

## OPPIMISTEHTÄVÄT

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO  
Johdon laskentatoimen jatkokurssi 5214212  
30.11.2014  
Janne Bragge 263654

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1. JOHDANTO.....  | 3  |
| 2. ASIAKKUUSKANNATTAVUUS.....                                 | 4  |
| Mistä on kysymys?.....  | 4  |
| Asiakkuuskannattavuuden mittarit.....                         | 5  |
| Asiakaskannattavuus ja asiakkaan volyymi.....                 | 6  |
| Referenssiarvo.....   | 7  |
| Osaamisarvo.....  | 7  |
| Kontaktiarvo.....   | 8  |
| Emotianaalinen arvo.....                                      | 8  |
| Säännönmukaisuusarvo.....                                     | 8  |
| Asiakassuhteen kesto.....                                     | 9  |
| Potentialialinen arvo.....                                    | 9  |
| 3. INVESTOINTI.....   | 10 |
| Investoinnin kannattavuuden arviointi.....                    | 11 |
| Investointilaskentamenetelmät.....                            | 12 |
| Miksi investointien syvälinen analysointi usein unohtuu?..... | 14 |
| 4. BALANCED SCORECARD JA ACTIVITY BASED COSTING.....          | 15 |
| Balanced Scorecard (BSC).....                                 | 15 |
| Taloudellinen näkökulma.....                                  | 16 |
| Asiakasnäkökulma.....   | 16 |
| Sisäisten prosessien näkökulma.....                           | 17 |
| Oppimis- ja kasvunäkökulma.....                               | 17 |
| Activity Based Costing.....                                   | 17 |
| BSC:n ja ABC:n yhteenliittymä.....                            | 18 |
| LÄHDELUETTELO.....  | 21 |

# 1. JOHDANTO

Oppimistehtävä kokonaisuutta käsittelen suhteessa johdon laskentatoimen jatkokurssin materiaaleihin ja ammattikorkeakoulussa julkaistuihin liiketalouden opinnäytetöihin. Opinnäytetöitä hyödyntäessäni suhteutin niiden väittämiä kurssin materiaaleihin ja harkitsin kriittisesti niiden paikkansa pitävyyttä.

Pohjaosaamiseni kurssin aiheiden käsittelyyn perustuu Hämeen ammattikorkeakoulussa suoritettuun Tradenomin tutkintoon ja Itä-Suomen avoimen yliopiston johdon laskentatoimen perusteiden ensimmäisen kurssin sisältöön.

Kirjoittaessani päämääräni oli noin 15 sivua pitkä kolmen esseen kokonaisuus, jossa on monipuoliset lähdeaineistot. Hieman toi 15 sivun päämäärä ylittyi, mutta harkinnan jälkeen en kuitenkaan halunnut lähteä lyhentämään oppimistehtävä kokonaisuutta.

Oppimistöiden kirjoittaminen oli mielestäni hyvä tapa opiskella valitut aihealueet kurssilta. Erilaisia tekstejä tuli luettua monipuolisesti materiaalia kerätessä, eikä näin aihealueeseen tutustuminen rajoittunut pelkästään kurssimateriaaleihin. Lisäksi lähdemateriaalin läpi käynti ja etsiminen auttoi kertaamaan oppimistehtävien aihealueet monipuolisesti.

## 2. ASIAKKUUSKANNATTAVUUS

### *Mistä on kysymys?*

Asiakassegmentoinnissa ja asiakassuhteen hoitamiseen liittyvissä päätöksissä asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan tarve on suuri (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010).

Asiakuuskannattavuutta voidaan laskea pitkältä aikaväliltä (yli vuosi) tai lyhyellä aikavälillä, jolloin verrataan esimerkiksi eri myyntitapahtumien kannattavuutta keskenään. Asiakkuudet voidaan myös segmentoida, jolloin tietyt yhteiset määritelmät omaavat asiakkuudet muodostavat yhden segmentin keskenään. Lopulta eri asiakkuussegmenttejen kannattavuutta verrataan toisiinsa.

Yksinkertaisimmillaan asiakkuuden kannattavuus voidaan laskea vähentämällä asiakkuuden tuloista sen aiheuttamat kustannukset. Kustannusten kohdistaminen ei kuitenkaan ole ihan yksinkertaista. Kaikki asiakkuuden aiheuttamat kustannukset eivät ole suorassa suhteessa asiakkuuteen kohdistuneeseen myyntiin. Esimerkiksi henkilöstöä tarvitaan mahdollista myyntiä varten asiakkuuden hoitamiseen vaikka ei tulisi yhtään myyntiä. Toisin sanoen asiakkuuteen tulisi osata kohdistaa myös yrityksen kiinteitä kustannuksia kuten markkinointi. (Savolainen 2010. 43)

Asiakkuuden suorat kustannukset on helppo todeta asiakkuuden aiheuttamina kustannuksina. Esimerkiksi tavaroiden toimituskulut asiakkaalle, tarjousten lähettäminen tai asiakaskäynnit ovat tyypillisiä suoria asiakkuuden aiheuttamia kustannuksia. Epäsuoria asiakkuuden kustannuksia ovat taas yleiset kaikkiin asiakkaisiin ja mahdollisiin uusiin asiakkaisiin kohdistuneet markkinointikampanjat kuten esimerkiksi mainostaminen alan lehdissä tai edustaminen alan messuilla.

Asiakkuuden kannattavuuden laskentaan on hyvä hyödyntää asiakkuuden katelaskentaa, jossa erotellaan asiakkuuden aiheuttamat suorat kustannukset asiakkuuden aiheuttamista epäsuorista kustannuksista. Asiakkuuden katelaskennan kaava on seuraavanlainen:

$$\text{Asiakkuuden tuotot} - \text{Suorat kustannukset} = \text{Asiakasmyyntikate}$$

$$\text{Asiakasmyyntikate} - \text{epäsuorat kustannukset} = \text{Asiakkuuden kannattavuus}$$

Kuvio 1. Asiakkuuden katelaskelma

..

Asiakaskannattavuuden tiedostaminen on merkittävä osa yrityksen kannattavuuden hallintaa (Mäntyneva 2003, 37). Asiakkuuskannattavuuden tunteminen hyödyntää kohdistamaan markkinointi panostuksia parhaimpiin asiakasryhmiin tehostaen markkinointia. Myös asiakkuuden aiheuttamien erilaisten prosessien tunteminen ja hallinta auttaa tehostamaan arkipäivästä tekemistä yrityksen sisällä.

### ***Asiakkuuskannattavuuden mittarit***

Markkinoinnin tehostamiseksi yrityksen tulisi tunnistaa tuottavimmat asiakkaat ja keskittyä tuottavimpiin asiakkaisiin. Usein yrityksen asiakkaat ovat kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia asiakkaita. Sanotaan että 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia myynnistä. Yrityksen on kyettävä tunnistamaan kaikkein kannattavimpien asiakkaiden lisäksi myös kaikkien huonoimmin tuottavat asiakkaat, jotka voivat olla huonoimmassa tapauksessa miinusmerkkisiä. (Mäntyneva 2001, 39)

Asiakkuuden arviointikriteerien tulee olla yrityskohtaisia ja heijastaa yrityksen kilpailuaseman tavoitteita ja strategioita (Savolainen 2010, 50). Kilpailuasema ja yritys itsessään kuitenkin muuttuu joten myös asiakkuuden arviointikriteereitä pitää muistaa päivittää tietyin ajanjaksoin.

Savolainen esittää opinnäytetyössään seuraavat asiakkuuden arvon mittaamiseen sopivat mittarit.

- Asiakaskannattavuus
- Asiakkaan volyymi
- Referenssiarvo
- Osaamisarvo
- Kontaktiarvo
- Emotionaalinen arvo
- Säännönmukaisuusarvo
- Asiakkuuden kesto
- Potentiaaliarvo

*(Savolainen 2010. 50)*

### **Asiakaskannattavuus ja asiakkaan volyymi**

Asiakaskannattavuusanalyysi on keino määrittää yrityksen strategisesti tärkeät asiakkaat. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyYTEEN.

Asiakaskannattavuutta tutkittaessa on syytä kiinnittää huomiota kannattavien asiakkaiden osuuteen koko asiakaskunnasta ja panostaa heidän pysymiseen asiakaskunnassa.

Kannattavimmat asiakkaat ovat koko aika alttiita kilpailijoiden houkutuksilla sillä yrityksen kannattavimmat asiakkaat ovat tyypillisesti markkinoilla houkuttelevia asiakkaita myös kilpailijoille. (Savolainen 2010, 46)

Asiakkuuden suuri volyymi mahdollistaa hyvän asiakaskannattavuuden. Mitä enemmän hyvä katteista myyntiä saadaan kohdistettua asiakkaaseen sitä kannattavammaksi asiakkuus muodostuu. Täytyy kuitenkin muistaa ettei yksittäiseen asiakkaaseen uhrata liikaa työtä ja panostuksia tehden näin asiakkuudesta kannattamattoman. Asiakkaan suuri volyymi ei siis ole tae hyvälle asiakaskannattavuudelle. Suuri volyymiset asiakkuudet ovat kannattavampia myös sen vuoksi, että uuden asiakkaan hankkiminen on haasteellisempaa kuin myynnin uusiminen

vanhalle asiakkaalle, jolle tuotteet ovat jo tuttuja. (Mäntyneva 2001, 38)

## **Referenssiarvo**

Tiettyihin asiakkaisiin yrityksen kannattaa panostaa kannattavuuden kustannuksella näiden asiakkaiden kohdalla. Esimerkiksi toimistokalustevalmistajalle on positiivista mielikuvaa herättävä asia mikäli jokin arvostettu yritys kalustaa toimistonsa heidän kalusteillaan. Yrityksen tyypillinen asiakaskunta vaikuttaa millainen mielikuva yrityksestä on markkinoilla. Mitä arvostetumpi asiakaskunta sitä arvostetumpi myös itse yritys on. Usein suuret asiakkaat ovat paitsi suuremman ostovoluminsa ansiosta haluttuja asiakkaita, myös siksi että pienemmät asiakkaat helposti seuraavat suuria asiakkaita. Asiakkaiden referenssiarvoa voidaan tutkia mainetutkimusten kautta. (Savolainen 2010, 51)

Referenssiarvon tärkeydestä huolimatta sille ei saa antaa liikaa painoarvoa. Referenssiarvon kautta saatu positiivinen huomio on syytä pitää osana hyvää markkinointia, mutta panostuksia markkinoinnissa on jätettävä huomattavasti myös niille pienemmän referenssiarvon omaaville asiakkaille.

## **Osaamisarvo**

Oppimisarvo on merkittävä tekijä nykypäivän verkostuneilla markkinoilla, jossa vaaditaan monipuolisia tuotteita. Kovan kilpailun johdosta ostettaviin tuotteisiin kohdistuu kovempi vaatimustaso, joka pakottaa yritystä kehittämään osaamistaan ja parantamaan tuotteidensa laatua. Vaativat asiakkaat voivat olla yritykselle hyvinkin arvokkaita mikäli yritys tiedostaa asiakkuuden tuottaman osaamisen arvon ja pystyy hyödyntämään vaativan asiakkuuden synnyttämää osaamista muihin asiakkaisiin. (Savolainen 2010, 51 – 52)

Yrityksen tulee tiedostaa milloin asiakkuus menee liian vaativaksi. Vaativuutta on hyvä analysoida asiakkaan synnyttämien kulujen kautta. Mikäli vaativan asiakkaan kulut nousevat liian suureksi eikä suuria kuluja pystytä perustelemaan uuden osaamisen kautta, kannattaa vaativasta asiakkuudesta luopua ja keskittyä muihin asiakkaisiin.

## **Kontaktiarvo**

Yritysten kannattaa hankkia itselleen asiakkaita joilla on kontaktiarvoa. Kontaktiarvolla tarkoitetaan asiakasta jonka kautta yritys voi saada kytköksiä seuraaviin asiakkaisiin. Asiakkaan kuuluminen esimerkiksi johonkin yritysketjuun lisää mahdollisuutta muiden yritysketjun yritysten asiakkuuteen. Kontaktiarvon kautta voidaan pienin panostuksin saada joku ei niin merkittävä asiakas, jolla on hyvä kontaktiarvo omaksi asiakkaaksi samalla parantaen mahdollisuutta merkittävän asiakkuuden syntymiseen. (Savolainen 2010, 52)

## **Emotionaalinen arvo**

Emotionaaliset arvot ovat pehmeitä arvoja ja niiden euromääräisen arvon maaritteleminen on hankalaa. Emotionaaliset arvot kuuluvat esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen välinen luottamus. Luottamus on kuitenkin tärkeä elementti yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaalle tulee myös asiakkuuden kautta tietty tunnetila toimimisesta yrityksen kanssa. Positiivinen tunnetila saattaa johtaa suurempaan kaupankäyntiin ja pidempään asiakkuuteen yrityksen ja asiakkaan välillä. Emotionaaliseen arvoon sisältyy myös arvojen yhteensopivuus yrityksen ja asiakkaan välillä. Ihmiset haluavat välittää tiettyjä arvoja itsestään kulutuksen kautta ja päätyvät helpommin asiakassuhteeseen yritykseen joka välittää samoja arvoja kuin he itse. (Savolainen 2010, 52)

Emotionaalisia arvoja voidaan tutkia asiakastutkimuksen kautta. Internet sivuilla voidaan tehdä kyselyitä tai asiakaskohtaamisissa voidaan myynnin yhteydessä myös kysyä asiakkaan pehmeistä arvoista. Emotionaaliset arvot ovat kuitenkin vaikeasti mitattavia ja tutkimustuloksiin tulisikin suhtautua pienellä varauksella.

## **Säännönmukaisuusarvo**

Asiakkaan asioinnin säännönmukaisuus tuo yritykselle säännönmukaisuusarvoa. Tasainen myynti luo edellytykset menestyvälle yritykselle, helpottaen yrityksen tulevaisuuden suunnittelua ja vähentäen kapasiteetin käyttöasteen muutoksia. Säännönmukaisuuden



seuraaminen asiakaskohtaisesti on helppoa myynninseurannan kautta, joten asiakaiden vertailu on objektiivista ja tutkimustulokset ovat hyvin tehdyn tutkimuksen jälkeen luotettavia. (Savolainen 2010, 52 – 53)

### **Asiakassuhteen kesto**

Asiakkuuden kestoja voidaan pitää yhtenä asiakkuuden arvoa määrittelevänä tekijänä. Pitkäaikainen asiakkuus on usein myös lyhytkestoista asiakkuutta parempia yritykselle taloudellisesti. Pitkäaikainen asiakkuus mahdollistaa myös tärkeän tasaisen tulovirran yritykselle. Asiakassuhteesta voidaan määritellä asiakkuuden elinkaari. Pitkään jatkunut asiakkuus on yritykselle tyypillisesti taloudellisesti kannattavampi elinkaaren loppupuolella kuin alkupuolella. Elinkaaren alkupuolella asiakkuuteen kohdistuu ns. alkuinvestointeja kun rakennetaan asiakassuhdetta yrityksen ja asiakkaan välillä. Taloudellisesti vahva asiakassuhde vaatii kuitenkin asiakasuskollisuutta. Pelkkä asiakkuuden kesto ei vielä takaa hyvää ja tasaista tulovirtaa asiakkaalta yritykselle, mikäli asiakasuskollisuus ei ole korkealla tasolla ja asiakas ei keskittä asiakkuuttaan yritykselle. (Savolainen 2010, 53)

### **Potentiaallinen arvo**

Asiakkuuden potentiaalisella arvolla tarkoitetaan asiakkuuden tulevaisuuden kohdistuvaa arvioitua arvoa. Potentiaalisen arvon määrittelemine on hankalaa, koska se perustuu erilaisille oletuksille. Arviointia kuitenkin helpottaa mitä paremmin tuntee asiakkaansa ja markkinansa. (Savolainen 2010, 53)

Asiakaspotentiaalia määriteltäessä pelkkä asiakkaan arvioiminen ei riitä vaan on myös huomioitava kuinka olettaa asiakkaansa toimialan kehittyvän. Asikkaan kasvun arvioiminen voi perustua asiakkaan toimialan kasvuun. Asiakastuntemuksen lisäksi asiakaspotentiaalnin määrittelemisessä markkinatuntemus on tärkeässä osassa.

### 3. INVESTOINTI

Kehittyäkseen tulevaisuudessa ja ylläpitääkseen toimintaedellytykset yrityksen on tehtävä investointeja. Investoinnit voivat olla esimerkiksi kehittämishankkeita, koneiden uusimista, toiminann laajentamisinvestointeja. Investoinneista päättäminen on oleellinen osa strategista suunnittelua. Investoinnit eivät ole hetken mielenjohteesta tulevia kehittämisideoita vaan investoinnit perustuvat yrityksen pitkän aikavälin strategiaan.

Investointiin liittyy aina oletus sen tuomista tulevista kassavirroista. Aikaväli jonka aikana investoinnin laskevan tuovan positiivista tuloa yritykseen on tyypillisesti pitkä yli vuoden mittainen. Investoinnit voivat liittyä aineellisiin hyödykkeisiin, kuten rakennuksiin, erilaisiin tuotantovälineisiin, laitteistoihin, kuljetusvälineisiin aj kakusteisiin tai aineettomiin hyödykkeisiin eli henkilöstön pitkäaikaiseen koulutukseen, tutkimukseen ja tuotekehitykseen sekä brändeihin ja tavaramerkkeihin.

Investoinnit voidaan jakaa kahteen kategoriaan finanssi-investointeihin ja reeali-investointeihin. Finanssi-investoinnit ovat raha- tai osakemarkkinoilla tehtyjä investointeja erilaisiin korko-, rahoitusinstrumentteihin tai osakkeisiin, joilla haetaan tuottoja yrityksen varsinaisen toiminnan ulkopuolelta. Reeali-investoinneilla tarkoitetaan investointeja pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin. Reeali-investoinnit liittyvät yrityksen varsinaisen toiminnan kehittämiseen ja tason säilyttämiseen. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 329.)

## Investoinnin kannattavuuden arviointi

Investoinnin kannattavuuden laskeminen edellyttää seuraavien perustietojen keräämistä ja analysointia.

- Investoinnin hankintameno
- Investoinnin vuosittaiset nettokassavirrat
- Investoinnin taloudellinen pitoaika
- Investoinnin jäännösarvo
- Valittu laskentakorko
- Investoinnin riskit

Investoinnin hankintameno tarkoittaa investoinnin toteuttamishetken menoja.

Hankintamenoon sisällytetään esimerkiksi koneiden ja laitteistojen käyttöönottokustannukset kuten asennus- ja koulutuskulut. Investoinnin hankintameno on siis hinta jonka yritys joutuu maksamaan hankkiakseen koneen tai laitteiston ja saadakseen sen käyttökuntoon yrityksessä.

Investoinnin vuotuisilla nettokassavirroilla tarkoitetaan investoinnin tuomien kassavirtojen nettoarvoa. Nettokassavirta on koneen tai laitteiston tuomat tulot vähennettyinä sen käytöstä johtuvilla menoilla. Nettokassavirta on investoinnin tuottojakauma. Täytyy kuitenkin huomata ettei poistoja oteta huomioon määriteltäessä nettokassavirtoja, koska ne eivät ole kassavirtoja aiheuttavia tekijöitä. Investoinnin vuosittaiset käyttökustannukset ovat tyypillisesti helpommin selvitettävissä kuin investoinnista syntyvät vuosituotot. Investoinnin tuottojen määrittely vaatii systemaattisia menetelmiä, jossa huomioidaan markkinoiden, toimialan ja kilpailijoiden tuleva kehitys.

Investoinnin taloudellinen pitoaika on ajanjakso jolta investoinnin nettotuotot otetaan huomioon. Investoinnin taloudellisen pitoajan päätyttyä koneella tai laitteistolla on jäännösarvoa, joka tulee ottaa huomioon investointilaskelmaa tehdessä. Jäännösarvo voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Positiivinen jäännösarvo on koneesta tai laitteesta saatava

tuotto mikäli se myydään taloudellisen pitoajan päätyttyä. Negatiivinen jäännösarvo syntyy mikäli koneen tai laitteen poistaminen käytöstä tuottaa kuluja esimerkiksi romutuksesta, hävittämisestä tai maisemoinnista johtuen.

Olennainen investoinnin kannattavuuteen vaikuttava tekijä on laskentakorko, joka kautta voidaan määritellä investoinnin tuottovaatimus. Tuottovaatimus voidaan määritellä painotetun oman ja vieraan pääoman tuottovaatimuksen avulla (Weighted average cost of capital, WACC)

Investointiin liittyy riskiä että tulevat kassavirrat eivät vastaakaan oletettua. Tyypillisesti investoinnin riskiä arvioidaan herkkyyksianalyysien ja simulointien avulla. Tuottovaatimus investoinnille on sitä korkeampi mitä suurempia riskejä kuinka todennäköiseksi riskien toteutumista pidetään. (Järvenpää & Lämsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 335-336.)

## **Investointilaskentamenetelmät**

Investoinnin kannattavuutta voidaan arvoida sitä varten kehitetyillä laskentamenetelmillä. Menetelmillä on omat hyvät ja huonot puolensa. Yrityksen pitää määritellä mikä menetelmä on sopivin juuri heidän tarpeisiinsa. Käyn seuraavassa lyhyesti läpi Järvenpää ym. esittelemät investointilaskentamenetelmät.

Nettonykyarvomenetelmässä investoinnin ennakoitujen kassavirrat diskontataan laskentakorkokannalla investointihetkeen. Näin lasketusta nettotuottojen nykyarvosta vähennetään hankintameno. Mikäli taloudellisen pitoajan päättymisen jälkeen investoinnille jää arvoa, diskontataan jäännösarvo laskentakorkokannalla ja lisätään investoinnin nettonykyarvoon. Nettonykyarvo osoittaa investoinnin tuottaman arvonlisän. Investoinnin nettonykyarvon ollessa 0 tai suurempi on investointi kannattava. Mitä enemmän nettonykyarvo on sitä kannattavampi investointi on.

Sisäisen korkokannan menetelmällä lasketaan se tuottotaso jolla investoinnin nettonykyarvo on nolla. Tällöin sisäisellä korkokannalla diskontatut investoinnin nettotuotot ovat

alkuinvestoinnin suuruiset. Sisäisen korkokannan menetelmällä selvitetään investoinnin rahoituksellinen kriittinen piste eli tuottotason jolla investointi muuttuu kannattavaksi. Sisäistä korkokantaa käytettäessä investoinnin kannattavuutta arvioidaan vertaamalla laskettua sisäistä korkoa investoinnin tuottovaatimukseen. Mikäli investoinnin sisäinen korko on investoinnin tuottovaatimusta korkeampi, on investointi kannattava.

Annuiteettimenetelmä ilmaisee investoinnin hankintakustannuksen vuosiannuiteettina, jota verrataan vuosittaisiin investoinnin kassavirtoihin. Investointi on kannattava mikäli vuotuiset nettokassavirrat ovat annuiteettia suuremmat. Annuiteetin hyvä puoli on että sillä voi kätevästi tarkastella vuosittaisten tuottojen vaihtelua, kun investoinnin kustannukset on kohdistettu vuositason sen pitoajan mukaisesti.

Takaisinmaksuajanmenetelmässä (payback) investoinnin kannattavuutta seurataan sillä, kuinka nopeasti investoinnin hankintameno tulee katetuksi sen tuottamalla nettotuotoilla. Takaisinmaksuaika korostaa investoinnin rahoituksen merkitystä, ja sen tasoa arvioidaan tavoitteeksi asetettuun takaisinmaksu-aikaan verratuna. Periaatteessa on sitä parempi, mitä lyhyempi takaisinmaksuaika on. Takaisinmaksuajan menetelmän perusmallin heikkous on se, ettei se ota huomioon rahan aika-arvoa. Ongelma on mahdollista ratkaista laskemalla takaisinmaksuaika korollisena.

Investoinnin tuottoprosentti on sisäisen korkokannan menetelmän yksinkertaistettu muoto. Pääoman tuottoastetta hyödynnetään yrityksen toiminnan ohjaamisessa ja suorituksen arvioinnissa. Tästä syystä sitä toisinaan käytetään myös investointilaskennassa, kun halutaan arvioida investoinnin vaikutusta yrityksen tai sen tulosyksikön pääoman tuottoon. Pääoman tuottoasteen heikkoutena on se ettei se ota huomioon rahan aika-arvoa eikä se perustu kassavirtojen tarkasteluun kuten aikaisemmin esiteltyt menetelmät. (Järvenpää & Lämsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 336 - 346.)

## **Miksi investointien syvällinen analysointi usein unohtuu?**

Investoinnin tarkkailu ja seuranta jaetaan investoinnin aikaiseen kustannuseurantaan ja investointitoiminnan ohjaukseen sekä loppuun saatettujen investointien tarkkailuun.

Tarkkailun avulla suunnitelmien kehittyttymistä pystytään seuraamaan kannattavuuden suunnittelu- ja tarkkailulaskelmien avulla. Mikäli investoinnissa huomataan puutteita, pystytään siihen kohdistamaan korjaustoimenpiteitä ja puutteiden ollessa suuria aloitettu investointi pystytään keskeyttämään tarkkailun perusteella. Seuranta auttaa myös siirtämään opittua osaamista uusiin investointeihin parempien riskianalyysien ja realistisemman suunnittelun avulla.

Investointien tarkkailussa haasteena on se, miten saadaan eslilleinvestoinnin erillistuottot ja -kustannukset, joita ilman vertaaminen investointisuunnitelmaan ei ole mahdollista.

Investoinnin hyödyntämisaikana liiketoimintaympäristössä voi tapahtua merkittäviä muutoksia, jotka voivat tehdä tarkkailusta haasteellista tai vähentää investoinnin merkitystä huomattavasti. Investoinnin tarkkailussa huomattavat negatiiviset kehityssuunnat, jotka vähentävät toteutuneen investoinnin kannattavuutta saattavat heikentää investoinnin jälkiseurantaa. Epäonnistumisen myöntäminen ja vastuuhenkilön osoittaminen ei aina ole helppoa. Aina kuitenkin epäonnistuminen ei johdu tekijäistä joihin johto voisi vaikuttaa. Myös tarkkailun työmäärä saattaa heikentää jälkiseurantaa. Huomattava tarkkailun työmäärä ja vähäiset siitä saatavat hyödyt eivät kannusta tarkkailun toteuttamiseen. Huonoa jälkitarkkailua ei kuitenkaan voida korvata jälkiviisaudessa, vaan heikosti toteutettu jälkitarkkailu heijastuu uusittuina virheinä tulevaisuudessa.

Investointitarkkailun keskeinen päämäärä on systemaattisen kustannuseurannan luominen, joka kehittää yrityksen investointiprosesseja ja ohjausta, antaa palautetta strategiaprosesseihin sekä kehittää yrityksen toiminnan pitkän aikavälin suorituskykyä. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 358 - 358.)

## 4. BALANCED SCORECARD JA ACTIVITY BASED COSTING

### ***Balanced Scorecard (BSC)***

Toimiakseen suunnitelmallisesti yritys tarvitsee selkeän suunnitelman tulevaisuudelle eli strategian. Strategisella ohjauksella yritys varmistaa että se löytää oikean kurssin ja varmistaa suunnan säilymisen oikeana tulevaisuudessa. Tarkkailemalla kriittisiä menestystekijöitä ja reagoimalla niissä tapahtuviin muutoksiin varmistetaan yrityksen kehittyminen johdon haluamaan suuntaan. Strateginen ohjaus antaa suuntaviivat mutta se ei kuitenkaan saa rajata innovatiivisuutta ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 285.)

Balanced Scorecard – mittaristo on kehitetty 1990-luvulla mittaamaan yrityksen suorituskykyä. Mittariston avulla voidaan ottaa myös aineettomat tekijät huomioon yrityksen suorituskykyä määriteltäessä. Balanced Scorecard – mittaristoa on kehitetty ajan myötä ja yritykset muokkaavat mittaristoa paremmin omaan toimintaansa soveltuvaksi lisäämällä tai poistamalla siitä näkökulmia. (Ballhorn, H. 2014)

Balanced scorecard – mittaristo koostuu alunperin neljästä eri näkökulmasta jotka ovat talous-, asiakas-, osaamis- ja kasvu- sekä talousnäkökulma. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 291.) Kaplanin ja Nortonin alkuperäisestä neljästä perusnäkökulmasta voidaan myös poiketa. Käytännössä käytettäviä näkökulmia on 3-5. Perusnäkökulmien rinnalle voidaan esimerkiksi tuoda henkilöstön näkökulma, mikäli sellainen nähdään tarpeelliseksi yrityksen strategisessa ohjauksessa. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 291.)

Balanced Scorecard on erityksellinen mittari koska se mittaa operatiivisten toimintojen lisäksi

yrittäjän suorituskykyä myös operatiivisten toimintojen ulkopuolella prosessinäkökulman kohdalla. (Ballhorn, H. 2014, 13)

## **Taloudellinen näkökulma**

Talouden näkökulmaa voidaan kutsua myös omistajanäkökulmaksi. Talouden näkökulma keskittyy siihen miltä yritys näyttää sen omistajille. Taloudellinen näkökulma sisältää esimerkiksi kasvun, kannattavuuden ja tuottavuuden painotukset.

Yrityksen elinkaarella on vaikutusta siihen, mihin asioihin taloudellinen näkökulma keskittyy. Kasvuvaiheen yritykset keskittyvät myynnin mittareihin kun markkinoita puolustavat hidastuneen kasvun yritykset keskittyvät enemmän kannattavuutta kuvaaviin mittareihin. (Ballhorn, H. 2014, 12.)

## **Asiakasnäkökulma**

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin.

Asiakasnäkökulman perusmittarit ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakassuhteita tutkiessa kannattaa pohtia mihin asiakassegmenttiin asiakas kuuluu ja onko asiakkuus kannattava. Perusmittarit heijastavat yrityksen onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa yrityksen näkökulmasta. (Ballhorn, H. 2014, 13.)

Asiakaslupausten mittarit ohjaavat yrityksen toimintaa asiakasrajapinnassa. Asiakaslupausten mittareilla mitataan yrityksen tuotteiden ja palveluiden hintaa ja laatua, yrityksen imagoa, mainetta ja suhdetta asiakkaaseen. Oikein asetettuna mittarit antavat vastaukset siihen kuinka pitää asiakkaat uskollisena ja tyytyväisenä. Asiakaslupaustenmittareilla myös ohjataan yrityksen toimintaa markkinaosuuden säilyttämisessä ja uusien asiakkaiden hankinnassa.



Mittareiden kautta pitäisi heijastua yrityksen perusstrategian ydin. (Ballhorn, H. 2014, 13.)

## **Sisäisten prosessien näkökulma**

Sisäisillä prosessien näkökulmassa mitataan yrityksen sisäisiä toimintoja, kuten esimerkiksi tavarantoimitusta asiakkaalle tilauksesta tavarantoimitukseen, uusien tuotteiden innovointi prosessia ja myynnin jälkeistä palveluprosessia. Sisäisten prosessien toimivuus heijastuu myös taloudellisen ja asiakasnäkökulman toimintojen toimivuuteen. Sisäisten prosessien näkökulman mittareilta onkin vaadittava hyvää suoritustasoa sen mitattaessa aivan yrityksen ydintoimintoja. Balanced Scorecard – mittaristo eroaa muista moniulotteisista mittareista prosessinäkökulman huomioimisessa. (Ballhorn, H. 2014, 13)

## **Oppimis- ja kasvunäkökulma**

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareiden tulisi antaa vastaus siihen pystyykö organisaatio luomaan arvoa omistajilleen ja kehittymään tulevaisuudessa. Mittareiden avulla tulisi myös määrittellä millainen infrastruktuuri on yritykselle paras mahdollinen.

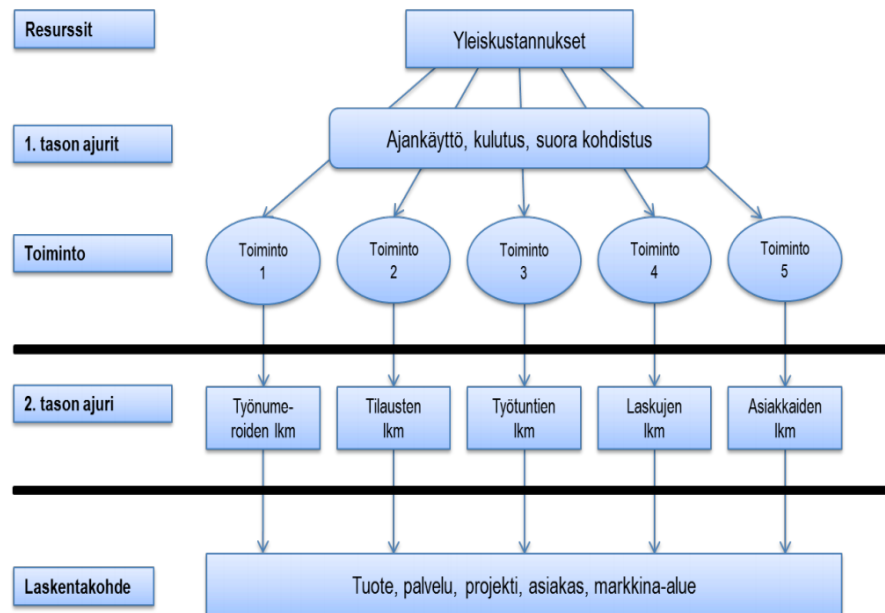
Oppimis- ja kasvumittareilla mitataan työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuottavuutta. Mittariston hyödyt näkyvät tyytyväisempinä työntekijöinä joka heijastuu asiakaspintaan. Sitoutuneet työntekijät taas eivät hakeudu muihin tehtäviin mikä edes auttaa yrityksen tietotaidon säilymistä yrityksen sisällä. (Ballhorn, H. 2014, 14.)

## ***Activity Based Costing***

Activity Based Costing (ABC) eli toimintolaskenta on kirjallisuuden ja käytännön kokemusten mukaan parhaiten aiheuttamisperiaatetta yleiskustannusten kohdistamisessa noudattava kustannuslaskentamenetelmä. Toimintolaskenta perustuu organisaation resurssien käytön jakamiselle toiminnoittain. Kustannukset kohdistetaan toiminnoista kustannusajureiden avulla eri laskentakohteille. Toimintolaskennan tarkoituksena on tuoda esille tuotteiden, palveluiden, asiakkaiden, projektien ja jakelukanavien kokonaiskustannusten

synty resurssien kulutuksen ja toimintojen käytön seurauksena.

Toimintolaskennan keskeinen tavoite on kustannusten käyttäytymisen aiheuttamisyhteyden kattava ja johdonmukainen ymmärtäminen ja analysoiminen. Toimintolaskennan avulla on mahdollista tukea organisaation strategista ja operatiivista johtamista sekä niiden kehittämistä. (Järvenpää & Lämsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 128 - 129.)



KUVIO 1. Toimintolaskenta esimerkki (Lumijärvi ym. 1995, 53)

## BSC:n ja ABC:n yhteenliittymä

Balanced Scorecard ei ole pelkkä kokoelma tunnuslukuja. Tulokortissa on olennaista se, että se johdetaan yrityksen strategiasta ja että haluttujen tavoitteiden ja niiden tavoittelua kuvaavien mittareiden välillä on todellinen riippuvuus- tai vaikutussuhde. BSC on ennen kaikkea strategisen ohjauksen väline, eikä pelkkä strategian toteutumisen valvontaväline. Tulokortin strategisen johtamisen malli sisältää strategian ja jalkauttamisen,

toimeenpanon, seurannan ja kehittämisen. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 291 – 292.)

BSC hyödynnettäessä johto joutuu tarkasti pohtimaan, mikä on strategian kannalta olennaista. Strategian mallintamisesta strategia kartaksi (strategic mapping) on erittäin hyödyllinen ohjausväline. Strategian asettaminen mitattavaksi pakottaa organisaation johdon määrittelemään täsmällisesti halutun strategian ja sen, mitä strategisilla tavoitteilla konkreettisesti tarkoitetaan. Mittareiden määrittelyn jälkeen niille asetetaan tavoitteet ja vastuuhenkilöt. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 292.)

ABC:n keskeinen tavoite on kustannusten käyttäytymisen aiheuttamisyhteyden kattava ja johdonmukainen ymmärtäminen ja analysoiminen. Kustannusten hallinnan kautta ABC voi olla keskeinen tuki yrityksen strategisessa ja operatiivisessa ohjaamisessa. Toimintolaskennan hyödyntämistä johtamisessa kutsutaankin toimintojohtamiseksi (activity-based management, ABM). Toimintolaskennan ja -johtamisen tuki on merkittävä apu erityisesti kannattavuuden ohjauksessa ja tarkkailussa, tuotteiden ja palvelujen hinnoittelussa sekä toimintoketjujen ja -prosessien laadun, kustannustehokkuuden ja tuottavuuden kehittämishankkeissa. Lisäksi toimintolaskentaa voidaan hyödyntää tuotannon ohjauksessa. (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen, 2010, 129.)

BSC ja ABC molemmat ovat hyödyllisiä välineitä yrityksen strategisessa ohjauksessa. Molemmat auttavat yrityksen johtoa tuomaan yrityksen strategiaa käytäntöön. BSC pohjautuu tunnuslukuihin joihin yrityksen johto määrittelee tavoitearvot strategian pohjalta. ABC taas pohjautuu kustannusten hallintaan yrityksen eri toiminnoissa ja ohjaa näin yritystä kohti tavoitetulosta.

BSC ja ABC järjestelmät vaativat yrityksen johdolta paneutumista järjestelmän hyödyntämiseen. Kaikki lähtee yrityksen strategian ajantasaisuudesta. Kuinka hyvin yrityksessä on määritelty mihin yritystä halutaan johtaa ja mitkä ovat todelliset tulevaisuuden tavoitteet. Mikäli yrityksen strategia ei ole ajantasalla ei BSC ja ABC ohjaa strategiaa oikeaan

suuntaa.

BSC ja ABC vaativat paneutumista ja analysointi niin tavoitearvoja ja -lukuja määriteltäessä, suunnitellun vuoden käynnissä ollessa ja vuoden päätyttyä jolloin saavutettuja arvoja ja lukuja verrataan toteutuneisiin. Ilman huolellisista analysointia ja järjestelmien tuomista osaksi jokapäiväistä toimintaa BSC ja ABC voivat vaan jäädä joukoksi lukuja ilman ohjausvaikutusta.

## LÄHDELUETTELO

- ✓ Savolainen, Arto 2009. Asiakkuuksien arvo Berner Pultissa. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Kuopio.
- ✓ Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J., 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOPro Oy. Helsinki.
- ✓ Mäntyneva, M. 2001. Asiakuudenhallinta. WSOY. Helsinki.
- ✓ Ballhorn, H. 2014. Balanced Scorecard strategian ja vision mittarina. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Leppävaara.
- ✓ Lumijärvi, O-P., Kiiskinen, S. & Särkilahti T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä, toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Juva: WSOY.