

## Tehollisuus

Kustannukset ovat perinteisesti niitä, joihin heti kiinnitetään huomio, jos kannattavuus ei ole tyydyttävä. Niitä on helppo seurata ja ennakoida miten kustannusten muuttuminen vaikuttaa lopputulokseen. Kustannuksia ei kuitenkaan tulisi nähdä pelkästään negatiivisessa valossa. Ainakin osa niistä ilmentää myös myyntitulojen aikaansaamisessa välttämättömien resurssien arvoa. Kustannukset voivat hyvällä syyllä jakaa ”hyviin” ja ”huonoihin”. Hyvät kustannukset – esimerkiksi logistiikka oikein toteutettuna – tukevat yrityksen liiketoimintaa ja edistävät tuottojen hankkimista. Hyvät kustannukset heijastavat sitä osaamista, josta asiakkaat maksavat hankkiessaan yrityksen tuotteen tai palvelun.

Oikeiden ja väärin kustannusten käsitettä voidaan arvioida eri toimintojen hyödyllisyyden tai *tehollisuuden* (engl. effectiveness) näkökulmasta. Tehollisuudella tarkoitetaan eri toimintojen ja niistä muodostuvien kokonaisten prosessien järkevyyttä tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Tehollisuuden lisäämisellä pyritään siihen, että tehtäisiin enemmän oikeita asioita, jotka tuovat asiakkaille lisäarvoa. Tehollisuus on strateginen käsite.

Kannattavuuden parantamisessa on paljolti kysymys siitä, miten tehollisuus saataisiin mahdollisimman hyväksi. Eli miten osattaisiin tehdä juuri niitä asioita, joista asiakas haluaa maksaa ja miten asiakkaan kannalta hyödyttömiltä menoeriltä voitaisiin välttyä.

### *Keskittyminen oleelliseen*

Tehollisuutta nostetaan muuttamalla prosesseja, mutta siihen voidaan vaikuttaa myös keskittymällä oleelliseen. Pienillä markkinoilla on vain rajalliset mahdollisuudet ja siksi joudutaan tekemään valintoja. Tehollisuuden parantaminen lähtee asiakas- ja tuotevalinnoista. On päätettävä, ketkä ovat asiakkaita ja mitä tuotteita tai palveluita heille halutaan ja voidaan tarjota. Liikaa ahnehtiva huomaa nopeasti kulujen kasvavan tuottoja nopeammin. ”Kaikkea kaikille” on tuhon tie.

Liikekumppanien lukumäärä B2B-liiketoiminnassa vaikuttaa tehollisuuteen paljon. Kun myyntihenkilöt pitävät yhteyksiä asiakkaisiin ja ostajat tavarantoimittajiin, ovat tämän työn määrä ja siitä aiheutuvat kulut suoraan verrannollisia asiakkaiden tai tavarantoimittajien lukumääriin ja jossain määrin myös niiden maantieteelliseen etäisyyteen.

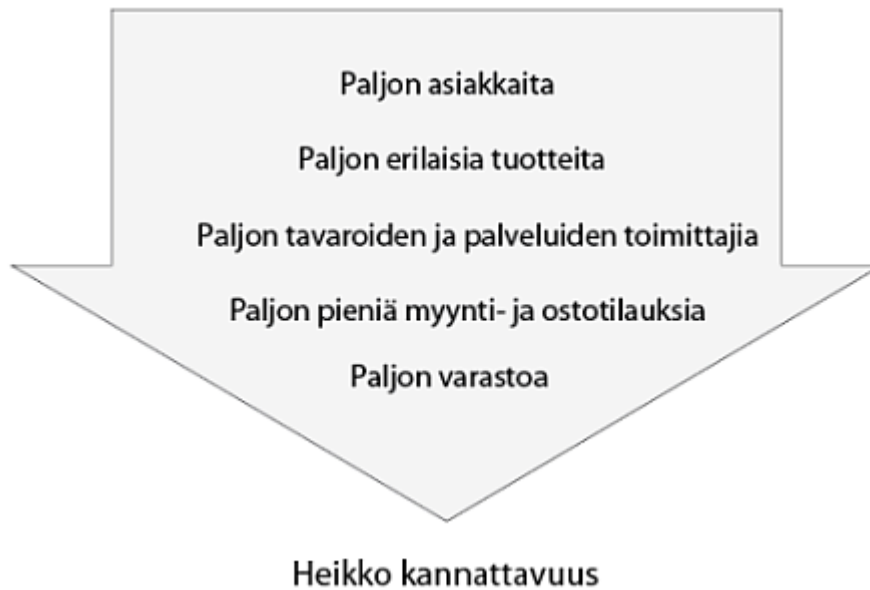
Jos asiakasmäärä laajenee ja erilaistuu, laajenee sen seurauksena sitten usein myös myytävien tuotteiden tai palveluiden valikoima. Kun taas tuotevalikoima on laaja, on myös ostettavia raaka-aineita ja tuotteita vastaavasti paljon. Tämän johdosta taas tavarantoimittajia voi olla lukumääräisesti paljon. Ehkä tavarantoimittajia on ympäri maailmaa tai ainakin laajalla maantieteellisellä alueella. Laajassa valikoimassa on suhteellisesti enemmän tuotteita, joiden myynti jää pieneksi. Nekin tuotteet joudutaan kuitenkin ostamaan, kuljettamaan yritykseen, vastaanottamaan ja varastoimaan. Kuluja syntyy vaikka myyntitulot jäävät vähäisiksi. ”Kaikkea kaikille” -politiikka lisää tavarantoimittajien määriä, eikä asialle enää ostossa mahdeta mitään.

Ylipäänsäkin tilaus-toimitusprosessin kustannukset riippuvat paljon juuri tapahtumien lukumäärästä. Liiketoiminnan sirpaloituessa kustannukset uhkaavat kasvaa, vaikka liikevaihto pysyy ennallaan. Tai kustannukset kasvavat paljon liikevaihdon lisäystä nopeammin. Laajeneminen johtaa helposti siihen, että vaikka liikevaihto lisääntyy, tavarat ostetaan, kuljetetaan ja käytetään valikoiman laajenemisen johdosta pienissä erissä ja tapahtumia on paljon. Niistä taas aiheutuu kuljetamista, käsittelytyötä, laskuja, laskujen tarkastamista ja kaikkinaista hallintotyötä eli kiinteitä kuluja, joita ei pystytä tai osata sisällyttää hintoihin. Silloin volyymin lisäys johtaakin kannattavuuden heikkenemiseen.

Kun asiakaskuntaa rajataan, rajautuu samalla sille tarjottava tavaravalikoima. Mitä rajallisempi valikoima, sen suurempi on myynnin volyyymi tuotetta ja asiakasta kohden. Sama pätee valmistamiseen ja ostamiseen. Rajallinen valikoima antaa hyvän lähtökohdan rajata tavarantoimittajien lukumäärää. Silloin hankittavat tavarat ostetaan ja kuljetetaan suuremmissa erissä.

Pienillä markkinoilla B2B-asiakkaiden rajaaminen koetaan kuitenkin vaikeaksi ja hankalaksi. Myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta kaikki kaupat, joissa myyntihinta ylittää muuttuvat kulut, ovat tervetulleita.

Huono tehollisuus vaikuttaa kaikkeen. Huono tehollisuus nostaa myyntihintoja ja julkisella puolella veroja. Oleelliseen keskittymisen kautta aikaan saatu tehollisuuden lisääminen on edullinen investointi. Mikä parasta, sen toteuttamiseen tarvitaan rahallisten pääoman asemasta vain henkistä panostusta – asenteen muutosta ”korvien välissä”.



*Kuva 2-9. Heikko kannattavuus on usein seurausta ”kaikkea kaikille”-toimintatavasta. B2B-yrityksen tulee aloittaa asiakasmäärien tutkimisesta. B2C-yritysten taas tulee ensin paneutua tuotevalikoiman laajuuteen.*

### ***Tehollisuutta pitää osata ennakoida***

Tehollisuutta pitää tietenkin ajatella koko ajan erityisesti etukäteen. Kannattamattomia asiakkaita palvelemaan ja kannattamattomia tuotteita myymään ei pidä rekrytoida henkilöstöä. Realiteetit on osattava nähdä. Vaikeudet ovat moninkertaisia, kun muutokset tehdään vahingon jo tapahduttua. Joudutaan tilanteeseen, jota kuvaa hyvin amerikkalainen termi ”downsizing” – toiminnan supistaminen. Liiketoimintaa supistettaessa on pakko vähentää myös henkilöstöä.

Vain yrityksen johto voi aidosti vaikuttaa tehollisuuteen. Organisaation alemmilla tasoilla, ostajilla tai asiakastilausten käsittelijöillä, ei ole tähän suuriakaan mahdollisuuksia. Heidän on aina hankittava tuotannon tarvitsemat osat tai asiakkaiden tilaamat tuotteet ja heidän on toimitettava ajallaan asiakkaiden tilaukset.

Korkea tehollisuus ja sen seurauksena parempi tuottavuus ovat ilman muuta yrityksen kilpailukyvyn ja hyvän taloudellisen tuloksen perusta. Prosessijohtaminen korostaa, etteivät tuottavuus ja taloudellisuus synny ja parane pelkästään yritysten omin sisäisin ponnisteluin. Toiminta yrityksen yhdyspinnoissa niin tavarantoimittajien kuin asiakkaidenkin kanssa vaikuttaa ratkaisevasti tunnuslukuihin. Itse asiassa parhaat mahdollisuudet tuottavuuden parantamiseen löytyvät tilaus-toimitusprosessista ja sen ohjaamisesta. Myös kustannuksista yritysten rajapinnoissa tulee olla hyvin selvillä. Seuraava luku käsittelee niiden kartoitusta.

***Tämä teksti on ote sivuilta 41–45 kirjassa: Jouni Sakki: TILAUS–TOIMITUSKETJUN HALLINTA; B2B - Vähemmällä enemmän, 7. uudistettu painos, ISBN 978-951-97668-4-3***