköisesti samoja, koska mittatilaustyönä tehty tuote toimitetaan asiakkaalle ja matkakulut ovat samoja riippumatta onko kustannuskohde asiakas vai tuote. Massatuotantoympäristössä on taas todennäköisempää, että asiakaskannattavuus-analyysiin valitut toimintoajurit eroavat tuotekannattavuusanalyysin toimintoajureista. (Smith & Dikolli 1995, 5.)

Jotta asiakaskannattavuusanalyysistä saataisiin todella hyödyllinen, implementoinnin tulisi mennä pidemmälle kuin asiakaskannattavuusmallin rakentaminen ja tietojen syöttö siihen, koska analyysin arvo on parempaan informaatioon perustuvissa teoissa (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 574). Van Raaij et al. (2003) ehdottavat artikkelissaan

asiakaskannattavuusanalyysin implementointiin kuusivaiheista prosessia. Prosessi on esitetty kuviossa 2. Prosessin ensimmäinen vaihe on nykyisten asiakkaiden tunnistaminen. Implementointiprosessin ensimmäinen vaihe käsittelee aktiivisten asiakkaiden tunnistamista asiakastietokannasta, jotta voidaan varmistaa, että kustannukset kohdistetaan vain aktiivisille asiakkaille. Prosessin toisessa vaiheessa, asiakaskannattavuusmallin suunnittelussa, yrityksen toiminta tutkitaan, jotta voidaan erottaa eri toiminnot. Viimeiseksi kaikki kustannukset tulisi kohdistaa toiminnoille ja oikeat kustannusajurit tulisi tunnistaa. Kolmas vaihe sisältää asiakaskannattavuuden laskemisen. Neljännessä vaiheessa tulkitaan asiakaskannattavuusanalyysin tulokset. Viidennessä vaiheessa asiakaskannattavuusanalyysin tuloksia käytetään asiakassuhteiden johtamisen strategioihin, kustannusten johtamiseen sekä hinnoittelumalleihin. Kuudes ja viimeinen vaihe sisältää asiakaskannattavuusanalyysin jatkuvaan käyttöön tarvittavan infrastruktuurin perustamisen. (Van Raaij et al. 2003, 574–575.)



*Kuvio 2 Kokonaisvaltaisen implementoinnin näkökulma asiakaskannattavuusanalyysiin  
(Van Raaij et al. 2003, 575)*

Noone ja Griffin (1997) tutkivat toimintopohjaisen asiakaskannattavuuslaskentajärjestelmän kehittämistä hotellialalla. He toteavat tutkimuksessaan, että tarkasti ja systemaattisesti toteutettu toimintopohjainen asiakaskannattavuusanalyysi antaa johdolle hyvin tärkeää tietoa päätöksenteon tueksi. Helgesenin (2007) tutkimuksessa, jossa käsitellään asiakaslaskentaa ja asiakaskannattavuusanalyysiä johdon laskentatoimen näkökulmasta kävi ilmi, että asiakaskannattavuuslaskennasta saatavat luvut ovat yrityksille

lähes pakollisia asiakassuhteiden johtamiseksi sekä markkinoinnin suorituskyvyn mittaamiseksi. (Helgesen 2007, 767.)

## **2.7 Asiakaskannattavuuslaskennan viitekehys pienyrityskontekstissa**

Asiakaskannattavuuslaskennan voidaan nähdä olevan osa yrityksen johdon laskentatoiminta sekä kustannuslaskentaa, joten tutkimuksen teoriaosan alkuosassa perehdyttiin ensin johdonlaskentatoimen ja kustannuslaskennan erityispiirteisiin pienyrityskontekstissa. Pieniin yrityksiin liittyy monia piirteitä, jotka vaikuttavat johdon laskentatoimen käyttöön näissä yrityksissä, vaikka pienet yritykset eivät kuitenkaan ole homogeeninen ryhmä. Pieniä yrityksiä luonnehtii usein yhden tai muutaman yksilön omistajuus ja toimenkuva johtajana. Tämän seurauksena pienen yrityksen johtajalla on mahdollisesti suuri vaikutus siihen, millaisia johdon laskentatoimen tekniikoita yrityksessä käytetään. Pienillä yrityksillä ei välttämättä ole varaa palkata erillistä henkilöä hoitamaan kustannuslaskentaa. Lisäksi pienillä yrityksillä on usein muutenkin hyvin rajoitetut resurssit, eikä monimutkaisiin kustannuslaskentajärjestelmiin välttämättä ole varaa. Pienillä yrityksillä saattaa olla myös vähäisempi tarve kehittyneille ja monimutkaisille kustannuslaskentajärjestelmille kuin suurilla yrityksillä, koska johtaja pystyy pienyrityksissä helpommin hallitsemaan itse informaatiota. Johdon laskentatoimen menetelmät voidaan kuitenkin nähdä kriittisenä työkaluna johdolle yrityksissä, jotka kohtaavat kilpailuhaasteita ja joiden tulee toteuttaa tarvittava asiakaslähtöisyys sekä kannattavuuden kehittäminen. Johdon laskentatoimen voidaankin nähdä olevan eräs keino pienten yritysten sopeutumisessa ja selviytymisessä.

Asiakaskannattavuuslaskentaa ja asiakaskannattavuusanalyysia on käsitelty ja tutkittu sekä markkinoinnin että johdon laskentatoimen kirjallisuudessa. Asiakaskannattavuuslaskennan voidaan nähdä olevan eräänlainen risteyskohta markkinoinnissa ja johdon laskentatoimessa. Asiakaskannattavuuslaskenta voidaan määritellä monin erin tavoin, mutta yksinkertaisimmillaan se käsittää tiettyyn asiakkaaseen liittyvien tuottojen ja kustannusten erotuksen. Asiakaskannattavuus-analyysi sisältää asiakkailta saatujen tuottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten analysoinnin ja raportoinnin. Asiakaskannattavuuslaskenta voidaan toteuttaa eri tavoin, mutta tärkeää on, että kaikki asiakkaasta aiheutuvat kustannukset otetaan mukaan laskelmiin. Tähän aiheuttamisperiaatteen mukaiseen asiakaskannattavuuslaskentaan yritys tarvitsee kuitenkin tarkempaa tietoa, mitä



perinteinen kustannuslaskenta tarjoaa. Parhaimpana menetelmänä asiakaskannattavuuslaskentaan on usein, varsinkin laskentatoimen doktriinissa, pidetty tarkempaa kustannustietoa tarjoavaa toimintolaskentaa. Toimintolaskennan toteutuksessa yritys jaetaan toimintoihin. Tämän jälkeen kustannukset kohdistetaan ensin toiminnoille ja sitä kautta esimerkiksi asiakkaille.

Laskentatoimen doktriinin ja aiempien tutkimusten mukaan (esim. Noone & Griffin 1997; Mulhern 1999, 26) tarkasti ja systemaattisesti toteutettu toimintolaskentaan pohjautuva asiakaskannattavuusanalyysi antaa yritysten johtajille tärkeää tietoa päätöksen tueksi. Asiakaskannattavuusanalyysin ja toimintolaskennan, kuten minkä vaan kustannuslaskentamenetelmän, kustannus-hyöty suhteen tulisi kuitenkin olla suotuisa. Toimintolaskentaan pohjautuvan asiakaskannattavuuslaskennan hyöty riippuu myös siitä, miten hyvin järjestelmä sopii sitä soveltavan yrityksen toimintaan.

### **3 PIENYRITYSTEN ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTAA KÄSITTELEVÄN EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeilla. Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa. Kyselyiden muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Joskus tutkija on itse paikalla aineistonkeruussa, mutta joskus taas kokeenjohtaja voi olla esimerkiksi luokanopettaja, joka valvoo aineistonkeruun oppilaidensa osalta. Esimerkiksi postikyselyssä ei taas ole paikalla valvojaa. Siinä vastaaja toimii itsenäisesti saamiensa ohjeiden pohjalta. Aineiston keruu eroaa myös sen mukaan, tapahtuuko se yksittäin, kuten kirjekyselyn yhteydessä, vai kerätäänkö aineistoa usealta koehenkilöltä samanaikaisesti, esimerkiksi koululuokittain. Selvimät ulkoiset erot kyselyn muodossa liittyvät siis tutkijan läsnäoloon aineistonkeruutilanteessa ja aineistonkeruun suorittamiseen joko yksittäin tai suurelle joukolle yhtäaikaisesti. (Valli 2010, 103.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu suoritettiin suurille joukoille yhtäaikaisesti, eikä tutkija itse ollut läsnä aineistonkeruutilanteessa.

Valli (2010) on listannut erilaisia tapoja kyselyn toteuttamiseen. Niitä ovat: posti- tai kirjekysely, kysely samanaikaisesti isolle ryhmälle, jossa tutkija on paikalla, kysely samanaikaisesti isolle ryhmälle, jossa tutkija ei ole paikalla, kysely haastattelun tapaan, puhelinkysely sekä sähköposti- ja internet-kysely. Vallin (2010) mukaan kaikkein edullisin tapa kerätä aineistoa on tehdä kysely isolle ryhmälle samanaikaisesti niin, ettei tutkija ole paikalla. Silloin tutkijan ei tarvitse matkustaa aineistonkeruun vuoksi, hän voi toimittaa useita kyselylomakkeita samassa kirjekuussa ja vastaukset palautetaan yhdessä vastauskuussa. Vastausprosentti on tällaisissa kyselyissä aina melko korkea, jo ilman muistuttamistakin. Kun tutkija itse ei ole paikalla, kyselyn onnistumiseksi tärkeäksi tekijäksi muodostuu tutkimuksen vastausohje. (Valli 2010, 103.) Tämän tutkimuksen kyselyjen toteuttamiseen valittiin juuri isolle ryhmälle tehtävä kysely, sen helppouden ja edullisuuden vuoksi. Yleisesti tunnettu ongelma posti- ja internet-kyselytutkimuksissa on kyselyn kato eli se, ettei suurikaan joukko vastaa kyselyyn. Tut-

kija itse ei ollut paikalla kyselyjen keräystapahtumissa, vaan kyselylomakkeiden jakajana ja ohjeiden antaja toimi asiantuntija, joka oli myös ollut mukana kehittämässä kyselylomaketta. Asiantuntija tunsu entuudestaan kyselylomakkeen ja siihen liittyvän aihepiirin, ja osasi täten myös auttaa vastaajia. Tutkija oli kirjoittanut saatetekstin ja kyselyn ohjeet valmiiksi asiantuntijalle, jonka lisäksi jokaisessa kyselylomakkeessa oli vielä erillinen vastausohje.

Kyselylomakkeella saa suhteellisen pienillä resursseilla kerättyä suurenkin aineiston. Kyselylomakkeen tekeminen ei sen sijaan ole yksiselitteistä tai helppoa. Kysymysten tekemisessä ja muotoilemisessa täytyy olla huolellinen, sillä kysymykset luovat perustan tutkimuksen onnistumiselle. Tärkeää on kysymysten muotoileminen niin, että ne ovat mahdollisimman yksiselitteisiä sekä niin, etteivät kysymykset ole johdattelevia. (Valli 2010, 103.) Tämän tutkimuksen kyselylomaketta kehitettiin ja muotoiltiin huolellisesti. Kysymysten kehittämiseen ja muotoilemiseen käytettiin huomattavan paljon aikaa tutkimusprojektin laajuuteen nähden. Kysymykset johdettiin teorian perusteella, mutta niitä muokattiin vielä siten, että kohderyhmän vastaajat varmasti ymmärtäisivät kysymykset. Kyselylomakkeen pituus ja muoto tulee miettiä kohderyhmän mukaan. Vallin (2010, 105) mukaan kyselylomakkeen maksimipituus vaihtelee kohderyhmän mukaan: täytyy huomioida muun muassa vastaajien lukutaito, mutta myös kyselyn aihealue ja aiheen merkitys vastaajille vaikuttavat vastausinnostukseen. Kyselylomake pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja kysymysten määrä vähäisenä, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman nopeaa ja mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn.

Vallin (2010) mukaan otannan onnistuminen on myös keskeinen tekijä määrällisessä tutkimuksessa, jossa pyritään yleistämään saatuja tuloksia perusjoukkoon, eli populaatioon. Otannan koko on aina yksi mietittävä tekijä. Mitään oikeaa, joka tilanteeseen sopivaa määrää ei kuitenkaan voi kertoa. Otannan koko riippuu aina perusjoukon koosta ja tutkittavasta asiasta. Erilaisia otantamenetelmiä ovat: yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväsotanta. (Valli 2010, 113.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin toimimaan yksinkertaisen satunnaisotannan mukaan, mikä tarkoittaa, että kaikilla kohdejoukkoon kuuluvilla yrityksillä on yhtäläinen mahdollisuus tulla valituksi. Tämän tutkimuksen otoskoko oli lopulta 80, mikä on kohtuullinen määrä ottaen huomioon pro gradu -työn rajoitetut resurssit.

Tämä tutkimus ei ole perinteinen hypoteeseja testaava kyselylomaketutkimus, vaikka tutkimuksen aineisto onkin kerätty kyselylomakkeilla. Tutkimusta voidaankin luonnehtia perinteisen hypoteeseja testaavan survey-tutkimuksen ja syvällistä tietoa harvoista kohteista antavan tapaustutkimuksen välimaastoon sijoittuvaksi poikkileikkaustutkimukseksi (cross-sectional field study). Tämä Lillisin ja Mundryn artikkelissaan (2005) esittelemä tutkimusote on lähempänä perinteistä hypoteeseja testaavaa survey-tutkimusta kuin tapaustutkimusta. Perinteisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittu ilmiö pitäisi olla yksinkertainen, tai ainakin se pitäisi pystyä esittämään yksinkertaisessa muodossa niin, että voidaan kehittää hypoteesit. Kun tutkittava ilmiö on monimutkainen, eikä hypoteeseja voi kehittää, mutta halutaan kuitenkin yleistettäviä tuloksia, ehdottavat Lillis ja Mundy (2005) juuri poikki-leikkaustutkimusta (cross-sectional field study). Tällaisen poikkileikkaustutkimuksen tavoitteena on usein saada kattava ja perusteellinen kuva jostakin monimutkaisesta ilmiöstä. Tällaisen poikkileikkaustutkimuksen tulokset eivät ole varauksetta perusjoukkoon yleistettäviä, mutta huolellisesti tehdyn tutkimuksen tuloksien perusteella joitakin varovaisia yleistyksiä perusjoukosta voidaan tehdä. (Lillis & Mundy 2005.) Tämän tutkimuksen otoskoko rajoitti tilastollisten menetelmien käyttöä ja suoraa yleistämistä perusjoukkoon, mutta otoskoon voidaan nähdä olevan kuitenkin riittävä joidenkin varovaisten yleistyksien tekemiseen.

### 3.2 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena pirkanmaalaisiin pienyrityksiin. Perusjoukkona voidaan ajatella olevan Pirkanmaalla toimivat kaikki pienyritykset tai laajemmin kaikki Suomessa toimivat pienyritykset. Vuonna 2009 koko suomessa oli 317 715 pientä yritystä, joka on noin 99 prosenttia Suomen kaikista yrityksistä.<sup>1</sup>

Kysely toteutettiin yhteistyössä erään pirkanmaalaisen asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kanssa. Kyselylomakkeet jaettiin koulutustilaisuuksien yhteydessä, jolloin katoa saatiin pienennettyä. Kyselyltä odotettiin suurta vastausprosenttia, koska kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti ja ne pyydettiin täyttämään heti. Tutkimukseen

---

<sup>1</sup> Tilastokeskus: Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin <[http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_kat\\_001.fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001.fi.html)>

osallistujille luvattiin myös lyhyt analyysi tutkimuksen tuloksista. Tällä pyrittiin motivoimaan kyselyyn osallistumista.

Kyselyyn saatiin 82 vastausta, joista kaksi jouduttiin hylkäämään, koska yritykset eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Hylkäysperusteena käytettiin yrityksen kokoa sekä liikevaihdolla että henkilöstömäärällä mitattuna. Jos sekä yrityksen liikevaihto oli yli 10 miljoonaa euroa että henkilöstömäärä oli yli 50 henkilöä, kyselylomake hylättiin. Palautuneista kyselylomakkeista kaksi täytti nämä molemmat ehdot, joten ne hylättiin. Tutkimukseen hyväksytyjä vastauksia saatiin siis yhteensä 80 kappaletta.

Kyselylomake kehitettiin aihepiirin teorian pohjalta. Kyselylomaketta kehitettiin sekä tutkimuksen ohjaajan että asiantuntijoiden kanssa yhteistyönä. Kyselylomaketta kehitettiin myös usean kuukauden ajan pro gradu -seminaareista saadun palautteen pohjalta. Kyselylomakkeen kysymyksiä jouduttiin kuitenkin muokkaamaan sellaisiksi, että kyselyyn osallistujat varmasti ymmärtäisivät kysymykset.

Kyselylomaketta varten tehtiin haastattelu eräälle kohdejoukkoon kuuluvan yrityksen toimitusjohtajalle. Haastattelun tarkoituksena oli muodostaa käsitys siitä, miten hyvin kohdejoukkoon kuuluva pienyrityksen toimitusjohtaja ymmärtää kysymykset ja niihin liittyvän käsitteistön. Haastattelussa käytettiin samoja kysymyksiä, joita ajateltiin käytettävän kyselylomakkeessa. Vastausvaihtoehdot sen sijaan pidettiin haastattelussa avoimina, toisin kuin kyselylomakkeessa. Tässä haastattelussa kävi ilmi, etteivät pienyritysten johtajat välttämättä ymmärrä laskentatoimen peruskäsitteistöä. Tämä huomioitiin kyselylomakkeen kehittämisessä. Haastattelusta saatiin myös tärkeää tietoa mahdollisista vastausvaihtoehdoista. Pieniin yrityksiin kohdistuvassa kyselyssä ei voida kysyä samoja asioita kuin suuriin yrityksiin kohdistuvassa kyselyssä. Haastattelussa kävi esimerkiksi ilmi, ettei pienellä yrityksellä ole välttämättä mitään laskentajärjestelmää ja päätökset saatetaan tehdä näppituntumalla tai johtajan omaa harkinta- ja arviointikykyä käyttäen.

Kyselylomaketta testattiin ennen kyselyjen aloittamista kohdejoukkoon kuuluvilla henkilöillä, asiantuntijoilla sekä henkilöillä, jotka eivät ole tekemisissä kyselylomakkeessa kysyttävien asioiden kanssa. Tällä haluttiin varmistaa, että kyselylomakkeen kysymykset olivat ymmärrettäviä myös henkilöille, joilla ei ole ennakkotietämystä kyselylomak-

keen aihepiiristä. Testauksia tehtiin yhteensä viisi kappaletta, ja kysymyksiä muokattiin testauksien jälkeen vieläkin tarkemmiksi ja helpommiksi ymmärtää.

### **3.3 Aineiston käsittely**

Tutkimus toteutettiin kyselylomaketutkimuksena. Kyselylomakkeiden keräämisen jälkeen lomakkeet tarkistettiin ja kohdejoukkoon kuulumattomat lomakkeet hylättiin. Kyselyn analysoinnissa käytettiin IBM SPSS Statistics 19.0-ohjelmaa. Kyselylomakkeiden tarkistuksen jälkeen kyselylomakkeet numeroitiin, luotiin muuttujat ja kyselylomake koodattiin SPSS-ohjelmaan. Tämän jälkeen kyselylomakkeiden tiedot tallennettiin. Tallennuksen jälkeen tehtiin vielä tarkistus, ettei tallennusvaiheessa ole tehty näppäilyvirheitä.

Tallennuksen jälkeen SPSS ohjelmasta ajettiin erilaisia frekvenssikuvioita, joista osaa käytettiin myös tutkielmassa. Avoimia kysymyksiä luokiteltiin erilaisten perusteiden mukaan ja vastaukset jaettiin näihin luokkiin. Tiettyjä avoimia kysymyksiä käsiteltiin myös kvalitatiivisin menetelmin ja niiden tuloksia selvennetään tutkielmassa. Lisäksi tutkimuksessa tehtiin ristiintaulukointeja eri muuttujien välisten yhteyksien selvittämiseksi. Tutkimuksen otoskoko kuitenkin rajoitti huomattavasti tilastollisten menetelmien käyttöä. Ristiintaulukointeja tehtiin useita, mutta tutkielmassa päädyttiin esittämään vain muutama ristiintaulukointi. Tämä valinta jouduttiin tekemään juuri pienen otoskoon takia.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusaineiston hankintatapa ja -olosuhteet rajaavat tulosten yleistettävyyttä. Luotettavuudessa voidaan erottaa sisäinen validiteetti, johon voidaan lukea mittausten tarkkuus (tai virheettömyys) ja pysyvyys (reliabiliteetti), ulkoinen validiteetti, joka kertoo mittauskohteen edustavuudesta (tutkitusta aineiston suhteesta perusjoukkoon). (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 98–99.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Virheitä voi sattua tietoja kerätessä, syötettäessä, käsiteltäessä ja tuloksia tulkittaessa.

(Heikkilä 2004, 30.) Tämän tutkimuksen reliabiliteettiä pyrittiin varmistamaan useiden keinojen avulla. Kun kyselylomakkeet oli saatu kerättyä, kaikki lomakkeet tarkistettiin ja merkittiin juoksevalla numeroinnilla. Kyselylomakkeiden tiedot syötettiin huolellisesti SPSS -ohjelmaan ja tietojen tallennuksen jälkeen syötetyt tiedot tarkistettiin vielä erillisellä SPSS -ohjelman tarkistusvalikolla. Näin pyrittiin eliminoimaan näppäily tai tallennusvirheet.

Mittauksen validiteettiä määritellään tavallisesti mittauksen kyvyksi antaa tietoa siitä, mitä todella halutaan mitata. (Erätuuli, Leino & Yli-Luoma 1994, 104.) Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Validius tarkoittaa karkeasti ottaen systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla suoritettavat mittaukset ovat keskimäärin oikeita. Tutkimuksen validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen. Se on varmistettava etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2004, 29.) Tämän tutkimuksen validius pyrittiin varmistamaan huolellisella suunnittelulla sekä kyselylomakkeiden testaamisella ja kehittämisellä.

## 4 ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNAN TOTEUTUS, KÄYTTÖTARKOITUKSET JA HAASTEET SUOMALAISISSA PIENYRITYKSISSÄ

### 4.1 Yritysten taustatiedot

Tutkimukseen hyväksytyjä vastauksia saatiin yhteensä 80 kappaletta, kuten tutkielman kolmannessa pääluvussa todettiin. Kuvioissa 3 ja 4 on esitetty kyselyyn vastanneiden yritysten taustatiedot yritysten koon osalta. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 45 % (36 kpl) kuului vastausvaihtoehdoltaan pienimpään kokoluokkaan eli alle 500 000 euron liikevaihdon kokoluokkaan. Vastanneista yrityksistä 29 % (23 kpl) kuului toiseksi pienimpään kokoluokkaan eli liikevaihdoltaan alle yli 500 000 euron, mutta alle kahden miljoonan yrityksiin. Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä (74 %) kuului siis alle kahden miljoonan liikevaihdon yrityksiin. Tällaisia liikevaihdoltaan alle kahden miljoonan euron yrityksiä voidaan kutsua myös mikroyrityksiksi. Liikevaihdoltaan yli kahden miljoonan, mutta alle kuuden miljoonan euron kokoluokkaan kuului 15 % (12 kpl) vastanneista yrityksistä. Yli kuuden miljoonan euron liikevaihdon kokoluokkaan kuului 10 % (8 kpl) vastaajista. Yli kymmenen miljoonan liikevaihdon yrityksiä oli 1 % (1 kpl) kyselyyn vastanneista.

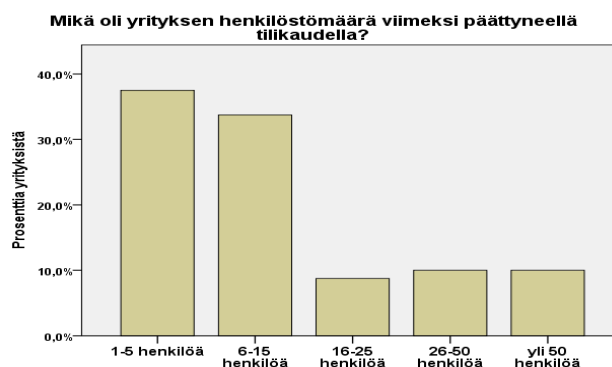


*Kuvio 3 Yritysten liikevaihto päätyneellä tilikaudella (n=80)*

Suurin osa (72 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä työllisti alle 15 henkilöä. Kyselyyn vastanneista yrityksistä 38 % (30 kpl) ilmoitti henkilöstömääräkseen 1–5 henkilöä. Kyselyyn vastanneista 34 % (27 kpl) ilmoitti työllistävänsä 6–15 henkilöä. Kyselyyn vas-

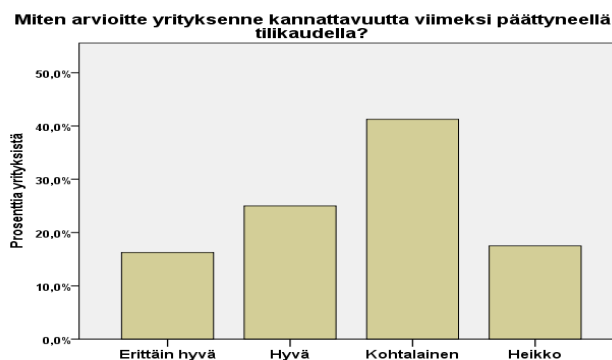


tanneista yrityksistä 9 % (8 kpl) työllisti 16–25 henkilöä. Sekä 26–50 henkilöä että yli 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä oli kyselyyn vastanneista 10 % (8 kpl).



*Kuvio 4 Yritysten henkilöstömäärä päättyneellä tilikaudella (n=80)*

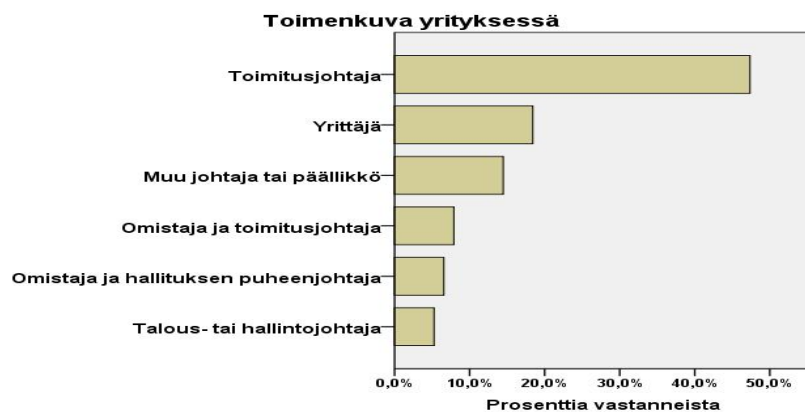
Vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksensä kannattavuutta asteikolla, jossa vastausvaihtoehdot olivat erittäin hyvä, hyvä, kohtalainen, heikko ja erittäin heikko. Yritysten kannattavuutta olisi voitu kysyä myös jonkin tunnusluvun avulla. Tämä vaihtoehto suljettiin kuitenkin pois, jotta vastaajien anonymiteetti säilyisi. Kuvio 5 havainnollistaa kyselyn vastaajien arvioita yrityksen kannattavuudesta. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Suurin osa (66 %) kyselyyn vastanneista ilmoitti yrityksen kannattavuuden olevan hyvä tai kohtalainen. Kyselyyn vastanneista 16 % (13 vastaajaa) ilmoitti yrityksen kannattavuuden olevan erittäin hyvä. Kannattavuutensa hyväksi arvioi 25 % (20 kpl) vastanneista. Kohtalaiseksi kannattavuutensa arvioi 41 % (33 kpl) ja heikoksi kannattavuutensa arvioi 18 % (14 kpl) vastaajista. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut yrityksen kannattavuuden olevan erittäin heikko.



*Kuvio 5 Vastaajien arvio yrityksen kannattavuudesta (n=80)*

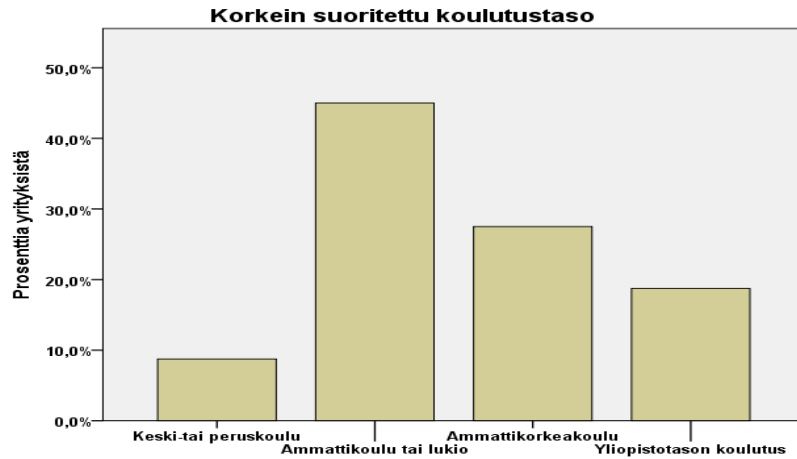
Seuraavaksi kysyttiin vastaajan toimenkuvaa yrityksessä. Kysymys oli luonteeltaan avoin, joten vastaaja sai kirjoittaa itse toimenkuvansa. Vastaukset luokiteltiin niin, että

eroteltiin pelkästään toimitusjohtajana toimivat ja sekä omistajana ja toimitusjohtajana toimivat. Erikseen luokiteltiin myös yrittäjänä toimivat, muut johtajat tai päälliköt sekä talous- tai hallintojohtajana toimivat. Tällä luokittelulla haluttiin korostaa eroa omistajien, yrittäjien ja palkattujen toimitusjohtajien välillä. Tähän kysymykseen saatiin 76 vastausta, mikä tarkoittaa, että neljä henkilöä jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kuten kuviosta 6 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista oli joko toimitusjohtajia tai yrittäjiä. Lähes puolet (47 %) vastaajista ilmoitti toimenkuvakseen toimitusjohtajan tehtävän. Kyselyyn vastanneista 18 % (14 kpl) ilmoitti toimivansa yrittäjänä. Muun johtajan tai päällikön ilmoitti toimenkuvakseen 14 % (11 kpl) vastaajista. Kahdeksan prosenttia (6 kpl) vastaajista ilmoitti toimenkuvakseen sekä omistajan että toimitusjohtajan tehtävän. Seitsemän prosenttia (5 kpl) vastaajista ilmoitti toimivansa sekä omistajana että hallituksen puheenjohtajana. Vastaajista viisi prosenttia (4 kpl) ilmoitti toimenkuvakseen talous- tai hallintojohtajan tehtävän.



*Kuvio 6 Kyselyyn vastanneiden toimenkuva yrityksessä (n=76)*

Viidennessä kysymyksessä vastaajilta kysyttiin korkeinta suoritettua koulutustasoa. Tällä kysymyksellä haluttiin kartoittaa pienyrityksissä toimivien johtajien koulutustaustaa sekä valmiuksia johtotehtävässä toimimiseen. Tähän kysymykseen saatiin 80 vastausta. Korkeimmaksi koulutustasokseen ammattikoulun tai lukion ilmoitti 36 vastaajaa (45 %). Kuten kuviosta 7 voidaan nähdä, yleisin vastaus oli ammattikoulu tai lukio. Seitsemän vastaajaa (9 %) ilmoitti korkeimmaksi koulutustasokseen keski- tai peruskoulun. Ammattikorkeakoulun korkeimmaksi koulutustasokseen ilmoitti 22 vastaajaa (28 %). Yliopistokoulutuksen saaneita oli 15 vastaajaa (19 %).



*Kuvio 7 Kyselyyn vastanneiden koulutus (n=80)*

Seuraavaksi kysyttiin kyselyyn vastanneiden suorittaman tutkinnon nimikettä. Kysymys oli avoin ja sillä haluttiin selvittää, onko suoritettu tutkinto yhteydessä yrityksen taloushallinnon hoitamiseen tai talouden seuraamiseen. Tähän kysymykseen saatiin vain 65 vastausta, mikä tarkoittaa, että 15 henkilöä ei vastannut tähän kysymykseen. Vastauksia luokiteltiin sen mukaan, oliko suoritettu tutkinto taloushallintoon jollakin tavalla liittyvä ja minkä tasoinen koulutus oli. Taulukko 2 esittää kyselyyn vastanneiden tutkintojen jakauman. Tähän kysymykseen vastanneista 20 (31 %) ilmoitti tutkinnokseen jonkin ammattikoulun tutkinnon, joka ei ollut taloushallintoon tai yrittämiseen liittyvä. Taloushallintoon liittyvän alemman korkeakoulun tutkinnon, esimerkiksi tradenomin tutkinnon, suorittaneita oli 15 kappaletta (23 %). Kahdeksan vastaajaa (12 %) ilmoitti tutkinnokseen jonkin taloushallintoon tai yrittämiseen liittyvän ammattikoulun tutkinnon. Diplomi-insinöörejä kysymykseen vastanneista oli seitsemän kappaletta (11 %). Alemman korkeakoulututkinnon, joka ei liity taloushallintoon oli suorittanut 6 vastaajaa (9 %). Ylemmän korkeakoulututkinnon, joka ei liity taloushallintoon, oli suorittanut myös 6 vastaajaa (9 %). Ylioppilastutkinnon, kauppatieteiden maisterin tutkinnon ja jonkin talouteen liittyvän tutkinnon oli kaikkiaan yksi kappale (2 %) vastaajista. Suurin osa (51 %) kysymykseen vastanneista ei siis ollut suorittanut minkäänlaista yrityksen taloushallintoon, yrittämiseen tai talouteen liittyvän alan tutkintoa.

Tutkinto	Vastausten lukumäärä	% vastanneista
Ammattikoulun tutkinto (ei taloushallintoon tai yrittämiseen liittyvä)	20	31 %
Alempi korkeakoulututkinto (taloushallintoon liittyvä, esim. tradenomi)	15	23 %
Ammattikoulun tutkinto (taloushallintoon tai yrittäjyyteen liittyvä)	8	12 %
DI	7	11 %
Alempi korkeakoulututkinto (ei taloushallintoon liittyvä)	6	9 %
Ylempi korkeakoulututkinto (ei taloushallintoon liittyvä)	6	9 %
Ylioppilas	1	2 %
KTM	1	2 %
Ylempi korkeakoulututkinto (talouteen liittyvältä alalta, mutta ei KTM eikä DI)	1	2 %
Vastauksia yhteensä	65	100 %
Puuttuvia vastauksia	15	
<b>Yhteensä</b>	<b>80</b>	

*Taulukko 2 Kyselyyn vastanneiden suorittamat tutkinnot (n=65)*

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, millaista kokemusta heillä oli taloustehtävistä. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää vastaajien valmiuksia ymmärtää taloushallintoon ja talouden seuraamiseen liittyviä asioita. Vastaajat saivat valita joko yhden tai useamman sopivimman vaihtoehdon vastausvaihtoehdoista. Vastausvaihtoehdot olivat kirjanpito, ostoreskontra, tilinpäätös, sisäinen laskenta, palkanlaskenta sekä ei kokemusta taloustehtävistä. Lisäksi viimeisimpänä vastausvaihtoehtona oli muu, johon vastaaja sai itse kirjoittaa tehtävän, josta hänellä oli kokemusta. Kaikki 80 kyselyyn osallistunutta vastasivat tähän kysymykseen. Kuvio 8 osoittaa vastaajien lukumäärät eri taloustehtävittäin. Vastaajista 37 ilmoitti, että hänellä on kokemusta yrityksen sisäisestä laskennasta. Ehkä hieman yllättävää oli, että 31 vastaajaa ilmoitti, ettei hänellä ole minkäänlaista kokemusta taloustehtävistä. Kokemusta tilinpäätöksen tekemisestä oli 24 vastaajalla. Kokemusta palkanlaskennasta oli 20 vastaajalla. Kirjanpitokokemusta oli 18 vastaajalla ja ostoreskontrakokemusta 17 vastaajalla. Kahdella henkilöllä oli kokemusta jostakin muusta taloustehtävästä.



*Kuvio 8 Kyselyyn vastanneiden kokemus taloustehtävistä (n=80)*

Kyselylomakkeen seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, kuka hoitaa yrityksen taloushallinnon. Kysymys oli luonteeltaan avoin, joten saadut vastaukset luokiteltiin kolmeen eri luokkaan. Nämä luokat olivat ulkoistettu tilitoimisto hoitaa, hoidetaan yrityksessä sisäisesti tai hoidetaan osin sisäisesti ja osin hoitaa tilitoimisto. Tämä kysymys lisättiin kyselylomakkeeseen vasta ensimmäisten kyselyjen jälkeen, joten 17 ensimmäistä vastaajaa ei voinut vastata kysymykseen. Lisäksi yksi vastaaja jätti vastaamatta kysymykseen. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin siten 62 kappaletta. Taulukosta 3 voidaan nähdä vastauksien lukumäärät ja eri vaihtoehtojen prosenttiosuudet vastanneista. Suurin osa kysymykseen vastanneista ilmoitti, että yrityksen taloushallinnon hoitaa ulkoistettu tilitoimisto. Tällaisia vastauksia saatiin 37 kappaletta, joka oli 60 % tähän kysymykseen vastanneista. Vastanneista 16 ilmoitti, että yrityksen taloushallinto hoidetaan yrityksen sisällä. Tämä oli 26 % tähän kysymykseen vastanneista. Yhdeksän vastaajaa ilmoitti, että yrityksen taloushallinto hoidetaan osittain yrityksessä sisällä ja osittain taloushallinnon hoitaa ulkoistettu tilitoimisto. Tämä oli 15 % kysymykseen vastanneista.

Kuka hoitaa taloushallinnon	Vastausten lukumäärä	% vastanneista
Ulkoistettu tilioimisto	37	60 %
Yrityksessä sisäisesti	16	26 %
Osin itse, osin tilioimisto	9	15 %
Vastauksia yhteensä	62	100 %
Ei voinut vastata	17	
Puuttuu	1	
Puuttuvia yhteensä	18	
Yhteensä	80	

*Taulukko 3 Kyselyyn osallistuneiden yritysten taloushallinto (n=62)*

Kysymyksen b-kohdassa kysyttiin, onko yrityksessä henkilöä, esimerkiksi talouspäällikköä tai controlleria, jonka vastuulla on sisäinen laskenta tai talouden suunnittelu. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, miten sisäinen laskenta hoidetaan kohdeyrityksissä ja onko se jonkun henkilön vastuulla. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Kuten Taulukosta 4 voidaan nähdä, vain 25 vastaajaa ilmoitti, että yrityksessä on henkilö, jonka vastuulla on sisäinen laskenta. Kyselyyn vastanneista 55 ilmoitti, ettei yrityksessä ole tällaista henkilöä. Täten 69 % kyselyyn vastanneista ilmoitti, ettei yrityksessä ole henkilöä, jonka vastuulla sisäinen laskenta yrityksessä on, kun taas 31 % ilmoitti, että yrityksistä tällainen henkilö on.

Sisäisen laskennan henkilö	Vastausten lukumäärä	% vastauksista
Kyllä	25	31 %
Ei	55	69 %
Total	80	100 %

*Taulukko 4 Onko yrityksessä sisäisen laskennan henkilö*

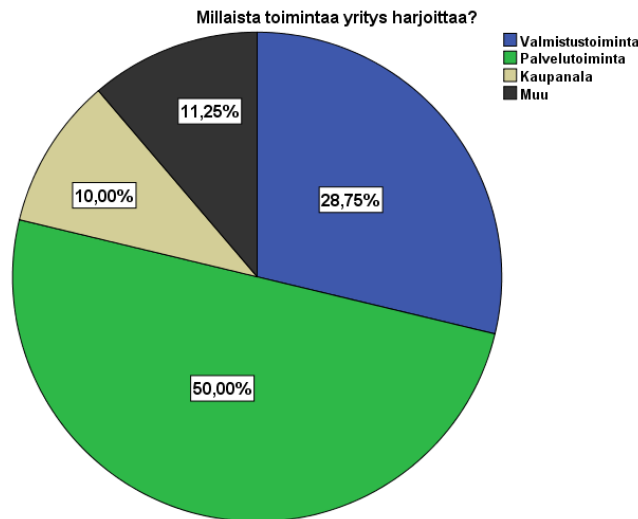
Seuraavaksi haluttiin tutkia onko yrityksen koolla mahdollisesti vaikutusta siihen, onko yrityksessä erillistä henkilöä, joka vastaa sisäisestä laskennasta. Esimerkiksi Turnerin (1997, 24) mukaan yrityksillä, joiden henkilöstömäärä on suurempi, on jo yleensä varaa palkata erillinen johdon laskentatoimen henkilö. Ristiintaulukoinnilla pyrittiin selvittä-

mään selittääkö yrityksen koko henkilöstömäärällä mitattuna sitä, onko yrityksessä erillinen sisäisen laskennan henkilö. Ristiintaulukointia varten henkilöstömäärää mittaava muuttuja luokiteltiin uudelleen. Taulukosta 5 voidaan nähdä, että yli 25 henkilöä työllistävissä yrityksissä on yleisemmin erillinen sisäisen laskennan henkilö kuin sitä pienemmissä yrityksissä. Tilastollista merkitsevyyttä testattiin Khiin neliö testillä. Henkilöstömäärältään suurempien ja pienempien yritysten välillä on tilastollisesti merkittävä ero (Khiin neliö=13,84, df= 2, p=0,001). Tämän perusteella voidaan siis todeta, että henkilöstömäärältään pienemmillä yrityksillä ei todennäköisemmin ole erillistä sisäisen laskennan henkilöä.

		Henkilöstömäärä			Yhteensä
		1-5 henkilöä	6-25 henkilöä	Yli 25 henkilöä	
Onko yrityksessä henkilö, joka vastaa sisäisestä las- kennasta?	Kyllä	3 10%	12 35%	10 63%	25 31%
	Ei	27 90%	22 65%	6 38%	55 69%
Yhteensä		30 100%	34 100%	16 100%	80 100%

*Taulukko 5. Erillinen sisäisen laskennan henkilö henkilöstömäärän mukaan taulukoitu-  
na*

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin saada selville, millaista toimintaa yritys harjoittaa. Vaihtoehtoina olivat valmistustoiminta, palvelutoiminta ja kaupanala tai vähittäismyynti tai maahantuonti tai jälleenmyynti. Lisäksi viimeisenä vaihtoehtona oli muu toiminta, johon vastaaja sai itse kirjoittaa vastauksen. Kaikki 80 kyselyn osanottajaa vastasivat tähän kysymykseen. Kuvio 9 esittää jakauman yritysten toiminnan luonteesta.. Vastaa- jista 40 (50 %) ilmoitti harjoittavansa jonkinlaista palvelutoimintaa. Vastaa- jista 23 ilmoitti yrityksen harjoittavan jonkinlaista valmistustoimintaa. Tämä oli 29 % kyselyyn vastanneista. Yhdeksän vastaajaa (11 %) ilmoitti, että yritys harjoittaa jotakin muuta toimintaa kuin valmiit vaihtoehdot. Kahdeksan vastaajaa (10 %) ilmoitti harjoittavansa kaupanalaan, vähittäismyyntiin, maahantuontiin tai jälleenmyyntiin liittyvää toimintaa. Suurin osa kyselyyn osallistuneista harjoitti siis jonkinlaista palvelutoimintaa.



*Kuvio 9 Yritysten harjoittaman toiminnan luonne (n=80)*

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kuinka asiakaskohtaisesti räätälöityjä yrityksen tuotteet tai palvelut ovat. Kaikki 80 kyselyyn osallistunutta vastasi tähän kysymykseen. Kyselyyn osallistuneita pyydettiin arvioimaan, kuinka räätälöityjä yrityksen tuotteet tai palvelut ovat asteikolla yhdestä viiteen, jossa viisi tarkoittaa täysin räätälöityä. Kuten kuvioista 10 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista ilmoitti tuotteidensa tai palveluidensa olevan joko täysin räätälöityjä tai hyvin räätälöityjä. Vastauksien keskiarvo on 3,75, joka on lähimpänä arvoa neljä, eli hyvin räätälöidyt tuotteet. Vastaajista 34 % ilmoitti tuotteensa olevan täysin räätälöityjä. Vastaajista 30 % valitsi arvon kaksi, joka tarkoittaa hyvin räätälöityjä tuotteita tai palveluja. Melko räätälöityjä tuotteita tai palveluja tarjoavia yrityksiä oli 20 % vastaajista. Hieman räätälöityjä tuotteita tai palveluja tarjoavia yrityksiä oli 10 % vastaajista. Vain viisi vastaajaa, eli kuusi prosenttia vastaajista ilmoitti tarjoavansa kaikille asiakkaille täysin samanlaista tuotetta tai palveluja, eli valitsivat kohdan yksi, joka tarkoittaa ei yhtään räätälöityjä tuotteita tai palveluita.





*Kuvio 10 Kuinka räätälöityjä yritysten tuotteet ovat*

Kuviosta 10 voidaan päätellä, että kyselyyn vastanneista pienyrityksistä suurin osa tarjoaa hyvinkin asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita. Asiakaskannattavuuden näkökulmasta juuri tuotteiden tai palveluiden räätälöinti saattaa aiheuttaa odottamattomia eroja asiakkaiden kannattavuuksien välille. Esimerkiksi Pellisen (2003) mukaan asiakkuusprosessin piirteiden ja kannattavuuden välillä on osoitettavissa yhteys. Kannattamattomat asiakkuudet ovat usein monimutkaisia ja vaativat paljon yksittäisiä toimintoja. (Pellinen 2003, 223)

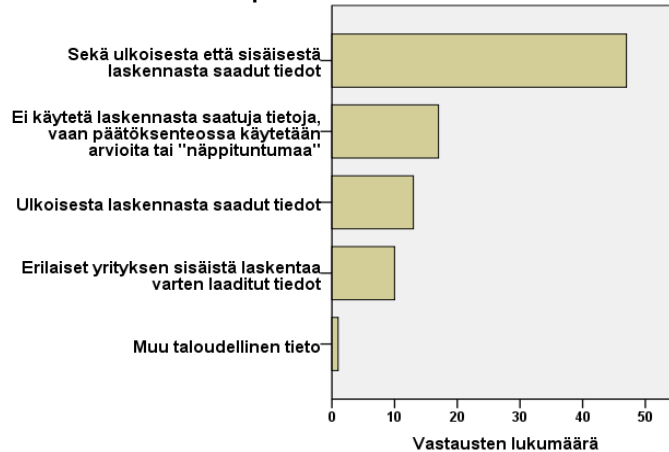
Seuraavaksi kyselyn vastaajilta kysyttiin, kuinka monta asiakkuutta yrityksellä on. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista yrityksistä (51 %) oli asiakkuuksia yli 100. Vastaajista yhdeksän (11 %) ilmoitti asiakkaidensa lukumääräksi alle viisi asiakasta. Vastanneista 18 (23 %) ilmoitti asiakkuuksia olevan yli viisi, mutta alle 20. Seitsemän vastaajaa (9 %) ilmoitti asiakkuuksien lukumääräksi 20 tai yli, mutta alle 50. Viisi vastaajaa (6 %) ilmoitti asiakkuuksien lukumääräksi 50–100. Vastaajista 21 (26 %) ilmoitti asiakkuuksien lukumääräksi yli 100 ja 20 vastaajaa (25 %) ilmoitti, ettei asiakkuuksien lukumäärästä ole tietoa, koska asiakkaita on satoja yksittäisiä.

## **4.2 Taloudellisen tiedon käyttö ja kannattavuuslaskenta**

Seuraavassa talouden seurantaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin yrityksessä käytettävän taloudellisen tiedon luonnetta. Tällä kysymyksellä haluttiin hahmottaa, millaista taloudellista tietoa kyselyyn vastanneet yritykset käyttävät päätöksenteossaan. Tähän

kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Jotkut vastaajista valitsivat enemmän kuin yhden vaihtoehdon. Vastausvaihtoehtoina olivat ulkoisesta laskennasta saadut tiedot, sisäisestä laskennasta saadut tiedot, sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta saatavat tiedot, näppituntuma tai arviot sekä jokin muu taloudellinen tieto. Kuvio 10 esittää eri vastausvaihtoehtoihin tulleiden vastausten lukumäärän. Vastaajista suurin osa (47 kpl) vastasi, että yrityksessä käytetään päätöksenteon apuna sekä ulkoisesta laskennasta että sisäisestä laskennasta saatuja tietoja. Vastaajista 17 ilmoitti, ettei yrityksessä käytetä laskennasta saatuja tietoja, vaan päätöksenteossa käytetään näppituntumaa tai arvioita. Vastaajista 13 ilmoitti, että yrityksessä käytetään päätöksenteossa ulkoisesta laskennasta saatuja tietoja. Erilaisia sisäistä laskentaa varten laadittuja tietoja ilmoitti yrityksen päätöksenteossa käytettävän kymmenen vastaajaa. Yksi vastaajista ilmoitti, että yrityksessä käytetään jotakin muuta taloudellista tietoa.

**Millaista taloudellista tietoa yrityksessä käytetään päätöksenteossa?**

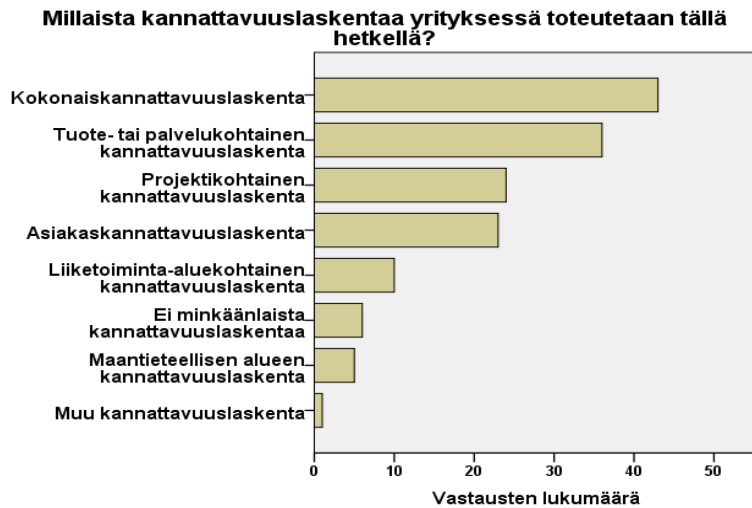


*Kuvio 11 Taloudellisen tiedon käyttö päätöksenteossa*

Yleisin vastaus taloudellisen tiedon käyttöä kartoittavaan kysymykseen (kuvio 11) oli, että päätöksenteossa käytetään sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta saatuja tietoja. Kosken (2008) mukaan pienten ja keski suurten yritysten talousjohtaminen tarkoittaa usein tilitoimistosta saatavaa tuloslaskelmaa ja tasetta, joka laaditaan tilinpäätöksen tarpeisiin. (Koski 2008, 10). Tämän kyselyn tulokset osoittavat kuitenkin, että kyselyyn vastanneista yrityksistä vain 13 vastaajaa ilmoitti, että päätöksenteossa käytetään vain ulkoisesta laskennasta saatuja tietoja. Ulkoisesta laskennasta saadut tiedot oli vasta kolmanneksi yleisin vastaus.

Tämän kyselyn tulosten perusteella ehkä hieman yllättävää oli, että toiseksi yleisin vastaus oli, että päätöksenteossa ei käytetä laskennasta saatuja tietoja vaan arvioita tai ”näppituntumaa”. Tämän tutkielman asiakaskannattavuuslaskentaa ja toimintolaskentaa käsittelevässä pääluvussa on esitetty, että valistuneiden päätösten tekemiseksi johtajat tarvitsevat tarkkaa kustannustietoa. Kun kilpailu kasvaa, johtajat tarvitsevat tarkempaa tietoa prosessien, tuotteiden ja asiakkaiden kustannuksista kuin mitä ulkoisen laskentatoimen taloudellisesta raportoinnista on mahdollista saada. (Kaplan & Cooper 1998, 3.) Laskentatoimen kirjallisuudessa on siis esitetty, etteivät ulkoisesta laskennasta saatavat tiedot riitä. Arvioihin ja ”näppituntumaan” perustuva laskenta ei välttämättä tarjoa hirveän tarkkoja tai oikeita kustannuslaskentatietoja.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, millaista kannattavuuslaskentaa yrityksessä toteutetaan tällä hetkellä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, millaista kannattavuuslaskentaa kohdeyrityksissä ylipäätään harjoitetaan. Tällä kysymyksellä haluttiin myös selvittää, millä tasolla kohdeyrityksissä lasketaan kannattavuuksia. Kaikki 80 kyselyyn osallistunutta vastasivat tähän kysymykseen. Vastaajat saivat valita vaihtoehtoista joko yhden tai useamman. Kuvio 12 esittää eri vastausvaihtoehtoihin tulleiden vastauksien lukumäärät. Yli puolet vastaajista (43 kpl) ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan kokonaiskannattavuuslaskentaa. Tuote- tai palvelukohtaista kannattavuuslaskentaa ilmoitti yrityksessä toteutettavan 36 vastaajaa. Vastaajista 24 ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan projektikohtaista kannattavuuslaskentaa. Asiakaskannattavuuslaskentaa toteutettiin kyselyn mukaan 23 yrityksessä. Liiketoiminta-aluekohtaista kannattavuuslaskentaa toteutettiin kymmenessä yrityksessä. Hieman yllättävää oli, että kuusi vastaajaa ilmoitti, ettei yrityksessä toteuteta minkäänlaista kannattavuuslaskentaa. Tämä on lähes kahdeksan prosenttia kaikista kyselyyn vastanneista. Viisi vastaajaa ilmoitti, että yrityksessä lasketaan maantieteellisen alueen kannattavuuksia. Yksi vastaaja ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan jotakin muuta kannattavuuslaskentaa.



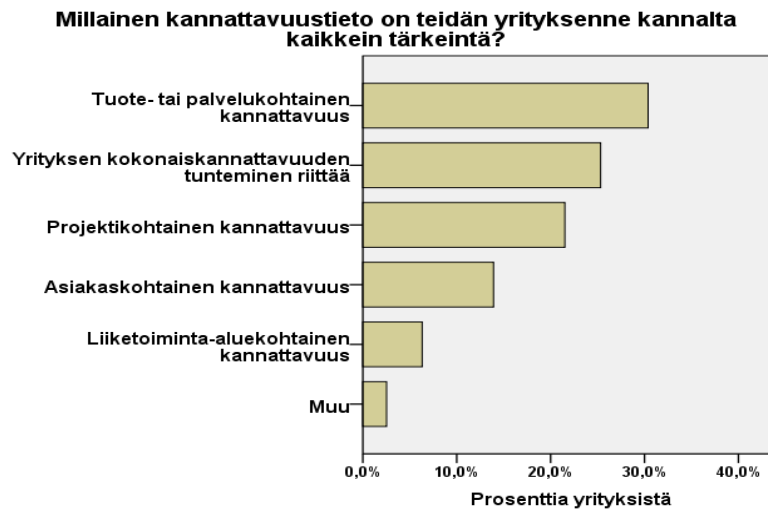
*Kuvio 12 Kannattavuuslaskennan toteutus*

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan pienet yritykset toteuttavat useimmin kokonaiskannattavuuslaskentaa. Tuote- ja palvelukohtainen kannattavuuslaskenta oli yleistä pienten yritysten keskuudessa. Jonkinlaista asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa toteutettiin kuitenkin lähes neljänneksessä kyselyn pienyrityksessä. McManuksen ja Guildingin mukaan johdon laskentatoimen järjestelmät on yleensä järjestetty tuotteen, palvelun tai maantieteellisen alueen mukaan, mutta vain harvoin asiakasryhmien mukaan (McManus & Guilding 2008, 771). Tämä päteeekin osittain myös tässä tutkimuksessa.

Toisella kannattavuuslaskentaan liittyvällä kysymyksellä haluttiin selvittää, millaista kannattavuustietoa pidetään kaikkein tärkeimpänä. Tällä kysymyksellä pyrittiin myös samaan selville, millä tasolla vastaajien mukaan kannattavuuslaskentaa tulisi harjoittaa. Yksi vastaaja ei vastannut ollenkaan tähän kysymykseen, joten vastauksia tähän kysymykseen saatiin 79 kappaletta.

Kuvio 13 esittää eri vastausten jakaumat. Vastaajista 30 % (24 kpl) ilmoitti tuote- tai palvelukohtaisen kannattavuuden tärkeimmäksi. Ehkä hieman yllättäen joka neljäs eli 25 % (20 kpl) vastaajista ilmoitti, että yrityksen kokonaiskannattavuuden tunteminen riittää. Projektikohtaisen kannattavuuden tärkeimmäksi ilmoitti 22 % (17 kpl) vastaajista. Asiakaskohtainen kannattavuus oli 14 % (11 kpl) mielestä kaikkein tärkeintä kannattavuustietoa. Liiketoiminta-aluekohtaisen kannattavuuden tärkeimmäksi ilmoitti 6 % (5 kpl) vastaajista. Kolme prosenttia (2 kpl) vastaajista ilmoitti jonkin muun kannattavuustiedon olevan tärkeintä. Muita tärkeimpinä pidettyjä kannattavuustietoja olivat

työntekijäkohtainen kannattavuus sekä kustannuspaikkakohtainen kannattavuus. Yksi-kään vastaaja ei ilmoittanut maantieteellisen alueen kannattavuutta tärkeimmäksi.



*Kuvio 13 Tärkein kannattavuustieto (n=80)*

Näiden tulosten mukaan näyttäisi siltä, että tuote- tai palvelukohtainen kannattavuus on pienyrityksille kaikkein tärkeintä. Yllättävää oli se, että joka neljännen vastaajan mielestä yrityksen kokonaiskannattavuuden tunteminen riittää. Vain harvan mielestä asiakaskohtainen kannattavuustieto on yrityksen kannalta kaikkein tärkeintä.

### 4.3 Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus ja käyttötarkoitukset

Asiakaskannattavuuteen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää, laskevatko kyselyyn vastanneet yritykset säännöllisesti asiakaskannattavuuksiaan, ovatko he harkinneet sen käyttöönottoa ja uskovatko he tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, vaikka eivät kannattavuuksia olisikaan laskeneet. Lisäksi kysyttiin näkevätkö vastaajat, että yrityksen asiakkaiden kannattavuuksien välillä on eroja. Tämä on mielenkiintoista tietää siksi, että kuten tutkielman pääluvussa kaksi käy ilmi, asiakaskannattavuuslaskennan tulokset ovat tutkimusten mukaan usein paljastaneet yllättäviä tuloksia. Lopuksi kysyttiin vielä, mihin asiakaskannattavuustietoa on käytetty.

Asiakaskannattavuuslaskennan säännölliseen toteuttamiseen liittyvään kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Kuvio 14 esittää, kuinka monta prosenttia vastanneista toteuttaa säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa. Kyselyyn vastanneista 59 vastaajaa (74 %) ilmoitti, ettei yrityksessä toteuteta säännöllistä asiakaskannattavuus-

laskentaa. Säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa toteutettiin 21:ssä (26 %) kyselyyn vastanneessa yrityksessä.

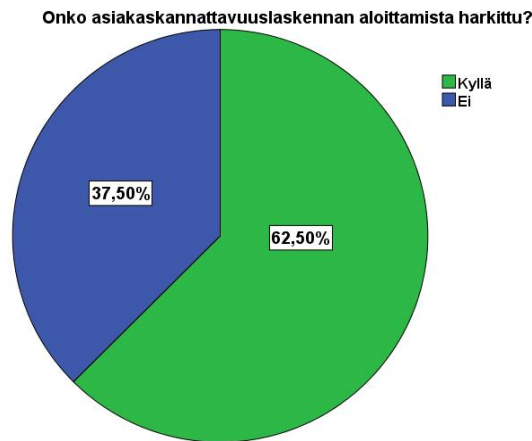


*Kuvio 14 Säännöllisen asiakaskannattavuuslaskennan toteutus kohdeyrityksissä (n=80)*

Säännöllistä asiakaskannattavuutta harjoitettiin vain noin 26 % kyselyyn vastanneista yrityksistä. Kuten tämän tutkielman asiakaskannattavuuslaskentaa käsittelevässä pääluvussa on käynyt ilmi, laskentatoimen kirjallisuudessa on korostettu asiakaskannattavuuslaskennan tärkeyttä. Esimerkiksi Noonen ja Griffinin (1997) mukaan asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa johtajille hyvin tärkeää tietoa yrityksen asiakaskunnasta. Heidän mukaansa asiakaskunnan tuottojen ja kustannusten tunteminen on välttämätöntä, jos päätöksiä tehdään pitkällä aikavälillä. (Noone & Griffin 1997, 76.) Kamenskyn (2006) mukaan useilla yrityksillä on hyvin puutteellinen tapa kohdistaa kustannuksia asiakkaisiin, ja joiltakin yrityksiltä asiakaskohtaiset kannattavuuslaskennat saattavat jopa puuttua kokonaan. (Kamensky 2006, 137–139.) Tämän tutkielman tulokset tukevat Kamenskyn (2006) näkemyksiä yritysten puutteellisesta asiakaskohtaisesta kannattavuuslaskennasta.

Kyselyssä haluttiin selvittää ovatko ne, jotka eivät ole toteuttaneet säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa harkinneet kuitenkin asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista. Tähän kysymykseen saatiin yhteensä 56 vastausta. Vastajista 21 eivät vastanneet tähän, koska olivat jo vastanneet toteuttavansa säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa. Lisäksi kolme vastaajaa jätti tuntemattomasta syystä vastaamatta tähän kysymykseen. Kuvio 15 esittää, kuinka monta prosenttia niistä, jotka eivät olleet toteuttaneet säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa, oli harkinnut sen

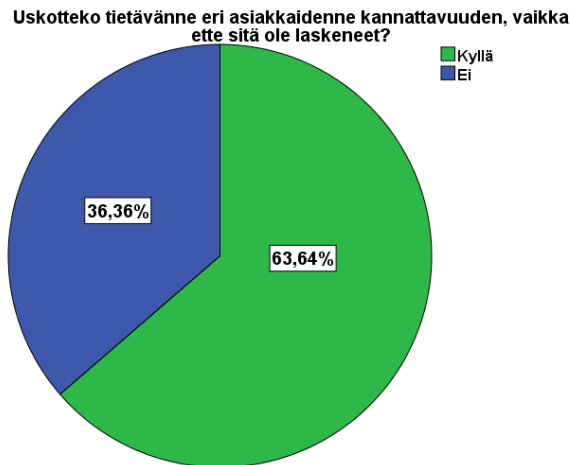
aloittamista. Asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista tulevaisuudessa oli harkinnut 35 vastaajaa (62 %), eli suurin osa kysymykseen vastanneista oli harkinnut asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista. Vastaajista 21 (38 %) ilmoitti, ettei yrityksessä ole harkittu asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista.



*Kuvio 15 Asiakaskannattavuuslaskennan aloittamisen harkitseminen kohdeyrityksissä  
(n=56)*

Asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista oli harkinnut yli 60 % vastaajista. Tämä osoittaa, että vaikka suurin osa (74 %) ei ollut säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa toteuttanut, oli suuri osa kuitenkin harkinnut sen aloittamista. Tämä saattaa kertoa siitä, että yrityksissä on tunnistettu tarve asiakaskannattavuuksien laskemiselle ja analysoimiselle, mutta käytännössä ei asiakaslaskentaa ole jostakin syystä säännöllisesti toteutettu.

Vastaajilta kysyttiin seuraavaksi, uskovatko he tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, vaikka he eivät ole laskeneet asiakaskannattavuuksia säännöllisesti. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 55 kappaletta. Kuvio 16 esittää tähän kysymykseen saatujen vastauksien prosenttisuudet. Vastaajista 21 eivät vastanneet tähän, koska ilmoittivat laskevansa asiakkaidensa kannattavuuksia. Lisäksi neljä vastaajaa jätti tuntemattomasta syystä vastaamatta tähän kysymykseen. Vastaajista, 35 (64 %) uskoi tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, vaikka ei sitä olleet laskeneet. Vastaajista 20 (36 %) sitä vastoin ilmoitti, etteivät usko tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuksia. Selvästi yli puolet (64 %) tähän kysymykseen vastanneista uskoi siis tietävänsä asiakaskannattavuutensa ilman asiakaskannattavuuslaskelmia.

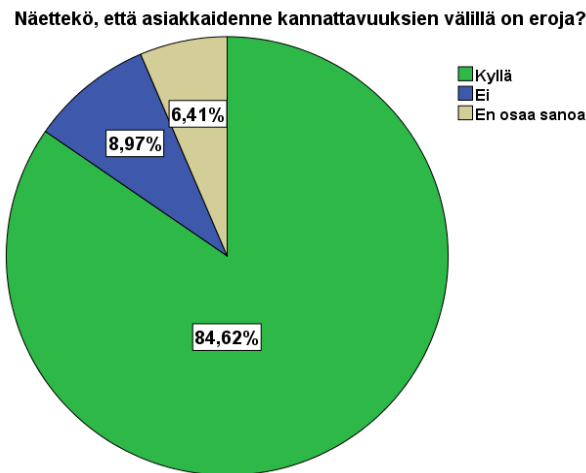


*Kuvio 16 Uskotaanko kohdeyrityksissä tiedettävän asiakaskannattavuudet, vaikka niitä ei ole laskettu (n=55)*

Kuten tämän tutkielman asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa käsittelevässä pääluvussa on todettu, asiakaskannattavuusanalyysit paljastavat usein, että pieni osa asiakkaista tuo suuren osan yrityksen tuotoista. (Bhimani et al. 2008, 405). Asiakkaiden kannattavuuden tunteminen ilman asiakaskannattavuuslaskentaa saattaa kuitenkin olla lähes mahdotonta. Monet yritykset tuntevat asiakastuotot, mutta monet yritykset ovat epä tietoisia asiakassuhteiden aiheuttamista kustannuksista (Van Raaij, Vernooij & Triest 2003, 573). Esimerkiksi Wardin (1992, 119) mukaan asiakaskannattavuusanalyysin tulisi tehdä yrityksille mahdolliseksi tunnistaa odottamattomia eroja asiakasryhmien kannattavuuksien välillä ja tutkia syitä näiden erojen välillä.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin näkevätkö he, että yrityksen asiakkaiden kannattavuuksien välillä on eroja. Tällä kysymyksellä haluttiin saada selville, uskovatko vastaajat yrityksen kaikkien asiakkaidensa olevan yhtä kannattavia. Tähän kysymykseen saatiin 78 vastausta, joten kaksi kyselyyn osallistunutta jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kuten kuviosta 17 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista, eli 66 vastaajaa (85 %) näki, että asiakkaiden kannattavuuksien välillä on eroja. Seitsemän vastaajaa (9 %) näki, ettei yrityksen asiakkaiden kannattavuuksien välillä ole eroja. Viisi vastaa jaa ilmoitti, ettei osaa sanoa, onko asiakkaidensa kannattavuuksien välillä eroja.





*Kuvio 17 Näkevätkö kyselyyn vastanneet yrityksen asiakkaiden kannattavuuden välillä eroja (n=78)*

Lähes 85 % vastanneista uskoi, että yrityksen asiakkaiden kannattavuuksien välillä on eroja. Tämä tarkoittaa sitä, että suurimmassa osassa yrityksissä ei ole ainakaan illuusiota, että kaikki asiakkaat olisivat yhtä kannattavia. Esimerkiksi Wardin (1992) mukaan yrityksissä saattaa olla illuusio siitä, että kaikki yrityksen asiakkaat ovat yhtä kannattavia, mutta tämä illuusio katoaa kun yrityksessä siirrytään modernimpaan kustannuslaskentaan (Ward 1992, 117).

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, mihin käyttötarkoitukseen he olivat asiakaskannattavuustietoa käyttäneet. Kysymyksessä oli valmiit vastausvaihtoehdot, mutta viimeisimpänä oli kohta, johon vastaaja sai itse kirjoittaa muun käyttötarkoituksen. Tähän kysymykseen vastaaja sai valita joko yhden tai usean sopivan vaihtoehdon. Kuten kuviosta 18 voidaan nähdä, yleisin vastaus oli hinnoittelu. Kysymykseen vastanneista 37 ilmoitti käyttävänsä asiakaskannattavuustietoa hinnoitteluun. Vastaajista 16 ilmoittivat käyttävänsä asiakaskannattavuustietoa kannattamattomista asiakkaista luopumiseen. Kannattavien asiakkaiden palvelemiseen keskittymiseen asiakaskannattavuustietoa käytti 15 vastaajaa. Vastaajista 14 käytti asiakaskannattavuustietoa uusasiakashankintaan. Asiakassuhteiden ehtojen uudelleen neuvotteluun asiakaskannattavuustietoa ilmoitti käyttävänsä 13 vastaajaa. Kaksi vastaajaa ilmoitti käyttävänsä asiakaskannattavuustietoa johonkin muuhun käyttötarkoitukseen. Tällaisia muita käyttötarkoituksia olivat talouden seuranta ja mainonnan kohdentaminen tarkoituksenmukaisesti.

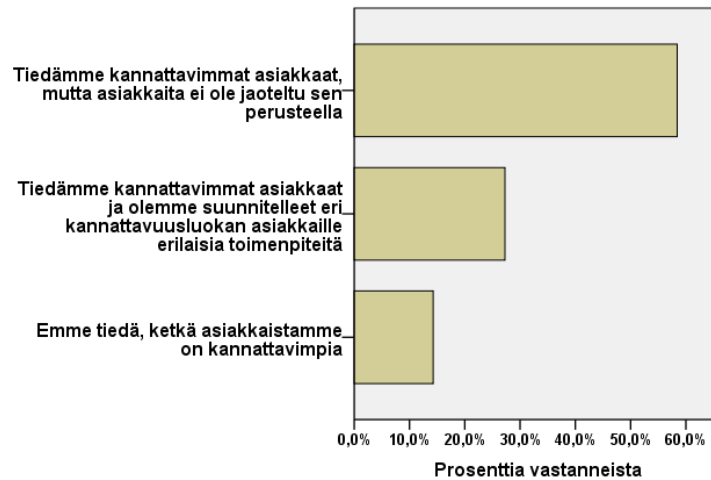


*Kuvio 18 Asiakaskannattavuustiedon käyttötarkoitukset*

Tutkimuksen tulokset asiakaskannattavuustiedon käytöstä ovat samansuuntaisia kuin esimerkiksi Innesin ja Mitchellin (1995) tutkimuksessa. Innesin ja Mitchellin (1995) tutkimuksessa ei mainittu kuitenkaan, että esimerkiksi uusasiakashankintaan olisi käytetty asiakaskannattavuustietoa. Uusasiakashankinta oli tämän tutkimuksen tulosten mukaan neljänneksi yleisin asiakaskannattavuuslaskennan käyttötarkoitus.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin saada selville, tiedetäänkö yrityksissä ketkä ovat heidän kannattavimmat asiakkaat ja onko yrityksissä luokiteltu asiakkaita jotenkin kannattavuuden mukaan. Tähän kysymykseen saatiin 77 vastausta, mikä tarkoittaa, että kolme kyselyyn osallistunutta jätti tuntemattomasta syystä vastaamatta tähän kysymykseen. Kuvio 19 esittää eri kysymykseen vastanneiden prosenttiosuudet eri vastausvaihtoehtojen kanssa. Vastauksista yleisin oli, että kannattavimmat asiakkaat tiedetään, mutta asiakkaita ei ole luokiteltu sen perusteella. Tämän vastausvaihtoehdon valitsi 45 vastaajaa (58 % vastanneista). Vastaajista 21 (27 % vastanneista) ilmoitti tietävänsä kannattavimmat asiakkaat ja suunnitelleensa erilaisia toimenpiteitä eri kannattavuusluokan asiakkaille. Vastaajista 11 (15 %) ilmoitti, etteivät tiedä, ketkä yrityksen asiakkaista on kannattavimpia.

**Tiedätkö kannattavimmat asiakkaat ja onko asiakkaita luokiteltu sen mukaan?**



*Kuvio 19 Asiakaskannattavuuksien tunteminen ja asiakkaiden luokittelu kannattavuuden mukaan (n=77)*

Asiakaskannattavuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on usein korostettu asiakkaiden kannattavuuden tuntemisen sekä asiakkaiden jaottelun tärkeyttä (esim. Kotler & Keller 2009, 171; Pellinen 2003, 224–225). Esimerkiksi Kotlerin ja Kellerin (2009, 171) mukaan yritysten tulisi asiakaskannattavuuksien laskemisen jälkeen luokitella asiakkaat erilaisiin tuottoluokkiin. Heidän mukaansa asiakkaat tulisi segmentoida hoitamisen arvoisiksi ja potentiaalisesti vähemmän kannattaviksi, joiden tulisi saada vähemmän tai ei ollenkaan huomiota. Pellisen (2003, 224) mukaan yrityksen tulisi luokitella asiakkaitaan ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin. Kuten kuviosta 18 voidaan nähdä, tämän tutkimuksen tuloksien mukaan suurin osa yrityksistä tietää tai ainakin uskovat tietävänsä kannattavimmat asiakkaat, mutta asiakkaita ei kuitenkaan ole jaoteltu kannattavuuksien mukaan. Vain alle 30 % kyselyyn vastanneista yrityksistä ilmoitti, että asiakkaita on jaoteltu eri kannattavuusluokkiin, ja että eri kannattavuusluokan asiakkaille on suunniteltu erilaisia toimenpiteitä.

#### **4.4 Kustannuslaskennan ja erityisesti toimintolaskennan toteutus ja käytännöt**

Seuraavien kysymysten tarkoituksena oli saada selville, millaista kustannuslaskentaa kohdeyrityksissä toteutetaan. Erityisesti haluttiin tietää, käytetäänkö yrityksissä toimintolaskentaa tai onko sen käyttöönottoa harkittu. Lisäksi haluttiin tietää, onko toimintolaskenta tuttu laskentamenetelmä kyselyyn osallistuneille pienyritysten johtajille. Kus-

tannusten kohdistamisesta kysyttiin myös, jotta saataisiin kuva kustannusten kohdistamisperiaatteista kohdeyrityksissä.

Vastaajilta kysyttiin millaista kustannuslaskentaa yrityksessä toteutetaan. Vastaajat saivat valita joko yhden tai useamman yrityksen kustannuslaskentaa kuvaavan vaihtoehdon. Kuten kuvioista 20 voidaan nähdä, yleisin vastaus oli ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuva laskenta. Tämän vastausvaihtoehdon valitsi 44 vastaajaa. Vastaajista 36 ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan perinteistä kustannuslaskentaa, kuten standardikustannuslaskentaa, lisäyslaskentaa, jakolaskentaa tai vastaavaa. Vastaajista 11 kappaletta ilmoitti yrityksessä käytettävän toimintolaskentaa. Kolme vastaajista ilmoitti, ettei yrityksessä toteuteta minkäänlaista kustannuslaskentaa. Yksi vastaajista ilmoitti, että yrityksessä käytetään jotakin muuta kustannuslaskentamenetelmää.



*Kuvio 20 Kustannuslaskenta kohdeyrityksissä*

Taulukko 6 esittää yritysten käyttämien kustannuslaskentamenetelmien prosenttiosuudet liikevaihdon mukaan. Ristiintaulukoinnilla pyrittiin saamaan selville vaikuttaako yrityksen koko käytettyyn kustannuslaskentamenetelmään. Yrityksen liikevaihtoa kuvaava muuttuja luokiteltiin uudelleen ristiintaulukointia varten. Ristiintaulukoinnin antamaa tietoa olisi voitu testata myös tilastollisesti. Tilastollista testiä ei kuitenkaan tehty, koska vastausten lukumäärä oli siihen liian pieni. Alun perin liikevaihtoluokkia oli viisi, mutta tähän ristiintaulukointia varten liikevaihtoluokat supistettiin kolmeen. Yrityksen kustannuslaskentaa kartoittava kysymys oli luonteeltaan monivalintakysymys, jossa vastaajat saivat valita yrityksen tilannetta kuvaavan määrän vaihtoehtoja. Prosenttiosuudet laskettiin kustannuslaskentamenetelmää soveltavien yritysten tietyssä liikevaihtoluokas-

sa olevan lukumäärän mukaan. Kustannuslaskentaa kartoittavaan kysymykseen vastasi yhteensä 79 kyselyyn osallistunutta. Näistä 35 kappaletta oli alle 500 000 euron liikevaihdon yrityksiä, 23 kappaletta oli 500 000 euron–1,99 miljoonan euron liikevaihdon yrityksiä ja 21 kappaletta oli yli kahden miljoonan euron yrityksiä.

Kuten taulukosta 6 voidaan nähdä, alle 500 000 euro liikevaihdon yrityksistä vain 6 % käytetään toimintolaskentaa. Yli 2 miljoonan liikevaihdon yrityksistä taas 29 % prosentissa käytetään toimintolaskentaa. ”Näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa laskentaa toteutetaan 60 % alle 500 000 euron liikevaihdon yrityksistä. Tällaista laskentaa toteuttaa 61 % 500 000–1,99 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä. Vastaavasti yli 2 miljoonan euron liikevaihdon yrityksistä 43 % toteuttaa ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa laskentaa.

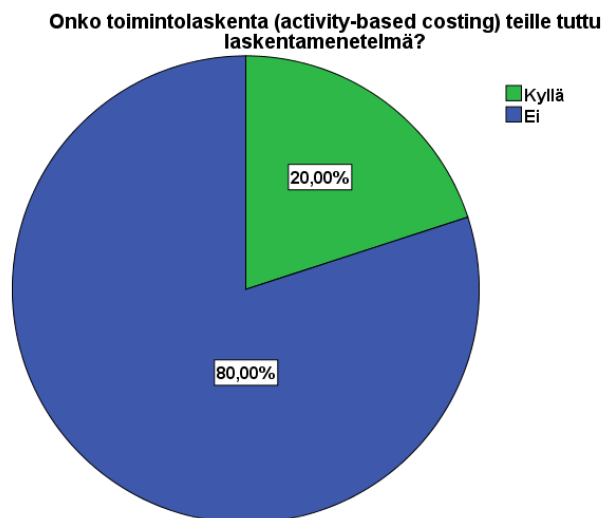
		Liikevaihto		
		alle 500 000 euroa	500 000- 1,99 milj. euroa	yli 2 milj. euroa
Minkäläistä kustannuslaskentaa yrityksessä toteutetaan?	Perinteinen kustannuslaskenta	37% (13 kpl)	43% (10 kpl)	62% (13kpl)
	Toimintolaskenta	6% (2kpl)	13%( 3kpl)	29% (6kpl)
	"Näppituntumaan" tai arvioihin perustuva laskenta	60% (21kpl)	61% (14 kpl)	43% (9kpl)
	Ei toteuteta minkäänlaista kustannuslaskentaa	6% (2kpl)	4% (1kpl)	0% (0kpl)
	Jokin muu kustannuslaskentamenetelmä	0% (0kpl)	4% (1kpl)	0% (0kpl)
		n=35	n=23	n=21

*Taulukko 6 Kustannuslaskentamenetelmät yritysten liikevaihdon mukaan taulukoituna (n=79)*

Edellä esitettyjen lukujen valossa näyttäisi siis siltä, että suuremmissa yrityksissä toteutetaan yleisemmin toimintolaskentaa kuin pienissä yrityksissä ja että alle kahden miljoonan euron liikevaihdon yrityksissä toteutetaan enemmän ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa laskentaa kuin yli kahden miljoonan liikevaihdon yrityksissä. ”Näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa laskentaa ei voida pitää kehittyneenä kustannuslas-

kentana. Tämän valossa näyttäisi siis siltä, että suuremmissa pienyrityksissä kustannuslaskenta on kehittyneempää kuin aivan pienissä mikroyrityksissä.

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, onko toimintolaskenta ylipäätään tuttu laskentamenetelmä vastaajille. Kaikki 80 kyselyyn osallistunutta henkilöä vastasi tähän kysymykseen. Kuten kuviosta 21 käy ilmi, 80 % (64 kpl) vastaajista ilmoitti, ettei toimintolaskenta ole heille tuttu laskentamenetelmä. Vastaavasti 20 % (16 kpl) vastaajista ilmoitti, että toimintolaskenta on heille tuttu laskentamenetelmä. Se että tähän kyselyyn vastanneet yritysten johtajat eivät olleet usein saaneet minkäänlaista taloushallintoon liittyvää koulutusta (33 kpl), eikä kaikilla ollut myöskään aiempaa kokemusta talouden seurannasta, saattaa selittää sitä, ettei toimintolaskenta ollut suurelle osalle tuttu menetelmä.

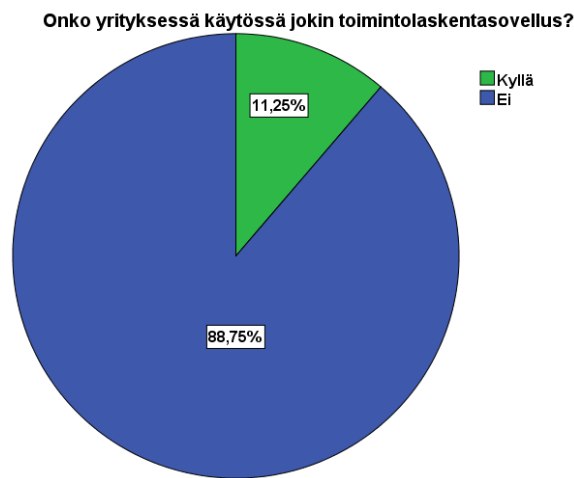


*Kuvio 21 Toimintolaskennan tunnettuus (n=80)*

Toimintolaskennan tunnettuuteen liittyvän kysymyksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin esimerkiksi Hussainin, Gunasekaranin ja Laitisen (1998) suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin keskittyvässä tutkimuksessa. Huissainin et al. (1998) kyselytutkimuksen mukaan yli kolmasosassa tutkittavista yrityksistä ei tunnistettu toimintolaskentaa. Kuten kuviosta 21 voidaan nähdä tähän tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä vain 20 %:ssa tunnettiin toimintolaskenta.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin onko yrityksessä käytössä jokin toimintolaskentasovellus. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Kuvio 22 esittää, kuinka monta prosenttia kyselyyn vastanneista ilmoitti, että yrityksessä on käy-

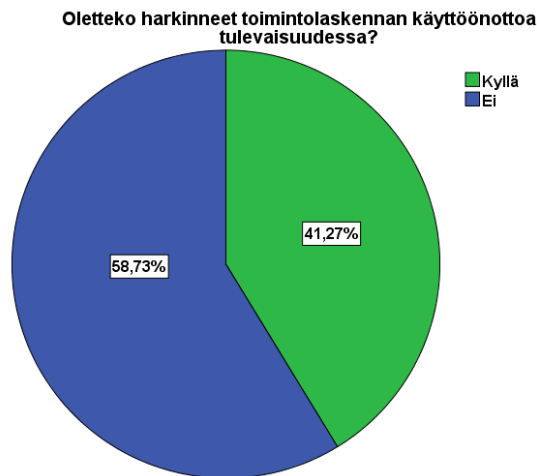
tössä toimintolaskentasovellus. Yhdeksän vastaajaa (11 %) ilmoitti, että yrityksessä on käytössä jokin toimintolaskentasovellus. Edellisessä kysymyksessä 11 vastaajaa oli ilmoittanut kustannuslaskentamenetelmäksi toimintolaskennan. Kuitenkin vain yhdeksän vastaajaa ilmoitti, että yrityksessä on toimintolaskentasovellus. Tämä saattaa merkitä sitä, että nämä kaksi muuta toimintolaskentaa soveltavaa yritystä käyttävät toimintolaskennan periaatteita kustannuslaskennassaan, vaikka heillä ei erillistä toimintolaskentasovellusta olekaan. Vastaajista 71 (89 %) ilmoitti, ettei yrityksessä ole käytössä toimintolaskentasovellusta.



*Kuvio 22 Toimintolaskentasovelluksen käyttö (n=80)*

Toimintolaskentasovelluksen käyttöä kuvaavan kysymyksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin Hussainin, Gunasekaranin ja Laitisen (1998) suomalaisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin kohdistuneessa kyselytutkimuksessa. (Hussainin et al. (1998) kyselytutkimuksessa alle yksi viidesosa vastanneista käytti toimintolaskentaa. (Hussain, Gunasekaran & Laitinen 1998). Tässä tutkimuksessa 11 vastaajaa ilmoitti kustannuslaskentaa käsittelevässä kysymyksessä, että yrityksessä käytetään toimintolaskentaa. Yhdeksän vastaajaa (11 % vastanneista) ilmoitti, että yrityksessä on käytössä jokin toimintolaskentasovellus. Toimintolaskennan toteuttamiseksi ei aina tarvitse olla käytössä toimintolaskentasovellusta. Esimerkiksi Hicksin (1999) mukaan toimintolaskennan implementointi pienissä yrityksissä ei vaadi edes erityistä toimintolaskentasovellusta (Hicks 1999, 41–43). Esimerkiksi Hussainin et al. (1999) tutkimuksen mukaan pienissä ja keskisuurissa palvelualan yrityksissä on tarvetta tietokonepohjaiselle johdon laskenta-toimen järjestelmälle, jota olisi tarpeeksi helppo käyttää.

Seuraavaksi haluttiin saada selville, ovatko yritykset kuitenkin harkinneet toimintolaskennan käyttöönottoa, vaikka eivät sitä vielä olekaan käyttäneet. Tähän kysymykseen saatiin 63 vastausta. Vastaajista 11 ilmoitti jo soveltavansa toimintolaskentaa ja lisäksi 6 vastaajaa jätti tuntemattomasta syystä vastaamatta tähän kysymykseen. Nämä kuusi vastaajaa saattoivat tahallisesti jättää vastaamatta kysymykseen, elleivät esimerkiksi koskaan olleet kuulleetkaan toimintolaskennasta ja he eivät mielestään kyenneet arvioimaan, onko toimintolaskennan käyttöönottoa harkittu yrityksessä. Toki vastaamatta jättämiseen saattaa olla muitakin syitä. Kuvioista 23 voidaan nähdä, kuinka monta prosenttia vastanneista oli harkinnut toimintolaskennan käyttöönottoa tulevaisuudessa. Tähän kysymykseen vastanneista 26 (41 % kysymykseen vastanneista) ilmoitti, että toimintolaskennan käyttöönottoa on harkittu. Vastaajista 37 (56 % kysymykseen vastanneista) ilmoitti, ettei yrityksessä ole harkittu toimintolaskennan käyttöönottoa. Hieman yllättävää on se, että aiemmassa kysymyksessä vain 16 vastaajaa ilmoitti, että toimintolaskenta on tuttu laskentamenetelmä. Tässä kysymyksessä kuitenkin 26 vastaajaa ilmoitti, että toimintolaskennan käyttöönottoa on harkittu yrityksessä. Tämä saattaa kuitenkin selittyä sillä, että eri vastaajat saattavat mieltää eri tavalla, mitä tarkoittaa tuttu laskentamenetelmä. Toisille vastaajille tämä saattaa merkitä sitä, että jos vastaaja ei ole itse ole toimintolaskentaa soveltanut hän vastaa, ettei se ole tuttu menetelmä.



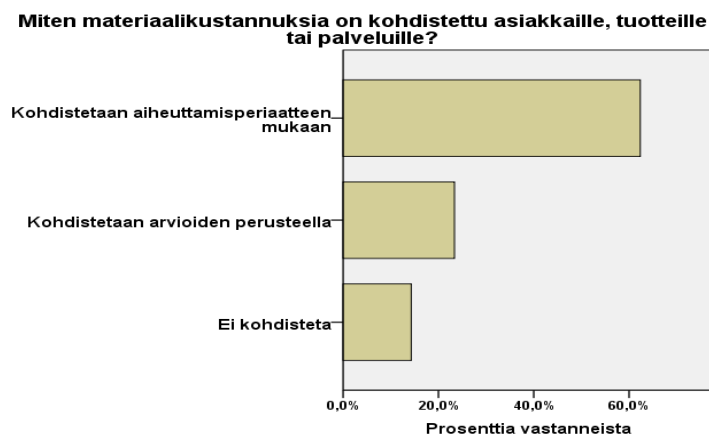
*Kuvio 23 Toimintolaskennan käyttöönoton harkitseminen (n=63)*

Seuraavissa kysymyksessä haluttiin saada selville, miten yrityksen kustannuslaskennassa kustannuksia on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Näillä kysymyksillä haluttiin hahmottaa, kohdistetaanko yrityksissä kustannuksia asiakaskannattavuus- ja toimintolaskennan periaatteiden mukaan. Kuten tutkielman toisessa pääluvussa todet-



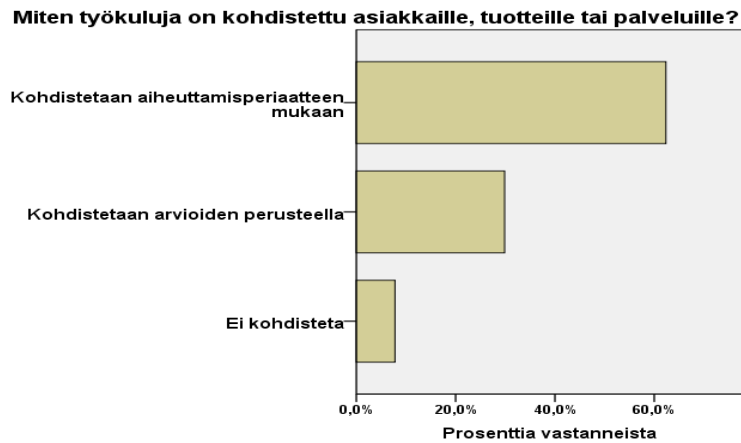
tiin, niin asiakaskannattavuuslaskennan kuin toimintolaskennan periaatteiden mukaan, kaikki kustannukset pyritään saamaan laskelmiin mukaan ja kohdistamisessa käytetään aiheuttamisperiaatetta.

Kuviossa 24 on esitetty, miten vastanneet yritykset ovat kohdistaneet materiaalikustannuksia asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Tähän kysymykseen vastasi 77 kyselyyn osallistunutta. Kuviossa 24 voidaan nähdä, että suurin osa vastanneista ilmoitti, että materiaalikustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Aiheuttamisperiaatteen mukaan materiaalikustannuksia ilmoitti kohdistavan 62 % (48 kpl) vastanneista. Arvioiden perusteella materiaalikuluja ilmoitti kohdistavan 24 % (18 kpl) vastanneista. Kysymykseen vastanneista 14 % (11 kpl) ilmoitti, ettei materiaalikustannuksia kohdisteta ollenkaan.



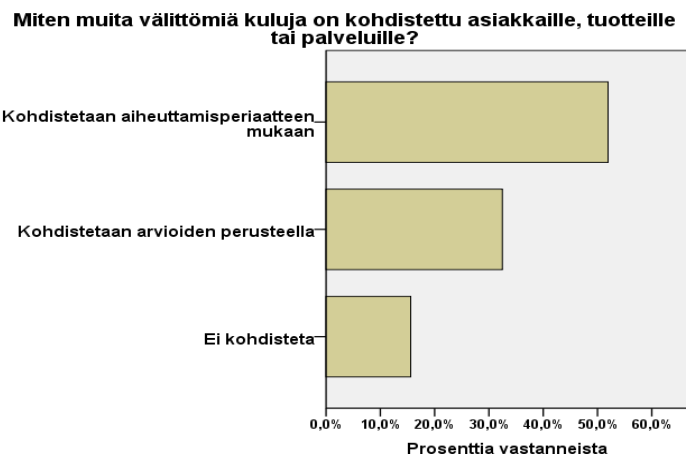
*Kuvio 24 Materiaalikustannusten kohdistus asiakkaille, tuotteille tai palveluille (n=77)*

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, miten työkujuja on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Kuviossa 25 voidaan nähdä, että suurin osa vastanneista ilmoitti, että työkujuja kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kuten materiaali- myös työkujuja ilmoitti kohdistavan aiheuttamisperiaatteen mukaan 62 % (48 kpl) vastanneista. Vastanneista 30 % (23 kpl) ilmoitti, että työkujuja kohdistetaan arvioiden perusteella. 8 % (6 kpl) vastanneista ilmoitti, ettei työkujuja kohdisteta ollenkaan.



*Kuvio 25 Työkulujen kohdistus asiakkaille, tuotteille tai palveluille (n=77)*

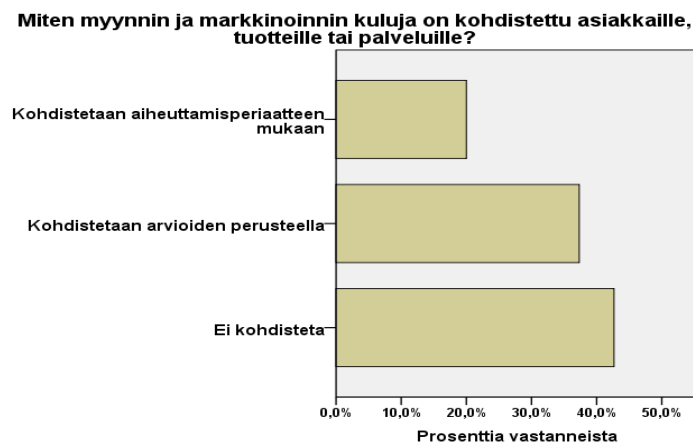
Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin miten muita välittömiä kuluja on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Tähän kysymykseen vastasi 77 kyselyyn osallistunutta. Kuviossa 26 voidaan nähdä, että kuten materiaali- ja työkuluja myös muita välittömiä kuluja ilmoitti suurin osa vastaajista kohdistavan aiheuttamisperusteen mukaan. Vastaajista 52 % (40 kpl) ilmoitti, että muut välittömät kulut kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tämä oli kuitenkin hieman vähemmän kuin materiaali- ja työkulujen kohdistamisessa. Arvioiden perusteella muita välittömiä kuluja ilmoitti kohdistavan 32 % (25 kpl) vastaajista. Vastaajista 16 % (12 kpl) ilmoitti, ettei muita välittömiä kuluja kohdisteta ollenkaan asiakkaille, tuotteille tai palveluille.



*Kuvio 26 Muiden välittömien kulujen kohdistus asiakkaille tuotteille tai palveluille (n=77)*

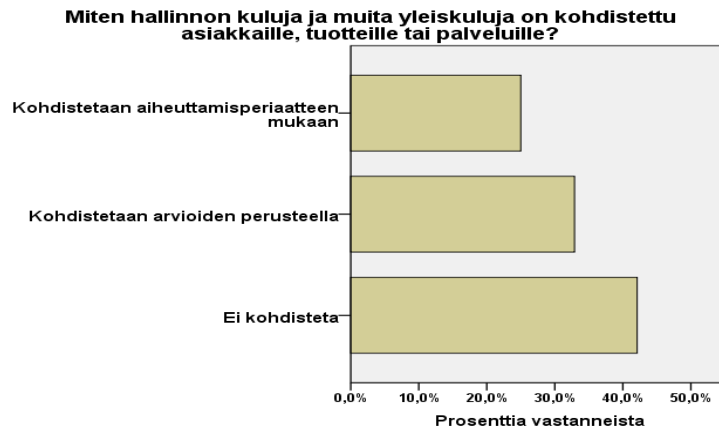
Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin miten myynnin ja markkinoinnin kuluja on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Tähän kysymykseen vastasi vain 75 kyselyyn

osallistunutta, mikä tarkoittaa, että viisi osallistujaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Markkinoinnin ja myynnin kulujen kohdistaminen eroaa kohdeyrityksissä huomattavasti materiaali- ja työkulujen sekä muiden välittömien kulujen kohdistamisesta. Kuten kuviosta 27 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista ilmoitti, ettei myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdisteta ollenkaan tai ne kohdistetaan arvioiden perusteella asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Vastaajista 43 % (32 kpl) ilmoitti, ettei myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdisteta ollenkaan asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Vastaajista 37 % (28 kpl) ilmoitti, että myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdistetaan arvioiden perusteella. Vain 20 % (15 kpl) ilmoitti, että myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan.



*Kuvio 27 Myynnin ja markkinoinnin kulujen kohdistus asiakkaille, tuotteille tai palveluille (n=75)*

Lopuksi kysyttiin vielä, miten hallinnon kuluja ja muita yleiskuluja on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Kuviosta 28 voidaan nähdä, että hallinnon kuluja ja muita kuluja oli kohdistettu yrityksissä melko yhtäläisin prosenttiosuuksin kuin myynnin ja markkinoinnin kuluja. Tähän kysymykseen vastasi 76 kyselyyn osallistunutta, mikä tarkoittaa, että neljä kyselyyn osallistunutta jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Tähän kysymykseen vastanneista 42 % (32 kpl) ilmoitti, että hallinnon kuluja ja muita yleiskuluja ei kohdisteta ollenkaan asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Vastaajista 33 % (25 kpl) ilmoitti, että hallinnon kuluja ja muita yleiskuluja on kohdistettu arvioiden perusteella. Vastaajista 25 % (19 kpl) ilmoitti, että hallinnon kuluja ja muita yleiskuluja kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan.



*KUVIO 28 Hallinnon ja muiden yleiskulujen kohdistus asiakkaille tuotteille tai palveluille (n=76)*

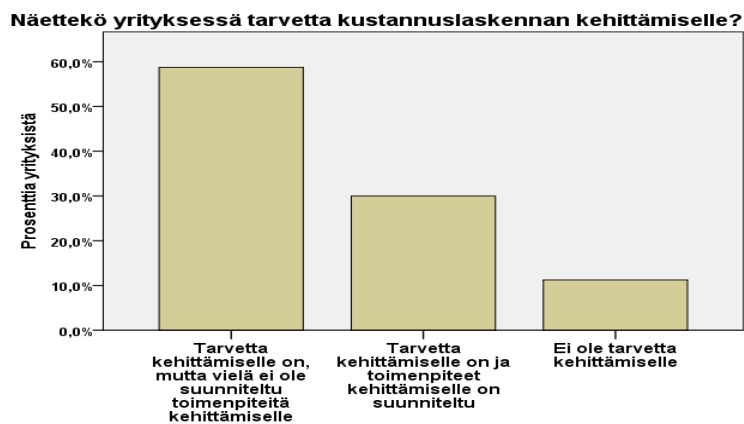
Kuvioista 27 ja 28 voidaan havaita, että huomattava joukko vastaajista ei kohdistakaan ollenkaan myynnin, markkinoinnin ja hallinnon tai muita yleiskuluja asiakkaille, tuotteille tai palveluille. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että asiakkaille, tuotteille tai palveluille lasketut kustannukset saattavat olla harhaanjohtavia, koska osaa kustannuksista ei välttämättä kohdisteta laskentakohteille tai oteta laskelmiin mukaan ollenkaan.

Kuten tutkielman asiakaskannattavuuslaskentaa käsittelevässä pääluvussa on todettu, asiakaskannattavuuslaskelmiin pyritään saamaan kaikki kustannukset mukaan laskelmiin. (ks. esim. Kotler & Keller 2009, 171). Toimintolaskennan periaatteiden mukaan kustannukset kohdistetaan laskentakohteille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tämän tutkimuksen perusteella puutteellisimmin laskentakohteille kohdistetaan myynnin, markkinoinnin ja hallinnon kuluja. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suuri osa pienyrityksistä ei kohdistakaan ollenkaan myynnin, markkinoinnin ja hallinnon kuluja asiakkaille, tuotteille tai palveluille.

#### **4.5 Kustannuslaskennan kehittämistarpeet ja haasteet pienyrityksissä**

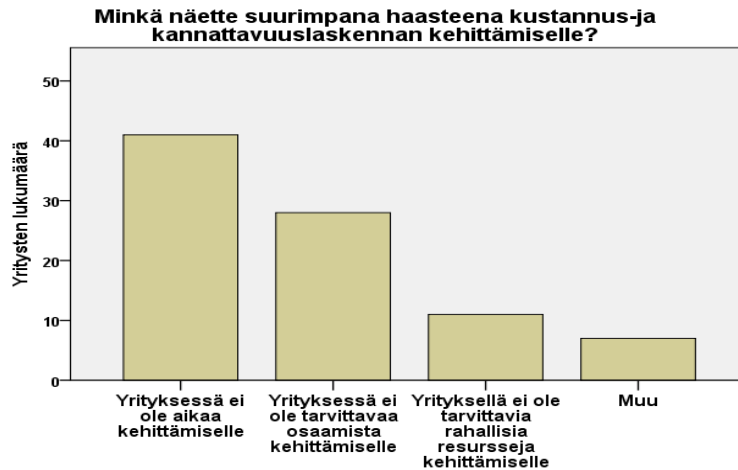
Seuraavissa kysymyksissä haluttiin selvittää, onko vastaajien mukaan yrityksessä tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi ja onko toimenpiteitä kehittämiseksi suunniteltu. Lisäksi haluttiin saada selville, minkä vastaajat kokevat suurimmaksi haasteeksi kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämiseksi.

Yrityksen kustannuslaskennan kehittämisen tarvetta sekä kehittämistoimenpiteiden suunnittelua kartoittavassa kysymyksessä oli kolme vastausvaihtoehtoa. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki 80 kyselyyn osallistunutta. Kuten kuviosta 29 voidaan nähdä, valtaosa vastanneista ilmoitti, että tarvetta kehittämiselle on, mutta vielä ei ole suunniteltu toimenpiteitä kehittämiselle. Tämän vaihtoehdon valitsi 47 vastaajaa (59 % vastaajista). Vastaajista 24 (30 %) ilmoitti, että yrityksessä on tarvetta kehittämiselle ja toimenpiteet on suunniteltu. Yhdeksän vastaajaa (11 % vastanneista) ilmoitti, ettei yrityksessä ole tarvetta kustannuslaskennan kehittämiselle.



*Kuvio 29 Yritysten tarpeet kustannuslaskennan kehittämiselle (n=80)*

Viimeisessä kysymyksessä haluttiin selvittää yritysten kustannus- ja kannattavuuslaskentaan liittyviä haasteita. Tähän kysymykseen vastasi 69 kyselyyn osallistunutta. näistä yhdeksän vastaajaa oli sellaisia, jotka olivat aiemmassa kysymyksessä ilmoittaneet, että yrityksessä ei ole tarvetta kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämiselle. Tämän lisäksi kaksi vastaajaa jättivät jostain syystä vastaamatta tähän kysymykseen. Tähän kysymykseen vastanneet valitsivat joko yhden tai useamman yrityksen haasteita kuvaavan vaihtoehdon. Kuten kuviosta 30 voidaan nähdä, yleisin vastaus oli, että yrityksessä ei ole aikaa kehittämiselle. Vastaajista 41 ilmoitti, ettei yrityksessä ole aikaa kehittämiselle. Vastaajista 28 ilmoitti, ettei yrityksessä ole tarvittavaa osaamista kehittämiselle ja 11 vastaajaa ilmoitti, ettei yrityksessä ole rahallisia resursseja kehittämiselle. Yhdeksän vastaajaa ilmoitti jonkin muun asian suurimmaksi haasteeksi.



*Kuvio 30 Yritysten suurimmat haasteet kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämiseksi*

Tässä kyselyn viimeisessä kohdeyritysten suurimpia kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämishaasteita käsittelevässä kysymyksessä vastaajat saivat kirjoittaa yrityksen haasteen itse jos he valitsivat kohdan muu haaste. Näistä vastauksista kävi ilmi, että yrityksillä saattaa olla hyvinkin erilaisia haasteita kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämisessä. Yksi kyselyyn vastanneiden yritysten haaste oli, että kehittämisestä saatava hyöty tulisi voida arvioida ennen kehittämisen aloittamista. Yksi mainituista haasteista oli päätöksen tekeminen kehittämisen aloittamisesta. Haasteiksi mainittiin myös se, että järjestelmät ovat erillään, eikä ole yhteistä paikkaa, jossa kaikki tieto olisi yhdistettävissä. Alan haasteet ja suuresti vaihtelevat muuttuvat kustannukset mainittiin myös yhdeksi kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämishaasteeksi. Esiin tulleita haasteita olivat myös muun muassa hallitustyöskentelyn puute ja yleinen saamattomuus. Eräs mielenkiintoinen esiin noussut haaste oli vaikeus saada muut osakkaat ymmärtämään laskennasta tulevan informaation tärkeys.

#### **4.6 Yhteenveto tutkimuksen empiirisistä tuloksista**

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin suomalaisiin pienyrityksiin. Pienyrityksen määritelmän perusteella tutkimukseen otettiin mukaan yrityksiä joiden liikevaihto oli alle kymmenen miljoonaa euroa tai henkilöstömäärä oli alle 50 henkilöä. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. ja lopullinen palautuneiden kyselylomakkeiden lukumäärä oli 80 kappaletta.

Suurin osa tutkimuksen yrityksistä oli alle kahden miljoonan liikevaihdon mikroyrityksiä. Vuoden 2009 Tilastokeskuksen katsauksen<sup>1</sup> mukaan Suomessa toimivista yrityksistä noin 99 prosenttia oli pieniä yrityksiä ja alle kahden miljoonan liikevaihdon yrityksiä, eli mikroyrityksiä, oli vajaa 95 prosenttia kaikista yrityksistä. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä työllisti alle 15 henkilöä.

Suurin osa kyselyyn vastanneista ilmoitti yrityksen kannattavuuden olevan hyvä tai kohtalainen. Lähes puolet vastaajista ilmoitti tehtävänkuvakseen toimitusjohtajan. Muita yleisiä toimenkuvia olivat yrittäjä ja jokin muu johtaja tai päällikkö. Pienempi osa vastaajista ilmoitti toimivansa sekä toimitusjohtajana että omistajana tai omistajana ja hallituksen puheenjohtajana. Lähes puolet vastaajista ilmoitti ylimmäksi koulutusasteekseen ammattikoulun tai lukion. Lähes neljännes vastaajista oli suorittanut ammattikorkeakoulun ja lähes viidennes oli saanut yliopistotasaisen koulutuksen. Loput vastaajista ilmoitti peruskoulun korkeimmaksi koulutustasokseen. Suurin osa vastaajista ei ollut suorittanut mitään yrityksen taloushallintoon, yrittäjyyteen tai talouden alaan liittyvää tutkintoa. Suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut käytössä sisäisen laskennan henkilöä, jonka vastuulla olisi yrityksen sisäinen laskenta ja talouden suunnittelu. Puolet kyselyyn vastanneista yrityksistä harjoitti jonkinlaista palvelutoimintaa. Valmistustoimintaa harjoittavia yrityksiä oli noin 30 % vastanneista. Loput olivat joko kaupankäyntiin liittyvää tai muuta toimintaa harjoittavia yrityksiä. Suurin osa kyselyyn vastanneista ilmoitti, että yrityksen tuotteet ovat joko täysin tai hyvin räätälöityjä. Yrityksistä vain pieni osa tarjosi asiakkailleen tuotteita, joita oli räätälöity vain vähän tai ei yhtään.

Suurimmassa osassa yrityksiä käytettiin sekä sisäisestä että ulkoisesta laskennasta saattavia tietoja päätöksenteon tukena. Lähes neljännes kyselyyn vastanneista ilmoitti, ettei yrityksessä käytetä laskennasta saatuja tietoja, vaan päätöksenteossa käytetään arvioita tai ”näppituntumaa”. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan kokonaiskannattavuuslaskentaa. Lähes puolessa yrityksistä toteutettiin tuote- tai palvelukohdasta kannattavuuslaskentaa. Yli neljänneksessä vastanneista yrityksistä toteutettiin projektikohtaista kannattavuuslaskentaa. Asiakaskannattavuuslaskentaa toteutettiin vain noin neljänneksessä vastanneista yrityksistä. Yrityksissä toteutettiin lisäksi myös liike-toiminta-aluekohtaista kannattavuuslaskentaa sekä maantieteellisen alueen kannattavuuslaskentaa. Vastanneista lähes kahdeksan prosenttia ilmoitti, ettei yrityksessä toteu-

---

<sup>1</sup> Tilastokeskus: Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. <[http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_kat\\_001.fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001.fi.html)>

teta minkäänlaista kannattavuuslaskentaa. Kyselyn vastaajista 30 % ilmoitti, että yritykselle on kaikkein tärkeintä tuote- tai palvelukohtainen kannattavuus. Neljännes vastanneista oli sitä mieltä, että yrityksen kokonaiskannattavuuden tunteminen riittää. Vastaajista 22 % ilmoitti, että projektikohtainen kannattavuus on tärkeintä. Vastaajista vain 14 % ilmoitti, että asiakaskannattavuus on tärkeintä.

Säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa toteutettiin vain hieman yli neljänneksessä kyselyyn vastanneista yrityksistä. Kuitenkin yli puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti harkinneensa asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista. Yli puolet vastanneista uskoi tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, vaikkei ollut toteuttanut asiakaskannattavuuslaskentaa. Kyselyyn vastanneista suurin osa (85 %) uskoi kuitenkin, että asiakkaidensa kannattavuuksien välillä on eroja. Kyselyn yrityksissä asiakaskannattavuuslaskennasta saatuja tietoja oli käytetty useaan erilaiseen käyttötarkoitukseen. Yleisin vastausvaihtoehto oli hinnoittelu. Asiakaskannattavuuslaskennasta saatuja tietoja käytettiin useissa yrityksissä myös kannattamattomista asiakkaista luopumiseen, kannattavien asiakkaiden palvelemiseen keskittymiseen, uusasiakashankintaan sekä asiakassuhteiden ehtojen uudelleenneuvotteluun. Pieni osa vastanneista oli käyttänyt asiakaskannattavuustietoa johonkin muuhun käyttötarkoitukseen, kuten talouden seurantaan ja mainonnan kohdentamiseen. Asiakaskannattavuuslaskentaa käsittelevässä kirjallisuudessa on korostettu usein asiakkaiden kannattavuuden mukaista luokittelua (Ks. esim. Kotler & Keller 2009). Tähän kyselyyn vastanneista vain noin 30 % ilmoitti tietävänsä kannattavimmat asiakkaansa ja suunnitelleensa eri kannattavuusluokan asiakkaille erilaisia toimenpiteitä. Yli puolet vastaajista ilmoitti tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, mutta ei ollut jaotellut asiakkaitaan kannattavuuden mukaan.

Yleisin vastaus yrityksen kustannuslaskentaa kartoittavassa kysymyksessä, oli että yrityksessä toteutetaan ”näppituntumaan” tai arvioihin liittyvää kustannuslaskentaa. ”Näppituntumaan” tai arvioihin liittyvää kustannuslaskentaa harjoitettiin yli 40 kyselyyn osallistuneessa yrityksessä. Toiseksi yleisin vastaus oli, että yrityksessä toteutetaan perinteistä kustannuslaskentaa. Toimintolaskentaa toteutettiin 11 kyselyyn osallistuneessa yrityksessä. Kolme vastaajaa ilmoitti, ettei yrityksessä toteuteta minkäänlaista kustannuslaskentaa. Toimintolaskenta ei ollut tuttu laskentamenetelmä suurimmalle osalle kyselyyn vastanneista. Vain viidesosa vastanneista ilmoitti, että toimintolaskenta on tuttu laskentamenetelmä heille. Vähän yli kymmenesosassa kyselyyn vastanneista yrityksestä käytti jotakin toimintolaskentasovellusta. Hieman yli puolet sellaisista vas-



tanneista, jotka eivät olleet käyttäneet toimintolaskentaa, ilmoittivat, etteivät myöskään olleet harkinnut toimintolaskennan käyttöönottoa tulevaisuudessa. Hieman yli 40 % vastanneista ilmoitti kuitenkin, että ovat harkinneet toimintolaskennan käyttöönottoa.

Kustannusten kohdistamista tuotteille, asiakkaille tai palveluille kartoittavissa kyselyksissä eri kustannusten kohdistamisessa oli eroja. Yli puolet vastanneista ilmoitti, että materiaali- ja työkustannuksia sekä muita välittömiä kuluja kohdistetaan laskentakohteille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Vain viidennes vastanneista kohdisti myynnin ja markkinoinnin kuluja aiheuttamisperiaatteen mukaan. Yli 40 % vastanneista ilmoitti, ettei myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdisteta ollenkaan. Hieman alle 40 % ilmoitti, että myynnin ja markkinoinnin kuluja kohdistetaan arvioiden perusteella. Neljännes vastaajista ilmoitti että hallinnon kuluja sekä muita yleiskuluja kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan. Yli 40 % vastanneista ilmoitti, ettei hallinnon kuluja tai muita yleiskuluja kohdisteta ollenkaan laskentakohteille.

Suuri osa kyselyyn vastanneista koki, että yrityksessä on tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi. Yli puolet kyselyyn vastanneista ilmoitti, että yrityksessä on tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi, mutta toimenpiteitä kehittämiseksi ei ole vielä suunniteltu. Vastaajista yli neljäsosa ilmoitti, että yrityksessä on tarvetta kehittämiseksi ja kehittämistoimenpiteet on jo suunniteltu. Hieman yli kymmenes ilmoitti, ettei yrityksessä ole tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi. Kyselyn tulosten mukaan kohdeyrityksillä oli erilaisia kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämiseen liittyviä haasteita. Yleisin haaste kyselyyn vastanneiden keskuudessa oli ajan puute. Useilla yrityksillä ei ollut tarvittavaa osaamista tai rahallisia resursseja kehittämiseksi. Muita esille tulleita haasteita oli muun muassa alan haasteet ja suuresti vaihtelevat muuttuvat kustannukset, päätöksenteko aloittamisesta, hallitustyöskentelyn puute, yleinen saamattomuus sekä vaikeus saada muut osakkaat ymmärtämään laskennasta tulevan informaation tärkeys.

## 5 KESKEISET TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten ja minkälaisin laskentamenetelmin asiakas-kohtaista kannattavuutta tällä hetkellä lasketaan ja seurataan suomalaisissa pienyrityksissä sekä minkälaisia laskentahaasteita näillä yrityksillä on. Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin kyselynä suomalaisille pienyrityksille. Koko tutkimusta ohjasi teoreettinen viitekehys, joka rakennettiin asiakaskannattavuuslaskentaan liittyvän doktriinin ja aiemman tutkimuksen pohjalta. Kyselylomake rakennettiin tämän tutkimusasetelman pohjalta ja sitä kehitettiin useiden tahojen kanssa yhteistyössä. Tavoitteena oli saada aikaan kyselylomake, joka rakentuu aiemman teorian pohjalle, mutta on ymmärrettävä ja selkeä kyselyyn osallistujien kannalta. Kyselyyn saatiin lopulta 80 vastausta ja sen tuloksia analysoitiin SPSS -ohjelman avulla.

Tutkimuksen toisessa pääluvussa, eli tutkielman teoriaosuudessa, perehdyttiin johdon laskentatoimeen ja kustannuslaskentaa pienyrityksissä doktriinin ja aiemman tutkimuksen valossa. Lisäksi perehdyttiin asiakaskannattavuuslaskentaan, sen toteutukseen ja käyttötarkoituksiin sekä siitä saataviin hyötyihin. Pienet yritykset eivät ole homogeeninen ryhmä ja monet asiat vaikuttavat siihen, millaista kustannuslaskentaa niissä harjoitetaan. Johdon laskentatoimen kirjallisuus on usein keskittynyt suurten yritysten tutkimukseen johtuen useasta seikasta, kuten siitä, että suuremmilla yrityksillä on käytössään enemmän resursseja kustannuslaskennan toteuttamiseen. Pienyrityskontekstiin liittyvän tutkimuksen tekeminen on kuitenkin myös tärkeää sekä teorian että käytännön kannalta.

Asiakaskannattavuuslaskennan todettiin sisältävän kaikki asiakkaalta saadut tuotot vähennettynä kaikilla asiakkaan palvelemiseen uhratuilla kustannuksilla. Asiakaskannattavuuslaskentaa käsittelevässä doktriinissa ja aiemmassa tutkimuksessa on usein korostettu, että asiakaskannattavuuslaskentaan tulisi saada mukaan kaikki asiakkaan aiheuttamat kustannukset ja nämä kustannukset tulisi kohdistaa asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaan (Esim. Smith & Dikolli 1995). Tarkempaa kustannustietoa tarjoavaa toimintolaskentaa pidetään usein kirjallisuudessa parhaimpana menetelmänä asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamiseen (esim. Kotler & Keller 2009).

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida suoraan yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia pienyrityksiä. Tutkielmaan liittyvien rajattujen resurssien vuoksi tämän tutkimuksen

otoskoko ei ole tarpeeksi suuri, jotta luotettavia koko perusjoukkoa eli kaikkia suomalaisia pieniä yrityksiä koskevia suoria yleistyksiä voisi tehdä. Joitakin johtopäätöksiä ja yleistyksiä voidaan kuitenkin jo tämänkin otoskoon mukaisen tutkimuksen tulosten perusteella tehdä. Tutkimuksen empiirisessä osassa toteutettiin kysely pienyritysten päättäjille. Kyselyyn saatiin yhteensä 80 hyväksyttyä vastausta. Kyselyn tulosten perusteella näyttäisi siltä, että pienyritysten kustannus- ja kannattavuuslaskennassa on vielä parantamisen varaa.

Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että suuressa osassa kyselyn pienyrityksiä taloushallinnon hoitaa tilitoimisto. Osa pienyrityksistä hoitaa itse taloushallintonsa ja pienessä osassa yrityksiä taloushallinto hoidetaan osin itse ja osin sen hoitaa tilitoimisto. Vain neljänneksellä kyselyn yrityksistä on yrityksessä henkilö, jonka vastuulla on sisäinen laskenta. Puolet kyselyn yrityksistä harjoitti palvelutoimintaa. Suurimmalla osalla yrityksistä tuotteet olivat joko täysin tai hyvin räätälöityjä. Vain hieman yli kymmenyksellä yrityksistä tuotteet olivat täysin samanlaisia kaikille asiakkaille tai vain hieman räätälöityjä. Asiakaskannattavuuslaskennan merkityksen voisi ajatella olevan suurempi juuri palvelulojen yrityksissä, jotka tarjoavat räätälöityjä tuotteita asiakkailleen, koska tällöin asiakaskohtaiset kustannukset todennäköisesti myös vaihtelevat suuresti asiakkaittain.

Suurin osa kyselyn yrityksistä käyttää päätöksenteossaan sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta saatuja tietoja. Lähes viidenneksessä yrityksistä ei kuitenkaan käytetä laskennasta saatavia tietoja, vaan päätöksenteossa käytetään arvioita tai ”näppituntumaa”. Yli puolet kyselyyn vastanneista pienyrityksen johtajista ilmoitti, että yrityksessä toteutetaan kokonaiskannattavuuslaskentaa. Melkein puolessa kyselyn yrityksistä toteutetaan tuote- tai palvelukohtaista kannattavuuslaskentaa. Lähes kolmasosa yrityksistä toteuttaa projektikohtaista kannattavuuslaskentaa. Asiakaskannattavuuslaskentaa toteutetaan hieman yli neljäsosassa kyselyn yrityksistä. Hieman yllättävää oli, että lähes kymmenesosa kyselyyn osallistuneista ilmoitti, ettei yrityksessä toteuteta minkäänlaista kannattavuuslaskentaa. Yrityksen on kuitenkin jo lainkin mukaan ainakin ulkoisessa laskennassa laskettava yrityksen tulos ja sitä kautta myös yrityksen kannattavuus. Voi olla, että ne jotka vastasivat, ettei yrityksessä toteuteta minkäänlaista kannattavuuslaskentaa, tarkoittivat vastauksellaan, ettei yrityksen sisäisessä laskennassa toteuteta kannattavuuslaskentaa. Tärkeimmäksi kannattavuustiedoksi tuote- tai palvelukohtaisen kannattavuuden valitsi 30 % vastaajista. Neljannes kyselyyn vastanneista ilmoitti, että yrityksen

kokonaiskannattavuuden tunteminen riittää. Vain 14 % ilmoitti, että asiakaskannattavuus on tärkein kannattavuustieto. Yrityksen kannattavuutta on vaikea parantaa, ellei kannattavuutta aktiivisesti seurata. Pelkkä yrityksen kokonaiskannattavuuden tunteminen ei myöskään välttämättä anna pienyrityksille tarpeeksi tietoa siitä, miten kannattavuutta voisi parantaa.

Vain noin neljänneksessä kyselyn yrityksistä toteutetaan säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa. Niistä, jotka eivät olleet toteuttaneet säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa, yli puolet oli kuitenkin harkinnut asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista. Kyselyyn vastanneista suurin osa uskoi kuitenkin tietävänsä asiakkaidensa kannattavuuden, vaikkei sitä ollutkaan laskenut. Asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa käsittelevässä kirjallisuudessa on käynyt kuitenkin ilmi, että asiakaskannattavuuslaskennat paljastavat usein odottamattomia eroja asiakkaiden kannattavuuksien välillä (Ks. esim. Innes ja Mitchell 1995; Noone & Griffin 1997; 1999). Saattaakin olla, että kyselyyn vastanneissa yrityksissä luullaan tiedettävän asiakaskohtaiset kannattavuudet, mutta koska todellisia kustannuksia ei tunneta, voi arviot asiakkaiden kannattavuuksista olla harhaanjohtavia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että pienet yritykset käyttävät asiakaskannattavuustietoa erilaisiin käyttötarkoituksiin. Kyselyyn osallistuneet yritykset käyttivät asiakaskannattavuuslaskennan tietoja yleisimmin hinnoitteluun. Lähes puolet vastaajista ilmoitti, että asiakaskannattavuustietoa käytetään yrityksessä hinnoitteluun. Useat pienyritykset käyttivät asiakaskannattavuustietoa uusasiakashankintaan, kannattamattomista asiakkaista luopumiseen, kannattavien asiakkaiden palvelemiseen keskittymiseen ja asiakassuhteiden ehtojen uudelleen neuvotteluun. Tutkimuksen tulokset ovat tältä osin samansuuntaisia esimerkiksi Innesin ja Mitchellin tutkimuksen (1995) kanssa. Innesin ja Mitchellin tutkimuksessa (1995) yritykset eivät olleet kuitenkaan käyttäneet asiakastietoa uusasiakashankintaan kuten tässä tutkimuksessa.

Yli puolessa kyselyn yrityksistä asiakkaita ei ollut jaoteltu kannattavuuden mukaan, vaikka yrityksissä olisi tiedetty kannattavimmat asiakkaat. Asiakaskannattavuutta käsittelevässä kirjallisuudessa on kuitenkin usein korostettu asiakkaiden kannattavuuksien mukaisen jaottelun tärkeyttä (Ks. esim. Kotler & Keller 2009). Kun kilpailu painottuu enemmän asiakkaisiin, edellyttää se ajattelumuutosta, jossa kannattavuus ei synny enää pelkästään tuotteista vaan sekä asiakkaista että tuotteista. Tällöin asiakkaiden rooli kan-

nattavuusyhtälössä ei ole enää tuntematon oletustekijä. (Esim. Hellman & Värilä 2009, 118.) Pelkkä kustannusten tunteminen ei kuitenkaan vielä paranna kannattavuutta, mutta tuntemalla kustannukset hyvin, voidaan kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin vaikuttaa.

Yli puolessa kyselyn pienyrityksistä toteutetaan ”näppituntumaan” tai arvioihin perustuvaa kustannuslaskentaa. Perinteistä kustannuslaskentaa toteutettiin myös lähes puolessa kyselyn yrityksistä. Kustannuslaskentamenetelmät ristiintaulukoitiin liikevaihdon mukaan, jolloin huomattiin, että ”näppituntumaa” ja arvioita käyttivät suurin osa kyselyyn vastanneista mikroyrityksistä. Yli kahden miljoonan liikevaihdon yrityksistä taas alle puolet käytti ”näppituntumaa” tai arvioita. Tämän tutkimuksen tulosten valossa näyttäisi siis siltä, että mikroyrityksissä käytetään useammin ”näppituntumaa” ja arvioita kuin hieman suuremmissa pienyrityksissä. Näiden tulosten perusteella näyttäisi siltä, että suuressa osassa kyselyyn vastanneista yrityksistä kustannuslaskenta on melko kehittymätöntä, koska ”näppituntumaan” ja arvioihin perustuvaa kustannuslaskentaa ei voida pitää kovinkaan kehittyneenä tai tarkkana kustannuslaskentana. Arviot ja ”näppituntuma” saattavat johtaa yrityksiä harhaan, koska niihin perustuviin laskelmiin ei ehkä ole sisällytetty edes kaikkia oleellisia kustannuksia.

Toimintolaskenta on tunnistettu laskentatoimen kirjallisuudessa usein parhaimmaksi menetelmäksi asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamiseen. Suurin osa pienyritysten johtajista ei tämän tutkimuksen tulosten mukaan kuitenkaan edes tunne toimintolaskentaa ja vain hyvin pieni osa kyselyn yrityksistä käyttää toimintolaskentasovellusta. Toimintolaskenta oli tuttu vain viidennekselle kyselyyn vastanneista. Toimintolaskentasovellus oli käytössä hieman yli kymmenyksellä vastanneista. Mielenkiintoista oli, että toimintolaskennan käyttöönottoa oli harkinnut useampi vastaaja kuin edes tunsivat itse laskennan.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan suurimmalla osalla pienyrityksistä on tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi. Yli puolet kyselyn vastaajista ilmoitti, että yrityksessä on tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi, mutta toimenpiteitä kehittämiseksi ei ole vielä suunniteltu. Vähän yli kymmenesosa vastaajista ilmoitti, ettei yrityksessä ole tarvetta kehittämiseksi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisikin siltä, että suurin osa pienistä yrityksistä tunnistaa tarpeen kustannuslaskennan kehittämiseksi, mutta erilaisten syiden takia kehittämistoimenpiteitä ei ole suunniteltu tai aloitettu. Tällaisia

kustannuslaskennan kehittämiseen liittyviä haasteita oli tässä tutkimuksessa muun muassa ajan, rahallisten resurssien ja osaamisen puute.

Tämä tutkimus antaa suuntaa sille, millä tasolla kustannuslaskenta ja erityisesti asiakaskannattavuuslaskenta suomalaisissa pienissä yrityksissä on. Pienten yritysten merkitys koko Suomen kannalta on kiistatta suuri. Kustannuslaskennan epätarkkuus saattaa johtaa huonoihin ja jopa vääristyneisiin päätöksiin, joilla voi olla vaikutusta moneen asiaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttäisikin siltä, että pienillä yrityksillä on usein paljon parantamisen varaa kustannus- ja kannattavuuslaskennassaan. Tarkoin toteutettu asiakaskannattavuuslaskenta voisi auttaa pieniä yrityksiä kannattavuuden ja kilpailukyvyn parantamisessa. Pientenkin yritysten johtajat tarvitsevat tarkkaa kustannuslaskentatietoa valistuneiden ja mahdollisimman hyvien päätösten tekemiseen. Useissa aiemmissa tutkimuksissa (mm. Mulhern 1999; Noone & Griffin 1997; Helgesen 2007) onkin todettu, että tarkasti ja systemaattisesti toteutettu toimintopohjainen asiakaskannattavuusanalyysi antaa johdolle hyvin tärkeää tietoa päätöksenteon tueksi. Tehokas asiakaskannattavuusanalyysi voisi antaa myös pienille yrityksille vahvan kilpailuedun (Ks. esim. Heitger & Heitger 2008). Pienten yritysten asiakaskannattavuuslaskennan haasteista ja hyödyistä tarvitaan kuitenkin vielä laajempaa ja suuremman otoskoon tutkimusta, jotta kaikkia pieniä yrityksiä koskevia yleistyksiä voidaan tehdä.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista tehdä suuremman otoskoon tutkimus pienyritysten asiakaskannattavuuslaskennasta. Laajan otoskoon survey-tutkimuksessa voisi selvittää tilastollisten analyysien avulla eri muuttujien välisiä yhteyksiä. Tutkimuksen tuloksia voisi myös syventää tapaustutkimuksella, jossa tutkittaisiin jonkin pienen yrityksen asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja toteutettaisiin malli asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskemiseksi.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2001. *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Bhimani, A., Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. 2008. *Management and cost accounting*. 4<sup>th</sup> edition. Harlow: Prentice Hall.
- Cardinaels, E., Roodhooft, F. & Warlop, L. 2004. Customer Profitability Analysis: Reports for Resource Allocation: The Role of Complex Marketing. *Journal of Accounting, Finance and Business Studies*, 40, 2, 238–258.
- Cinquini, L. & Tenucci, A. 2010 ”Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling?” *Journal of Accounting & organizational change*, 6, 2, 228–259.
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. 1991. *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dalci, I., Tanis, V. & Kosan, L. 2010. Customer profitability analysis with time driven-activity-based costing: a case study in a hotel. *International Journal of Hospitality Management*, 22, 5, 609–637.
- Erätuuli, M., Leino, J. & Yli-Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Flacke, K. & Segbers, K. 2005. Does Managerial Accounting Follow Entrepreneurial Characteristics? Results of an empirical analysis in German SME. *University of Münster: Working paper* 8–1.
- Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., Bates, K. & Whittington, M. 2008. Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability. *Journal of Marketing*, 24, 7-8, 825–845.
- Gunasekaran, A., Marri, H.B. & Grieve, R.J. 1999. Activity based costing in small and medium enterprises. *Computers & Industrial Engineering*. 37, 407–411.
- Gunasekaran, A., Marri, H. B., Ysuf, Y. Y. 1999. Application of activity-based costing: some case experiences. *Managerial Auditing Journal*. 14/6, 286-293
- Heikkilä, T. 2004. *Tilastollinen tutkimus*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heitger, L. & Heitger, D. 2008 Jamestown Electric Supply Company: Assessing Customer Profitability. *Issues in Accounting Education*, 23, 2, 261–280.
- Helgesen, Ø. 2007 Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry –A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management* 36, 757–769.
- Hellman, K., Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat. –Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Hicks, D.T. 1999. ABC is for small business, too. *Journal of Accountancy*, 8, 41–43.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.–14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hogan, J. E., Lemon, K. N. & Libai, B. 2003. What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, 5, 3, 196–208.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2003. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY.
- Hussain, M., Gunasekaran, A. & Laitinen, E.K. 1998. Management accounting systems in Finnish service firms. *Technovation*, 18,1, 57–67.
- Hyvönen, T. 2004. Kustannuslaskenta suomalaisissa teollisuusyrityksissä –jatkuvuutta vai muutosta 1990-luvun aikana? *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 1, 25–55.
- Innes, J., Mitchell, F. 1995. “A survey of activity based costing in -UK’s largest companies”. *Management Accounting Research*, 6, 137–153.
- Jackman, S. & Shanahan, Y. 2002. Customer profitability analysis: Frustration leads to evolution. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, 1, 1, 125–135.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2010. *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: Wsoypro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.S. 2001. *Moderni taloushallinto: haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, M. 1998. *Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli*. Turku: Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja: Sarja D-1.
- Kamensky, M. 2010. *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2006. *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kaplan, R. S. & Cooper, R. 1998 *Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard business school press.
- Koski, T. 2008. *Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen*. Lahti: Tietosykli Oy.
- Kotler, P., Keller, K. L. 2009. *Marketing Management*. 13th edition. Upper Saddle River (N.J): Pearson/Prentice Hall.
- Kugel, R. 2005. Seven Mistakes in Managing Customer Profitability. Taking the right approach can lead to a sustainable competitive advantage. *Customer Relationship Management* 2, 24–24.



- Laitinen, E. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. Helsinki: Talentum.
- Lewis, K., Massey, C. & Harris, C. 2007. Learning by doing: six dimensions of complexity in researching SMEs. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 4, 2, 151–163.
- Lillis, A. M., & Mundy, J. 2005. Cross-Sectional Field studies in Management Accounting Research. – Closing the Gaps between Surveys and Case Studies. *Journal of management accounting research*, 17, 119–141.
- Lind, J., Strömsten, T. 2006. When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research* 59, 1257–1266.
- Lord, B. R. 2007. *Strategic Management Accounting*. Teoksessa Hopper, T., Northcott, D., Scapens, R. (toim.) *Issues in Management accounting*. London: Prentice Hall. 145–153.
- Major, M. 2007. *Activity-based costing and management: a critical review*. Teoksessa Hopper, T., Northcott, D., Scapens, R. (toim.) *Issues in Management Accounting*. 3rd edition. London: Prentice Hall.
- McManus, L., Guilding, C. .2008. Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24, 7-8, 771–795.
- Mitchell, F., Reid, G. & Smith, J. 1998. A case for researching management accounting in SMEs. *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants* 78, 9, 30.
- Mulhern, F. 1999. Customer profitability analysis: Measurement concentration, and research directions. *Journal of interactive marketing*, 13, 1, 25–40.
- Mäkinen, V. 1992. *Tiede ja tutkimus pienyrityksen apuna*. (s. 17–26) Teoksessa *Uudistuva pienyritys*. Toim. Janhunen, I. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Noone, B., Griffin, P. 1999. Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis. *International Journal of Hospitality Management*. 18, 111–128.
- Noone, B., Griffin, P. 1997. Enhancing yield management with customer profitability analysis. *International Journal of contemporary Hospitality Management*. 9/2, 75–79.
- Pellinen, J. 2003. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Talentum.
- Perren, L. & Grant, P. 2000. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social constructive perspective. *Management Accounting Research*, 11, 391–411.

- Perren, L., Berry, A. & Patridge, M. 1998. The evolution of management information, control and decision-making processes in small growth oriented service sector businesses: exploratory lessons from four cases of success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 5, 4, 351–362.
- Smith, M. 1997. *Strategic Management Accounting*. Text and cases. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Smith, M., Dikolli, S. 1995. Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 10,7, 3–7.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla*. Porvoo: WSOY.
- Tilastokeskus: Katsaus yrityksiin ja toimipaikkoihin. <[http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr\\_2009\\_2010-11-26\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/syr/2009/syr_2009_2010-11-26_kat_001_fi.html)> 13.02.2012
- Turner, R. 1997. Management accounting and SMEs: A question of style? *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, 75, 7, 24.
- Uusitalo, H. 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY
- Valli, R. 2010. *Kyselylomaketutkimus*. Toim. Aalto, A. & Valli, R. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittellevalle tutkijalle. 3.uudistettu painos. Jyväskylä : PS-Kustannus.
- Van Raaij, E. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23, 4, 372–381.
- Van Raaij, E., Vernooij, M., Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32, 573–583.
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1997. *Tehokas kustannushallinta*. Porvoo: WSOY.
- Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Ward, K. 1992. *Strategic Management Accounting*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

# LIITTEET

## LIITE 1 Kyselylomake

Vastatthan kysymyksiin huolellisesti ja todenmukaisesti luettuanne ensin koko kysymyksen ja kaikki vastausvaihtoehdot. Valitkaa sopivin vaihtoehto ja ympyröikää sopivimman vaihtoehdon edellä oleva numero, ellei toisin ole mainittu. Vastatkaa avoimiin kysymyksiin niille varattuun tilaan. Kyselyn kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

### PERUSTIEDOT

**1. Mikä oli edustamanne yrityksen liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella?**

- 1) alle 500 000 euroa
- 2) 500 000-1,99 milj. euroa
- 3) 2milj.-5,99 milj. euroa
- 4) 6-10 milj. euroa
- 5) yli 10 milj. euroa

**2. Yrityksen henkilöstömäärä viimeksi päättyneellä tilikaudella?**

- 1) 1-5 henkilöä
- 2) 6-15 henkilöä
- 3) 16-25 henkilöä
- 4) 26-50 henkilöä
- 5) yli 50 henkilöä

**3. Miten arvioisitte yrityksenne kannattavuutta viimeksi päättyneellä tilikaudella?**

- 1) Erittäin hyvä
- 2) Hyvä
- 3) Kohtalainen
- 4) Heikko
- 5) Erittäin heikko

**4. Mikä on toimenkuvanne yrityksessä?**

---

**5. Korkein suorittamanne koulutustaso?**

- 1) Kansakoulu
- 2) Keski- tai peruskoulu
- 3) Ammattikoulu tai lukio
- 4) Ammattikorkeakoulu
- 5) Yliopistotason koulutus

**6. Suorittamanne tutkinnon nimike?**

---

**7. Millaista aikaisempaa kokemusta teillä on taloustehtävistä?**

- 1) Kirjanpito
- 2) Ostoreskontra
- 3) Tilinpäätös
- 4) Sisäinen laskenta (investointilaskenta, kustannuslaskenta, talouden seuranta ym.)
- 5) Palkanlaskenta
- 6) Ei kokemusta taloustehtävistä
- 7) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**8. A) Kuka hoitaa yrityksen taloushallinnon? (esim. ulkoistettu tilitoimisto)**

---

**B) Onko yrityksessänne erillistä henkilöä sisäisen laskennan tai talouden suunnittelun toteuttamiseen? (esim. controller tai talouspäällikkö)**

- 1) Kyllä
- 2) Ei

**9. Millaista toimintaa yritys harjoittaa?**

- 1) Valmistustoiminta
- 2) Palvelutoiminta
- 3) Kaupanala/vähittäismyynti/maahantuonti/jälleenmyynti
- 4) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**10. Kuinka asiakaskohtaisesti räätälöityjä yrityksen tuotteet tai palvelut ovat, eli tarjotaanko kaikille asiakkaille samanlainen tuote/palvelu vai räätälöidäänkö se asiakkaan tarpeiden mukaan? (asteikolla 1-5, jossa 1= ei yhtään räätälöityjä, 5= Täysin räätälöityjä)**

Ei yhtään räätälöityjä      1      2      3      4      5      Täysin räätälöityjä

**11. Ovatko yrityksen asiakkaat henkilö- vai yritysasiakkaita?**

- 1) Vain yrityksiä tai julkisia organisaatioita
- 2) Vain henkilöasiakkaita
- 3) Sekä henkilö- että yritys/organisaatioasiakkaita
- 4) Muita, mitä? \_\_\_\_\_

**12. Kuinka monta asiakkuutta yrityksellä on?**

- 1) Alle 5
- 2) 5-19
- 3) 20-49
- 4) 50-100
- 5) yli 100
- 6) ei tietoa, satoja yksittäisiä

**13. Millaista taloudellista tietoa yrityksessä käytetään päätöksenteon apuna?**

- 1) Ulkoisesta laskennasta (kirjanpidosta) saatuja tietoja
- 2) Erilaisia yrityksen sisäistä laskentaa varten laadittuja tietoja (esim.kustannuslaskentaa)
- 3) Molempia edellisiä, eli sekä ulkoisesta että sisäisestä laskennasta saatuja tietoja
- 4) Ei käytetä laskennasta saatuja tietoja, vaan päätöksenteossa käytetään arvioita tai "näppituntumaa"
- 5) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

#### **ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENTA**

**14. Millaista kannattavuuslaskentaa yrityksessä toteutetaan tällä hetkellä? (valitkaa yksi tai useampi parhaiten kuvaava vaihtoehto)**

- 1) Tuote- tai palvelukohtaista kannattavuuslaskentaa
- 2) Asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa
- 3) Projektikohtaista kannattavuuslaskentaa
- 4) Maantieteellisen alueen kannattavuuslaskentaa
- 5) Liiketoiminta-aluekohtaista kannattavuuslaskentaa
- 6) Kokonaiskannattavuuslaskenta
- 7) Ei minkäänlaista kannattavuuslaskentaa
- 8) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

15. Millainen kannattavuustieto on juuri teidän yrityksenne kannalta kaikkein tärkeintä? (valitse vain yksi vaihtoehto)

- 1) Tuote- tai palvelukohtainen kannattavuus
- 2) Asiakaskohtainen kannattavuus
- 3) Projektikohtainen kannattavuus
- 4) Liiketoiminta-aluekohtainen kannattavuus
- 5) Maantieteellinen aluekohtainen kannattavuus
- 6) Yrityksen kokonaiskannattavuuden tunteminen riittää
- 7) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

16. Toteutetaanko yrityksessä säännöllistä asiakaskannattavuuslaskentaa?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

Jos vastasit kysymykseen **16 kyllä, siirry suoraan kohtaan 19.**

17. Jos ette ole laskeneet säännöllisesti asiakkaidenne kannattavuuksia, uskotteko silti tietävänne eri asiakkaidenne kannattavuuden?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

18. Jos ette laske asiakaskannattavuuksia, oletteko harkinneet asiakaskannattavuuslaskennan aloittamista tulevaisuudessa?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

19. Näettekö, että asiakkaidenne kannattavuuksien välillä on eroja?

- 1) Kyllä
- 2) Ei
- 3) En osaa sanoa

20. Jos olette laskeneet asiakkaidenne kannattavuuksia, mihin käyttötarkoitukseen olette tietoa käyttäneet? (valitkaa yksi tai useampia vaihtoehtoja)

- 1) Hinnoittelu
- 2) Asiakassuhteiden ehtojen uudelleen neuvottelu
- 3) Uusasiakashankinta
- 4) Keskitytään palvelemaan kannattavia asiakkaita
- 5) Kannattamattomista asiakkaista luopuminen
- 6) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

21. Tiedätkö, ketkä ovat kannattavimmat asiakkaanne, ja onko asiakkaita jaoteltu jollakin tavalla sen perusteella?

- 1) Tiedämme kannattavimmat asiakkaat, mutta asiakkaita ei ole sen perusteella jaoteltu mitenkään
- 2) Tiedämme kannattavimmat asiakkaat ja olemme suunnitelleet eri kannattavuusluokan asiakkaille erilaisia toimenpiteitä
- 3) Emme tiedä, ketkä asiakkaistamme on kannattavimpia

## KUSTANNUSLASKENTA JA TOIMINTOLASKENTA

22. Millaista kustannuslaskentaa yrityksessänne toteutetaan tällä hetkellä? (valitkaa yksi tai useampi vaihtoehto)

- 1) Perinteistä kustannuslaskentaa (standardikustannuslaskentaa, lisäyslaskentaa tai jakolaskentaa)
- 2) Toimintolaskentaa
- 3) "Näppituntumaan" tai arvoihin perustuvaa laskentaa
- 4) Ei toteuteta minkäänlaista kustannuslaskentaa
- 5) Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

23. Onko toimintolaskenta (activity based costing, ABC-laskenta) teille tuttu laskentamenetelmä?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

24. Onko yrityksessänne käytössä jokin toimintolaskentasovellus?

- 1) Kyllä, mikä? \_\_\_\_\_
- 2) Ei

25. Jos ette toimintolaskentaa ole soveltaneet, oletteko harkinneet sen käyttöönottoa tulevaisuudessa?

- 1) Kyllä
- 2) Ei

26. Miten laskennassa kustannuksia on kohdistettu asiakkaille, tuotteille tai palveluille?

a) Materiaalikulut

- 1) Kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan
- 2) Kohdistetaan arvioiden perusteella
- 3) Ei kohdisteta

b) Työkulut

- 1) Kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan
- 2) Kohdistetaan arvioiden perusteella
- 3) Ei kohdisteta

c) Muut välittömät kulut

- 1) Kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan
- 2) Kohdistetaan arvioiden perusteella
- 3) Ei kohdisteta

d) Myynnin ja markkinoinnin kulut

- 1) Kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan
- 2) Kohdistetaan arvioiden perusteella
- 3) Ei kohdisteta

e) Hallinnon kulut ja muut yleiskulut

- 1) Kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan
- 2) Kohdistetaan arvioiden perusteella
- 3) Ei kohdisteta

**KEHITTÄMISTARPEET****27. Näettekö yrityksessä tarvetta kustannuslaskennan kehittämiseksi?**

- 1) Tarvetta kehittämiseksi on, ja olemme jo suunnitelleet toimenpiteet kehittämiseksi
- 2) Tarvetta kehittämiseksi on, mutta emme ole vielä suunnitelleet, miten lähtisimme sitä kehittämään
- 3) Ei ole tarvetta kehittämiseksi

Jos valitsitte edellisessä kohdan 1 tai 2, vastatkaa myös kysymykseen 28

**28. Minkä näette suurimpana haasteena kustannus- ja kannattavuuslaskennan kehittämiseksi?**

- 1) Yrityksessä ei ole aikaa kehittämiseksi
- 2) Yrityksessä ei ole tarvittavaa osaamista kehittämiseksi
- 3) Yrityksellä ei ole tarvittavia rahallisia resursseja kehittämiseen
- 4) Muu, mikä? \_\_\_\_\_

**KYSELY ON PÄÄTTYNYT, KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

**LIITE 2 Saatekirje kyselyn osallistujille**

Tämän Tutor Partnersin kanssa yhteistyössä toteutettavaan Pro gradu –työn tarkoituksena on tutkia asiakaskannattavuuslaskennan ja kustannuslaskennan nykytilaa suomalaisissa pienyrityksissä.

Teemme kyselylomaketutkimuksen ja toivomme, että kaikki täällä olevat vastaavat kyselyymme. Jokaisella vastauksella on merkitystä, jotta saamme yleistettäviä tuloksia.

Lupaamme teille kiitokseksi vaivannäöstänne lyhyen analyysin tutkimuksen tuloksista. Saatte yhteenvedon asiakaskannattavuuslaskennan ja kustannuslaskennan nykytilasta suomalaisissa pienyrityksissä. Lähetämme ne tutkimuksen valmistuttua sähköpostiinne.

Kaikkia tutkimuksessa kerättyä materiaalia käsittelemme anonymisti ja luottamuksellisesti. Toivomme, että vastaatte kyselyyn mahdollisimman totuudenmukaisesti ja huolellisesti.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia. Arvostamme jokaista vastausta!