

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**ASIAKAS- JA
KIINTEISTÖKANNATTAVUUS
KIINTEISTÖNHOITOPALVELUISSA
- CASE YIT RAPIDO KIINTEISTÖPALVELUT OY**

Sivut 47-78 salattu julkisuudelta 31.4.2007 asti

Laskentatoimi
Pro Gradu- tutkielma
3.5.2002
Tekijä: Sanna Blinnikka
Ohjaaja: Aila Virtanen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä: Blinnikka, Sanna Matleena	
Työn nimi: Asiakas- ja kiinteistökannattavuus kiinteistöhoitopalveluissa – case YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy	
Oppiaine: Laskentatoimi	Työn laji: Pro Gradu- tutkielma
Aika: 3.5.2002	Sivumäärä: 91
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on kehittää kohdeyritykseen, YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy:lle, entistä paremmin liiketoiminnan vaatimuksia vastaava laskentajärjestelmä. Kohdeyrityksen laskentajärjestelmä tuottaa tällä hetkellä kannattavuusraportteja yritys-, osasto-, yksikkö- ja tiimitasolta sekä kiinteistöhoitoyksikössä myös aluetasolta. Näiltä laskentahierarkian tasoilta saatava informaatio ei kuitenkaan enää vastaa yrityksen liiketoiminnan johtamisen tarpeita. Kannattavuuden ja kustannusten seurannan sekä edelleen liiketoiminnan kehittämisen tueksi informaatiota on pystyttävä tuottamaan entistä tarkemmalta tasolta.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tutkielmassa käytetään <i>konstruktivistista tutkimusotetta</i>, sillä tavoitteena on kehittää ratkaisu relevanttiin, käytännössä havaittuun ongelmaan. Tutkimus täyttää myös muut konstruktivistisen tutkimusotteen vaatimukset: se toteutetaan toimimalla kiinteässä yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa; se tuottaa ratkaisuna innovatiivisen konstruktion, jonka toimivuus todennetaan kuvaamalla konstruktion käyttöönotto kohdeorganisaatiossa ja sen tuottama konstruktiio on kytketty olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen.</p> <p>Laskentajärjestelmän ydintavoitteeksi muodostetaan tutkielmassa <i>asiakas- ja kiinteistökannattavuuksista</i> raportoivan laskentajärjestelmän kehittäminen. Pilottikohteena toimii yrityksen kiinteistöhoitoyksikkö, joka on sekä liikevaihdoltaan että henkilömäärältään suurin yrityksen yksiköistä. Koska kohdeyritys on palveluyritys, muotoutuu tutkielman teoreettinen osuus pääosin palveluyrityksen kustannuslaskennan problematiikan ja kannattavuus -käsitteen ympärille, näiden lisäksi pohditaan myös strategian ja laskentajärjestelmien yhteensopivuutta.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osuus sisältää kohdeyrityksen ja sen toimialan esittelyn, jonka jälkeen kuvataan projektin lähtötilanne, kehitystyön vaiheet ja siinä tehtävät valinnat laskentajärjestelmää ajatellen sekä järjestelmän käytännön toteuttaminen. Tutkielman lopussa pohditaan järjestelmän toimivuutta yritysympäristössä ja mahdollisia tulevaisuuden haasteita ja kehitystarpeita.</p>	
<p>Asiasanat: kustannuslaskenta, (kiinteistöhoito)palvelut, kannattavuus, asiakaskohtainen kannattavuus, kiinteistökohtainen kannattavuus, luotettavuus, jatkuvuus.</p>	
Säilytyspaikka: Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	TUTKIMUS, SEN TAUSTAT JA TAVOITTEET.....	1
1.1	Johdatus tutkimusongelmaan	1
1.2	Tutkimusongelma ja -tavoitteet.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus.....	4
1.4	Tutkimuksen aineisto ja rakenne.....	6
2	ASIAKKAAT JA KANNATTAVUUS YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÖINÄ.....	8
2.1	Johdanto	8
2.2	Kannattavuus yrityksen strategian kulmakivenä.....	9
2.3	Kannattavuus yrityksen menestymisen mittana	11
2.3.1	Absoluuttisten kannattavuusmittareiden merkitys.....	13
2.3.2	Suhteellisten kannattavuusmittareiden merkitys	14
2.4	Kannattavuuslaskenta ja sen eri seurantaolollisuudet.....	16
2.5	Asiakas- ja kiinteistökannattavuus käsitteinä.....	17
2.6	Asiakaskannattavuusseurannasta saavutettavat hyödyt	20
3	KUSTANNUSLASKENNAN TAUSTOJA JA PERIAATTEITA	22
3.1	Johdon laskentatoimi ja laskelmatyypit	22
3.2	Kustannuslaskennan perusongelmat	25
3.3	Kannattavuusseurannan luotettavuus ja jatkuvuus.....	27
3.4	Kustannusten jako laskentainformaation käyttötarkoituksen perusteella	29
3.4.1	Relevantit, irrelevantit, vältettävissä ja ei vältettävissä olevat kustannukset	29
3.4.2	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset.....	29
3.4.3	Välittömät ja välilliset kustannukset.....	30
3.4.4	Erillis- ja yhteiskustannukset.....	31
4	PALVELUYRITYKSET JA KUSTANNUSTEN HALLINTA	33
4.1	Palvelut ja palveluliiketoiminta – asema ja ominaisuudet	33
4.2	Palveluyritysten rooli kustannuslaskennan kehittämisessä.....	36
4.3	Henkilöstökustannusten käyttäytyminen palveluyrityksessä.....	38
4.4	Palvelujen laatu ja laskentajärjestelmät.....	39

4.5	Ylikapasiteetikustannusten käsittely palveluyrityksessä.....	41
4.6	Laskentakohteen valinta palveluyrityksessä	43
4.7	Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta palvelualalla.....	44
5	KIINTEISTÖLIIKETOIMINTA SUOMESSA	47
5.1	Kiinteistöliiketoiminnan luonne ja volyymit Suomessa	47
5.2	YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy.....	49
5.2.1	YIT Rapidon perustaminen	49
5.2.2	YIT Rapidon palvelut	51
5.2.3	Kiinteistöjohtaminen ja kiinteistöpalvelut.....	52
5.2.4	Pilottikohteena kiinteistönhoito- yksikkö.....	53
6	ASIAKAS- JA KIINTEISTÖKANNATTAVUUS UUDEN LASKENTAJÄRJESTELMÄN TAVOITTEENA.....	56
6.1	YIT Rapidon nykyinen laskentajärjestelmä	56
6.1.1	Laskentajärjestelmän rakenne.....	56
6.1.2	Kiinteistönhoidon kustannusrakenne.....	58
6.1.3	Kustannusten kohdistaminen.....	59
6.2	Laskentajärjestelmän kehitysprojektin aloitus ja tavoitteet	61
6.3	Laskentajärjestelmän kehittäminen	63
6.3.1	Laskentakohteiden valinta	63
6.3.2	Laskentamenetelmän valinta	66
6.3.3	Päätöksenteon kannalta relevantit kustannukset ja niiden kohdistaminen	69
6.3.4	Laskentakohdehierarkia.....	72
6.3.5	Kiinteistö- ja asiakastason raporttimallit	75
7	UUDEN LASKENTAJÄRJESTELMÄN AIKA	79
7.1	Laskentajärjestelmän käyttöönotto.....	79
7.1.1	Ajankäytön seurannan toteuttaminen	80
7.1.2	Laskentatunnistehierarkian ja liittymien uudelleenmäärittely.....	82
7.2	Laskentainformaation käyttö – voiko tieto johtaa harhaan?	82
7.3	Järjestelmän toimivuus - tulevaisuuden haasteet ja kehityskohteet	86
	LÄHTEET	89

LIITTEET

1 TUTKIMUS, SEN TAUSTAT JA TAVOITTEET

1.1 Johdatus tutkimusongelmaan

Palveluyritysten laskentajärjestelmien kehittäminen on sekä tiedemaailmassa että käytännön liike-elämässä jäänyt vähemmälle huomiolle kuin tuotantolaitosten järjestelmien kehittäminen. Kustannuslaskennan perusideat on kehitetty täysin tuotantoyrityksissä ja sen vuoksi menetelmätkin ovat muodostuneet hyvin tuote- ja tuotantokeskeisiksi (Horngren, Sundem 1993, 7 & Glad, Becker 1996, 53). Myös kustannusten hallintaan liittyvä kirjallisuus on pääasiassa keskittynyt tuotekustannuslaskennan kehittämiseen (Howell, Soucy 1990, 43). Tähän ovat johtaneet useat syyt, kuten esimerkiksi kirjanpitosäädösten ja -lakien vaatimukset ja palveluyritysten yleinen kehitys ja asema yhteiskunnassa (Cooper, Kaplan 1999, 455-456).

Kirjanpitosäädökset ovat jo vuosikymmeniä vaatineet tuotantoyritysten varaston arvojen raportointia tilinpäätöksissä. Tuotantoyritykset ovat siis jo jonkin aikaa olleet tietoisia, edes jossain määrin, omien tuotteidensa aiheuttamista kustannuksista ja niillä on ollut mahdollisuus lähteä kehittämään järjestelmiään havaittujen vääristymien korjaamiseksi. Palveluyrityksiin ei sen sijaan ole kohdistunut minkäänlaisia lakiin perustuvia vaatimuksia palvelujen tai asiakkaiden aiheuttamien kustannusten selvittämiseksi. Vuosikymmenien ajan palveluyritykset ovat toimineet ilman minkäänlaisia laskentajärjestelmiä. Toisaalta, ne eivät kuitenkaan toimineet ilman talousjärjestelmiä. Vastuualueittainen budjetointi on toiminut usein palveluyritysten toiminnan ohjaajana. (Cooper, Kaplan 1999, 455.)

Palveluyritykset toimivat osittain vielä 80-luvullakin hyvin säännellyssä ja suojellussa kilpailuympäristössä. Sen vuoksi palveluyritysten johtoon ei kohdistunut suuria paineita karsia kustannuksia, tehostaa toimintaa tai kehittää uusia tuotteita ja palveluja. Tämän kehityskulun seurauksena palveluyritysten laskentajärjestelmätkin jäivät hyvin alkeelliselle tasolle. Nykypäivänä kilpailuympäristön muututtua yhä vaativammaksi yksinkertaiset, ainoastaan budjetointiin keskittyvät laskentajärjestelmät ovat osoittautuneet riittämättömiksi. Myös palveluyritys tarvitsee kilpailussa pärjätäkseen luotettavaa informaatiota tuottamiensa palveluiden ja palvelemiensa asiakkaiden aiheuttamista kustannuksista. (Cooper, Kaplan 1999, 456.)

Lisääntynyt kilpailu, kansainvälistyminen ja talouskasvu ovat pakottaneet yritykset viime vuosikymmenten aikana muuttamaan strategioitaan. Tuote- ja tuotantokeskeisistä strategioista yritykset ovat entistä enemmän ryhtyneet kehittämään strategioitaan asiakaskeisiksi. (Glad, Becker 1996, 51.)

Asiakaskeisen strategian tavoitteena on tuottaa yrityksen tuotteiden ja palvelujen kautta lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ja lisäarvon tuottaminen ovat yrityksen menestymisen edellytyksiä. Pyrkimisellä kaikkien asiakkaiden tyydyttämiseen ilman taloudellisten seuraamusten tiedostamista voi kuitenkin olla tuhoisia seuraamuksia organisaatiolle. Johdon on kyettävä määrittämään, mikä vaikutus kaikkien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä on yrityksen kannattavuudelle ja mikä mahdollisesti on se asiakasvalikoima, jolla kannattavuus olisi parhain. Kaikkien asiakkaiden tarpeita ei välttämättä tarvitse tyydyttää, ainakaan nykyisellä hinnalla. (Glad, Becker, 1996, 52.) Kysymys on siis asiakkaalle uhrattujen resurssien ja asiakkaalta saatujen tuottojen tasapainon hallinnasta.

Yrityksen toiminnan peruskulmakivenä voidaan pitää sen kannattavuutta. Pitkän aikavälin kannattavuus mahdollistaa yrityksen toiminnan ja takaa sen kyvyn palvella asiakkaitaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää hyvin keskeisessä asemassa, kun puhutaan yrityksen kannattavuudesta. Asiakastyytyväisyys johtaa tuottoihin, joiden kautta yritys voi saavuttaa kannattavuuden. Kannattavuutta ei kuitenkaan kannata uhrata asiakastyytyväisyyden uhalla ja sen vuoksi kannattavuus nousee jopa asiakastyytyväisyyttä merkittävämpään asemaan. (Vehmanen, Koskinen 1997, 16-17.) Yrityksen on tiedettävä asiakkuuksiansa kannattavuus organisaatioon nähden, jotta se pystyy kohdentamaan strategiansa oikein. Tässä vaiheessa merkittävään asemaan nousee luotettava ja tarkoituksenmukainen kustannuslaskenta. Johdon laskentajärjestelmien on tuotettava asiakaskohtaista informaatiota yrityksen kustannuksista, jotta asiakkaaseen uhrattavia kustannuksia ja asiakkaalta saatavia tuottoja kyettäisiin suhteuttamaan. Tämän tiedon avulla yrityksen on mahdollista tarkistella asiakkuuksiaan entistä tarkemmalla tasolla ja realistisemmin. Todellisuutta vastaava kustannusinformaatio auttaa yrityksen johtoa ymmärtämään liiketoimintaa entistä paremmin ja ennen kaikkea se antaa avaimet kannattavaan toimintaan.

1.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tutkielman tutkimusongelma keskittyy kohdeyrityksen, kiinteistöliiketoiminnan palveluja tarjoavan yrityksen, laskentajärjestelmän kehittämiseen. Kohdeyrityksessä on jo pitkän aikaa ymmärretty, ettei nykyisen laskentajärjestelmän tuottama informaatio riitä toiminnan tehokkaaseen johtamiseen ja ohjaukseen. Tutkimuksen tavoitteena onkin kehittää *kustannuslaskennan* menetelmiä soveltaen laskentajärjestelmä, joka mahdollistaa *kohdeyrityksen kiinteistöhoitopalveluja tuottavan yksikön jatkuvan ja luotettavan asiakas- ja kiinteistökohtaisen kannattavuusseurannan*. Virikkeenä työlle ovat olleet oma mielenkiinto palveluyritysten laskentajärjestelmien kehittämistä kohtaan, yrityksen suuri tarve asiakas- ja kiinteistökohtaiselle kannattavuusseurannalle sekä yrityksen johdon ehdoton tuki tutkimuksen toteuttamiselle.

Kohdeyritys on suhteellisen nuori. Se on perustettu vasta vuonna 1999. Yrityksen johto on perustamisesta lähtien ymmärtänyt, miten tärkeää olisi pystyä seuraamaan kustannuksia ja tuottoja asiakas- ja kiinteistökohtaisesti, mutta resurssipulan vuoksi ei talousosastolla olla tämänkaltaista järjestelmää vielä pystytty kehittämään. Nyt kilpailuympäristö ja yrityksen kasvu kuitenkin edellyttävät jatkuvaa asiakaskohtaista kannattavuuksien ja kustannusten seurantaa. Yrityksen on tiedettävä, millä ehdoin se palveluja asiakkailleen tuottaa. Tavoitteena on, että nyt kiinteistöhoitossa käyttöönotettava järjestelmä voidaan laajentaa kattamaan koko yrityksen toiminnan vähitellen vuoden 2002 aikana.

Tutkielma on luonteeltaan hyvin käytännönläheinen. Se toteutetaan toimimalla tutkittavassa yritysorganisaatiossa yhteistyössä organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa. Lisäksi tutkimusongelma liittyy selkeästi käytännössä havaittuun ongelmaan ja sen ratkaisuun tieteellisin menetelmin. Koska kyseessä on palveluyritys, vaikuttavat inhimilliset ilmiöt - kuten muutosvastarinta - luultavasti laskentajärjestelmän käytännön toteutukseen ja ylläpitoon enemmän kuin tuotantoyrityksissä.

Tutkimuksen ydinkäsitteitä ovat: *kustannuslaskenta, (kiinteistöhoito)palvelut, luotettavuus, jatkuvuus, kannattavuus ja asiakaskohtainen (asiakaskannattavuus) ja kiinteistökohtainen (kiinteistökannattavuus) kannattavuus*. Näiden käsitteiden ympärille muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jonka painopiste on palveluyrityksen kustannuslaskennan problematiikan ympärillä. Vaikka palveluyritysten laskentajärjestelmissä käytetään usein

samantyyppisiä menetelmiä kuin tuotantoyrityksissä on niillä kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä, jotka tulee ottaa huomioon järjestelmää kehitettäessä. Nämä ominaispiirteet syntyvät palveluyritysten toiminnan ja itse palvelujen luonteesta ja niitä käsitellään tutkielmassa kattavasti. Tutkimuksen rakenteesta kerrotaan enemmän kappaleessa 1.4.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen etenemistä ohjaa *konstruktiivinen tutkimusote*. Neilimo ja Näsi esittelivät 1980-luvun alussa jaottelun yrityksen taloustieteissä käytettävistä tutkimusmenetelmistä. He jakoivat menetelmät käsiteanalyttisiin, nomoteettisiin, päätöksentekometodologisiin ja toiminta-analyttisiin tutkimusotteisiin. (Neilimo, Näsi 1980.) Kasanen, Lukka ja Siitonen lisäsivät 1990-luvun alkupuolella yrityksen taloustieteiden tutkimusmenetelmiin konstruktiivisen tutkimusotteen. Artikkelissaan Kasanen et al korostavat liiketaloustieteiden asemaa soveltavana ja käytännönläheisenä tieteenalana, joka jatkuvasti kohtaa uusia haasteita käytännön talouselämässä. Nykypäivänä liiketaloustieteiden asema innovaatioiden luojana on kuitenkin uhattuna. Tätä väitettä tukee Johnsonin ja Kaplanin pitkään historialliseen analyysiin perustuva tutkimus, jonka mukaan akateeminen johdon laskentatoimi on erkaantunut yritysten todellisista tarpeista ja kustannuslaskenta on joutunut kriisiin. Kasanen et al ovat myös tutkineet liiketaloustieteiden roolia talouselämän innovaatioissa. Käydessään läpi viitteitä ja tieteellisiä julkaisuja, jotka näyttivät liittyvän konstruktiivisen tutkimukseen he havaitsivat, että suurimmat taloushallinnolliset innovaatiot on kehitetty yrityksissä ja konsulttitoimistoissa ja akateeminen kirjallisuus on vasta jälkikäteen käsitellyt näitä innovaatioita. (Kasanen, Lukka, Siitonen, 302-309.)

Konstruktiivinen tutkimusote korostaa liiketaloustieteiden käytännönläheisyyttä. Keskeinen termi konstruktiivisessa tutkimuksessa on ”*design*” eli *konstruktio*. Konstruktioilla tarkoitetaan mallia, kuviota, suunnitelmaa, organisaatiota, konetta tms., jonka avulla ongelma kyetään ratkaisemaan. Konstruktiivinen tutkimus tuottaa innovatiivisen ja teoreettisesti perustellun ratkaisun käytännön kannalta relevanttiin ongelmaan. Konstruktioille on lisäksi ominaista, että sen toimivuus todennetaan. (Kasanen et al 1991, 302.)

Konstruktiivinen tutkimus voidaan nähdä eräänä soveltavan tutkimuksen muotona. Soveltavan tutkimuksen päämääränä on sellaisen uuden tiedon tuottaminen, joka tähtää

johonkin sovellutukseen tai tavoitteeseen. Konstruktiivinen tutkimus rohkaisee liiketaloustieteilijöitä konstruoimaan uusia, nykyisiin haasteisiin paremmin sopivia taloushallinnon järjestelmiä. (Kasanen et al 1991, 302.) Se vie tutkijat lähelle käytännön talouselämää ja antaa käytännön liiketoiminnalle mahdollisuuden hyötyä tieteellisestä tutkimuksesta.

Konstruktiivisen tutkimuksen asema tieteellisenä tutkimusmenetelmänä herättää monenlaisia mielipiteitä. Sen tieteellisyyden ehtoja arvioidessa on otettava huomioon kolmen eri tason vaatimukset: tieteen yleiset tuntomerkit, sovelletun tieteen tunnusmerkit ja liiketaloustieteen tutkimusperinne. Kasanen et al mukaan onnistunut konstruktiivinen tutkimus, jonka ominaispiirteitä ovat käytännön ongelmanratkaisun sitominen teoreettiseen kehykseen ja ratkaisun toimivuuden yleinen tarkastelu, voi täyttää seuraavat tieteen yleiset tunnusmerkit: *objektiivisuus, kriittisyys, autonomisuus ja edistyvyys*. Ongelman käytännön lähtökohdista ja ratkaisun toimivuuden varmistamisesta seuraavat taas sovelletun tieteen tunnusmerkit, joita ovat *relevanssi, yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys*. Pragmatismien mukaisesti konstruktiivisen tutkimuksen totuudellisuuden tunnusmerkkinä voidaan pitää sen toimivuutta. (Kasanen et al 1991, 323-324.)

Tähän tutkimukseen konstruktiivinen tutkimusote sopii hyvin luontevasti. Etenkin, kun laskentajärjestelmän kehittämisen lisäksi myös sen toimivuus halutaan todentaa. Konstruktiivisen tutkimusotteen valintaa edisti myös se, että menetelmä tähtää yritysympäristössä havaitun relevantin ongelman ratkaisuun yhdessä tutkimuskohteen edustajien kanssa (Lukka 1999, 141). Konstruktiona tutkimuksessa toimii kehitettävä laskentajärjestelmä. Koska tutkimus suoritetaan yritysorganisaation sisällä ja yhteistyön tavoitteena on uuden, toimivaksi havaitun sosiaalisen konstruktion luominen, vaikuttavat konstruktiivisen tutkimusmenetelmän tavoitteet hyvin soveltuvilta tämänkaltaiseen tutkimukseen.

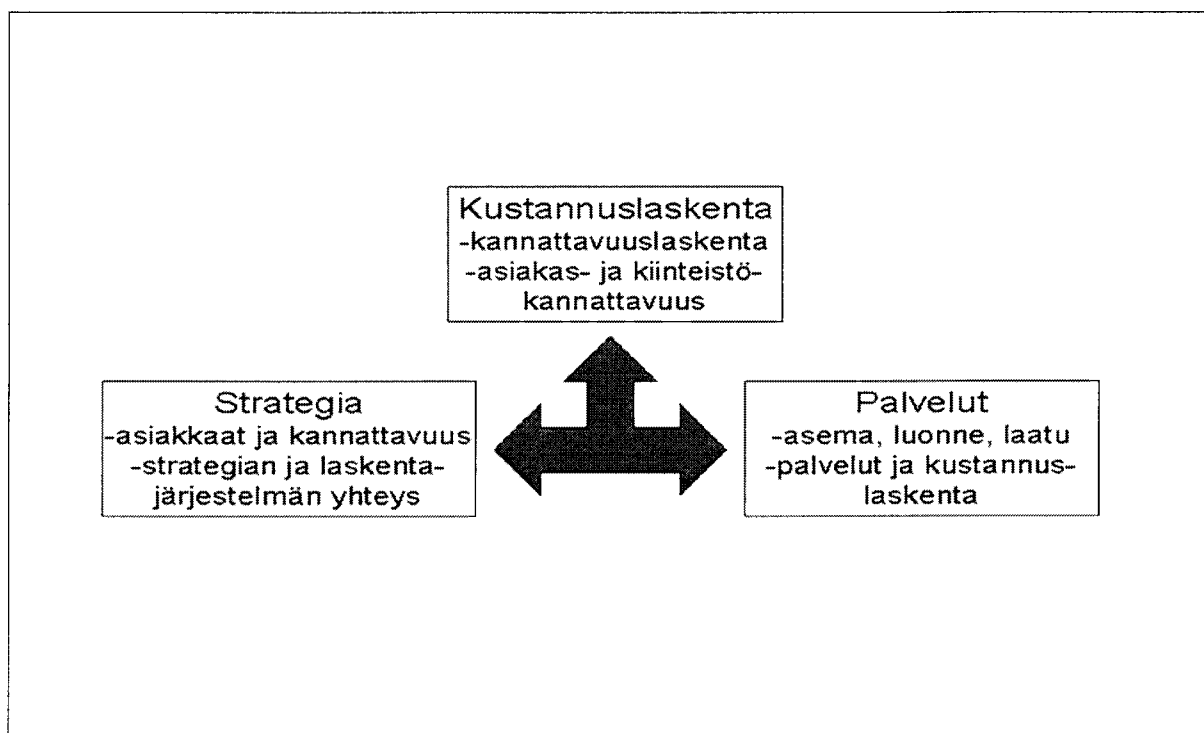
Konstruktiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kehittää ratkaisu käytännössä havaittuun ongelmaan ensinnäkin juuri kohdeyritykselle, mutta toisaalta kehitetyn konstruktion toimivuutta myös muissa vastaavissa organisaatioissa on pohdittava. Tutkimuksen lopullinen tavoite on ottaa kehitetty konstruktio, laskentajärjestelmä, käyttöön. Järjestelmästä saatavia tuloksia ei kuitenkaan ole tarkoitus lähteä analysoimaan.

1.4 Tutkimuksen aineisto ja rakenne

Konstruktiivinen tutkimus edellyttää tiettyä empiiristä työskentelytapaa, jonka pohjana ovat havainnointi, haastattelut ja kirjallisen materiaalin kerääminen. Lisäksi kokouksiin osallistuminen ja muu epämuodollinen päivittäinen kommunikaatio tutkittavassa organisaatiossa ovat tärkeitä tiedonkeruumenetelmiä. Tutkijan ja tutkimuskohteen tiimimäisellä yhteistyöllä on olennainen merkitys, kun tavoitteena on liikkeenjohdollisen ongelman konkreettinen ja innovatiivinen ratkaisu. (Lukka 1999, 142.)

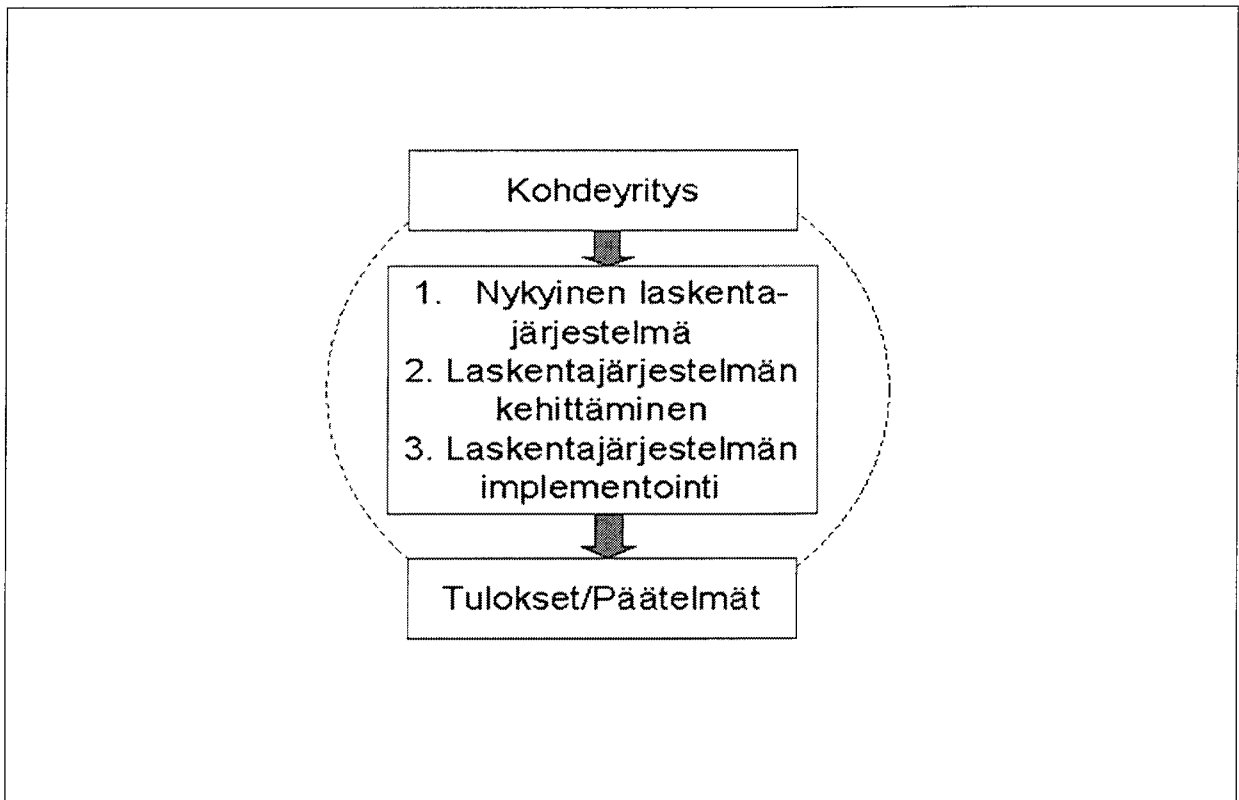
Konstruktiivisen tutkimuksen onnistunut toteuttaminen edellyttää käytännön ongelmanratkaisun sitomista *teoreettiseen viitekehykseen*. Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys, jolle konstruktiota lähdetään kehittämään, luodaan kustannuslaskentaan, kannattavuuteen, strategioihin ja palveluihin liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Tavoitteena on analysoida perusteellisesti palveluyritysten kustannuslaskennan problematiikkaa ja selvittää ja selventää tutkimuksen ydinkäsitteitä sekä niiden suhdetta tutkimusympäristöön; ts. mitä ne tarkoittavat juuri tutkittavan organisaation kontekstissa. Seuraavassa kuviossa esitetään teoreettisen viitekehksen rakenne.

KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.



Tutkielman *empiirinen osuus* jakautuu kolmeen osaan: 1) kohdeyrityksen ja sen toimialan esittelyyn, 2) nykyisen laskentajärjestelmän esittelyyn, uuden laskentajärjestelmän kehitysprosessin kuvaukseen ja uuden laskentajärjestelmän käyttöönoton kuvaamiseen sekä 3) tutkimusprosessin ja konstruktion analysointiin ja päätelmiin. Empiirisen osuuden rakennetta kuvataan seuraavassa kuviossa.

KUVIO 2 Tutkimuksen empiirisen osuuden rakenne.



2 ASIAKKAAT JA KANNATTAVUUS YRITYKSEN MENESTYSTEKIJÖINÄ

2.1 Johdanto

Menestyäkseen on yrityksen tehtävä oikeita asioita ja asiat oikein. Oikeista asioista päätettäessä ovat strateginen suunnittelu ja päätöksenteko merkittävässä roolissa. Asioiden oikein tekemisen taas tulisi olla yrityksen operatiivisen, arkipäiväisen toiminnan tavoitteena. Kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa mahdollisimman tarkoituksenmukaista informaatiota sekä yrityksen strategisen että operatiivisen tason johdolle, jotta nämä kykenisivät edelleen tekemään yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä valintoja ja ohjaamaan liiketoimintaa oikeaan suuntaan.

Viime vuosikymmenten aikana monet organisaatiot ovat kohdanneet merkittäviä kilpailuympäristön muutoksia. Säännöstelyn purkautuminen ja koventunut, valtioiden rajat ylittävä kilpailu ovat johtaneet siihen, että useat yritykset toimivat nykyään erittäin dynaamisessa kilpailuympäristössä. Eri aloilla toimivat palveluyritykset ovat myös joutuneet merkittävästi muuttamaan toimintaansa kilpailuympäristön muutosten vuoksi. Ennen vuotta 1980 useat palveluyritykset, kuten lentoyhtiöt ja pankit olivat valtion omistamia monopoleja tai toimivat hyvin säännellyssä, suojellussa ja kilpailuttomassa ympäristössä. Näillä yrityksillä ei kilpailuympäristöstä johtuen ollut minkäänlaisia paineita parantaa laatua ja tehokkuutta tai kehittää laskentajärjestelmiä, joiden avulla kannattamattomat asiakkaat tai palvelut tulisivat ilmi. Tehokkaimmat alalle pyrkijät yleensä "savustettiin" ulos säännellyiltä markkinoilta ennen kuin sinne pääsivätkään. Hinnat asetettiin tasolle, jossa operatiiviset kustannukset ja ennalta määritelty tuotto pääomalle saatiin katettua. Koska kustannusten nousu siirtyi suoraan palvelujen hintoihin ei kustannuslaskentajärjestelmille suotu kovinkaan suurta painoarvoa. (Drury 1997, 21-22.)

Yksityistäminen ja säännöstelyn väheneminen 1980-luvulla muutti täysin palveluyritysten kilpailuympäristöä. Hinta- ja kilpailunrajoitukset ovat lähes kaikilta osin purettu ja niistä johtuen palveluyritykset toimivat nykyään hyvin samankaltaisessa kilpailuympäristössä kuin tuotantoyrityksetkin. (Cooper, Kaplan 1999, 456.) Kilpailun lisääntymisen ohella myös asiakkaiden tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvat odotukset ovat muuttuneet. Nykypäivänä melkein alalla kuin alalla asiakas haluaa enemmän vastinetta rahoilleen. Asiakkaat haluavat

laadukkuutta, nopeutta ja joissakin tapauksissa myös erilaisuutta tuotteelta tai palvelulta. Asiakkaat ovat myös hintatietoisempia kuin koskaan ennen, mikä lisää paineita tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Toiminnan rationalisointi ja kustannusten hallinta ovat pitkän aikavälin menestymisen edellytyksiä kaikilla liiketoiminta-alueilla. (Lumijärvi, Kiiskinen, Särkilahti 1995, 12-13.)

Voimakas kilpailu ja siinä pärjääminen ovat ajaneet palveluyritykset tehostamaan toimintaansa ja seuraamaan kannattavuuttaan. Toiminnan tehostamisessa ja kannattavuuden seurannassa yksi merkittävimmistä tekijöistä on tehokas, reaaliaikaista ja luotettavaa kustannustietoa tuottava kustannuslaskentajärjestelmä. Ilman tarkoituksenmukaista ja reaaliaikaista kustannusinformaatiota on yrityksen johdolla vaara eksyä polulta. Kannattavuus- ja kustannusinformaatio toimii merkittävänä tiedonlähteenä monissa eri päätöksentekotilanteissa, oli kysymys sitten asiakkaiden-, palveluiden-, prosessien tai minkä tahansa yritykselle merkittävän kohteen kannattavuudesta tai kustannuksista.

2.2 Kannattavuus yrityksen strategian kulmakivenä

Asiakkaan merkitystä yrityksen toiminnalle on alettu arvostaa yrityksen strategioissa ja toiminnassa vasta viime vuosina, mikä johtuu yritysten kilpailuympäristön muutoksista. Yritykset ovat havainneet, että asiakkaat ovat niiden tärkeintä omaisuutta. Asiakkaat mahdollistavat yrityksen tuotot, tuotteiden ja palveluiden ollessa keinoja tyydyttää asiakkaan tarpeet tuottojen saamiseksi. (Glad, Becker 1996, 52.) Kilpailuympäristön muutosten lisäksi yritykset ovat kohdanneet entistä kovempia vaatimuksia asiakkaiden taholta. Enää ei riitä pelkkä ydintuotteen tai -palvelun myynti asiakkaalle vaan tuotteen tai palvelun lisäksi asiakkaalle on tarjottava monenlaisia oheispalveluja. Näiden asioiden vuoksi on myös yritysten strategioissa huomioitava toiminnan asiakaslähtöisyys ja asetettava asiakastyytyväisyys yhdeksi tärkeimmistä yritystoiminnan tavoitteista. Muutos tuote- tai palvelukeskeisestä organisaatiosta asiakas- ja markkinakeskeiseen organisaatioon, ts. ymmärtää mitä asiakkaat haluavat ja kuinka heidän tarpeensa tyydytetään, on äärettömän tärkeää. (Kaplan, RS 1992, 58-63.)

Yrityksen menestymisen edellytyksenä on sen kyky tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Sen on kuitenkin tiedostettava minkälaisia taloudellisia seuraamuksia asiakkaiden tyydyttämisellä on

organisaatiolle. Pyrkiminen kaikkien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ei välttämättä tuota tavoitellun kaltaista tulosta (Glad, Becker 1996, 52). Ns. Pareton 20/80 %:n säännön mukaan 20 % yrityksen tuotteista tai asiakkaista saa aikaan 80 % yrityksen myynnin volyyymista. Kannattavuuden näkökulmasta ero voi olla vieläkin suurempi. Jos kannattamattomien asiakkaiden negatiiviset luvut lasketaan mukaan, saattaa 20 % asiakkaista tuoda yli sataakin prosenttia voitosta. (Lehtinen, Storbacka 1997, 58.) Asiakaskannattavuuksien seurannan tulisi siis yrityksissä olla luotettavaa ja jatkuvaa. Asiakaskannattavuuksien seurannalla johto pystyy määrittämään mikä vaikutus kaikkien asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisellä on yrityksen kannattavuudelle ja mikä mahdollisesti on se asiakasvalikoima, jolla kannattavuus olisi parhain.

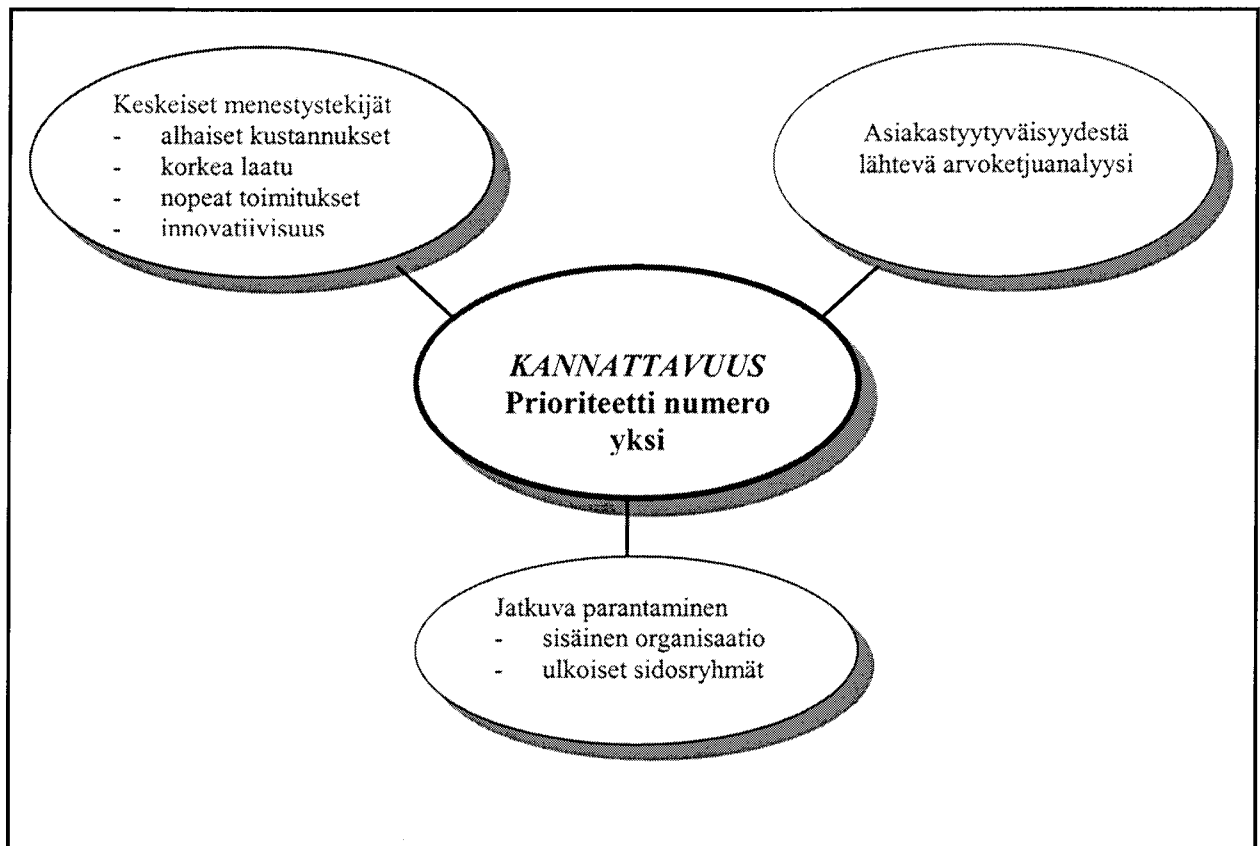
Vaikka asiakastyytyväisyys on erittäin tärkeää sitä ei kuitenkaan tulisi tavoitella yrityksen kannattavuuden uhalla. Tähän perustuu kannattavuuden asiakastyytyväisyyttäkin keskeisempi asema. Asiakastyytyväisyyttä ei kuitenkaan saa väheksyä. Vehmasen mukaan kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden on oltava tasapainossa. Kumpaakaan ei saisi laiminlyödä. (Vehmanen, Koskinen 1997, 17.) Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus vaikuttavat toinen toisiinsa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yrityksen kannattavuus mahdollistaa asiakkuuksiin keskittymisen ja sen myötä myös asiakastyytyväisyys saavutetaan helpommin. Asiakastyytyväisyys taas vaikuttaa kannattavuuteen usealla eri tavalla. Reicheldin ja Sasserin (1990¹) mukaan tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaampia maksamaan hyödyistä, joita he saavat ja lisäksi suvaitsevat hinnankorotukset paremmin kuin tyytymättömät asiakkaat. Fornellin (1992¹) mukaan asiakastyytyväisyys lisää asiakkaiden lojaalisuutta yritystä kohtaan ja sen myötä vähentää asiakkaan palvelujen kilpailuttamisen tarvetta. Lisäksi asiakastyytyväisyys vähentää uusien asiakkaiden hankkimisesta ja huonosta laadusta johtuvia kustannuksia sekä parantaa yleisesti yrityksen mainetta, joiden kautta se vaikuttaa myös kannattavuuteen¹.

Suomessa yritykset ovat usein pitäneet kasvua yrityksen menestymisen merkinä. Kasvu on ollut itse tarkoitus eikä tie yrityksen kannattavuuteen. Valinta ei välttämättä ole ollut paras mahdollinen. Vaikka Suomessa on tehty kansainvälisissäkin mittasuhteissa hyvin suuria investointeja ne eivät kuitenkaan ole johtaneet kuin vain välttävään kannattavuuteen. Japanissa tilanne on hieman toisenlainen. Siellä laadun jatkuvaan parantamiseen perustuva

¹ lähteestä Anderson, Fornell, Lehmann 1994, 55

kasvu on ollut strateginen valinta lisätä voittoja ja taata yrityksen kannattavuus, ei itse tarkoitus. (Vehmanen & Koskinen 1997, 16-17.) Kaikista edellä mainituista asioista johtuen halutaan tässäkin tutkimuksessa halutaan pitää kannattavuutta strategisen johtamisen kulmakivenä. Kuviossa 3 esitetään kustannushallinnan ja kannattavuuslähtöisen strategisen johtamisen yhteys toisiinsa.

KUVIO 3 Kannattavuuslähtöinen kustannushallinnan malli. (Vehmanen & Koskinen 1997, 17)

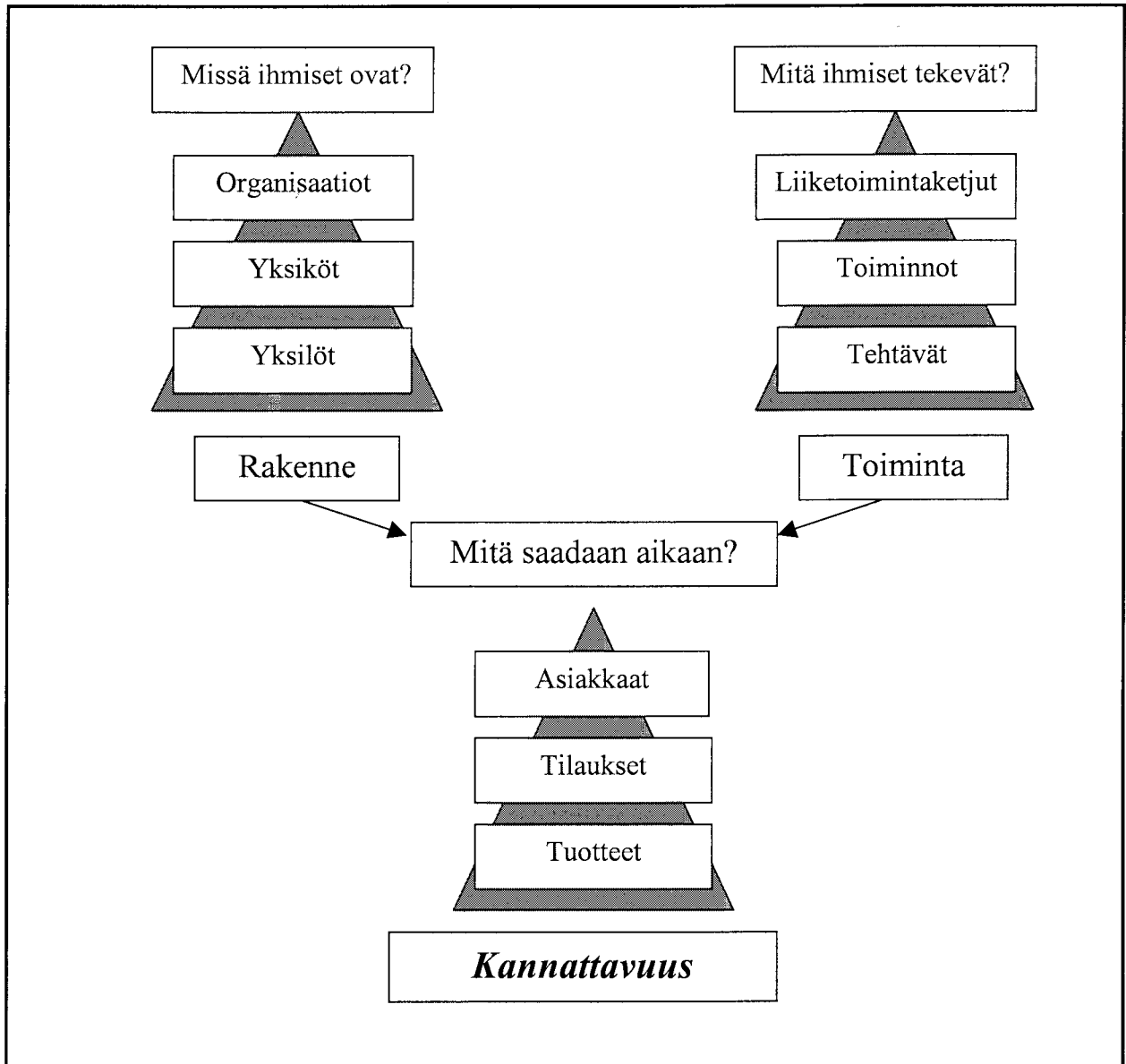


2.3 Kannattavuus yrityksen menestymisen mittana

Kannattavuus liittyy kustannusten hallintaan tavoitteiden kautta. Kustannusinformaation tulee edistää yrityksen strategisia tavoitteita, joista tärkein on kannattavuus. Yleisesti kannattavuus tarkoittaa kohteen kykyä aikaansaada tuloja uhraamalla menoja. Joskus määritelmää täydennetään sanomalla kannattavuuden olevan juuri pitkän aikavälin tulontuottamiskykyä. Perusteena tälle on väite, että tulontuottamiskyky saattaa olla hankala selvittää lyhyellä aikavälillä. (Vehmanen, Koskinen 1997, 24.)

Kannattavuuden hallitseminen edellyttää kokonaisvaltaista liiketoiminnan ymmärtämistä. Esimerkiksi kustannustarkastelussa on kiinnitettävä huomiota koko liiketoimintaketjuun. Kuviossa 4 kuvataan kannattavuuden peruslähteitä ja ulottuvuuksia.

KUVIO 4 Kannattavuuden lähteet (Alhola, Lauslahti 2000, 51)



Harhakäsityksenä on yleensä, että kannattavuutta ei yksiselitteisesti voida määrittellä. Vehmanen mukaan tällöin on kuitenkin kysymys määrittelyn ja kvantifioinnin sekoittamisesta. Kannattavuus voidaan määrittellä yksiselitteisesti, mutta toisaalta vasta sen kvantifiointi antaa riittävän monipuolista tietoa erilaisille tiedon tarvisijoille. (Vehmanen, Koskinen 1997, 24.) Kannattavuus voidaan kvantifioida joko absoluuttiseksi tai suhteelliseksi kannattavuudeksi. Absoluuttista kannattavuutta mitataan esimerkiksi tuottojen ja kustannusten

erotuksella tai yrityksen tuloksella. Absoluuttisia kannattavuuden mittareita käytetään lähinnä yrityksissä sisäisesti, toiminnan ohjaamiseen ja suunnitteluun. Suhteellisia kannattavuusmittareita käytetään taas kun halutaan vertailla eri kokoisia yrityksiä tai seurata kannattavuuskehityksiä yrityksen sisällä tai eri yritysten kesken. Tällaisia mittareita ovat mm. pääoman tuotto prosentit ja voitto prosentit (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 180).

Kannattavuutta voidaan tutkia sekä lyhyellä että pitkällä ajanjaksolla. Lyhyen ajanjakson kannattavuus tarkoittaa yleensä vuoden tai sitä lyhyemmän ajan kannattavuustarkastelua ja sitä dominoivat usein *absoluuttisen kannattavuuden tunnusluvut*. Pitkän ajanjakson kannattavuustarkastelu tarkoittaa tavallisesti noin 2-5 vuoden aikajännettä. Pitkän aikajänteen kannattavuusseurannassa nousevat *suhteellisen kannattavuuden tunnusluvut* absoluuttisten tunnuslukujen rinnalle. (Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 265.)

Kannattavuutta analysoidaan yritys näkökulman lisäksi myös yrityksen eri sidosryhmien näkökulmasta. Usein kannattavuutta tutkitaan erityisesti omistajien ja liikkeenjohdon näkökulmista, jotka saattavat erota toisistaan. Omistajat saattavat ajatella kannattavuuden olevan riittävän osingonmaksuun, kun taas yritysjohto haluaisi pidättää osan voitonjaosta yrityksessä investointeja varten. Yrityskannattavuuden tarkastelu ei siis riitä molempien osapuolien tarpeisiin. (Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 265.)

2.3.1 Absoluuttisten kannattavuusmittareiden merkitys

Absoluuttisia kannattavuuden tunnuslukuja ovat mm. yrityksen myyntikate, käyttökate ja liikevoitto. Näitä tunnuslukuja käytetään hyväksi laskettaessa suhteellisia kannattavuuden mittareita kuten käyttökateprosentti. Tällöin lukua suhteutetaan pääomaan tai liikevaihtoon, jolla kate on saavutettu.

Myynti- ja käyttökate sisältyivät vielä jokin aika sitten voimassa olleeseen ns. vanhan kirjanpitolainsäädännön mukaiseen viralliseen tuloslaskelmakaavaan omana erillisenä kate rivinä. Uuden kirjanpitoasetuksen (1339/1997) mukaan toiminnan kuluja ei enää jaeta muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. Tämä tarkoittaa myynti- ja käyttökate lukujen katoamista tuloslaskelmista (Alhola, Lauslahti 2000, 137). Johdon laskentatoimissa myynti- ja käyttökate luvuilla on edelleen merkittävä asema. Näitä lukuja käytetään yrityksissä eri seurantatasoilla ja raportoinnissa absoluuttiset ja suhteelliset luvut esitetään usein rinnakkain.

Myynti- ja käyttökate lukujen avulla yritys pystyy analysoimaan toimintaansa tarkasti kulujen kautta ja yksilöimään ongelma-alueet helpommin kuin jos käytettäisiin nykyisen tuloslaskelmakaavan mukaisia lukuja (liikevoitto - voitto ennen satunnaiseriä - voitto ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja - tilikauden voitto). Toisaalta yrityksen johdon laskentatoimessa voidaan myynti- ja käyttökate lukujen laskentakaavat määrittää yrityksen oman tarpeen mukaisesti, sillä laillisia velvoitteita johdon laskentatoimen laskentakaavoille ei ole.

2.3.2 Suhteellisten kannattavuusmittareiden merkitys

Suhteellisia kannattavuusmittareita ovat erilaiset voittoprosentit ja pääoman tuottoa kuvaavat luvut. Suhteellisia tunnuslukuja käytetään sekä yrityksen johdon laskentatoimessa, yrityksen eri seurantatasoilla kuin myös yritysten välisessä vertailussa. Voittoprosenttiluvut johtavat usein tarkempiin tuloksiin kuin pääoman tuottoa kuvaavat tunnusluvut, mutta toisaalta pääoman tuottoprosentit palvelevat useampia käyttötarkoituksia ja ovat luotettavampia mittareita yritysten väliseen vertailuun. (Leppiniemi, Leppiniemi 2000, 180.)

Voittoprosentti- tunnuslukuja ovat mm. käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti ja tilikauden voittoprosentti. Tunnusluku saadaan suhteuttamalla yrityksen tulosta kuvaava jäämä liikevaihtoon. Voittoprosenttiluvut soveltuvat parhaiten yrityksen sisäisen kehityksen tarkkailuun. Tunnuslukujen vaihtelut kertovat joko muuttuneesta kannattavuudesta tai yrityksen toimintatavoissa tai toiminnan painopisteissä tapahtuneista muutoksista. Tunnusluvun muutoksille tulisi kuitenkin aina löytää selitys. (Leppiniemi, Leppiniemi 2000, 180.)

Käytettäessä voittoprosentti- lukuja yritysten väliseen vertailuun, on oltava erityisen varovainen. Voittoprosenttien erot voivat johtua paitsi kannattavuuseroista myös yrityksen rakenteiden eroista, kuten toiminnan pääoma- tai työvaltaisuudesta (vaikuttaa erityisesti käyttökateprosenttiin). Voittoprosenttilukuja vertailtaessa tulevat esiin myös yritysten erilaiset toimintastrategiat. Joissain yrityksissä hyvää tulosta tavoitellaan asettamalla käyttökate mahdollisimman suureksi ja nostamalla tuotteen hinta korkeaksi kun taas jotkut yritykset tyytyvät pienempään hyödykekohtaiseen käyttökateeseen ja myyvät tuotteet alemmalla hinnalla. (Leppiniemi & Leppiniemi 2000, 180-183.)

Pääoman tuotto prosentit kuvaavat sitä vuosikorkoa, jonka yritys ansaitsee sitomalleen pääomalle. Se saadaan jakamalla tulos käytössä olleella pääomalla. Pääoman tuotto prosentteista voidaan laskea erilaisia sovelluksia, riippuen siitä mistä näkökulmasta yritystä tarkastellaan ja mikä on se pääoma, jonka saamaa tuottoa tarkastellaan. Vaihtoehtoja ovat ainakin oma pääoma, sijoitettu pääoma ja koko pääoma ja niiden mukaan puhutaan oman pääoman tuotto prosentista, sijoitetun pääoman tuotto prosentista ja koko pääoman tuotto prosentista (yrityksen kansantaloudellisesta kannattavuudesta). (Leppiniemi, Leppiniemi 2000, 184-185) Pääoman tuotto astetta pidetään pitkän aikajakson kannattavuutta sisällöllisesti osuvasti mittaavana eli validina tunnuslukuna. Eräs maailman käytetyimmistä yritystoiminnan ohjauksen tunnusluvuista on sijoitetun pääoman tuottoaste ROI-prosentti (return on investment). (Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 264.) Seuraavassa esitetään pääoman tuotto prosenttien peruskaava (1) ja ROI- prosenttien laskenta kaava (2):

$$(1) \quad \text{Pääoman tuotto prosentti} = 100 * \text{Voitto/Pääoma}$$

(Leppiniemi, Leppiniemi 2000, 184-185)

$$(2) \quad \text{ROI} = \frac{\text{Tulos/Liikevaihto}}{\text{(Voitto-\%)}} * \frac{\text{Liikevaihto/Pääoma}}{\text{(Pääoman kierto nopeus)}}$$

(Bergstrand 1997, 135)

ROI- prosenttien rinnalla esitetään usein toinen hyvin käytetty yrityksen sisäisen kannattavuusseurannan tunnusluku jäännöskate (residual income, RI). Jäännöskatteen laskemisessa käytetään tulosta ja pääomaa kuten ROI- prosenttien laskennassakin, mutta jakamisen sijasta jäännöskate lasketaan vähennyslaskuna (3).

$$(3) \quad \text{RI} = \text{Tulos} - (\text{Pääoma} * \text{Tuottoaste vaatimus})$$

(Bergstrand 1997, 141)

Jäännöskate on euromääräinen ja absoluuttinen, joten sen manipulointi on vaikeaa. Taloustieteellisessä kirjallisuudessa on vertailtu RI:n ja ROI:n käyttökelpoisuutta (ks. esim. Horngren, Sundem 1993, 348; Bergstrand 1997, 141-144). Molemmilla näillä luvuilla on hyvät ja huonot puolensa. Bergstrandin mukaan (1997, 144) jäännöskate on parempi

ohjausmittari kuin ROI tai sijoitetun pääoman tuottoaste, mutta se vaatii käyttäjiltään enemmän.

2.4 Kannattavuuslaskenta ja sen eri seurantaulottuvuudet

Yrityksen näkökulmasta suoritettu kannattavuusseuranta on työväline yrityksen toiminnan ohjaamisessa ja päätöksenteossa. Tässä vaiheessa tulee myös erottaa johdon ja rahoituksen laskentatoimen tuottamien raporttien mahdollinen erilaisuus. Kirjanpitolain mukaan rahoituksen laskentatoimessa käytettävien tulos- ja tasekaavojen tulee noudattaa tiettyä mallia. Johdon laskentatoimessa tämänkaltaisia vaatimuksia ei laissa ole määritelty, mutta siitä huolimatta johdon laskentatoimen raportointikaava noudattaa usein tuloslaskelmakaavaa. Tämä johtuu siitä, että raportointijärjestelmien tuottamien lukujen ja suunnittelu- ja tavoitelaskelmien sekä tarkkailulaskelmien halutaan olevan vertailukelpoisia johdon ja rahoituksen laskentatoimen välillä. Lisäksi laskentatoimen tietojärjestelmien tiedonkeräyksen ja käsittelyn harmonisointi ohjaavat raporttien samankaltaisuuteen.

Yrityksen sisäisessä kannattavuusseurannassa kohteena ovat organisaation kannalta oleelliset seurantakohteet. Seurantanäkökulmia ovat organisaatioseuranta, prosessiseuranta, tuote-/palveluseuranta, asiakasseuranta, projektiseuranta ja pääomaseuranta. *Organisaatioseurannassa* (vastuualuseuranta) seurataan virallisen organisaation mukaista vastuunjakoa. Konsernissa seuranta voi muodostua mm. seuraavanlaisesta ketjusta: konserni > yritys > divisioona > osastoryhmä > osasto > tiimi > henkilö. *Prosessiseurannassa* huomio kiinnittyy prosessien eli toisiaan seuraavien tapahtumien kannattavuusseurantaan. *Tuote-/palveluseuranta* on usein tärkeässä asemassa organisaatioissa. Tuote-/palveluseuranta on luonteeltaan hierarkista, laskentakohteena voi olla tietty tuote tai palvelu, tuote- tai palveluryhmä tai jopa tuotteista/palveluista muodostettu liiketoiminta-alue. *Asiakasseuranta* on vaativa ja moniulotteinen seuranta-alue, jonka merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi. Laskentakohteina asiakkaita voidaan jakaa monella eri tavalla; yksittäisiin asiakkaisiin, asiakassegmentteihin, asiakkaisiin ostokäyttäytymisen, maantieteellisen sijainnin tai yritysten kohdalla yrityskoon mukaan jne. *Projektiseurantaa* tarvitaan tuotannossa tuotantoerien ja projektien kannattavuuden seurannassa. Projektiseurannassa suurimpia haasteita ovat arviot kohteen valmistumisasteesta ja siitä, miten tulo- ja menovirrat kohtaavat toisensa. Projektiseurantaan kuuluu myös *sopimuseuranta*, jolloin tarkastellaan

pitkäaikaisten asiakassopimusten kannattavuutta. *Pääomien seurannassa* kannattavuusseurannan kohteena ovat taseen eri sisällöt, kuten investointien ja rahoitusomaisuuden seuranta. (Alhola, Lauslahti 2000, 33-36.)

2.5 Asiakas- ja kiinteistökannattavuus käsitteinä

Tuotekohtaista kannattavuuslaskentaa on yrityksissä harjoitettu jo pitkän aikaa. Vasta viime aikoina on tuotteiden rinnalle noussut muitakin laskentakohteita, kuten asiakkaat, palvelut, markkina-alueet, jakelukanavat ja projektit (Alhola, Lauslahti 2000, 82). Yrityksissä on huomattu, että yksinomaan tuotekohtainen seuranta ei enää vastaa niitä tarpeita, joita yrityksillä nykypäivänä on.

Kansainvälistyvä kilpailu, tuotannon automatisoituminen ja vapautuneet markkinat ovat aiheuttaneet välillisten kustannusten määrän kasvua. Välillisten kustannusten suuri määrä johtaa suoraan laskentakohteelle kohdistettavien kustannusten määrän vähenemiseen ja sen kautta laskentajärjestelmien tuottamien raporttien luotettavuuden heikkenemiseen. Ongelmaan on pyritty vastaamaan mm. toimintolaskennalla, jonka avulla välittömät kustannukset pystytään entistä luotettavammin kohdistamaan laskentakohteelle.

Välillisten kustannusten määrää ovat lisänneet myös asiakkaista johtuvien kustannusten kasvaminen. Yritykset panostavat asiakashankintaan ja asiakassuhteiden ylläpitämiseen enemmän kuin koskaan. Asiakkaiden vaatimukset tuotteiden ja palveluiden suhteen ovat myös lisääntyneet. Asiakkaat haluavat laatua, nopeutta, erilaisuutta sekä kohtuullista hintaa tuotteilta ja palveluilta, mikä nostaa asiakkaille kohdistuvien kustannusten määrää. (Lumijärvi et. al 1995, 12-13.) Yleensä asiakkaiden palvelusta aiheutuneet kustannukset lisätään yleiskustannuksiin (Glad, Becker 1996, 51), joita ei huomioida, kun asiakaskeskeisten strategioiden toimivuutta arvioidaan. Tämä johtaa ristiriitaan yrityksen asiakaskeskeisten tavoitteiden ja laskentajärjestelmän tuottaman informaation välillä. Kaplan ja Norton (1992) ovat suhteellisen voimakkaasti todenneet: *"If you can not measure it, you can't manage it"*. Jos yrityksen strategiat ovat asiakaslähtöisiä, tulisi myös laskentajärjestelmän pystyä raportoimaan tuotoista ja kustannuksista asiakaskohtaisesti. Myös Ashworth ja Connolly (1994, 34) ovat samoilla linjoilla: oli laskentakohteena tuote, tilaus, asiakas, markkinat tai markkina-alue nousee asiakaskannattavuuden seuranta niistä ehdottomasti tärkeimmäksi.

Koska kohdeyrityksenä on kiinteistöpalveluja tuottava yritys ja tutkimuksen tavoitteena on sekä asiakas- että kiinteistökannattavuuksista raportoivan laskentajärjestelmän kehittäminen, määritellään tutkimuksessa nämä molemmat käsitteet. Asiakaskannattavuudesta (*~asiakaskohtainen kannattavuus*) on saatavilla jonkin verran kirjallisuutta, mutta kiinteistökannattavuus (*~kiinteistökohtainen kannattavuus*) on taas kohdeyritykselle spesifi kannattavuuslaskennan kohde, josta kirjallisuutta ei tämän tutkimuksen näkökulmasta katsoen löydy. Kiinteistön kannattavuus itsessään on toinen näkökulma, mutta tähän näkökulmaan ei tämän tutkimuksen puitteissa puututa. Kiinteistöllä tarkoitetaan kiinteistörekisteriin kiinteistönä merkittyä maa- tai vesialueen omistuksen yksikköä. Kiinteistöön kuuluvat sillä sijaitsevat kiinteistön omistajan omistamat rakennukset ja kiinteät laitteet. Puhekielessä sanaa kiinteistö käytetään yleisesti mm. pelkästä rakennuksesta. (RAKLI 2001, 10.)

Asiakas- ja kiinteistökannattavuuden määritelmät voidaan muodostaa yleisestä kannattavuuden määritelmästä. Tällöin asiakas- ja kiinteistökannattavuuden määritelmänä pidetään laskentakohteesta johtuvien menojen ja laskentakohteen ansaitsemien tulojen erotusta, toisin sanoen asiakkaan tai kiinteistön tulontuottamiskykyä. Sekä asiakas- että kiinteistökannattavuus viittaa asiakkaan tai kiinteistön kannattavuuteen organisaatioon nähden, ei kohteen kannattavuuteen itsessään. (Glad, Becker 1996, 53.)

Yritys saa tulonsa asiakkailta ja yrityksen kannattavuus riippuu siitä, miten kannattava asiakas on yritykseen nähden. Asiakaskannattavuuksia voidaan seurata sekä absoluuttisten että suhteellisten kannattavuusmittareiden avulla. Niitä hyväksi käyttäen kyetään yrityksen asiakaskanta myös segmentoimaan. (Storbacka 1997, 483-484.) Kiinteistönhoidossa asiakkailta saatavat tulot tulevat kiinteistöjen kautta; palvelut siis kohdistuvat pääsääntöisesti kiinteistöön, ei asiakkaaseen. Asiakkaan toiminnalla on kuitenkin vaikutusta kiinteistökohtaisten kustannusten syntyymiseen, sillä asiakaslähtöinen toiminta edellyttää asiakkaan toiveiden ja tarpeiden huomiointia. Asiakas- käsite ei kiinteistönhoidossa kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen. Asiakkaaksi voidaan jossain mielessä käsittää myös vuokralainen, joka tilaa kiinteistöhoitajan paikalle, vaikka hän ei välttämättä käytännössä palvelun alkuperäinen tilaaja olekaan. Kohdeyrityksen asiakaskannattavuuksilla tarkoitetaan kuitenkin oikeiden ”tilaaja-asiakkaiden” kannattavuuksien mittaamista organisaatioon nähden. Toisaalta tulee huomata, että epäsuorat asiakkaat vaikuttavat aina osaltaan alkuperäisten tilaaja-asiakkaiden kannattavuuksien muodostumiseen.

Kohdeyrityksen laskentajärjestelmän kohdalla kriittinen vaihe on asiakkaille ja kiinteistöille kohdistuvien kustannusten identifiointi ja erottaminen toisistaan. On siis määriteltävä, mitä kustannuksia halutaan kohdistaa asiakkaille ja kiinteistöille ja tämän jälkeen vielä erotettava asiakas- ja kiinteistökohtaiset kustannukset toisistaan. Tämän jaon on perustuttava tarkkaan selvitykseen siitä, mihin laskentajärjestelmästä tuotettavia raportteja todellisuudessa käytetään ja mitkä kustannukset päätöksentekotilanteissa asiakkaiden ja kiinteistöjen kohdalla merkitsevät. Lisäksi on mietittävä tarkoin minkälaisia kohdistusperusteita eri tilanteissa käytetään ja miten ne vaikuttavat tuotettavien raporttien oikeellisuuteen ja johdonmukaisuuteen erilaisissa päätöksentekotilanteissa.

Kun puhutaan asiakas- ja kiinteistökannattavuuksista, on otettava huomioon myös se, miten asiakkaaseen tai kiinteistöön kohdistuvia pääoman kustannuksia käsitellään; otetaanko ne mukaan laskelmiin vai ei? Asiantuntemusta myyvissä palveluyrityksissä, kuten kohdeyrityskin osaltaan on, yritykseen sidotun pääoman tarve on yleensä vähäinen (Jyrkkiö, Riistama 1995, 75). Niistä johtuvien kulujen, kuten korkojen ja poistojen, käsittely ei niiden vähäisyyden vuoksi vaikuta asiakas- tai kiinteistökannattavuuslaskelmiin niin merkittävästi, että kohdistaminen laskentakohteelle asti olisi tarpeellista. Joissain palveluyrityksissä toiminta kuitenkin edellyttää suuria pääomapanoksia (Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 90). Tällaisia yrityksiä ovat mm. erilaiset kuljetuspalveluja tarjoavat yritykset, kuten laivanvarustamot ja lentoyhtiöt (Jyrkkiö, Riistama 1995, 75). Näiden yritysten kohdalla pääoman kustannusten kohdistaminen laskentakohteille vaikuttaa laskelmiin ja on sen vuoksi suositeltavaa.

Lehtinen ja Storbacka (1997, 15) määrittävät asiakkaan ja yrityksen välisen prosessin *asiakkuudeksi*. Tämä prosessi koostuu asiakaskohtamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkuus määritelmästä voidaan muodostaa määritelmä *asiakkuuden kannattavuus*. Asiakkuuden kannattavuudella Lehtinen ja Storbacka tarkoittavat yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta; asiakkuustuotot – asiakkuuskustannukset = kannattavuus. Tässä tutkimuksessa asiakaskannattavuudella tarkoitetaan samaa mitä Lehtinen ja Storbacka tarkoittavat asiakkuuden kannattavuudella. Vaikka tutkimuksessa halutaan painottaa nimenomaan asiakkuuden prosessiulottuvuutta, koetaan, että käsitteellä asiakaskannattavuus voidaan asia tuoda esiin samassa laajuudessa kuin käsitteellä asiakkuuden kannattavuus.

Asiakaskannattavuuksien seurannasta on monia hyötyjä yritykselle, etenkin kun sen asiakkaat (ja tässä tutkimuksessa myös kiinteistöt) ”rasittavat” organisaation resursseja eri tavalla. Tuotantoyrityksissä asiakaskannattavuus muodostuu, kun asiakkaalta saaduista tuotoista vähennetään ensin myydyistä tuotteista aiheutuneet kustannukset ja sen jälkeen vielä *asiakaskohtaiset kustannukset*. Seppänen (2000, 40) määrittää diplomityössään asiakaskohtaisen kustannuksen ”*tuotteen tai palvelun vastaanottajaan liittyväksi tuotannontekijän rahassa mitatuksi käytöksi tai kulutukseksi määritellyssä ympäristössä*”. Koska palveluyrityksissä myydyistä tuotteista aiheutuneet kustannukset muodostuvat hyvin pieniksi tai olemattomiksi, asiakaskohtaiset kustannukset saattavat olla yhtä kuin kaikki asiakkaasta johtuvat kustannukset. Toisaalta kohdeyrityksessä asiakaskohtaisten kustannusten osuus voidaan jakaa sekä asiakas- että kiinteistökohtaiseen kustannusosuuteen.

2.6 Asiakaskannattavuusseurannasta saavutettavat hyödyt

Kun johdolla on tarkka käsitys siitä, miten paljon erilaisten asiakkaiden palveleminen maksaa, se kykenee tekemään valintoja ja ohjaamaan toimintaa tämän informaation pohjalta. Se tietää minkälaisia asiakkaita tai asiakasryhmiä yrityksen tulisi tavoitella ja minkälaisia ei tulisi palvella ollenkaan. Se pystyy optimoimaan resurssien käytön asiakkaiden välillä siten, että kannattavuus muodostuu mahdollisimman suureksi. Lisäksi se pystyy hinnoittelemaan palvelunsa resurssien käyttöä vastaavaksi. Jo nämä asiat johtavat kannattavuuden paranemiseen, etenkin aloilla, joilla yrityksen kilpailijat eivät ole tietoisia asiakassuhteidensa kustannuksista. (Cooper, Kaplan 1999, 341.) Bellis-Jonesin (1989, 28) mukaan selkeä käsitys asiakkaiden kannattavuudesta on perusta yrityksen strategialle. Yrityksen on erittäin vaikea kehittää ja arvioida omaa liiketoimintastrategiaansa, mikäli se ei ymmärrä asiakastason liiketoiminnan ja sisäisen kustannusrakenteen välistä linkkiä.

Yritykset uskovat usein, että suurimman volyymin asiakkaat ovat yritykselle kannattavampia. Howellin ja Soucyn (1990, 44) mukaan oletus ei kuitenkaan kovin usein pidä paikkaansa. Kannattavimmat asiakkaat ovat usein niitä, joiden volyymit ovat melko suuret, mutta jotka eivät vaadi laajamittaista palvelua. Cooper ja Kaplan (1999, 343) muodostavat yksinkertaistetun kuvan korkeiden ja matalien palvelukustannusten asiakkaista. Korkeiden palvelukustannusten asiakkaat tilaavat räätälöityjä tuotteita pienissä erissä epäsäännöllisesti. Myös suuri ”käsityön” määrä, tuotteiden varastointi, räätälöidyt kuljetukset ja maksun

pidättäminen kasvattavat yrityksen asiakaskohtaisia kustannuksia. Matalien palvelukustannusten asiakkaat ovat arvattavasti vastakohta edellä mainituille. Nämä asiakkaat ovat usein melko ”näkymättömiä”, he tilaavat suuria eriä standardituotteita säännöllisesti, tyytyvät standarditoimituksiin, eivät vaadi tuotteiden varastointia ja maksavat nopeasti.

Asiakaskannattavuuslaskennan yhtenä tavoitteena on määrittää asiakaskannasta arvopotentiaalit. Lehtisen ja Storbackan mukaan asiakkuuden kannattavuuden laskenta on ehdoton edellytys rahallisten potentiaalien löytämiseen asiakaskannasta. (Lehtinen, Storbacka 1997, 59.) Asiakaskannattavuuksien analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä selvittämään syyt sille minkä vuoksi asiakas on kannattava tai kannattamaton. Syiden tunnistamisen perusteella voidaan määrittellä kannattavuuspotentiaalit asiakaskannasta. Käytännössä on hyvin usein osoitettu, että olemassa olevien asiakkaiden kannattavuuspotentiaalit ovat kymmenkertaisia verrattuna markkinointiosaston keksimien kampanjoiden toteutuksesta odotettavissa oleviin tuloksiin. Analyysin perusteella asiakkaat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: *suojeltaviin asiakkuuksiin, kehitettäviin asiakkuuksiin ja muutettaviin asiakkuuksiin*. Suojeltavat asiakkuudet ovat niitä, joiden arvo on yritykselle kaikkein suurin. Suojeltavien asiakkaiden osalle tulisi kehittää strategioita, joiden avulla suojellaan asiakkaita kilpailijoiden houkutuksilta. Kehitettävissä asiakkuuksissa piilevät suurimmat kannattavuuspotentiaalit. Näitä asiakkuuksia tulisi kehittää joko asiakasosuutta kasvattavasti ja/tai asiakkuusrakennetta keventävästi (esimerkiksi asiakaskohtaamisten määrää vähentämällä). Muutettavat asiakkuudet ovat yritykselle kaikkein kannattamattomimpia. Näiden asiakkuuksien kohdalla tulisi miettiä minkälaisin muutoksin asiakkuus mahdollisesti saataisiin kannattavammaksi. Mikäli keinoja ei löydy muutettava asiakkuus saattaa siirtyä neljanteen ryhmään eli ”saattohoito”-asiakkuudeksi. (Lehtinen, Storbacka 1997, 59.)

Asiakkaiden ryhmittelyllä voidaan saavuttaa monia etuja. Kannattavuuden ja kannattamattomuuden syyt selvittämällä ja ne tiedostamalla voidaan yrityksessä luoda profiili ns. ihanneasiakkuudelle. Erityisesti uuden asiakkuuden syntymisvaiheessa tällä profiilitiedolla voi olla merkitystä. Kun asiakkuuden kannattavuus otetaan huomioon jo uutta asiakkuutta aloitellessa, on todennäköistä, että asiakkuudet kehittyvät myönteisellä tavalla. (Lehtinen, Storbacka 1997, 60.) Tässä tutkimuksessa ei päästä asiakkaiden profilointiin ja luokitteluun asti, sillä tuloksia asiakas- ja kiinteistökannattavuuksista saadaan vasta, kun kohteita on seurattu pidemmän aikaa. Tarkoitus on kuitenkin esitellä minkälaisia mahdollisuuksia kannattavuusseuranta tarjoaa.

3 KUSTANNUSLASKENNAN TAUSTOJA JA PERIAATTEITA

3.1 Johdon laskentatoimi ja laskelmatyypit

1980-luvulta lähtien yritysten toimintaympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös yritysjohdon informaatiotarpeisiin. Kustannuslaskenta pyrkii ensisijaisesti tuottamaan tietoa yrityksen johdon päätöksenteon tueksi ja tuotteiden ja/tai palveluiden tuotannon suunnittelun avuksi. Se vastaa laskentatoimen keinoin kysymykseen: mitä tuotteidemme tai palvelujemme valmistus tai asiakkaidemme palveleminen maksaa.

Toimiva talousohjaus vaatii tuekseen toimivan ja riittävän tarkan kustannuslaskentajärjestelmän. Tämän päivän liikkeenjohdossa ovat kustannuslaskenta (cost accounting) ja kustannusten määrätietoinen hallinta (cost management) menestyvän yrityksen johdon tärkeimpiä aseita. Yrityksen johtamista palveleva laskentatoimi on kirjallisuudessa määritelty usealla eri tavalla eri aikoina. Virkkunen (1973, 4) käytti yritysjohdon tueksi tehtävistä laskelmista nimitystä *sisäinen laskentatoimi*. Sisäinen laskentatoimi rajoittui tuolloin ns. sisäiseen valmistuskirjanpitoon. Virkkunen määritteli vastaavasti liikekirjanpidon ja ”ulkoista” pääomankiertoa koskevien liiketapahtumien kirjaamisen *ulkoiseksi laskentatoimeksi*. 1970-luvun alussa Riistama ja Jyrkkiö (1972) ehdottivat laskentatoimen osa-alueiden nimityksiksi *yleinen laskentatoimi* ja *operatiivinen laskentatoimi*. Seuraavan määrittelyn teki Vehmanen vuonna 1992. Vehmanen kritisoi yleisen ja operatiivisen laskentatoimen käsitteiden harhaanjohtavuutta ja ehdotti nimityksiä *rahoituksen laskentatoimi* ja *johdon laskentatoimi*, jotka myös vastaavat englanninkielisiä vastineitaan ”financial accounting” ja ”management accounting”. Rahoituksen laskentatoimen määritelmässä sen tehtäviin liittyvät yrityksen tuloksen laskenta ja jakaminen eri rahoituslähteiden näkökulmista. Johdon laskentatoimi määritellään laajasti kaikeksi siksi laskentatoimeksi, jonka tarkoituksena on palvella johdon päätöksentekoa. Nykyään laskentatoimen alalla käytetään edellä mainittuja käsitteitä suhteellisen vapaasti. Tässä tutkimuksessa laskentatoimen osa-alueista käytetään nimityksiä rahoituksen laskentatoimi ja johdon laskentatoimi Vehmanen luokittelun mukaisesti. Kuviossa 5 esitellään sekä rahoituksen että laskentatoimen laskelmien systematiikkaa.

KUVIO 5 Laskelmien systematiikkaa (Riistama – Jyrkkiö 1995, 38)

Laskentatoimen osa-alue	Laskelman tyyppi	Laskelman nimitys	Laskelman tarkoitus
Johdon laskentatoimi (sisäinen laskentatoimi tai operatiivinen laskentatoimi)	Suunnittelua avustavat	Vaihtoehtolaskelmat	Valinta
		Tavoitelaskelmat	Toiminnan ohjaaminen
	Tarkkailua avustavat	Tarkkailulaskelmat	
	Tiedottamista avustavat	Informointilaskelmat	Ympäristöön vaikuttaminen
Rahoituksen laskentatoimi (ulkoinen laskentatoimi tai yleinen laskentatoimi)	Tuloksen jakamista avustavat	Tuloksenjakolaskelmat	Tilastointi
			Tuloksen jakaminen

Johdon laskentatoimen tavoitteena on tuottaa monimuotoista laskentainformaatiota yrityksen sekä strategisen että operatiivisen tason johdon päätöksenteon tueksi. Yrityksen johtaminen jaetaan usein kolmeen vaiheeseen: suunnitteluun, toimeenpanoon ja tarkkailuun. Johdon laskentatoimen tehtävänä on tuottaa hyväksikäytettävää laskentainformaatiota jokaiseen em. johtamisen prosessiin. Johdon laskentatoimen tuottamia laskelmia on neljänlaisia: 1) *vaihtoehtolaskelmia* 2) *tavoitelaskelmia* 3) *tarkkailulaskelmia* ja 4) *informointilaskelmia* (Alhola, Lauslahti 2000, 31-32).

Vaihtoehtolaskelmia tehdään päätöksenteon tueksi ja niissä vertaillaan eri vaihtoehtojen kannattavuutta. Vaihtoehtolaskelmiin kuuluvat ns. tuotantoa koskevat vaihtoehtolaskelmat, joiden avulla voidaan selvittää mitä tuotteita valmistukseen otetaan tai mitkä tuotteet jätetään pois. Laskelmia voidaan tehdä myös valmistusmenetelmien kohdalla. (Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 38.)

Tavoitelaskelmissa muokataan valintapäätösten jälkeen asetetut tavoitteet numeromuotoon. Tämän tyyppisiä laskelmia voidaan tehdä eri aikaperspektiiveille ja eri tasoille, kuten yksikkö-, tuotelinja- ja tuotetasoille. Tavoitelaskelmien pohjalta voidaan tehdä taktisen tason vuosisuunnitelmia ja vuosisuunnitelmien pohjalta taas muodostaa budjetteja. Kun yritys on tehnyt vaihtoehtolaskelmia ja tavoitelaskelmia on niiden toteutumista seurattava

tarkkailulaskelmien avulla. Vehmasen (1997, 31) mukaan tavoitelaskelmat ovat käytännössä tarkkailulaskelmien perusta; tavoitelaskelmasta tulee tarkkailulaskelma, kun siihen lisätään tavoitelukujen lisäksi toteutuneet luvut ja mahdolliset poikkeamat.

Informointilaskelmien määrittely ei ole aivan yhtä yksinkertaista kuin aiempien vaihtoehto-, tavoite- ja tarkkailulaskelmien määrittely. Informointilaskelmissa on kysymys monimuotoisen tiedon tuottamisesta yritykselle sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön. Yritystoiminnan johtaminen edellyttää laskentainformaation kulkua johdon ja muun henkilöstön välillä. Tavoite- ja tarkkailulaskelmia käytetään usein yrityksen sisäisessä informoinnissa. Yrityksen ulkopuolisiin sidosryhmiin kohdistuvaa laskentainformaatiota ovat mm. tilinpäätös, osavuositiedot ja osakeantiesitteet.

Kohdeyrityksessä uuden laskentajärjestelmän tuottamat kannattavuusraportit kuuluvat sekä tarkkailu- että informointilaskelmien kategoriaan. Alkuvaiheessa kannattavuusraportit eivät vielä täytä tarkkailulaskelman kaikkia ominaisuuksia, sillä laskentakohteille ei vielä olla tehty minkäänlaisia tavoitelaskelmia, joihin tarkkailulaskelmia voitaisiin verrata. Toisaalta raportteja käytetään kuitenkin kohteiden kustannusten tarkkailuun ja näin laskelmia voidaan sanoa eräänlaisiksi tarkkailulaskelmiksi.

Informointilaskelmien piirteet kannattavuusraportit täyttävät täysin. Tavoitteena on, että raportteja tullaan käyttämään sekä sisäisesti oman henkilöstön että ulkoisesti yrityksen sidosryhmien (lähinnä emoyhtiön) informoinnissa sekä myös strategisen ja operatiivisen johdon työkaluna. Toisaalta kannattavuusraportteja voidaan edelleen käyttää apuna vaihtoehto- ja tavoitelaskelmien tekemisessä.

Neilimo ja Uusi-Rauva (1999, 39) kuvaavat johdon laskentatoimen tehtävää vielä jonkin verran laajemmaksi. Heidän mukaansa johdon laskentatoimelle on viime aikoina asetettu myös muunlaisia tehtäviä. Näistä tehtävistä käytetään nimitystä ”*strateginen laskentatoimi*”. Strategisen laskentatoimen tehtävänä on entistä monipuolisemmin tuottaa tietoa yritysjohton päätöksenteon tueksi, yhdistäen yrityksen laskentatoimen yritystä koskevia tietoja ja yrityksen tietojärjestelmien ulkopuolisia tietoja ja käyttämällä näitä strategisen johtamisen tukena. Yrityksen ulkopuolisilla tiedoilla tarkoitetaan mm. yrityksen kilpailijoita ja markkinoita. Ne viittaavat usein tulevaisuuteen ja ovat aina jossain määrin myös epävarmoja. Strateginen laskentatoimi voi yrityksessä toimia ns. *Business Intelligence*-toiminnon osana. Alhola ja

Lauslahti (2000, 250-251) määrittelevät Business Intelligence- toiminnon systemaattiseksi tiedontuottamis- ja tiedonjakoprosessiksi, jonka avulla voidaan jalostaa sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä kerättyä tietoa ymmärrykseksi yrityksen toimialasta ja sen tulevaisuudesta. Laskentatoimi sekä tuottaa tietoa Business Intelligence- toiminnolle ja päinvastoin. Näin tapahtuu esimerkiksi budjettisuunnittelussa, jossa laskentatoimen tehtävänä on tehdä ennusteita eri vaihtoehtojen taloudellisista seurauksista Business Intelligence-toiminnon tuottaman tiedon pohjalta.

Business Intelligence ja strateginen laskentatoimi asettavat vaatimuksia myös yrityksen tietojärjestelmien toiminnalle. Tietojärjestelmien tulisi kyetä joustamaan erilaisten tilanteiden edessä, pystyä keräämään tietoa mahdollisimman laajasti ja myös yhdistelemään tätä tietoa tehokkaasti. Tulevaisuuden yrityksissä tietojärjestelmät ovat entistä enemmän toisiinsa kytkettyjä kokonaisuuksia. Näin vähennetään turhaa työtä ja pystytään käyttämään saatua informaatiota mahdollisimman tehokkaasti hyväksi.

3.2 Kustannuslaskennan perusongelmat

Kustannuslaskennan toteuttamiseen ja siitä saatavien tulosten luotettavuuteen ja relevanttiuteen vaikuttavat useat eri asiat, jotka vaihtelevat eri organisaatioympäristöissä. Kustannuslaskennan toteuttamisessa lähtökohtana onkin sen organisaatioympäristön määrittäminen, jossa laskentaa lähdetään suorittamaan. Laskentajärjestelmän on toimiakseen istuttava ympäristöönsä ja tuotettava tietoa organisaatiolle tärkeistä kohteista ja asioista. Liian usein käytännössä liiketoiminnan ja laskentajärjestelmien kehittäminen eivät kuitenkaan kohtaa. Lehtisen (Tilisanomat 4/2001, 64) mukaan yrityksen johto näkee usein, etteivät laskentajärjestelmät tuota konkreettisia hyötyjä. Toisaalta laskentajärjestelmien purkamistakaan ei uskalleta ajatella, sillä pelätään toiminnan tason vaarantuvan. Laskentaihmiset taas näkevät ongelman, mutta kuvittelevat, että laskentajärjestelmä ei toimi, koska johto ei ole ”riittävän sitoutunut”. Lehtinen korostaa *integroinnin* merkitystä ongelman ratkaisuna. Integroinnissa on ensisijaisesti kysymys yrityksen toiminnan ymmärtämisestä kokonaisuutena, josta laskentatoimi on osa. Pyrkimys laskentajärjestelmän ja muun yritystoiminnan integraatioon onkin yksi merkittävimmistä haasteista, joita laskentajärjestelmän kehittäminen kohtaa. Ilman tätä integraatiota laskentajärjestelmän on mahdotonta toimia tai ainakin se koetaan hyödyttömäksi.

Itse kustannuslaskennan toimivuuteen liittyvien ongelmien lisäksi johdon laskentatoimessa tunnetaan *viisi perusongelmaa*, jotka tulee ottaa huomioon laskentajärjestelmää kehitettäessä. Perusongelmien tunteminen on tärkeää sekä raporttien tekijöille että lukijoille. Laskentatoimen raporttien tekijä pystyy ongelmat tiedostaessaan kiinnittämään huomionsa laskentaraaporttien rakenteeseen ja sisältöön ja kykenee tulkitsemaan niitä monipuolisesti. Raporttien lukijan ja hyväksikäyttäjän on myös tärkeä ymmärtää laskentatoimen ongelmat, jotta hän pystyy tehokkaasti käyttämään informaatiota hyväksi. Johdon laskentatoimen perusongelmat voidaan jakaa seuraaviin pääluokkiin: 1. *Mittausongelma* 2. *Laajuusongelma* 3. *Arvostusongelma* 4. *Jaksotusongelma* ja 5. *Kohdistamisongelma* (ks. mm. Alhola, Lauslahti 2000, 65-66). Tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä roolissa ovat laajuus- ja kohdistamisongelmat.

Laajuusongelmassa on kysymys päätöksentekotilanteesta, jossa ratkaistaan, mitkä kustannukset ovat kyseessä olevan laskentatilanteen kannalta relevantteja ja tulee ottaa huomioon laskentakohteen kustannuksina. Kuten aikaisemminkin työssä mainittiin, kiinteistö- ja asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisessä tulee tarkkaan määrittää, mitkä kustannukset ovat relevantteja ja laskentakohteille kohdistettavia, kun informaatiota käytetään juuri niihin tarkoituksiin, jotka laskentajärjestelmän suunnitteluvaiheessa informaation käyttötarkoituksiksi on kuvattu. Laajuusongelman oikealla ratkaisemisella vaikutetaan sekä informaation luotettavuuteen että myös soveltuvuuteen juuri siihen käyttötarkoitukseen, johon tieto on tarkoitettu. Ei-relevanttien kustannusten mukaan ottaminen laskelmiin johtaa informaation tason heikkenemiseen siten, että laskelmien tulkitsejoiden on tällöin oltava hyvin perillä kustannusten käyttäytymisestä erilaisten päätöstilanteiden seurauksena. Virhepäätelmien uhka siis kasvaa.

Se, mitkä kustannukset ovat relevantteja ja mitkä eivät, määräytyy päätöksentekotilanteen mukaan. Yhtä laskentamallia, joka sopisi kaikkiin päätöksentekotilanteisiin, on mahdoton muodostaa. Tämän vuoksi on tehtävä kompromisseja myös laajuusongelman suhteen. Koko yrityksen kattava laskentajärjestelmä on luotava sellaiseksi, että siitä saatavaa tietoa kyetään muokkaamaan mahdollisimman moneen eri päätöksentekotilanteeseen. Toisaalta laskentainformaatiolle on määritettävä muutama selkeä tavoite, jotka sen on täytettävä. Tämä takaa sen, että informaatio on suoraan soveltuva ainakin muutamaan käyttötarkoitukseen.

Kohdistamisongelmassa on kyse siitä, mitä kohdistusperusteita käytetään kustannuksien ja tuottojen kirjaamisessa laskentakohteille. Kohdistamisongelmaa ratkaistaessa pyritään mahdollisimman pitkälle noudattamaan aiheuttamisperiaatetta, mikä tarkoittaa kustannusten ja tuottojen jäljittämistä laskentakohteille. Mikäli aiheuttamisperiaatetta ei kyetä noudattamaan, on mietittävä muita, mahdollisimman hyvin resurssin kulutusta kuvaavia kohdistusperusteita. Tässä tutkimuksessa aiheuttamisperiaatteen mukaista jäljittämistä pyritään soveltamaan niin pitkälle kuin mahdollista, jotta saatu informaatio vastaisi mahdollisimman tarkasti todellisuutta.

3.3 Kannattavuusseurannan luotettavuus ja jatkuvuus

Laskentainformaation *luotettavuudesta*, tämän tutkimuksen puitteissa puhuttaessa, on laajuus- ja kohdistamisongelmien onnistuneella ratkaisemisella olennainen merkitys. Kun laskentakohteille kohdistetaan, mahdollisimman pitkälle aiheuttamisperiaatteen mukaan, laskentajärjestelmälle asetettujen tavoitteiden kautta määritetyt eri laskentatasoille kuuluvat kustannukset, voidaan tuotetun informaation luotettavuutta pitää korkeana. Laskentainformaation luotettavuus merkitsee sitä, että tieto vastaa todellisuutta.

Tässä tutkimuksessa kohdistusperiaatteina tullaan todennäköisesti käyttämään runsaasti ajankäyttöön perustuvia kohdistimia. Lopullisen laskentainformaation totuudenmukaisuuteen ja luotettavuuteen tulevat vaikuttamaan mm. se, miten hyvin työympäristö omaksuu mahdollisesti toteutettavan kiinteistö- ja asiakaskohtaisen ajankäytönseurannan ja kuinka totuudenmukaisesti omista työtunneista raportoidaan. Mikäli ajankäytönseurantaa ei oteta tosissaan ja sitä käytetään vilpillisesti, laskentainformaation luotettavuus heikkenee välittömästi.

Vaikka kohdeyrityksessä suuri osuus kustannuksista voidaan hyvin pitkälle jäljittää asiakkaille ja kiinteistöille aiheuttamisperiaatteen mukaan, on välillisten kustannustenkin kohdistamisella suuri merkitys; etenkin, jos niitä halutaan käyttää hyväksi päätöksentekotilanteissa. Mikäli välillisten kustannusten kohdistamista ei pystytä suorittamaan todellista resurssin kulutusta vastaavasti, on mietittävä kannattaako näiden kustannusten jakaminen laskentakohteille ollenkaan. Mikäli päädytään kustannusten keskimääräiseen jakamiseen, on informaatiolla oltava jotain merkitystä ja jonkinlainen käyttötarkoitus, johon sitä voidaan käyttää. Jollei tällaista käyttötarkoitusta löydy, kannattaa

kustannuksen jakaminen jättää kokonaan pois ja panostaa voimavarat siihen, mikä on olennaista.

Kannattavuus seurannan *jatkuvuus* kohdeyrityksessä tarkoittaa asiakas- ja kiinteistökohtaisen kannattavuusinformaation tuottamista säännöllisesti kuukausittain, eli kohteen tuottojen ja kustannusten seuraamista jatkuvasti. Asiakkaan ja kiinteistön todellinen kannattavuus organisaatioon nähden pystytään määrittämään vasta pidemmän aikavälin seurannalla. Parin kuukauden seurannalla ei kohteista kyetä sanomaan vielä kovinkaan paljoa.

Kun palveluyrityksessä toteutetaan kannattavuusseuranta jatkuvana prosessina ja halutaan laskentainformaation kuvaavan mahdollisimman tarkasti toiminnan asiakassidonnaisuutta, on varauduttava jatkuvaan ja jokapäiväiseen ajankäytönseurantaan. Tämä on tilanne etenkin niissä palveluyrityksissä, joissa henkilöstökustannukset ovat suuret ja välittömästi kohdistettavissa asiakkaille tai palveluille. Vaihtoehtona jatkuvalla kannattavuus seurannalle on ajoittain tehtävät erilliset kannattavuuslaskennat, joissa seurantajakso määritetään tietyn pituiseksi ja laskentakohteiden kannattavuudet määritetään tältä ajalta. Kohdeyrityksen toiminta on kuitenkin osaltaan hyvin sesonkiluontoista. Kiinteistöihin kohdistuvat työt ja edelleen niihin kulutettu työaika vaihtelevat eri vuodenaikoina ja yhden ajanjakson seurannan perusteella ei kyettäisi tekemään kovinkaan merkittäviä päätöksiä. Tämän vuoksi jatkuvasta kannattavuus seurannasta saadaan parempi työkalu yrityksen käyttöön kuin erillisestä kannattavuus selvityksestä.

Kun ajankäytön seurannan on oltava laskentajärjestelmän tavoitteiden toteutumisen kannalta jatkuvaa, on se suunniteltava toimivaksi kokonaisuudeksi kaikilta osa-alueiltaan. Jatkuvan ajankäytön seurannan toimivuuden edellytys on henkilöstön sitouttaminen sekä seurantaan että siitä saatavien tulosten kautta yrityksen ja oman toimintansa kehittämiseen. Kannattavuus seurannan jatkuvuus edellyttää myös suunnitelmia siitä, miten tuotettua informaatiota käytännössä käytetään. Tämän määrittävät hyvin pitkälle ne tavoitteet, jotka järjestelmälle on suunnitteluvaiheessa asetettu. Tavoitteet määrittävät halutaanko tuotetun informaation toimivan apuna erilaisissa hinnoittelutilanteissa, seurataanko pitkäjänteisesti asiakkaiden kannattavuuskäyriä, halutaanko massasta poimia kannattamattomia kohteita ja ryhtyä toimenpiteisiin vai jotain muuta.

3.4 Kustannusten jako laskentainformaation käyttötarkoituksen perusteella

3.4.1 Relevantit, irrelevantit, vältettävissä ja ei vältettävissä olevat kustannukset

Kustannuslaskennassa kustannuksia voidaan jakaa monella eri tavalla. Sen mitä kustannuksia missäkin laskelmissa käytetään määrittelee laskentainformaation käyttötarkoitus, joka tulisi aina määrittää mahdollisimman tarkasti ja selkeästi informaation harhaanjohtavuuden välttämiseksi. Tässä tutkimuksessa käydään läpi tärkeimpiä kustannusten jakoperiaatteita ja erityisesti niitä, jotka koetaan tutkimuksessa tärkeiksi.

Arvioitaessa kustannuksia päätöksenteon kannalta on tärkeää selvittää ovatko kustannukset *relevantteja* vai *irrelevantteja*. Relevantit kustannukset ovat kustannuksia, joihin päätöksenteolla voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa. Irrelevantteihin kustannuksiin ei taas päätöksenteolla ole vaikutusta. Laskentajärjestelmiä ajatellen tämä käsitepari tuottaa kuitenkin hankaluuksia, sillä se edellyttää kaikkien päätöstilanteiden tunnistamista etukäteen. Käytännössä tämä kuitenkin on mahdotonta, mikä johtaa yritykset käyttämään edellä mainittujen käsitteiden surrogaatteja. Surrogaattien valinnassa ja käytössä tulee kuitenkin olla varovaisia. Esimerkiksi relevantit kustannukset on kvantifioitava aina tapauskohtaisesti, päätöksentekotilanteesta ja laskentainformaation käyttötavasta riippuen. (Vehmanen, Koskinen 1997, 36-37.) Jokaiseen päätöksentekotilanteeseen sopivaa kustannuslaskentamallia ei siis ole olemassa

3.4.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannukset voidaan luokitella muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. *Muuttuvat kustannukset* (variable costs) vaihtelevat tuotannon volyymin suhteessa. Vaikka on hyvin hankala sanoa täsmällisesti ja kattavasti, mitkä kustannukset ovat todella tuotannon suhteessa muuttuvia, pääsääntöisesti tällaisia kustannuksia ovat mm. materiaalikustannukset, valmistuksen palkkakustannukset ja energian kulutusmaksut. Muuttuvia kustannuksia voidaan jakaa myös *tasasuhteisesti*, *alisuhteisesti* ja *ylisuhteisesti* muuttuviksi kustannuksiksi. Tasasuhteisesti muuttuvat kustannukset muuttuvat tasaisesti tuotannon volyymin mukaan. Alisuhteisesti muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan esimerkiksi raaka-ainekustannuksia, joista saadaan ns. paljousalennuksia. Ylisuhteisesti muuttuvissa kustannuksissa on kysymys esimerkiksi tuotannon kasvusta johtuvista ylityökustannuksista. (Bergstrand 1997, 31-32.)

Kiinteät kustannukset (fixed costs) eivät muutu suhteessa tuotannon volyyymiin. Ne voidaan jakaa edelleen kahteen osaan. *Kiinteät seisontakustannukset* syntyvät, vaikka tuotantoyksikköä ei lainkaan käytetä. Tällaisia kustannuksia ovat mm. tehdaslaitoksessa ajan kulumisen mukaan laskettavat poistot, toimitilojen vuokrat ja koneiden leasingmaksut. Tuotantoyksikön käyntivalmius taas aiheuttaa tuotannon *valmiuskustannuksia*, joita syntyy kantamiehityksestä, rakennusten lämmityksestä jne. Kiinteät kustannukset voivat olla myös ns. puolikiinteitä kustannuksia. Tällaiset kustannukset eivät ole suoraan riippuvaisia suoritemäärän kasvusta, vaan ne kasvavat ja alenevat tietoisesti tehdyn päätöksen jälkeen (Bergstrand 1997, 32).

Kustannusten jakamiseen muuttuviin ja kiinteisiin vaikuttaa tarkasteltavan jakson pituus. Jos kustannuksia tarkastellaan hyvin pitkällä aikavälillä voidaan sanoa kaikkien kustannusten olevan muuttuvia. Lyhyen aikavälin kustannustarkastelun tuloksena havaitaan lähes kaikki kustannukset kiinteiksi, lukuun ottamatta ehkä materiaalikustannuksia. Arvioitaessa kustannuksia lyhyellä aikavälillä voidaan muuttuvia kustannuksia pitää relevanttien ja vältettävissä olevien kustannusten surrogaattina. Tällöinkin toteamus pitää paikkaansa ainoastaan silloin, kun harkitaan riittävän vähän toisistaan poikkeavia toiminta-asteita. Pitkällä tarkastelujaksolla voidaan myös kiinteitä kustannuksia pitää päätöksenteon kannalta relevantteina ja näin myös vältettävissä olevina.

3.4.3 Välittömät ja välilliset kustannukset

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaotellaan usein tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa *välittömiin ja välillisiin kustannuksiin*. Välittömät kustannukset ovat yleisesti muuttuvia ja ne voidaan eri työvaiheissa kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti laskentakohteille. Välillisiä kustannuksia ei sen sijaan voida kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti tuotteille, asiakkaille tai muille laskentakohteille vaan ne vaativat erikoiskäsittelyä. Tavallisia tapoja jakaa välillisiä kustannuksia laskentakohteille ovat mm. kustannuspaikan kautta jakaminen, yleiskustannuslisien käyttäminen jne. Yrityksen kiinteät kustannukset ovat perinteisen tulkinnan mukaan olleet luonteeltaan useimmiten välillisiä. Varovaisuuteen on kuitenkin aihetta tässäkin tilanteessa, esimerkiksi tuotteen valmistamiseen käytetyn koneen kiinteät kustannukset (poistot, korot, tilakustannukset) ovat laskentakohteen suhteen välittömiä ja ne voidaan kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti.

3.4.4 Erillis- ja yhteiskustannukset

Edellisten jakoperusteiden lisäksi kustannukset voidaan jakaa myös ns. *erillis-* ja *yhteiskustannuksiksi*. Erilliskustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, jotka jäisivät pois mikäli kohde poistettaisiin kokonaan tuotannosta tai palveluvalikoimasta. Päätöksentekotilanteessa kohteen erilliskustannukset ovat relevantteja. Toisaalta lyhyen aikavälin erilliskustannukset eivät ole samoja kuin pitkän aikavälin erilliskustannukset. Myös kysyntätilanne voi vaikuttaa erilliskustannusten määrään. Tämän vuoksi erilliskustannuksia ei voida pitää laskentajärjestelmän suunnittelun lähtökohtana vaan tilalle pitää ottaa jokin surrogaatti. Lyhyellä aikavälillä surrogaattina voidaan pitää yleensä muuttuvia kustannuksia. Pitkällä aikavälillä myös osa kiinteistä kustannuksista on usein erilliskustannuksia. (Vehmanen, Koskinen 1997, 37-38.)

Bergstrand (1997, 36) esittää hieman toisenlaisen tavan kuvata erilliskustannuksia. Hänen mukaansa kiinteitä erilliskustannuksia voidaan havaita myös lyhyellä aikavälillä. Kiinteitä erilliskustannuksia ovat mm. koneiden poistot ja korot, jos konetta käytetään vain yhden tuotteen valmistuksessa.

Yhteiskustannukset tarkoittavat kustannuksia, jotka eivät jäisi pois, vaikka valikoimasta poistettaisiin tietty tuote tai palvelu ja ne voidaan usein käytännössä rinnastaa kiinteisiin kustannuksiin. Yksittäisten kohteiden ollessa kyseessä tai tarkastelujakson ollessa lyhyt voidaan yhteiskustannuksia pitää päätöksenteon kannalta irrelevantteina. Relevantteiksi yhteiskustannukset tulevat silloin, kun päätetään siitä kokonaisuudesta (esimerkiksi palveluprosessista), jolle kustannukset ovat selkeästi yhteisiä. (Vehmanen, Koskinen 1997, 38.) Neilimo ja Uusi-Rauva kuvaavat kirjassaan kustannusten luokitteluja kuvion 6 mukaisesti:

KUVIO 6 Kustannusten luokitteluja (Neilimo, Uusi-Rauva 1999, 56)

Erillis kustannukset	Muuttuvat kustannukset	Välittömät kustannukset	Kokonais kustan- nukset
	Kiinteät kustannukset	Välilliset kustannukset	
Yhteis- kustannukset			

4 PALVELUYRITYKSET JA KUSTANNUSTEN HALLINTA

4.1 Palvelut ja palveluliiketoiminta – asema ja ominaisuudet

Kansantalouden näkökulmasta yrityksen perustavoitteiksi määritellään kannattavuus ja ihmisten tarpeiden tyydyttäminen. Tarpeita voidaan luokitella monin tavoin, mutta tyypillistä niille kuitenkin on jatkuva muuttuminen ympäristön ja ihmisten muuttuessa. Ihmiset tyydyttävät tarpeitaan kuluttamalla hyödykkeitä – aineellisia ja aineettomia. Aineelliset hyödykkeet ovat tuotteita (autot, vaatteet, ruoka jne.) ja aineettomat palveluja (koulutus, terveydenhuolto, pankkitoiminta). Taloudellisen kasvun ja ns. hyvinvointivaltioiden rakentaminen on kasvattanut aineettomien hyödykkeiden kulutusta, mikä taas on lisännyt palveluliiketoiminnan volyyymiä markkinoilla. Tähän ovat vaikuttaneet myös teknologian ja tietoliikenteen nopea kehitys, taloudellinen erikoistuminen ja yksityisen kulutuksen kasvu vapaa-ajan ja tulotason kasvun myötä. (Melamies, Paakkunainen 1997, 6-7.) Suomen Tilastokeskuksen mukaan palveluelinkeinot muodostavat noin 63 prosentin osuuden koko Suomen bruttokansantuotteesta. Tanskassa ja Ruotsissa luku on noin 70 prosenttia ja jatkuvassa kasvussa. (www.stat.fi/tk/tp/tasku/taskus_kansantalous.html#bkttoimialoittain)

Palveluiksi määritellään yleisesti hyödykkeet, joista yli puolet koostuu hyödykkeen palveluosioista. Rajaa teollisuus- ja palvelutuotannon välille on kuitenkin jatkuvasti vaikeampaa vetää. Nyt, ja tulevaisuudessa vielä enemmän, pelkät tekniset ratkaisut eivät teollisuusalallakaan riitä takaamaan yritykselle kilpailuetua. Yhä useammilla liiketoiminta-aloilla - sekä teollisuudessa että palveluissa - nousevat ydintuotteiden tai palvelujen ohella tarjottavat liitännäispalvelut entistä merkittävämpään osaan. Teknologian kehittyessä uusien innovaatioiden jäljittely ei tuota kilpailijoille suuria ongelmia. Palvelukonseptin jäljittely ja toteuttaminen on jo hankalampaa ja tällä alueella luodaan tulevaisuuden kilpailuedut markkinoilla. (Grönroos 1990, 22-23.)

Palvelun käsitettä on määritelty monien vuosikymmenten ajan, monen eri tutkijan taholta ja monin eri tavoin. Yleensä nämä määrittelyt käsittelevät palveluja hyvin kapea-alaisesti ja ne koskevat tavallisesti vain palveluyritysten tarjoamia palveluja. Grönroos (1990, 49) on muokannut useista eri määritelmistä sellaisen, joka ehkä parhaiten kuvaa palvelun luonnetta. Määrittely on seuraava:

Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin.

Määritelmässä havaitaan runsaasti ehdollisia toteamuksia, mikä johtuu palvelujen moninaisuudesta. Palvelu käsitetäänkin yleisesti laaja-alaisesti henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palveluiden ominaispiirteitä kuvatessa verrataan niitä usein fyysisiin tavarihin. Taulukossa 1 esitetään merkittävämpiä palvelujen ja fyysisten tavaroiden eroja.

TAULUKKO 1 Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot (Grönroos 1990, 50)

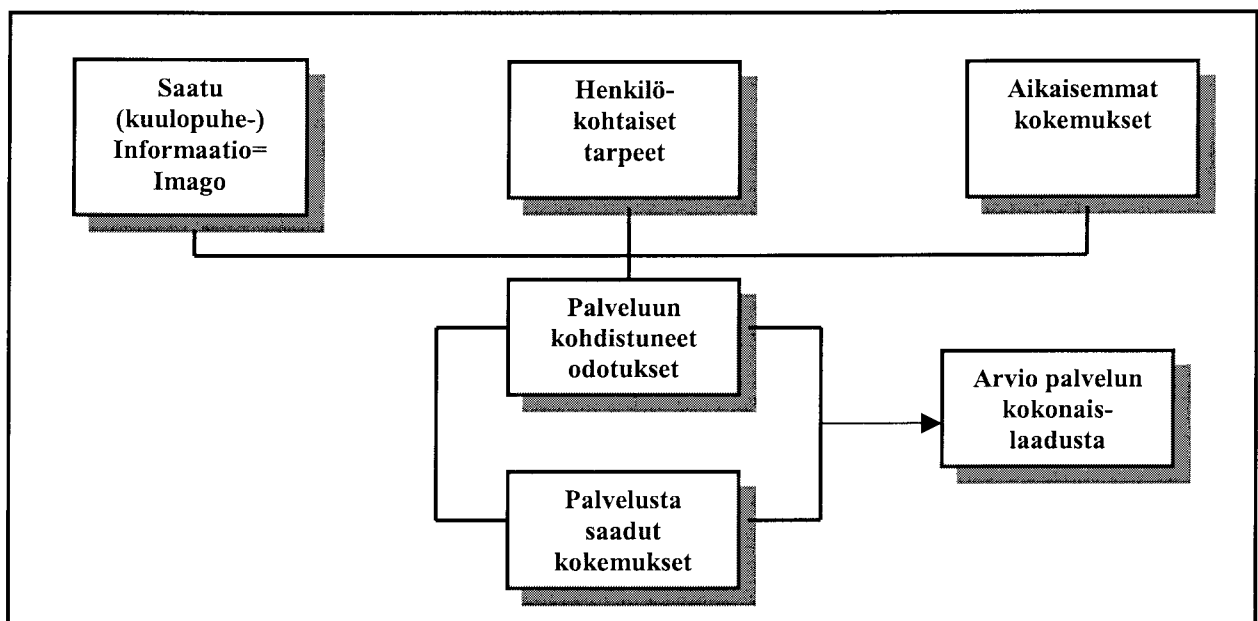
Fyysiset tavarat	Palvelut
<ul style="list-style-type: none"> - konkreettisia - homogeenisiä - tuotanto ja jakelu erillään - asia - ydinarvo tuotetaan tehtaassa - asiakkaat eivät tavallisesti osallistu tuotantoprosessiin - voidaan varastoida - omistajuus siirtyy 	<ul style="list-style-type: none"> - aineettomia - heterogeenisiä - tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaisia prosesseja - teko tai prosessi - ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa - asiakkaat osallistuvat tuotantoon - ei voi varastoida - omistajuus ei siirry

Palvelut koetaan yleensä hyvin subjektiivisesti. Asiakkaat käyttävät palvelua kuvatessaan usein hyvin abstrakteja ilmauksia, kuten kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Syy ilmausten abstraktisuuteen löytyy palvelujen aineettomuudesta. Toisaalta joihinkin palveluihin saattaa liittyä myös konkreettisia osia, kuten esimerkiksi ruokailu ravintolassa.

Palvelujen aineettomuus ja se, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti johtavat siihen, että *laadunvalvonta* ja *markkinointi* eivät perinteisin menetelmin tahdo onnistua. Berry, Parasuraman ja Zeithaml (1990, 16) kirjoittivat jo 90-luvun alussa, että ainoastaan palvelun käyttäjien arviot palvelun laadusta ovat relevantteja, muut arviot täysin toissijaisia. Tämä korostaa asiakkaan roolia palvelun laadun arvioijana. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua sen perusteella, miten hyvin palvelun tuottaja pystyy vastaamaan asiakkaan odotuksiin palvelusta. Asiakkaan palvelutilanteessa syntyneiden kokemusten ja oman henkilökohtaisen

taustan perusteella muodostuu arvio palvelun kokonaislaadusta. Kokonaislaatu koostuu 1) palvelun teknisestä laadusta (mitä asiakas saa), 2) palvelun toiminnallisesta laadusta (miten prosessi koetaan) ja 3) yrityksen organisaatiokuvasta (imago). (Grönroos 1987, 32) Kuviossa 7 esitetään alunperin Berry et al:n palvelun laadun malli, jonka perusajatuksena on kokemusten ja odotusten suhteiden muodostama jännitekenttä (ns. asiakastytyväisyyden diskrepanssiteoria; asiakkaan tyytyväisyys riippuu koetun ja odotetun erosta). Sen mukaan laatu merkitsee sitä, että toteutunut palvelu on optimaalisessa suhteessa niihin odotuksiin, jotka liittyvät palvelun johonkin osatekijään.

KUVIO 7 Asiakkaan arvio palvelun laadusta: odotusten ja kokemusten suhde. (Berry et al. 1990, 23)



Lehtinen ja Storbacka (1997, 54-55) asettavat asiakkaan kokemalle arvon lisäykselle erityisen paljon painoa. Heidän mukaansa asiakastytyväisyys on riippuvainen siitä miten paljon asiakas kokee saavansa lisäarvoa toimiessaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Tämä arvo voi jäädä syntymättä, vaikka rutiinit pelaavat ja kaikki kohtaamiset on hoidettu moitteettomasti. Asiakas saattaa havaita, että jonkin toisen yrityksen asiakkuuden kautta saavutettu arvonlisäys saattaa olla suurempi kuin nykyisessä asiakkuudessa. Lehtinen ja Storbacka jakavat asiakkaiden kokemukset palvelusta koettuun lisäarvoon ja koettuun laatuun. Asiakkaan kokema arvoa mitataan *asiakkuustasolla* ja sitä käsitellään strategisena asiana. *Kohtaamistasolla* kysytään taas asiakkaan kokema laatua ja tuloksia käytetään operatiivisen toiminnan kehittämiseen.

4.2 Palveluyritysten rooli kustannuslaskennan kehittämisessä

Sekä palvelu- että tuotantoyrityksissä liiketoiminnan perimmäiset tavoitteet ja keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi muodostuvat hyvin samankaltaisiksi. Myös palveluyrityksissä on hyvin tärkeää pystyä yhdistämään tuotannon tekijöistä johtuvat kustannukset tuloihin, jotka aiheutuvat resursseja kuluttavista asiakkaista ja palveluista. Vasta tämän yhteyden ymmärtämällä pystyy yrityksen johto tekemään tärkeitä päätöksiä, jotka liittyvät:

- asiakassegmentteihin, joita yritys haluaa palvella
- tuotteisiin, joita se haluaa tarjota asiakkaille
- tapoihin, joilla se tuottaa palvelut ja tuotteet asiakkaille ja
- vaadittavien tuotannon tekijöiden määriin ja valikoimiin.

(Cooper, Kaplan 1999, 454.)

Laskentajärjestelmien kehittäminen palvelu- ja tuotantoyrityksissä ei eroa kovinkaan paljon toisistaan. Prosessina työ kulkee pääsääntöisesti samojen kaavojen mukaisesti ja laskentajärjestelmän tavoitteeksi asetetaan samantyyppisiä asioita. Toiminnan erilaisuuden vuoksi palveluyrityksen laskentajärjestelmissä painottuvat kuitenkin tietyt asiat, jotka on otettava huomioon, jotta laskentajärjestelmän tuottama informaatio ei johtaisi harhaan. Seuraavissa luvuissa käsitellään palveluyrityksissä käytettävien laskentajärjestelmien taustoja sekä palveluyritysten ominaisuuksien vaikutuksia kustannusten hallintaan ja laskentajärjestelmän kehittämiseen. Toisaalta on jo tässä vaiheessa huomattava, että palveluyritykset saattavat myös keskenään olla kustannuslaskennan laskentatilanteiden kannalta katsottuna varsin erilaisia (Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 90).

Johdon laskentatoimen alueella luodut innovaatiot on pääsääntöisesti kehitetty eri tyyppisissä tuotantoyrityksissä. Mitkä asiat tähän sitten ovat vaikuttaneet, minkä vuoksi palveluyritykset ovat jääneet paitsi johdon laskentatoimen kehityskulusta. Syitä on monia. Ensimmäkin tuotantoyritykset ovat jo vuosikymmenten ajan harjoittaneet tuotekohtaista kustannuslaskentaa lakiin perustuvan varaston arvostuksen vaatimuksen vuoksi. Tämänkaltaisen kustannuslaskennan tuottamissa tuloksissa havaittiin kuitenkin vääristymiä ja ne eivät sen vuoksi olleet sopivia tukemaan johdon tuotteita, asiakkaita ja liiketoiminta-alueita koskevaa päätöksentekoa. Valmistusyrityksissä päästiin tätä kautta varsin nopeasti selville siitä, että talousraportointia varten kehitetyt laskentamenetelmät eivät ole riittäviä yrityksen

johdon tarpeisiin. Tämän seurauksena tuotantoyritykset saivat sysäyksen laskentamenetelmien kehittämiseen johdon päätöksenteon tueksi. (Cooper, Kaplan 1999, 455.)

Palveluyrityksiin ei sen sijaan ole kohdistunut lakiin perustuvia vaatimuksia arvostaa tuotteitaan, mikä johtuu yksinkertaisesti palvelujen aineettomasta luonteesta. Ne toimivat vuosikymmeniä ilman laskentajärjestelmiä. Toisaalta ne eivät kuitenkaan toimineet ilman talousjärjestelmiä. Useissa palveluyrityksissä vastuualueittainen budjetointi on toiminut talouden kontrollijärjestelmänä. Palveluyritykset olivat muodostuneet toiminnallisista osastoista, joille muodostettiin budjetit ja arviointi tapahtui vertailemalla budjetissa esitettyjä ja toteutuneita lukuja toisiinsa. (Cooper, Kaplan 1999, 455.)

Palveluyritysten jäämiseen pois laskentajärjestelmien kehityskulusta vaikutti myös se, että palveluyritykset ovat yleensä toimineet hyvin suojellussa ja kilpailuttomassa ympäristössä. Lisäksi alat, joilla nämä yritykset toimivat, olivat usein hyvin säänneltyjä ja useat yritykset olivat jopa valtion omistuksessa. Tilanne ei synnyttänyt paineita kustannusten alentamiseen, toimintojen tehostamiseen, laadun parantamiseen saati uusien, entistä kannattavampien tuotteiden kehittämiseen ja markkinoille lanseeraamiseen. Palvelujen hinnat muodostuivat tehottomimman tuottajan mukaan, jotta tämä saisi kustannuksensa katettua. Uudet, tehokkaammin toimivat alalle pyrkijät eliminoitiin markkinoilta ennen kuin sinne pääsivätkään. Koko tämä tilanne johti siihen, että palveluyritysten johdon laskentatoimi käsitti käytännössä vastuualueittaisen budjetoinnin ja sen toteutumisen seurannan. (Cooper, Kaplan 1999, 45.)

Mitä sitten tapahtui? Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana palveluyritysten kilpailuympäristö on muuttunut täysin. Se on muuttunut yhtä haastavaksi ja vaativaksi kuin tuotantoyrityksilläkin. Tähän ovat johtaneet kilpailun rajoitusten vähentäminen, kaupan kansainvälinen vapautuminen, säännöstelyn purkautuminen ja julkisen sektorin palveluyksiköiden yksityistäminen. Myös Suomessa ollaan palvelualoilla tapahtunut muutos havaittu hyvin selkeästi; näkyvimpinä esimerkkeinä mm. julkisen terveydenhuollon tilanne ja telekommunikaatioalan kehittyminen sekä useiden toimialojen vähittäinen yksityistäminen. Julkisessa terveydenhoidossa vaatimukset toiminnan tehokkuudelle ovat kasvaneet ja yksityisten terveydenhuoltopalvelujen astuessa kuvaan, on kilpailu alalla lisääntynyt huomattavasti. Kilpailun lisääntymiseen on vaikuttanut myös vuonna 1993 voimaan tullut valtionosuusuudistus, jossa ns. terveydenhuoltoon ”korvamerkittyä” rahaa ei enää ole vaan

kunnat saavat järjestää terveydenhuoltopalvelunsa siten kuinka itse parhaaksi näkevät (Suomen Kuntaliitto 1996,1). Tämä on antanut yksityisille terveydenhuoltopalveluja tarjoaville yrityksille aivan uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja sen kautta vaikuttanut laskentajärjestelmien kehittymiseen myös terveydenhuoltosektorilla.

4.3 Henkilöstökustannusten käyttäytyminen palveluyrityksessä

Useimpien palveluyritysten ominaispiirteenä on henkilöstökustannusten suuri määrä suhteessa muihin kustannuksiin. Henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan sekä palkka- että henkilöstösivukustannuksia, kuten sosiaaliturvamaksuja, erilaisia vakuutusmaksuja, lomapalkkoja ja lomarahoja. Henkilöstökustannusten suureen määrään johtavat välittömien materiaalien pieni osuus yrityksen kustannuksista ja se, että palveluyritysten tärkein tuotannontekijä ovat koneiden, tuotantovälineiden ja fyysisten toimitilojen sijaan ihmiset. (ks. Horngren, Sundem 1993, 7; Jyrkkiö, Riistama 1995, 78; Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 89-90.) Yrityksen on käytännössä ostettava tämä resurssinsa etukäteen, jotta se pystyy varmistumaan palvelutuotannon jatkumisesta.

Henkilöstökustannusten jakamisessa erilaisiin kustannustyyppeihin on oltava varovainen. Lyhyellä aikavälillä henkilöstökustannusten voidaan sanoa olevan kiinteitä. Palveluyrityksissä henkilöstökustannusten kiinteys korostuu, sillä usein käytännössä työntekijän kosketus asiakkaaseen on lyhyt ja näin ollen pieni pudotus palvelumäärissä ei vaikuta henkilöstökustannuksiin lainkaan. Tämä johtaa myös siihen, että henkilöstökustannusten ja yleensä palveluyritysten rajakustannukset muodostuvat nolllaksi. Esimerkkinä voidaan käyttää lentoyhtiöiden palveluja. Jos lentokoneessa on tyhjiä paikkoja (ylikapasiteettia) yhden lisämatkustajan rajakustannuksiksi ja myös erilliskustannuksiksi muodostuvat ainoastaan ruokailu ja minimaalisen polttoainemäärän kustannus. Henkilöstökustannuksiin yksi lisämatkustaja ei vaikuta mitenkään. (Cooper, Kaplan 1999, 456-457.) Tilanne on huomioitava myös yrityksen laskentajärjestelmässä. Vaikka palvelutyöntekijän kustannus voi asiakaskohtaisesti olla välitön, se ei kuitenkaan tarkoita, että kustannuksen voitaisiin ajatella olevan muuttuva tai asiakkaan erilliskustannus. Laskelman tavoite määrää hyvin pitkälle sen miten tällaisia kustannuksia laskentajärjestelmässä käsitellään ja sen vuoksi on ehdottoman tärkeää muodostaa laskentajärjestelmän tavoitteet ennen kuin kehitystyöhön todella ryhdytään.

Henkilöstökustannukset ovat pitkällä aikavälillä muuttuvia kuten muutkin kustannuslajit. Pitkällä aikavälillä voidaan henkilöstökustannusten määrään vaikuttaa päätöksillä helpostikin. Päätöksenteon kannalta henkilöstökustannukset ovat tällöin relevantteja ja vältettävissä olevia kustannuksia.

Henkilöstökustannusten välillisuus ja välittömyys aiheuttaa monenlaisia tulkintaongelmia. Käytännössä palvelutyöntekijöiden työ on asiakkaaseen nähden välitöntä, mutta koska useilla palvelualoilla kosketus asiakkaaseen muodostuu hyvin lyhyeksi, voidaan ajatella että asiakaskohtaisen työajan kulutuksen mittaaminen on liian työlästä. (Cooper, Kaplan 1999, 456). Aiheuttamisperiaatteen mukaista kohdistinta ei näin menettelemällä löydetä ja kohdistus on tehtävä jonkin muun periaatteen mukaisesti. Henkilöstökustannuksia käsitellään tällöin välillisinä kustannuksina. Kaikissa palveluyrityksissä, kuten kohdeyrityksessäkin, henkilöstökustannuksia ei kuitenkaan edellä mainitun tilanteen mukaisesti voida todeta välilliseksi. Tämä on tilanne muun muassa silloin, kun yhdellä työntekijällä on asiakkaita esimerkiksi kahdeksan päivässä. Tällöin asiakaskohtainen ajankäytönseuranta on täysin mahdollista ja paras tapa välittömien henkilöstökustannusten kohdistamiseen.

Kuten aikaisemmin tässäkin työssä on käynyt ilmi, on palvelujen yhtenä erityispiirteinä niiden *asiakassidonnaisuus*. Koska tuotantolaitoksissakin asiakaskohtaisia kannattavuuksia laskettaessa suurimman ongelman aiheuttaa tuotteen ns. palveluosio eli yksittäisen asiakkaan palveluun liittyvien kustannusten kohdistaminen, voidaankin suoraan päätellä, että palveluyrityksissä on kiinnitettävä erityistä huomiota asiakassidonnaisuuden huomioonottamiseen ja asiakaskohtaisten kustannusten raportoimiseen resurssien käyttöä parhaiten kuvaavalla tavalla. Suurien henkilöstökustannusten ja palvelujen asiakassidonnaisuuden vuoksi palveluyritysten kustannuslaskennassa käytetään yleisesti *ajankäyttöön perustuvia kohdistimia* (Cooper & Kaplan 1999, 458). Ajankäyttöön perustuvien kohdistimien avulla pystytään parhaiten kuvaamaan sitä miten eri asiakkaat yrityksen resursseja kuluttavat.

4.4 Palvelujen laatu ja laskentajärjestelmät

Palveluyritysten laskentajärjestelmiä kehitettäessä tulee ottaa huomioon palvelualan asiakkaiden herkkyys reagoida *tuottavuuden* muutoksiin. Anderson, Fornell ja Rust (1997) ovat tutkineet asiakastytyväisyyden ja tuottavuuden (myynti per työntekijä) muutosten

korrelaatiota sekä valmistus- että palveluyrityksissä. Sekä asiakastyytyväisyys että toiminnan tuottavuus ovat yritysten perimmäisiä tavoitteita. Näiden tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan ole yhtä helposti tehty kuin sanottu. Jos yritys esimerkiksi vähentää henkilöstöään, tuottavuus luultavasti lyhyellä aikavälillä kasvaa. Samalla yrityksen kannattavuus on kuitenkin uhattuna, sillä asiakastyytyväisyys on riippuvainen siitä miten yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja kuten tässäkin työssä aikaisemmin viitattiin, kannattavuudella ja asiakastyytyväisyydellä on suora yhteys.

Andersonin et al mukaan asiakastyytyväisyys on palvelualalla usein herkempi reagoimaan tuottavuuden muutoksiin kuin valmistustoiminnassa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että palvelualojen asiakkaiden tyytyväisyys perustuu usein siihen *miten yritys onnistuu tuottamaan asiakkaalle juuri asiakkaan näkökulmasta tärkeät palvelun erityispiirteet*. Tuottavuuden lisääminen palveluyrityksissä saattaa johtaa siihen, että asiakkaalle ei riitäkään enää yhtä paljon asiakkaan tärkeänä pitämää palveluaikaa tai asiakkaaseen ei muuten pystytä panostamaan yhtä paljon kuin aikaisemmin. Tällaisessa tilanteessa kärsivät sekä asiakkaan kokemus laadusta että asiakastyytyväisyys. Grönroos (1990, 123-124) puhuu samasta asiasta viitaten palveluyritysten ”strategiseen johtamisansaan”. Tällä hän tarkoittaa juuri palvelualan asiakkaiden herkkää reagointia yrityksen ns. sisäisen tehokkuuden lisäämiseen, joka koetaan usein merkittäväksi yrityksen tavoitteeksi.

Asiakastyytyväisyys on suoraan verrannollinen palvelun laatuun. Palvelun kokonaislaatu koostuu toiminnallisesta laadusta (mitä asiakas saa), teknisestä laadusta (miten prosessi koetaan) ja yrityksen organisaatiokuvasta (s.33-34). Tuotantoyrityksissä laadun tarkkailu voidaan sijoittaa tuotantoprosessin ja tuotteen toimittamisen väliin. Palveluyrityksessä tämä ei kuitenkaan onnistu, sillä palvelun laatu arvioidaan samalla hetkellä kun palvelu tuotetaan asiakkaalle. (Cooper, Kaplan 1999, 458.) Palveluyritykselle tämä luo omanlaisensa haasteen palvelun laadun tarkkailemiseksi. Tässä tutkimuksessa ei tarkemmin käsitellä menetelmiä, jolla palvelun laatua voidaan mitata vaan halutaan painottaa palveluyritysten asiakkaiden herkkää reagointia tuottavuuden ja siitä seuraavien laatumuutosten suhteen. Laskentainformaatiolla on tässä ympäristössä suuri merkitys, sillä osittain sen perusteella saatetaan tehdä päätöksiä, jotka johtavat tuottavuuden muutoksiin.

Toiminnan tuottavuutta lisättäessä on tärkeää havaita, että jos esimerkiksi halutaan tehokkuuden nimissä lyhentää yhteen asiakkaaseen kuluva työaika, on ”ylimääräisellä”

työajalla palveltava muita asiakkaita. Jos tämä ehto ei toteudu tehokkuudesta saatava taloudellinen hyöty jää nolllaksi. Ylikapasiteetista aiheutuvia kustannuksia ja yleensä ylikapasiteetin hallintaa palveluyrityksissä käsitellään seuraavassa luvussa.

4.5 Ylikapasiteetikustannusten käsittely palveluyrityksessä

Tuotannontekijän tai resurssin enimmäistuotosta tietyllä ajanjaksolla kutsutaan kapasiteetiksi. Kaikilla yrityksen tuotannontekijöillä; koneilla, laitteilla, rakennuksilla ja ihmisillä on oma kapasiteettinsa, yläraja, jolla tuotannontekijä pystyy maksimiteholla toimimaan. Perinteisesti yrityksissä ei olla kiinnitetty huomiota kapasiteetteihin vaan kaikki kustannukset on kohdistettu joko kuluneelle ajanjaksolle tai toteutuneelle tuotannolle. Tästä seuraa kuitenkin ongelmia. Ensinnäkin kaikkien kapasiteetikustannusten kohdistaminen laskentakohteille vääristää niiden todellista resurssinkulutusta, sillä kohdistettavat kustannukset sisältävät sekä käytettyjen että käyttämättömien resurssien kustannukset. Toiseksi ylikapasiteetista johtuvien kustannusten hautaaminen tuotekustannuksiin ei anna johdolle tietoa mahdollisesta ylikapasiteetista ja edelleen edellytyksiä hallita ylikapasiteettia. Tästä johtuen ylikapasiteetista johtuvat kustannukset tulisi kohdistaa tuon kustannuserän aiheuttajalle eli ylikapasiteetille. Kapasiteettiresurssit ovat kustannusvaikutuksiltaan usein merkityksellisiä ja niiden hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Kapasiteettiresurssien hallintaa voidaan parantaa huomattavasti mikäli ylikapasiteetti pystytään tunnistamaan ja sitä pystytään käsittelemään kustannuslaskennassa. (Vehmanen, Koskinen 1997, 223-224.)

Kapasiteetikustannuksiksi luetaan ainakin poistot, kunnossapitokustannukset sekä koneiden ja laitteiden valmiuskustannukset (Cooper, Kaplan 1991, 165). Palveluyrityksissä ja suurissa palvelutoimintoja käsittävissä yrityksissä kapasiteetikustannusten erikoistapaukseksi voidaan lukea henkilöstökustannukset. Koska palveluyrityksissä henkilöstö toimii ratkaisevana resurssina voi sen kustannusten kohdistamistavalla olla suuri merkitys vaikkapa hinnoittelussa. (Vehmanen, Koskinen 1997, 223.)

Kustannuslaskennassa tarvitaan volyyymi laskentakohteen kustannusten määrittämiseksi. Käytettävä volyyymi voidaan valita joko yrityksen kapasiteetin tai toiminta-asteen mukaisesti. Kapasiteetin mukaan valittuja volyyymeja ovat teoreettinen kapasiteetti, tavoitekapasiteetti ja käytännön kapasiteetti ja toiminta-asteen mukaan valittuja normaali toiminta-aste, budjetoitu

toiminta-aste ja toteutunut toiminta-aste (Vehmanen, Koskinen 1997, 224). Laskentajärjestelmissä käytetään hyvin usein historiallista volyymidataa määrittäessä laskentakohteen kustannuksia. Historiallisten tietojen käytöllä on kuitenkin rajoituksia; ensinnäkin ne lasketaan vasta kun määrätty ajanjakso on ohi ja toiseksi kohdistimen tarkkuus ei välttämättä ole riittävä informaation tulevaisuuden käyttöä ajatellen mikäli tuotannon koko kapasiteetti ei ole ollut käytössä (Cooper, Kaplan 1999, 243).

Laskentajärjestelmien kohdalla käytetyn volyymin tulee kuvata mahdollisimman tarkasti todellista resurssinkulutusta. Henkilöstökustannusten kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että paras vaihtoehto volyymin laskemiseksi on henkilöstön ajankäytön seuraaminen toteutuneen mukaisesti. Henkilöstökustannukset pystytään tällä tavalla kohdistamaan laskentakohteelle aiheuttamisperiaatteen mukaan ja ylimääräisiä kustannuksia voidaan käsitellä ylikapasiteettikustannuksina.

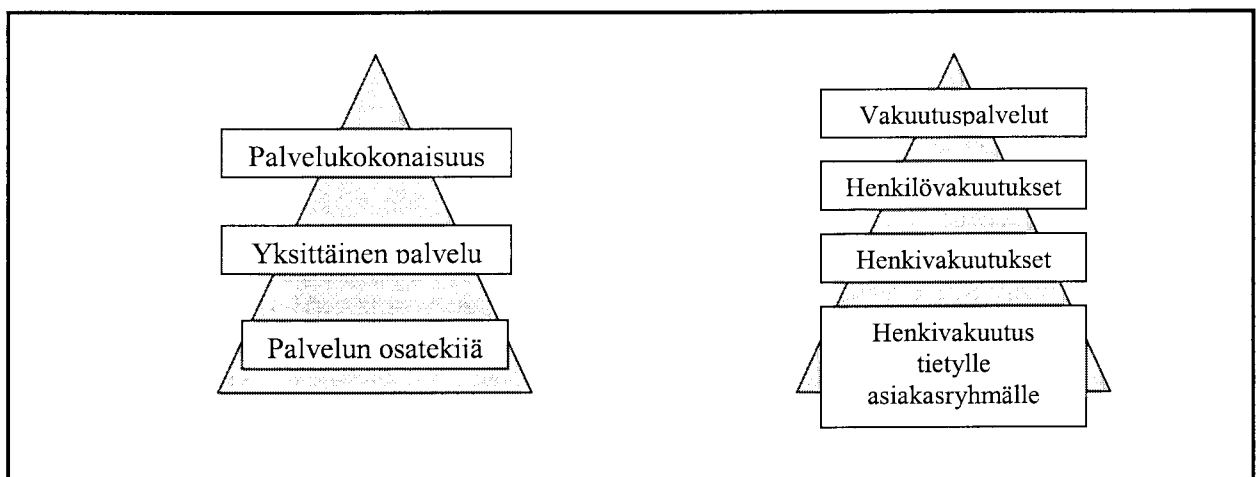
Kaikissa tapauksissa henkilöstön toteutuneen ajankäytön seuraaminen ja ylikapasiteettikustannusten erottaminen laskentakohteelle kohdistuvista kustannuksista on kuitenkin mahdotonta tai hyvin hankalaa. Erottamiseen saattaa liittyä suuria virhemahdollisuuksia tai sitten henkilöstö kokee tämänkaltaisen seurannan painostavaksi. Henkilöstön kapasiteetti, kyky suorittaa tehtäviään, ei ole kovinkaan yksinkertainen asia käsitellä. Henkilöstö on resurssina huomattavasti hankalampi sovittaa johdon päätösten alaiseksi kuin esimerkiksi työkoneet. Henkilöstöllä on aina oma sanansa sanottavana heitä koskevissa asioissa ja mm. ajankäytön seurannan toteuttamisessa tulee olla hyvin varovainen. Ajankäytön seuranta harkittaessa ja toteuttaessa tulee henkilöstölle painottaa, että laskennan lopullinen tarkoitus on nimenomaan selvittää millä tavalla työaika jakaantuu eri laskentakohteiden välillä. Henkilöstö saattaa helposti ajatella, että seurannalla tarkkaillaan työajankäyttöä yleensä, kiusaantuvat koko ajatuksesta ja ryhtyvät mahdollisesti vääristelemään omaa ajankäyttöään. Henkilöstö on saatava ymmärtämään, että loppujen lopuksi yrityksen kannattava ja terve toiminta on etu myös sille. Lisäksi on tärkeää miettiä ajankäytön seurantaan liittyvää palkitsemista, tulosten läpikäyntiä seurattavien kanssa sekä tulosten hyödynnettävyyttä myös operatiivisella tasolla.

4.6 Laskentakohteen valinta palveluyrityksessä

Käytännössä yrityksen laskentatilanteet vaihtelevat suuresti. Yhtä ainutta, jokaiseen päätöksentekotilanteeseen sopivaa tapaa laskea kustannuksia ei ole olemassa. Laskentajärjestelmää kehitettäessä on kuitenkin tehtävä merkittäviä valintoja. Näistä valinnoista yksi tärkeimmistä liittyy kustannuslaskennan laskentakohteen valintaan. Valitun laskentakohteen tulisi palvella laskentajärjestelmän käyttäjiä mahdollisimman tehokkaasti ja myös pitkäaikaisesti. Tämän vuoksi laskentakohteen valintaan tulisi keskittyä huolella.

Laskentakohteet muodostavat laskentajärjestelmän kohdistamisulottuvuuden alimman tason. Vaikka ne asettuvat laskentajärjestelmässä alimmalle tasolle, on niiden merkitys järjestelmän suunnittelussa ja käyttämisessä hyvin keskeinen. Käytännössä laskentakohteet vaikuttavat siihen miten paljon ja minkälaisia resursseja yrityksellä on oltava, jotta tuotantoprosessi onnistuisi. (Vehmanen, Koskinen 1997, 138-139.) Palveluyrityksissä palvelutoiminnan pääasiallisia laskentakohteita ovat sekä palveluihin että asiakkaisiin liittyvät laskentakohteet. Nämä molemmat laskentakohteet voidaan jakaa eri laskentakohdetasoihin yrityksen toiminnasta ja tarpeista riippuen. Tasojen avulla on mahdollista raportoida kustannuksista niin yksityiskohtaisesti kuin on tarpeellista. Palveluihin liittyvä laskentakohde voidaan jakaa karkeasti laskentatasoihin esimerkiksi kuvion 8 mukaan. Käytännön esimerkiksi on otettu vakuutuspalveluiden laskentatasot.

KUVIO 8 Palveluihin liittyvät laskentakohteet.



Palveluyrityksissä palveluihin ja asiakkaisiin liittyvien laskentakohteiden välinen rajanveto on huomattavasti ongelmallisempi kuin tuotantoyrityksissä. Palveluun liittyviin

laskentakohteisiin on helppo liittää sellainen kohde, joka kuvaa lähes suoraan asiakaskohtaista kustannusseurantaa. Tuotantoyrityksissä tämänkaltaista mahdollisuutta ei useinkaan ilmene, sillä niiden kustannuslaskenta erottuu palveluyrityksiä selkeämmin tuote- ja asiakasulottuvuuteen.

Laskentakohteiden jakaminen laskentatasoihin tarkoittaa sitä, että kustannuksia pystytään seuraamaan juuri sillä tasolla, jolla kustannus syntyy. Laskentainformaation luotettavuuden takaamiseksi suositellaan, että kustannukset kohdistettaisiin vain sille laskentakohdetasolle, joka kustannuksen aiheuttaa. Johdon päätöksentekoa varten tämä tarkkuus ei kuitenkaan välttämättä ole riittävä ja sen vuoksi joudutaan, ainakin jossain määrin, turvautumaan kustannusten jakamiseen kohdistamisen sijasta.

Kuviossa 8 esitetään esimerkki vakuutuspalveluista, jotka saattavat olla osa vaikka pankin palvelutoimintaa. Vakuutuspalveluiden alin kustannuslaskennan taso on tässä esimerkissä ”henkivakuutus tietyille asiakasryhmälle”. Mikäli eri asiakasryhmät eroavat toisistaan kustannusvaikutuksiltaan, on kustannukset järkevä kohdistaa tälle laskentatasolle. Johdon päätöksentekoa varten on kuitenkin tiedettävä, mikä on tämän laskentatason osuus ylempien laskentatasojen kustannuksista. Jos yrityksessä halutaan esimerkiksi uudistaa vakuutusmaksuja siten, että riskittömien asiakasryhmä saisi vakuutuksensa halvemmalla kuin riskillisin on myös ylempien laskentatasojen kustannuksia jaettava alemmalle hierarkian tasolle. Tässä vaiheessa puhutaan kustannusten jakamisesta kohdistamisen sijaan. Käsitys resurssien kulutuksesta saattaa tällöin vääristyä ja riski virheellisistä johtopäätöksistä kasvaa.

4.7 Perinteinen kustannuslaskenta vs. toimintolaskenta palvelualalla

Tuotantoyrityksille hyvin tuttua *toimintolaskentaa* on vähitellen alettu soveltamaan myös palveluyrityksissä ja palveluyritykset ovatkin saavuttaneet suuria hyötyjä sitä soveltamalla (Cooper, Kaplan 1999, 454). Toimintolaskennassa välittömät henkilöstö- ja materiaalikustannukset kohdistetaan perinteisen kustannuslaskennan mukaisesti suoraan laskentakohteelle ja välilliset kustannukset organisaatiossa suoritettavien toimintojen kautta. Välillisten kustannusten kohdistaminen toimintojen kautta johtaa entistä tarkempaan ja luotettavampaan kustannusinformaatioon, etenkin, jos välillisten kustannusten määrä yrityksessä on suuri suhteessa välillisiin. Perinteisessä kustannuslaskennassa välillisten

kustannusten kohdistus tapahtuu esimerkiksi konetuntien, työtuntien tai materiaalin käytön suhteessa, mikä taas ei välttämättä ole yhteydessä resurssin todelliseen kulutukseen. Tästä johtuen myöskään tuotettava laskentainformaatio ei vastaa todellisuutta ja saattaa aiheuttaa virheellisiä johtopäätöksiä. Toimintolaskenta kehitettiin juuri siksi, että edellä mainituilta tilanteilta voitaisiin välttyä. (ks. toimintolaskennasta enemmän esim. Neilimo, Uusi-Rauva 1997, 125-148; Cooper, Kaplan 1999, 208-242; Vehmanen, Koskinen 1997, 125-150.)

Toimintolaskenta aiheuttaa kuitenkin paljon työtä organisaatiossa, mikäli sitä lähdetään toteuttamaan. Sen vuoksi sen tuottamista hyödyistä tulisi olla varma jo ennen kuin toteutukseen ryhdytään. Perinteiset menetelmät sopivat edelleen organisaatioihin, joiden kustannuksista suurin osa pystytään kohdistamaan laskentakohteille suoraan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Toisaalta toimintolaskentaan liittyvästä *toimintoanalyysistä* saattaa, yksittäisprojektinakin suoritettuna, olla hyötyä monessa organisaatiossa. Toimintoanalyysistä saadaan tietoja siitä, mihin yrityksen resurssit kuluvat, tehdäänkö oikeita asioita ja kuluuko eniten henkilöresursseja liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin. Toimintoanalyysillä voidaan myös tutkia parhaita mahdollisia kohdistusperusteita toimintokustannuksille. (Horngren, Sundem 1993, 80-81; Lumijärvi, Kiiskinen, Särkilahti 1995, 32-33.)

Perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan vastakkainasettelu on ollut ehkä liiankin jyrkkää. Käytännössä näillä laskentamenetelmillä on kuitenkin huomattavasti paljon enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroavaisuuksia. Toimintolaskennassa on lähinnä kysymys laskentamenetelmän yksityiskohtiin liittyvistä valinnoista, ei niinkään periaatteellisista seikoista. Toimintolaskenta on käytännössä kustannuspaikkalaskennan erikoistapaus, jossa voimavarat pyritään kohdistamaan toiminnoille ja edelleen laskentakohteille joko välittömien kustannuskohdistimien avulla tai resurssin kulutusta vastaavien kohdistimien avulla. (Vehmanen, Koskinen 1997, 125.)

Toimintolaskenta kehitettiin tuotantoyrityksissä, vaikka se olisi yhtä hyvin tai ehkä paremminkin voitu kehittää palveluyrityksissä; toimintolaskentahan keskittyy juuri palvelutuotannon näkökulmasta keskeiseen ”palvelu”- ja ”tukitoimintaan”. (Cooper, Kaplan 1990, Vaikka toimintolaskennan voidaan sanoa sopivan palveluyrityksille, on kuitenkin huomioitava, että palveluyrityksetkin saattavat laskentaympäristöltään erota toisistaan huomattavasti. Mikäli palveluyrityksen kustannukset osoittautuvat laskentakohteeseen nähden

välittömiksi, ei kustannusten kohdistamiseen tarvita toimintoja vaan ne voidaan kohdistaa suoraan kohteelle. Joissain palveluyrityksissä näin ei kuitenkaan ole. Näissä yrityksissä kustannusten muodostuvat suurelta osin välillisiksi ja niiden kohdistaminen toimintojen kautta johtaa näin parempaan lopputulokseen.

Kuten edellä mainitusta voidaan päätellä, ei yrityksen tuotantomuodon perusteella voida päätellä minkälainen laskentamenetelmä yritykselle sopii. Vasta kartoittamalla yrityksen kustannusten välillisuus ja välittömyys voidaan päätyä oikeaan menetelmään. Menetelmää valittaessa on punnittava muitakin menetelmien etuja ja haittoja. Toimintolaskenta on kokonaisuudessaan vaativampi kuin perinteiset menetelmät; se vaatii enemmän organisaatiolta ja järjestelmiltä, mutta toisaalta yrityksissä, joissa yhtä tarkkaa tietoa ei muunlaisin menetelmin voida tuottaa, siitä on ehdottomasti suurta hyötyä. On kuitenkin huomioitava, että perinteisiä menetelmiä voidaan oikeantyyppisessä ympäristössä käyttää aivan yhtä tehokkaasti kuin toimintolaskentaakin. Tämä kuitenkin edellyttää perinteisten menetelmien jatkuvaa kehittämistä ja uudelleensopeuttamista yritysorganisaation muutoksiin.

Sivut 47-78 salattu julkisuudelta 31.4.2007 asti

7 UUDEN LASKENTAJÄRJESTELMÄN AIKA

7.1 Laskentajärjestelmän käyttöönotto

Konstruktiivinen tutkimus eroaa muusta analyttisestä mallinnuksesta siinä, että konstruktiota ei ainoastaan rakenneta vaan myös sen käytännön toimivuus todennetaan. Toimivuuden todentaminen ei tarkoita pelkästään konstruktion ”teknistä” testausta, vaan testauksen kohteena on tutkimusprosessi kokonaisuudessaan. (www.metodix.com/showres.dll/fi/index.) Tässä tutkimuksessa järjestelmän ensimmäisenä toimivuuden osoituksena on johdon antama luottamus sen käyttöönottoon ja sen myötä voidaan todeta myös koko tutkimusprosessin vastanneen ainakin pääpiirteittäin odotuksia. Laskentajärjestelmän käyttöönottoon liittyy lähinnä teknisiä, mutta kuitenkin laskentajärjestelmään kiinteästi liittyviä muita toimenpiteitä. Niistä tärkeimpiä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

Edellä on kuvattu uuden laskentajärjestelmän kehitysprosessi ja siinä tehdyt periaatteelliset valinnat. Seuraavassa kuvattava laskentajärjestelmän käyttöönotto koostuu eri osaprosesseista, joita ovat:

- 1) kiinteistönhoitajien jatkuvan ajankäytönseurannan suunnittelu ja siihen liittyvät toimenpiteet
- 2) laskentatunnisteiden uudelleenmäärittely uuteen järjestelmään soveltuviksi
- 3) palkkahallinnon ja laskentajärjestelmän välillä olevien liittymien uudelleenmäärittely sekä
- 4) vyörytysääntöjen perustaminen järjestelmään.

Tutkimusraportissa käydään tarkemmin läpi ajankäytönseurannan suunnittelua ja siihen liittyviä toimenpiteitä, sillä toteutettavassa laskentajärjestelmässä tulosten luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti se, miten luotettavia ajankäytönseurannasta saatavat kohdistintiedot ovat. Ajankäytönseurannan suunnittelu ja toteuttaminen vei koko projektiryhmältä suuren osan työajasta ja organisaation näkökulmasta katsottuna se oli luultavasti näkyvin osa koko projektia. Muita käyttöönoton osa-alueita käsitellään ainoastaan lyhyesti, sillä ne liittyvät lähinnä kehitetyn konstruktion tekniseen toteuttamiseen.

Laskentaprojektin käyttöönoton ensimmäisessä vaiheessa jätettiin asiakaspalvelusta aiheutuvien kustannusten kohdistaminen vielä odottamaan. Ensin haluttiin varmistua siitä, että kaikki kiinteistöille kuuluvat kustannukset saadaan kohdistettua ja vasta sen jälkeen ottaa mukaan myös asiakaspalvelukustannukset. Järjestelmästä tullaan kuitenkin jo heti alkuvaiheessa saamaan tietoa sekä kiinteistö- että asiakastasoilta, sillä asiakastason kustannukset koostuvat pääsääntöisesti kiinteistötason kustannuksista.

7.1.1 Ajankäytönseurannan toteuttaminen

Laskentajärjestelmän onnistumisen ja tulosten luotettavuuden edellytyksenä on kerättävien kohdistintietojen tarkkuus. Koska yli puolet kiinteistönhoidon kustannuksista tullaan uudessa järjestelmässä kohdistamaan kiinteistönhoitajien jatkuvan ajankäytönseurannan mukaan hoidettaville kiinteistöille, on toimivan ajankäytönseurannan suunnittelulla olennainen merkitys koko laskentajärjestelmän onnistumiselle. Ajankäytönseurannan suunnittelun merkitys ymmärrettiin koko projektiryhmässä ja siihen haluttiin panostaa. Mikäli ajankäytönseurannan toteuttamisessa tapahtuu virheitä, ne kostaavat varmasti henkilökunnan epäluuloisuudella ja välinpitämättömyydellä koko seurantaan kohtaan. Tämänkaltaisia virheitä on vaikeata lähteä korjaamaan ja sen vuoksi ne onkin eliminoitava jo heti suunnitteluvaiheessa. Onnistunut toteutus edesauttaa järjestelmän käyttöönottoa nopeammin myös muilla yrityksen osastoilla ja toimipisteillä.

Lukan (www.metodix.com/showres.dll/fi/index) mukaan konstruktiviseen tutkimuksen yhtenä ominaisuutena kehitetyn konstruktion ”myyminen” kohdeorganisaatiolle. Tähän liittyvät mm. ohjeistukset, henkilökunnan koulutus ja erilaiset pilottitestit. Alustavissa, tutkimusta varten tehdyissä, haastatteluissa tuli usein ilmi uuden laskentajärjestelmän suurin haaste: ajankäytönseurannan idean myyminen kiinteistönhoitajille. Haastateltavien mukaan kiinteistönhoitajat on todella vakuutettava uuden laskentajärjestelmän tarjoamista hyödyistä ja ajankäytönseurannan todellisesta tarkoituksesta. Mikäli kiinteistönhoitajat kokevat ajankäytönseurannan ainoastaan kontrollon välineeksi, aiheuttaa se todennäköisesti ainakin jossain määrin epäluotettavaa raportointia kiinteistöihin kulutetusta ajasta ja edelleen heikentää laskentajärjestelmän tulosten luotettavuutta.

Vaikka ajankäytönseurannan tarkoituksena on nimenomaan saada kohdistintiedot kiinteistö- ja asiakaskannattavuuksien laskemista varten, toimii se myös toisaalta toiminnan ohjauksen

apuvälineenä palveluesimiehille. Ajankäytönseurantalomakkeiden avulla palveluesimiehet pystyvät seuraamaan, missä kiinteistöissä kiinteistöhoitajat todella työtään tekevät ja onko työn jälki sen mukaista. Kiinteistöhoitajille tulee kuitenkin painottaa kannattavuusseurannasta saavutettuja hyötyjä kiinteistöhoidon suunnittelussa sekä johto-, tiimi- että yksilötasolla. Lisäksi heille on järjestettävä palautetilaisuuksia, joissa kerrotaan minkälaisia hyötyjä seurannalla on saavutettu.

Ennen kiinteistöhoitajien vakuuttamista uuden laskentajärjestelmän hyödyistä, oli palveluesimiehet (tiimien vetäjät) saatava ymmärtämään projektin tavoitteet. Palveluesimiesten vakuuttaminen ei ollut kovin vaikeaa. He olivat itse asiassa jo odottaneet tämänkaltaista tietoa ja ymmärsivät kannattavuusinformaation merkityksen omalle toiminnalleen. Palveluesimiehiä pyydettiin myös miettimään tarkemmin, minkälaisia hyötyjä he uskoisivat kiinteistökannattavuuksilla olevan oman tiimin toiminnan kehittämisessä. Näitä hyötyjä pystyttäisiin sitten käyttämään kiinteistöhoitajien vakuuttamisessa.

Käytännön tehtäviä ajankäytönseurannan valmistelussa oli vaadittavan tuntikortin suunnittelu (tuntikortti liitteenä 4, päivystyksen tuntikortti liitteenä 5), palkkahallinnon esisyöttöjärjestelmän rakentaminen, esisyöttäjien valinta ja koulutusmateriaalien ja –tilaisuuksien suunnittelu. Tuntikortin suunnitteli pääasiassa henkilöstöhallinnosta vastaava henkilö, sillä tuntikortin tuli täyttää myös palkkahallinnon vaatimukset. Esisyöttöjärjestelmä rakennettiin omin ja emoyhtiöstä saatavin resurssein ja koulutusmateriaalien ja –tilaisuuksien suunnitteluun osallistui tutkimuksen tekijän lisäksi yrityksen toimitusjohtaja, kiinteistöpalvelujen liiketoimintaryhmän päällikkö ja henkilöstöhallinnon vastaava. Koulustilaisuuksia päätettiin järjestää kuusi ja näiden tilaisuuksien tavoitteeksi asetettiin kiinteistöhoitajien vakuuttaminen laskentajärjestelmästä saaduista hyödyistä, ajankäytönseurantaan liittyvien asioiden hallitseminen ja tuntikortin täyttämisen oppiminen.

Koulustilaisuuksissa esitettiin sekä positiivisia että negatiivisia kommentteja järjestelmää kohtaan. Eniten negatiivisia ajatuksia herätti paperityön lisääntyminen. Koulustilaisuuksien tunnelmaa hallitsi tietynlainen hämmennyneisyys uuden asian edessä, mutta toisaalta ilmapiiri oli myös varovaisen odottavainen, sillä toiminnan kehittämistä oltiin odoteltu. Mahdollisesti tämä projekti olisi yksi askel kohti tehokkaampaa ja työntekijän kannalta miellyttävämpää toimintaa. Ehdottoman tärkeä asia koulutuksen onnistumiselle oli kuitenkin se, että mukana

oli yrityksen toimitusjohtaja sekä kiinteistöpalvelujen liiketoimintaryhmän päällikkö. Heidän osallistumisensa viesti ehdottomasta sitoutuneisuudesta asiaa kohtaan.

Vuoden 2002 alusta lähtien kiinteistöhoitajat ryhtyivät seuraamaan ajankäyttöään kiinteistökohtaisesti (15 minuutin tarkkuudella) ja raportoimaan tästä kahden viikon välein. Ensimmäisen kuuden kierroksen jälkeen olivat pääsääntöisesti kaikki palauttaneet lomakkeensa ohjeiden mukaan täytettynä, vaikka poikkeuksiakin tietenkin ilmeni. Tietojen syöttö palkkajärjestelmään koettiin melko hankalaksi, mutta senkin ajateltiin ajan myötä rutinoituvan ja nopeutuvan.

7.1.2 Laskentatunnistehierarkian ja liittymien uudelleenmäärittely

Laskentatunnistehierarkia jouduttiin yrityksessä uusimaan sekä uuden laskentajärjestelmän että organisaatiomuutosten takia. Laskentatunnistehierarkia pyrittiin luomaan joustavaksi ja yrityksen voimakkaan kasvun huomioonottavaksi. Uusi laskentatunnistehierarkia on liitteenä 3.

Järjestelmään oli luotava uudet vyörytyssäännöt, joiden välityksellä kustannustiedot kohdistetaan laskentakohteille suunnitelman mukaisesti. Vaikka vyörytyssääntöjen perustamisessa käytettiin apuna ohjelmantoimittajaa, aiheuttivat ne alkuvaiheessa ongelmia, minkä vuoksi ensimmäiset raportit alkuvuoden tilanteesta saatiin ajettua vasta huhtikuun puolessavälissä.

Palkkahallinnon ja laskentajärjestelmän välillä oli jo ennen laskentajärjestelmän kehitysprojektia konekielinen liittymä. Liittymää oli kuitenkin muokattava uuteen järjestelmään soveltuvaksi, sillä tiedon määrä ja käsittelyn tarkkuustaso muuttuivat oleellisesti. Palkkahallinnon järjestelmään rakennettiin ohjelmantoimittajien toimesta oma esisyöttöruutunsa, jossa kiinteistöhoitajien tuntitiedot syötetään järjestelmään. Tiedot siirretään laskentajärjestelmään kerran kuukaudessa, aina jakson palkkakauden päättyessä.

7.2 Laskentainformaation käyttö – voiko tieto johtaa harhaan?

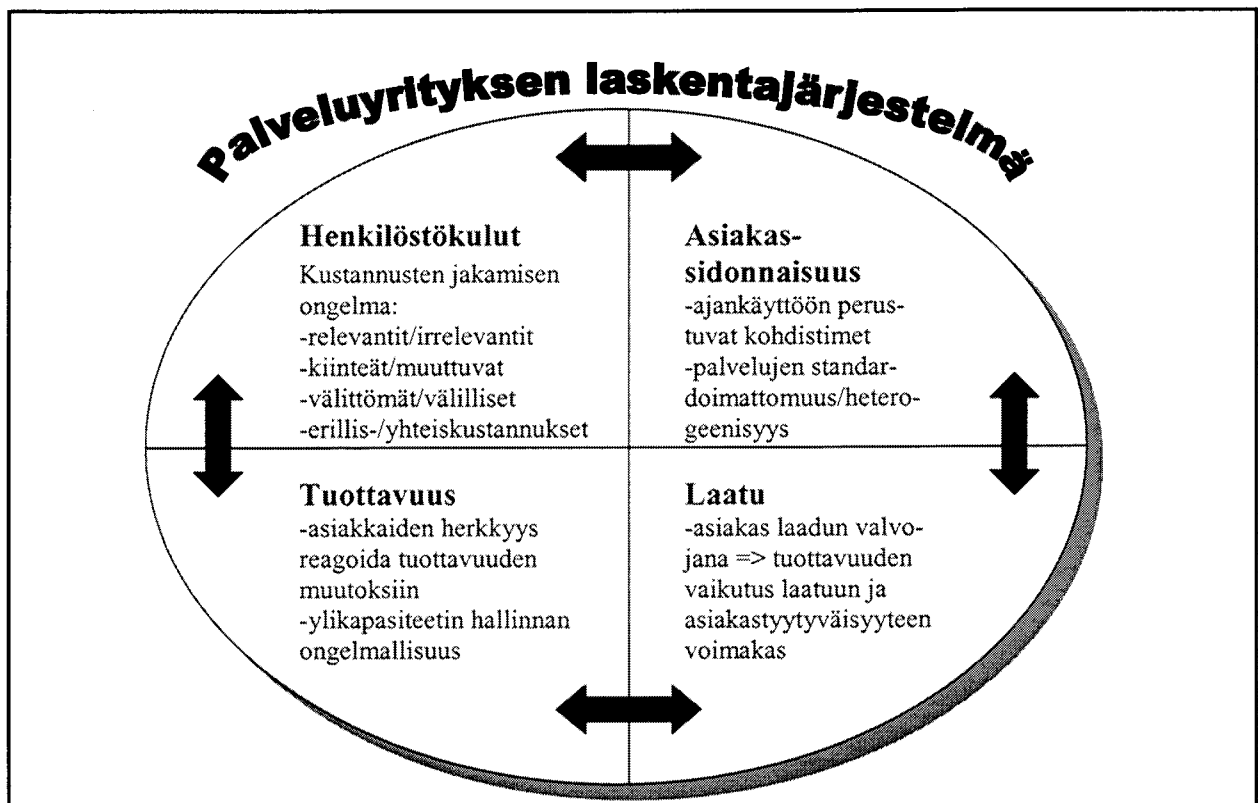
Laskentaprojektin alussa määriteltiin sekä ylä- että alatavoitteet laskentajärjestelmän tuottamalle informaatiolle. Ylätavoitteeksi muodostettiin asiakas- ja

kiinteistökannattavuuksista raportointi ja alatavoitteiksi informaation toimiminen huomion herättäjänä ja apuna sopimushinnoittelussa. Nämä tavoitteet huomioon ottaen määritettiin yrityksen laskentakohteet, laskentakohteille kohdistettavat kustannukset, kustannusten jaottelu ja kohdistusperusteet, joita kustannusten kohdistamisessa laskentakohteille käytetään.

Laskentainformaatiota käytetään apuna erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Kohdeyrityksessä tuotettava laskentainformaatio palvelee suoraan päätöksentekotilanteita, jotka liittyvät edellä mainittuihin tavoitteisiin. Näiden päätöksentekotilanteiden lisäksi laskentainformaatiota käytetään mahdollisesti myös muissa tilanteissa. Seuraavassa pohditaan minkälaisia asioita, kustannusten käyttäytymiseen liittyen, tulee ottaa huomioon juuri kohdeyrityksessä erilaisissa päätöksentekotilanteissa ja miten laskentainformaatio voi mahdollisesti johtaa harhaan.

Palveluyritysten laskentajärjestelmien kehittämisessä, laskentainformaation tulkinnessa ja toimeenpanossa painottuvat tietyt huomioonotettavat erityispiirteet, joita käsiteltiin jo tutkielman teoriaosuudessa. Kuviossa 20 nämä tekijät on kuvattu yhdessä kokonaisuudessa, toisiinsa vaikuttavina osa-alueina.

Kuvio 20. Palveluyrityksen laskentajärjestelmien erityispiirteet.



Päätöksentekotilanteet, joissa laskentajärjestelmän tuottamaa informaatiota käytetään, keskittyvät kohdeyrityksessä lähinnä kannattavuuskysymyksiin; on päätettävä mitä tehdään kannattamattomille asiakkaille ja kiinteistöille, miten nämä asiakkaat ja kiinteistöt saataisiin kannattaviksi, minkälaista sopimuskorvausta asiakkaan on maksettava, jotta kustannukset saadaan katetuksi jne. Tämän prosessin lopullisena tavoitteena on tilanne, jossa yrityksen tuottavuus ja kannattavuus, asiakkaan kokemus laadusta ja maksettava sopimuskorvaus ovat tasapainossa.

Toimenpiteisiin halutaan ryhtyä, kun asiakas tai kiinteistö havaitaan pitkällä aikavälillä kannattamattomaksi. Mahdollisia toimenpiteitä ovat asiakkaan kanssa sopimuskorvauksen nostamisesta neuvottelemine tai työtapojen tehostaminen, mikä tarkoittaa käytännössä työajan lyhentämistä kiinteistössä. Koska palvelutuotannon asiakkaat ovat herkkiä tuottavuuden muutoksille ja vaikutukset koettuun laatuun ovat nopeasti nähtävissä, kannattaa asiakkaan kanssa neuvotella tilanteesta ja mahdollisesta sopimuskorvauksen nostamisesta ennen kuin toimenpiteisiin ryhdytään. Parhaaseen tulokseen päästään, kun asiakas ymmärtää laadun ja sitä vastaavan sopimuskorvauksen yhteyden. Jos työajan vähentämiseen kohteessa kuitenkin päädytään, on huomioitava, että ”ylimääräisellä” työajalla kiinteistönhoitajan on tehtävä työtä jossain muussa kohteessa. Jos näin ei tapahdu, ei myöskään toiminnan kokonaiskannattavuudelle tapahdu mitään.

Asiakas- ja kiinteistökohtaisten kannattavuuksien seuranta johtaa onnistuessaan kokonaisvaltaiseen toiminnan hallintaan. Kun yritys hallitsee toimintansa, se pystyy optimoimaan resurssien käytön asiakkaiden välillä siten, että kannattavuus muodostuu mahdollisimman suureksi. Esimerkkinä toimii seuraava yksinkertainen tilanne: Kiinteistönhoitaja a:lla on kannattamattomia kohteita hoidossaan, joista asiakas ei myöskään halua maksaa enempää. Näissä kohteissa olisi varaa pudottaa kohteeseen käytettävää työaikaa. Kiinteistönhoitaja b:llä taas on työaikaan nähden juuri sopiva määrä kohteita hoidossaan ja nämä kohteet ovat keskimääräisesti kannattavia. Kiinteistönhoitaja b:n kohteiden omistajina on kuitenkin asiakkaita, jotka olisivat halukkaita maksamaan keskitasoa paremmasta laadusta ja samalla kiinteistönhoitaja b:n suuremmasta työpanoksesta. Tässä tilanteessa onkin edullisinta siirtää kohteita kiinteistönhoitaja b:ltä kiinteistönhoitaja a:lle ja samalla parantaa toimintaa kokonaisvaltaisesti lisäämällä b:n kohteiden kannattavuutta ja tarjoamalla a:n asiakkaille heidän kaipaamaansa parempaa laatua.

Mikäli toimenpiteet eivät johda kannattavuuteen ja kiinteistön kannattamattomuutta on jatkunut jo pitkään, on mahdollista, että yritys päättää keskeyttää yhteistyön kyseisen asiakkaan kanssa, ainakin kyseisen kiinteistön osalta. Tällöin tulee kysymykseen kiinteistöön kohdistuvien kustannusten yhteisyys ja erillisuus. Tilanteessa on huomioitava, että välittömät henkilöstökustannukset ovat kohdeyrityksen tapauksessa käytännössä kiinteitä kustannuksia tai vähintään puolikiinteitä kustannuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimuksen päätyttyä henkilöstökustannus ei kuitenkaan välttämättä häviä. Henkilöstökustannukset ovat siis yhteisiä useampien kiinteistöjen kesken. Mikäli päätettävään sopimukseen sisältyy useampia kiinteistöjä, muuttuu välitön henkilöstökustannus vähitellen yhteiskustannuksesta erilliskustannukseksi ja edelleen päätöksenteon kannalta relevantiksi; kustannuksesta voidaan siis päätöksenteolla päästä eroon.

Kohdeyrityksen kustannusten luokittelu poikkeaa jossain määrin kuviossa 6 (s. 56) esitetystä kustannusten luokittelusta. Päätöksentekotilanteessa, jossa kyse on vähäisestä määrästä kiinteistöjä voidaan kohteelle kohdistettavia kustannuksia pitää yhteisinä, kiinteinä ja välittöminä. Tämä jaottelu on jossain määrin poikkeuksellinen, sillä välittömiä kustannuksia samaistetaan harvoin yhteisiin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kun kyse on useammasta kiinteistöstä kustannuksia voidaan pitää erillisinä, muuttuvina ja välittöminä. Tämä jako vastaa Neilimon ja Uusi-Rauvan (1999, 56) mukaista luokittelua.

Palveluyritysten laskentajärjestelmissä käytetään palvelujen heterogeenisyyden ja standardoimattomuuden vuoksi runsaasti ajankäyttöön perustuvia kohdistimia ja myös kohdeyrityksen kannalta tilanne on samanlainen. Kuten voidaan hyvin päätellä, vaativat ajankäyttöön perustuvat kohdistimet panostusta koko työyhteisöltä. Koska kohdeyrityksessä ajankäytönseuranta on, laskentajärjestelmän toimintaa ajatellen, toteutettava jatkuvana, oli koko ajankäytönseurannan suunnittelu ja toteuttaminen hoidettava perusteellisesti, henkilökuntaa kuunnellen. Ajankäyttöön perustuvissa kohdistimissa alttius inhimillisten virheiden syntymiselle kasvaa. Kohdeyrityksessä kiinteistöhoitajat täyttävät kahden viikon jaksoissa tuntiappua ja raportoivat tästä esimiehelleen. Omaehtoisuudesta johtuen liittyy tämänkaltaiseen kohdistintietoon väistämättä tiedon vääristyneisyyden mahdollisuus. Ennen asiakkaaseen ja kiinteistöön kohdistuvia toimenpiteitä olisikin ensin varmistuttava informaation oikeellisuudesta ja neuvotella asiasta vastaavan kiinteistöhoitajan kanssa.

Laskentainformaation avulla saadaan arvokasta tietoa niin olemassa olevien kuin vasta tekeillä olevien sopimusten hinnoitteluun. Olemassa olevien sopimusten hintaneuvotteluihin saadaan tietoa suoraan järjestelmästä, sillä järjestelmässä seurataan kohteen todellisia, ei keskimääräisiä kustannuksia. Vasta tekeillä olevien sopimusten hinnoitteluun tarvitaan taas järjestelmästä saatavan tiedon lisäksi manuaalista laskentaa. Järjestelmän tuottaman tiedon avulla voidaan eri tyyppisistä kiinteistönhoidon kohteista luoda ryhmiä ja laskea näille edelleen keskimääräisiä kustannuksia ja katteita. Tarjousten hinnoittelussa tämänkaltaisen tieto, kentältä saatavan tiedon lisäksi, on erittäin tärkeää.

Laskentajärjestelmän yhdeksi tavoitteeksi asetettiin sen toimiminen huomion herättäjänä, kun laskentakohteen kannattavuus alkaa heiketä tai kohde muuttuu kannattamattomaksi. Laskentainformaation avulla voidaan siten ryhtyä toimenpiteisiin kannattavuuden parantamiseksi. Kohteiden suhteen tehtävät päätökset voidaan jakaa, kuten yrityksen johtaminenkin, operatiivisiin ja strategisiin toimenpiteisiin. Operatiivisilla toimenpiteillä tarkoitetaan tässä puuttumista pienempiin, päivittäisiin asioihin, jolla kohteen kannattavuutta ja ennen kaikkea yrityksen kokonaiskannattavuutta voidaan parantaa. Strategisilla toimenpiteillä tarkoitetaan taas pidemmän aikavälin asiakkuussuunnittelua ja siitä johtuvia toimenpiteitä. Laskentajärjestelmän tuottaman informaation avulla on mahdollista seurata asiakkaita ja kiinteistöjä juuri kannattavuuden näkökulmasta. Jotta seurannasta saataisiin paras mahdollinen hyöty, on sen oltava pitkäjänteistä ja suunniteltua. Seurannan tavoitteena on asiakkaiden luokittelun ja ns. ”ihanneasiakkaan” profiloinnin kautta tukea yrityksen asiakkuuksien hallintaa. Kuten Norton ja Kaplan sanovat: ” If you can not measure it, you can't manage it”: asiakkuuksien hallinnassakin kannattavuuden seurannalla on oma merkityksensä.

7.3 Järjestelmän toimivuus - tulevaisuuden haasteet ja kehityskohteet

Kohdeyrityksen laskentajärjestelmän kehittämiseen löydettiin syitä monelta eri taholta. Ensinnäkin yrityksen kokonaiskannattavuudessa oli parantamisen varaa. Yrityksen johto kaipasi tarkempaa informaatiota palveleмиensa asiakkaiden ja kiinteistöjen kannattavuuksista ja niiden aiheuttamista kustannuksista, jotta kokonaiskannattavuuden parantamiseen löydetäisiin työkaluja. Tämän lisäksi kiinteistönhoidon tarjousten tekijät olivat vailla kustannus- ja kateinformaatiota ja myös työntekijät havaitsivat puutteita yrityksen toimintojen

kannattavuuden seurannassa. YIT Rapidon arvoja kuvaavassa neliapilassa kannattava toiminta asetetaan yhdeksi yrityksen tärkeimmistä tavoitteista.

KUVIO 21. YIT Rapidon arvot.



Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ottaa ensimmäinen askel yrityksen asiakas- ja kiinteistökannattavuuksien seurantaan. Laskentajärjestelmän ja siihen liittyvien toimenpiteiden suunnittelu, kehittäminen ja käyttöönotto onnistuivat kokonaisuudessaan - sekä aikataulullisesti että sisällöltään – hyvin, vaikka teknisiltä ongelmilta ei välttyttykään. Kuten aikaisemmin jo mainittiin, aiheutti vyörytyssääntöjen luominen järjestelmään alkuvaiheessa vaikeuksia. Huhtikuun puolivälissä saatiin kuitenkin ensimmäiset raportit alkuvuoden tilanteesta.

Vaikka konstruktion toimivuus tässä tutkimuksessa todennetaan johdon antamalla luottamuksella sen käyttöönottoon, ei sen lopullista toimivuutta kuitenkaan vielä pysty toteamaan. Se riippuu paljolti siitä, miten konstruktio ajan kuluessa asettuu ympäröivään organisaatioon ja miten se jatkuva seuranta ajatellen toimii. Myös järjestelmästä saatavan tiedon hyödyntämisellä on merkittävä vaikutus siihen, miten uusi järjestelmä koetaan, joskaan se ei järjestelmän tekniseen toimivuuteen vaikutakaan. Tärkeä kehittämisen osa-alue olisikin nyt määrittää informaation hyödyntämiseen liittyviä prosesseja. Vaikka tämä alue ei

tutkimuksen piiriin kuulukaan, on sillä hyvin suuri vaikutus siihen, miten järjestelmän kehittyminen tulevaisuudessa etenee.

YIT Rapidolla on keväällä 2002 aloitettu suoritusmittariston kehittämisprojekti. Tavoitteeksi onkin asetettu, että uuden laskentajärjestelmän tuottamaa tietoa voidaan suoritusmittareiden kehittämisessä ja toteuttamisessa käyttää hyväksi ensin kiinteistönhoidon puolella ja myöhemmin muilla osastoilla. Uusi laskentajärjestelmä tuottaa YIT Rapidolla nyt sellaista informaatiota, jota ei aikaisemmin olla saatu. Tärkeätä onkin pyrkiä jatkuvasti peilaamaan tuotettavan informaation suhdetta organisaatioon, jossa sitä tuotetaan. Yritysympäristön muuttuessa on säännöllisesti kyseenalaistettava tuottaako järjestelmä juuri meidän tarkoituksiimme soveltuvaa informaatiota. Laskentajärjestelmän jatkuvassa ylläpidossa ja kehittämisessä ei siis ole varaa hengähtää. Vaikka nyt kehitetty järjestelmä onkin käytännössä lähes valmis alkaa vasta nyt sen todellinen työstö ja toimivuuden testaus.

Kehitetyn konstruktion voidaan olettaa toimivan myös muissa samantyyppisissä yrityksissä. Laskentakohteet ovat tietenkin aina spesifejä eri yrityksiä ja niiden tarpeita ajatellen, mutta kehityksen suuntaviivoja voi luotu konstruktiio varmasti antaa muillekin vastaavassa tilanteessa oleville palveluyrityksille. Lisäksi tutkielmassa esitetyistä muista laskentajärjestelmän kehittämiseen liittyvistä osa-alueista voivat muut organisaatiot hyötyä, sillä samantyyppisiä asioita tulee varmasti eteen muissakin yrityksissä.

Kohdeyrityksen laskentajärjestelmän kehitystyö jatkuu varmasti pitkälle tulevaisuuteen ja uusia haasteita sille tulee antamaan yrityksen vahva visio liiketoiminnan kasvusta. Liiketoiminnan kasvu otettiin huomioon jo lähettäessä kehittämään laskentajärjestelmää, mutta todelliseen testiin se joutuu vasta kasvun toteutuessa. Yrityksen kasvaessa on laskentajärjestelmän tarkoituksena tukea yrityksen johtoa muodostamaan selkeä käsitys sen palvelemien asiakkaiden kannattavuudesta ja edelleen kehittämään ja arvioimaan yrityksen liiketoimintastrategiaa tämän käsityksen pohjalta. Näin pitkälle päästäessä voidaan sanoa järjestelmän olevan onnistunut

LÄHTEET

- Ashworth, E., Connolly, T. 1994. Managing Customers for Profit. Management Accounting. April, 1994.
- Alhola, K., Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WS Bookwell Oy. Porvoo 2000.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehmann, D.R. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. Journal of Marketing. Vol. 58 (July 1994), p. 53-66.
- Anderson, E.W., Fornell, C., Rust, R.T. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. Marketing Science. Vol. 16, No. 2, 1997. P.129-145.
- Bellis-Jones, R. 1989. Customer Profitability Analysis. Management Accounting. February.
- Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Ekonomiasarja. Juva.
- Berry, L.L. Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. 1990. Delivering quality service – Balancing customer perceptions and expectations. New York. The Free Press.
- Cooper, R., Kaplan, R.S. 1999. The Design of Cost Management Systems. 2nd edition. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Drury, C. 1997. Management and Cost Accounting. 4th edition. International Thomson Business Press.
- Glad, E., Becker, H. 1996. Activity Based Costing and Management. John Wiley & Sons Ltd. England.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään Palveluun – Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Suomen Kaupunkiliitto. Suomen Kunnallisiitto, Valtion painatuskeskus. Helsinki.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1990.
- Horngren, C.T., Sundem, G.L. 1993. Introduction to Management Accounting. 9th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International.
- Howell, R.A., Soucy, S.R, 1990. Customer Profitability – As Critical as Product Profitability. Management Accounting. October 1990.
- Jyrkkiö, E., Riistama, V. 1972. Laskentatoimi ja päätöksenteko. Weilin+Göös. Helsinki.
- Jyrkkiö, E., Riistama, V. 1995. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 9. uud. p. Weilin+Göös. Espoo.
- Järvenpää, M. 1998. Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli. Lisensiaatin tutkimus. TuKKK.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. January-February.

Kaplan, R.S. 1982. Advanced Management Accounting. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Kasanen, E., Lukka, K., Siitonen, A. 1991. Liiketaloudellinen Aikakauskirja. The Finnish Journal of Business Economics.

Lehtinen, J.R., Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Täydellinen Asiakkuus Oy ja WSOY. Porvoo.

Leppiniemi, J., Leppiniemi, R. 2000. Tilinpäätöksen tulkinta. Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. Ekonomia-sarja.

Lukka, K. 1999. Case/Field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Tutkija, Opettaja, Akateeminen vaikuttaja ja Käytännön toimija. Professori Reino Majala 65 vuotta. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja.

Lumijärvi, O.-P., Kiiskinen, S., Särkilähti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY.

Melamies, J., Paakkunainen R. 1997. Palveluyrityksen taloushallinto. WSOY. Porvoo.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 1997. Johdon laskentatoimi. Oy Edita Ab. Helsinki. 1. painos.

Neilimo, K., Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede – tutkimus positivismiin soveltamisesta. Tampereen Yliopisto.

Neilimo, K., Uusi-Rauva, E. 1999. Johdon laskentatoimi. Oy Edita Ab. Helsinki. 2. painos.

Paranko, J. 1995. Poistot laskentatoimessa. Lisensiaatin tutkimus. Konetekniikan osasto. Teollisuustalous. Tampere University of Technology. Tampere.

Puhto, J., Tiainen, A. 2001. Kiinteistönhoidon hankintaprosessin kehittäminen. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja. Espoo.

RAKLI, Suomen Toimitila- ja Rakennuttajaliitto. 2001. Kiinteistöliiketoiminnan sanasto.

Seppänen, M. 2000. Asiakaskohtaiset kustannukset toimintolaskennassa. Diplomityö. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto.

Siikala, J. 2000. Kiinteistönpidosta kiinteistöliiketoimintaan. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 2000.

Storbacka, K. 1997. Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. Journal of Marketing Management. 1997, 13, p. 479-492.

Suomen Kuntaliitto. toim. Holma, T. 1996. Fysioterapiapalvelujen tuotteistaminen, kustannuslaskenta ja hinnoittelu. Kuntatalon painatuskeskus. Helsinki.

Tilisanomat. 4/2001. Uuden talouden laskentatoimi, osa II, Tulevaisuuskirjanpito/Riku Lehtinen.

Uusi-Rauva, E., Paranko, J. 1998. Kustannuslaskenta ja tuotekehityksen tarpeet. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalous. Tampere.

Vehmanen, P. 1992. Johdon laskentatoimi ja rahoituksen laskentatoimi – ehdotus terminologian tarkastamiseksi. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/1992.

Vehmanen, P., Koskinen, K., 1997. Tehokas kustannushallinta. WSOY–Kirjapainoyksikkö. Porvoo 1997.

Virkkunen, H. 1973. Teollisen kustannuslaskennan perusteet ja hyväksikäyttö. 3. painos. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja.

YIT Yhtymä, vuosikertomus 1999.

YIT Yhtymä, vuosikertomus 2000.

Muut lähteet:

YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy. Liiketoimintastrategia 2001-2005.

YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy. Työyhteisön kehitysvaiheen kartoitus 2001.

Haastattelut:

YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy:n toimitusjohtaja Pekka Pöykkö.

YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy:n ylläpito-osaston päällikkö Kari Talvitie (31.11.2001 asti).

YIT Rapido Kiinteistöpalvelut Oy, yleiskalvot 2001.

Internet- sivut

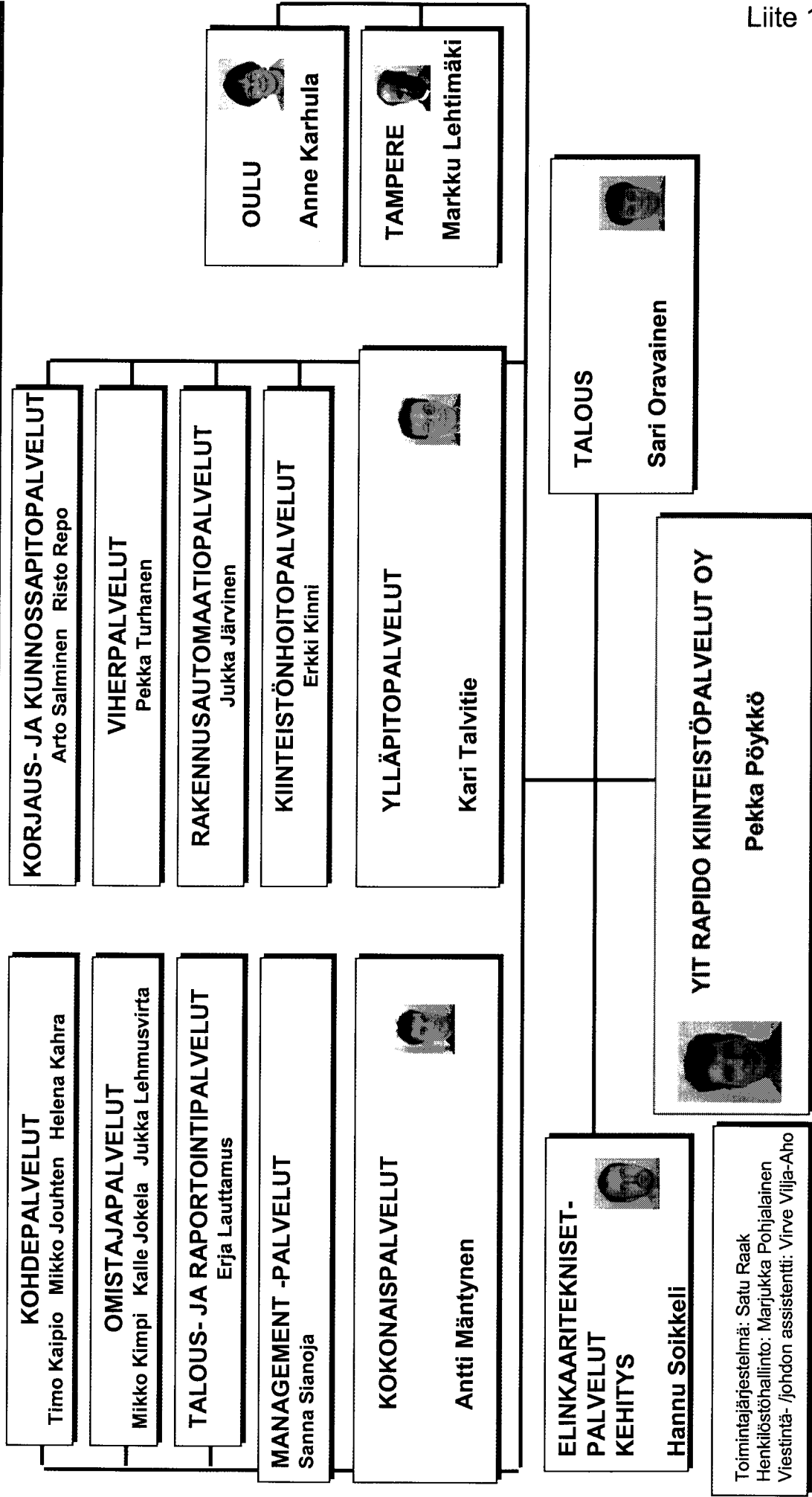
www.rakli.fi/toimiala/klusteri.fi

www.stat.fi/tk/tp/tasku/taskus_kansantalous.html#bkttoimialoittain

www.helsinginsanomat.fi/uutisarkisto/19980611/talo/980611ta30.html

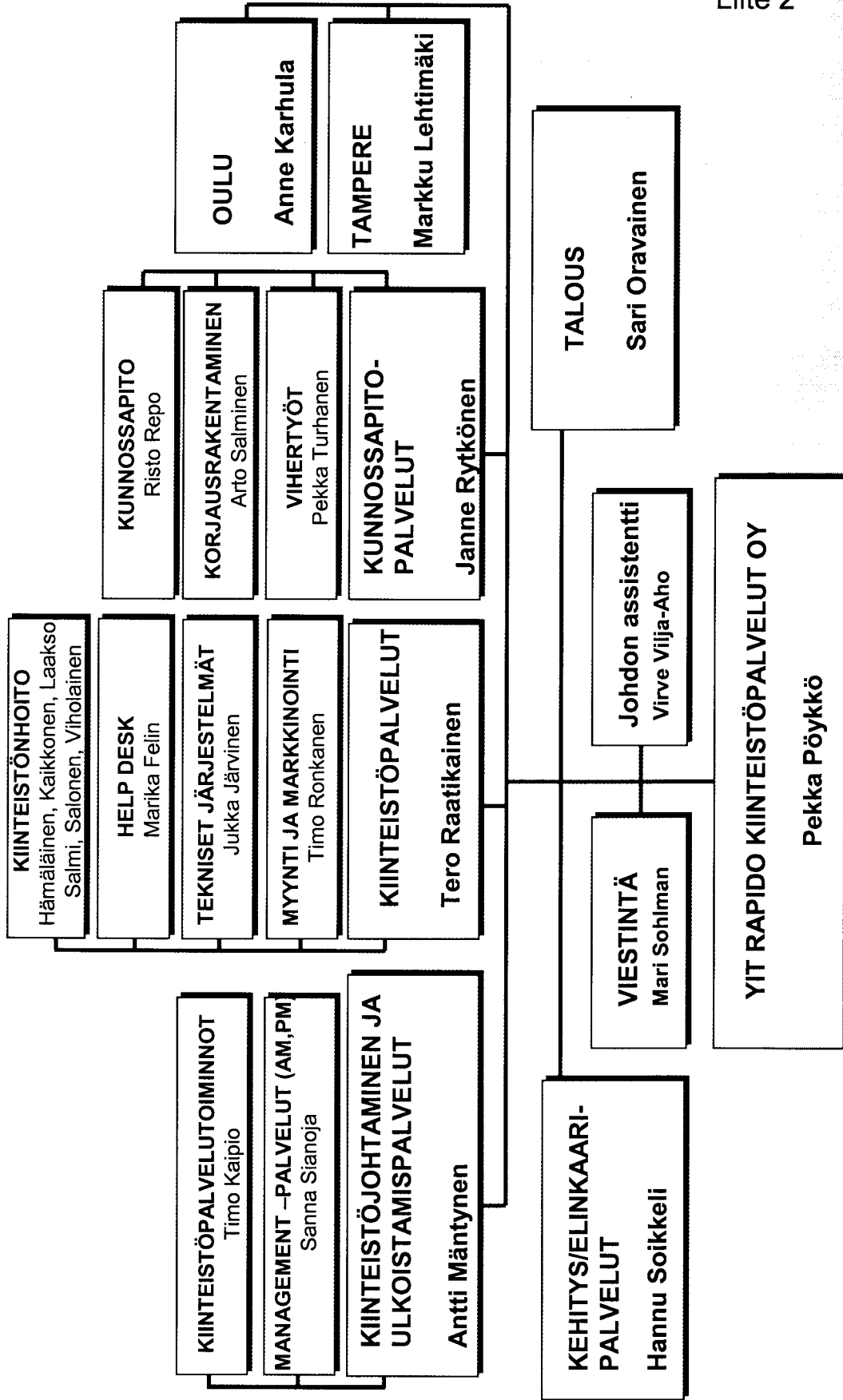
www.metodix.com/showres.dll/fi/index

ASIAKKAAT



Liite 1

ASIAKKAAT



Liite 2

90²⁰⁰²
1912
YIT

YIT RAPIDO
90 Hallinto (9020)

10	Kiint.palv./ Raatikainen	15	Kiint.palv./ Rytönen	20	Kiint.joht./ Mäntynen	30	As.tuntijap. Soikkeli	40	Oulu / Karhula	50	Tampere / Lehtimäki	80	Ulkoistus / Pöykkö	LTY
----	-----------------------------	----	-------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	-------------------	----	------------------------	----	-----------------------	-----

Yksiköt kiinnitetty hierarkiassa liiketoimintayksikköön.

101	Yhteiset	151	Yhteiset	201	Yhteiset	401	Yhteiset	501	Yhteiset	802	Ulkoistus	YKS
102	Kiint.hoito	152	Viherpalv.	202	Managem.	402	Managem.	502	Kiint.hoito			
103	Rak.autom.	153	Kpito	203	Kiint.palv.t.	403	Kiint.hoito					
		154	Korj.rak.	204	Tilapalvelut							

Tiimit kiinnitetty hierarkiassa yksikköön.

1010	Yhteiset	1510	Yhteiset	2010	Yhteiset	3020	As.tuntijat	4010	Oulu yht.	5010	Tre yht.	8020	Ulkoistus	TIIMI
1020	Markk. HelpD	1520	Viher. yht.	2020	Manag.yht.	4020	Oulu mana.	5020	Tre kiint.h					
1021	Ari	1521	Sop.työt	2021	L-tiimi	4030	Oulu kiint.h							
1022	Eero	1522	Urakat	2022	Okotemia									
1023	Petteri			2023	OKO Vallila									
1024	J-P	1530	Kpito yht.	2024	Prima									
1025	Reijo	1531	Kausikunn.	2025	Info									
1026	Päivystys	1532	Tuntityöt	2026	Siivouspalv.									

1030	Rak.autom.	1540	Korj.rak.	2030	Kiint.palv.t.	2031	Yle	2032	Muut	2040	Tilapalvelut	SOLU
------	------------	------	-----------	------	---------------	------	-----	------	------	------	--------------	------

Aluesolut 10 - 29

Kiinteistöt kiinnitetty hierarkiassa aluesoluun.

Kiinteistöt 6-7 nroa, joista 3-4 ensimmäistä kertoo asiakkaan, 3 seuraavaa kiinteistön.

työnro / tiimi / tapaus / kiint. / ... / kons./	6	4	5	7	2
-------------------------------------------------	---	---	---	---	---

