

# Korjaamopalveluiden asiakasryhmäkohtaiset ka- tetuotot

Case: Man-Yhtiöt Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Noora Virtanen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

VIRTANEN, NOORA:

Korjaamopalveluiden asiakasryhmäkohtaiset katetuotot  
Case: Man-Yhtiöt Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö, 49 sivua, 9 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Man-Yhtiöt Oy:n korjaamopalveluiden katetuottolaskennan taso. Tutkimuksessa asiakkaat ryhmitellään kolmeen ryhmään: pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin. Näistä edellä mainituista ryhmistä etsitään kannattavin asiakasryhmä. Tutkimuksella on sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia piirteitä.

Yrityksen taloudellinen kannattavuus on tärkeätä sen tulevaisuuden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. Pelkistetysti sanottuna, kannattavuudella tarkoitetaan tuottojen ja kulujen erotusta. Yksi tapa arvioida yrityksen kannattavuutta, on katetuottolaskenta. Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään, onko case-yrityksen eri asiakasryhmien katteiden muodostumisissa eroja.

Tutkimuksen teoriaosuudessa määritellään palvelut, käydään läpi asiakkuutta ja asiakaskannattavuutta, sekä esitellään sisäisen laskentatoimen raportointimalleista kustannus- ja katetuottolaskenta. Teoreettinen viitekehys toimii pohjana empiriaosuudelle. Lähdemateriaalina on käytetty sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta, tuoreita lehtiartikkeleita sekä luotettavia Internet-lähteitä.

Tutkimuksen empiriaosuudessa laskettiin case-yrityksessä vuoden 2009 aikana tehtyjen korjaamotöiden katetuotot. Asiakkaat järjestettiin aakkosjärjestykseen, jotta pystyttiin laskemaan asiakkaiden keskimääräiset katetuottoprosentit. Näitä tietoja jalostettiin edelleen ja lopputuloksena saatiin kannattavimmaksi asiakasryhmäksi suuret asiakkaat. Tutkimustulos vahvisti Man-Yhtiöt Oy:n ennakkokäsityksiä kannattavimmasta asiakasryhmästä ja nyt he saivat todellisia lukuja katetuotoista käyttöönsä. Tutkimustuloksista haastateltiin case-yrityksen jälkimarkkinoinnista vastaavaa sekä korjaamon työnjohtajaa.

Avainsanat: palvelut, asiakkuus, asiakaskannattavuus, kustannuslaskenta, katetuottolaskenta

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

VIRTANEN, NOORA:

Customer Group-Specific Contribution  
Margins in Maintenance Services  
Case: Man-Yhtiöt Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management, 49 pages, 9 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

---

The objective of this Bachelor's Thesis is to determine the contribution margins of the maintenance services in the company Man-Yhtiöt Oy. In the study, customers are divided into three groups – small, medium-sized and large customers – in order to find the most profitable customer group. The study contains both quantitative and qualitative elements.

The financial profitability of a company is important for the company's future and for the continuity of its operations. To put it simply, profitability is the margin between earnings and costs. One method of evaluating the profitability of a company is contribution margin accounting. The aim of this Bachelor's Thesis is to determine, whether there are any differences between the contribution margins of the three customer groups in the case company.

The theoretical section of the study concentrates on defining services, examining customership and customer profitability, and on presenting two reporting models of management accounting: cost accounting and contribution margin accounting. This theoretical framework is the basis for the empirical section. The source material of this study is comprised of literature in both Finnish and English, recent magazine and newspaper articles as well as reliable Internet sources.

The empirical section of the study contains contribution margin calculations for the maintenance jobs performed in the case company in 2009. The customers were arranged in an alphabetical order in order to facilitate the calculation of the customers' average contribution margin percentages. This data was processed further, with the final conclusion that large customers were the most profitable customer group. This result confirmed the case company's preconceptions of the most profitable customer group, and with this study Man-Yhtiöt Oy now has actual contribution margin figures at its disposal. In addition, the case company's after-sales service representative and the workshop foreperson were interviewed with regard to these research results.

Key words: services, customership, customer profitability, cost accounting, contribution margin accounting

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
2	PALVELUT JA ASIAKKUUDEN MERKITYS	6
2.1	Palvelut ja niiden ryhmittely	6
2.2	Palveluilla kilpailuetua	7
2.3	Asiakassuhde	8
2.4	Asiakkuudenhallinta	10
2.5	Asiakkuuden elinkaari	11
2.6	Asiakkuuden arvo	12
3	ASIAKASKANNATTAVUUS	13
3.1	Asiakaskannattavuuskäsite	13
3.2	Asiakaskate	13
3.3	Asiakaskannattavuusanalyysi (CPA)	14
3.4	Asiakassuhdesegmentointi	15
4	SISÄISEN LASKENTATOIMEN RAPORTOINTIMALLIT	18
4.1	Kustannuslaskenta ja sen käyttötarkoitus	18
4.2	Kustannukset ja tuotot	22
4.3	Kustannuslaskennan vaiheet	25
4.3.1	Kustannuslajilaskenta	25
4.3.2	Kustannuspaikkalaskenta	26
4.3.3	Suoritekohtainen laskenta	27
4.4	Katetuottolaskenta	28
4.5	Kustannuslaskennan tulosten hyödyntäminen ja oikeellisuus	30
4.6	Informaatiojärjestelmä ja raportointi	31
5	CASE: MAN-YHTIÖT OY	34
5.1	Nykytila-analyysi	34
5.2	Tutkimuksessa käytetty materiaali	34
5.3	Tutkimuksen toteutus	35

5.4	Tutkimustulokset ja niiden analysointi	37
5.5	Johtopäätökset	41
6	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET	46

## KUVIOLUETTELO

- KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne
- KUVIO 2. Asiakassuhteen kehittämisasteet
- KUVIO 3. Kustannuslaskennan perusasetelma
- KUVIO 4. Muuttuvien kustannusten kertymä
- KUVIO 5. Katetuottolaskennan idea
- KUVIO 6. Asiakasryhmien katekertymät (p)
- KUVIO 7. Asiakasryhmien katekertymät (%)
- KUVIO 8. Keskimääräinen katetuotto / asiakas
- KUVIO 9. Kate / työtuntien kustannus

## TAULUKKOLUETTELO

- TAULUKKO 1. Sisäisen laskentatoimen käyttötarkoitukset ja laskelmat
- TAULUKKO 2. Otanta katetuottotaulukosta
- TAULUKKO 3. Keskimääräiset katteet asiakasryhmittäin (%)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Globaalin kilpailun lisääntyminen on ollut teemana jo yli kymmenen vuoden ajan. Samaan aikaan ovat myös asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvaneet. Kuluttajat haluavat sekä laadukkaita että hinta-laatusuhteiltaan edullisia tuotteita ja palveluja. Kilpailukyky realisoituu yrityksen taloudellisessa tilassa, mikä tarkoittaa toiminnan kannattavuutta. Kannattavuus onkin yrityksen taloudellisen menestyksen tärkein tekijä, koska ilman kannattavuutta yrityksen taloudelliselta toiminnalta katoaa pohja. (Alhola 1998, 18; Lehtonen, R. 2004, 27.)

Kannattavuusajattelu ei ole pelkkää laskemista, vaan siinä on kyse enemmänkin erityyppisistä toisiaan täydentävistä vaihtoehtojen jäsentämis- ja arviointitavoista (Pellinen 2003, 290). Hyvä kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys pystyy kattamaan kaikki menonsa, omistajille jää riittävästi voittoa ja että yrityksen arvo on noussut joko jakamattomien voittovarojen tai myönteisen tulevaisuuden odotuksen myötä (Lehtonen R. 2004, 28).

Yrityksen toiminnan luonne tulee joissakin tapauksissa esiin, kun puhutaan suhteellisesta kannattavuudesta. Yleinen ajatus on, että mitä riskialttiimmasta toimialasta on kyse, sitä suurempi on suhteellinen kannattavuus. Edellä esitetty ajatus perustuu siihen, että sijoittaja tekee päätöksensä sen mukaan, kuinka suurena hän pitää riskiä ja kuinka suuren korvauksen hän riskistään saa. Maailman laajuisen taantuman aikana harva ottaa enää suuria tietoisia riskejä, mutta suhteelliselle kannattavuudelle voidaan silti määrittää perussääntö. Suhteellinen kannattavuus voi olla sitä alhaisempi, mitä vakaammat yrityksen toimialan markkinat ovat. Sen sijaan mitä suuremmaksi yrityksen toimialan vaihtelevuus luokitellaan, sitä suurempi tulee suhteellisen kannattavuuden olla. (Vilkkumaa 2005, 14.)

Liiketoiminnan kannattavuutta on yleisellä tasolla tutkittu paljon. Mitkään tutki-

mukset eivät kuitenkaan ole identtisiä, vaan näkökulmat ja käytetyt laskentamenetelmät vaihtelevat. Aiheeseen liittyviä tuoreimpia opinnäytetöitä ovat muun muassa Minna Majurin Asiakaskannattavuus ja raportointi (2009), Arto Vestmanin Globaalien myynnin analysointi metallialan vientiyrityksessä (2009) ja Annemari Kääriäisen Kahvila Tyrpuurin liiketoiminnan kehittäminen (2009).

Majurin opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia asiakkaista ötop 100 lista. Tutkimustuloksena syntyi toimintolaskennan avulla kaksi listaa: kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaat. Vestmanin työssä analysoitiin case-yrityksen myynnin jakautumista vuosien 2004-2008 aikana. Tutkimuksen tuotoksena yritys sai käyttöönsä laskurin, jolla yhden tuotteen varaosien euromääräistä kulutusta pystytään ennakoimaan. Kääriäinen laati tutkimuksessaan liiketoiminnan kehittämissuunnitelman kahvilalle. Kehittämissuunnitelma otettiin jo tutkimuksen aikana käyttöön ja se osoittautui toimivaksi. Kahvilan kannattavuus parani ruokalistan uusimisella, kahvilan ulkoasun kohentamisella ja tuotevalikoiman uudelleen hinnoittelulla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää case-yrityksen katetuottolaskennan taso korjaamopalveluiden osalta. Tarkoituksena on ryhmitellä asiakkaita ja etsiä kannattavin asiakasryhmä. Lopputuloksen on tarkoitus auttaa Man-Yhtiöt Oy:tä jälkimarkkinoinnin kehittämisessä sekä löytää parannusehdotuksia.

Tutkimuksen pääongelma on, kannattaako panostaa isoihin asiakasyrityksiin, vai pieniin ja satunnaisiin. Tutkimuskysymyksestä johdettuja alaongelmia ovat:

- Onko eri asiakasryhmien katteiden muodostumisissa eroja?
- Miten katetuottoajattelu toimii korjaamopalveluissa?

Isoiksi asiakkaiksi luokitellaan sellaiset yritykset, jotka käyttävät paljon korjaamopalveluita ja tuovat euromääräisesti suuren osan liikevaihdosta. Pieniä ovat yritykset, jotka käyttävät palveluita harvoin, eli ovat satunnaisia asiakkaita.

Tutkimuksessa keskitytään vain korjaamopalveluihin, mikä käsittää kaksi eri kus-

tannuspaikkaa. Ulkopuolelle on siten rajattu tuotantotoiminta ja varaosamyynti. Laskelmissa käytetään vuoden 2009 sisäisen laskennan lukuja. Siten johtopäätökset johdetaan historiasta, eikä tarkoituksena ole ennustaa tulevaa. Korjaamopalvelut ovat yhtä kuin jälkimarkkinointi ja se toimii case-yrityksessä omana liiketoimintayksikkönä.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksella on sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia piirteitä. Kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa ovat keskeisiä muun muassa hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen, muuttujien järjestäminen taulukkomuotoon ja tulosten kuvaileminen esimerkiksi prosenttitaulukoiden avulla. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kokonaisvaltainen tiedon hankinta, jossa tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja. Se on siis aineiston monipuolista ja yksityiskohtaista tarkastelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 129, 155.)

Tämän tutkimuksen kvantitatiivinen osuus koskee laskentaa ja niistä johdettuja taulukkoja ja graafeja tulosten havainnollistamiseksi. Kvalitatiivinen osuus tulee pienimuotoisesta haastatteluosuudesta, jossa teemahaastattelulla käsitellään jälkikäteen tutkimustuloksia yhdessä case-yrityksen edustajien kanssa. Vapaamuotoinen teemahaastattelu muistuttaa hyvin paljon luonnollista keskustelutilannetta. Keskustelun osapuolet ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia. (Alasuutari 1999, 145, 148.)

Haastattelulle on luonteenomaista, että se on ennalta suunniteltu. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelija on tutustunut tutkittavaan kohteeseen teoriassa ja käytännössä. Haastattelija on laittanut alulle kyseisen haastattelun ja ohjailee sitä. Haastattelija tuntee roolinsa ja haastateltavien tulee pystyä luottamaan siihen, että annettuja tietoja käsitellään luotettavasti. (Metsämuuronen 2006, 113.) Teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, koska haastattelija voi tarpeen vaatiessa tehdä tarkentavia kysymyksiä ja näin ohjailla haastattelun suuntaa.

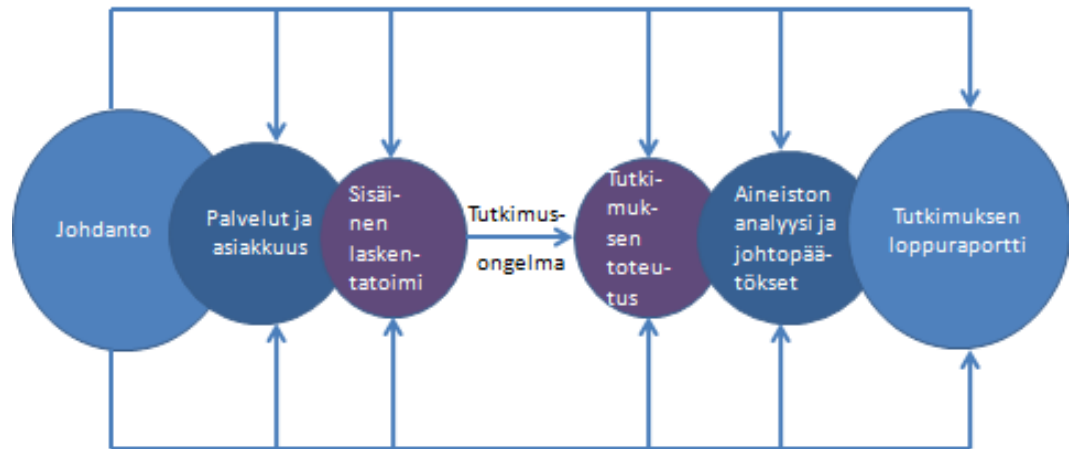
Tutkimuksen teoriaosuuden lähteenä toimii pääasiallisesti kirjallisuus koskien sisäistä laskentaa. Sisäinen laskentatoimi kattaa kustannuslaskennan ja katetuottolaskennan teorialat. Teoriaosuudessa käsitellään myös asiakkuutta sekä palveluita, jotka käsitteinä liittyvät läheisesti tähän opinnäytetyöhön. Niiden lähteenä on kirjallisuuden lisäksi käytetty myös tuoreita lehtiartikkeleita sekä luotettavia Internet-lähteitä.

#### 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne (kuvio 1) jakautuu kahteen osaan. Ensimmäinen osa paneutuu tutkimuksessa tarvittavaan teoriaosaan ja jälkimmäinen osa koskee tutkimuksen empiriaosuutta case-yrityksen kautta. Empiriaosuus pohjautuu muodostettuun teoriaan.

Teoriassa lähdetään liikkeelle määrittelemällä tutkimukseen liittyvät käsitteet. Luvussa kaksi paneudutaan palveluiden sekä asiakkuuden termeihin. Palveluissa esitellään mm. OECD:n (Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) palveluiden ryhmittely. Asiakkuudessa käydään läpi muun muassa asiakkuuden elinkaarta ja arvoa.

Luvussa neljä esitellään sisäisen laskentatoimen teoria lyhyesti, sisältäen käyttötaroituksen, tehtävät ja raportoinnin. Luku neljä sisältää myös kustannus- ja katetuottolaskennan teorialat sekä pienen esittelyn informaatiojärjestelmistä. Ennen kustannuslaskentaa määritellään jälleen käsitteet, eli tässä tapauksessa kustannukset ja tuotot. Näiden jälkeen paneudutaan laskentojen teorioihin, mitkä sisältävät mm. työskentelyvaiheet, tulosten hyödyntämisen ja oikeellisuuden.



KUVIO 1. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen empiriaosuus alkaa luvusta viisi, missä määritellään aluksi case-yrityksen, Man-Yhtiöt Oy:n, nykytila. Nykytilasta edetään tutkimuksessa käytetyn materiaalin hankintaan, tutkimuksen toteutukseen ja tutkimustuloksiin. Luvun viimeisessä osassa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Kuudennessa, yhteenveto luvussa, tutkimusöniputetaanö yhteen.

## 2 PALVELUT JA ASIAKKUUDEN MERKITYS

### 2.1 Palvelut ja niiden ryhmittely

Palvelun käsite tarkoittaa eri asiaa eri yhteyksissä. Sillä voidaan viitata esimerkiksi erilaisiin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palvelutoimintoihin, joita on lukuisilla toimialoilla runsaasti. Palvelu voi tarkoittaa myös palvelua ikään kuin tuotteena. (Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005.)

Palvelu voidaan määritellä toiminnaksi tai toimintojen sarjaksi, joka on luonteeltaan jossain määrin ei-käsin-kosketeltava. Useimmiten palvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä. Palvelulle on ominaista, että se toimitetaan ratkaisuna asiakkaiden ongelmiin. Monen perinteisen määritelmän mukaan palvelut luokitellaan erilleen tavaratuotannosta viidellä asialla:

- palvelut ovat aineettomia
- palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat yleensä samanaikaisesti
- tuotteen omistajuus ei vaihdu palvelussa
- palveluja on hankala varastoida
- palvelun tarjoamiseen tarvitaan välitöntä vuorovaikutusta kuluttajan ja tuottajan välillä.

(Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005.)

Nykyisin palvelun erottaminen tuotteesta ei ole enää yhtä helppoa, kuin joskus aiemmin. Palvelujen ja tuotannon välinen rajanveto on hankalaa, koska nykyisin tuote ja palvelu kietoutuvat entistä enemmän yhteen. Palvelutapahtumaan saattaa sisältyä materiaalituotantoa, josta esimerkkinä ruuan valmistus ravintolassa tai konsulttipalvelut, joista laaditaan raportteja. Yhtälailta itse tuotteeseen voi sisältyä palveluita, kuten esimerkiksi teknisen laitteen huolto- ja ylläpitopalvelut. (Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005.)

Teknologian kehittymisen myötä side palvelujen tuotantopaikan ja niiden kuluttamispaikan välillä on hälventynyt. Monet palvelut on digitalisoitu ja ne voidaan siirtää tietoverkkojen kautta nopeasti lähes minne tahansa. Palvelun käsite on hieman muuttunut, kun sen merkitys on kasvanut koko elinkeinoelämässä. Monet teollisuustoimialojen yritykset harjoittavat tuotannon rinnalla palveluliiketoimintaa ja yhä isompi osa teollisuusyritysten liikevaihdosta tulee tuotteisiin liitetystä palveluista. On arvioitu, että teollisuustuotteisiin kytketyt aineettomat tekijät tulevat olemaan vieläkin merkittävämpi kilpailutekijä globaaleilla markkinoilla. (Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005.)

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development - Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö) ryhmittelee palvelut tuottajapalveluihin, kauppaan ja logistiikkaan, henkilökohtaisiin palveluihin sekä hyvinvointipalveluihin. Tuottajapalveluita ovat sellaiset, joita myydään toisille yrityksille tai joskus myös kotitalouksille. Kaupan ja logistiikan ryhmässä keskeistä on tuotteiden, tiedon ja ihmisten kuljettaminen sekä siirtäminen. Henkilökohtaisia palveluja ovat muun muassa matkailu-, ravitsemis-, majoitus-, kotitalous- ja kulttuuripalvelut. Niille on ominaista vuorovaikutus kuluttajan ja palvelun tarjoajan välillä ja ne ovat erittäin työvoimavaltaisia. Hyvinvointipalveluita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalvelut sekä koulutuspalvelut. Ne ovat ensisijaisesti tarkoitettu kotitalouksille. (Ulkoasiainministeriö 2006; Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005.) Tämän tutkimuksen palvelut kuuluvat tuottajapalveluiden ryhmään.

## 2.2 Palveluilla kilpailuetua

Taantuman aikana ratkaisu liiketoiminnan virkistämiseen saattaa löytyä palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Pidemmällä aikavälillä ei pelkkä teknologia riitä, vaan asiakaskeskeisyys ja uudet konseptit luovat uutta kilpailuetua. Kun kadonnutta kilpailukykyä ja kannattavuutta etsitään, tarvitaan avuksi uuden asenteen omaksumista ja käyttöönottamista, eli niin sanottua uuden sukupolven palveluliiketoimintaa. (Vänttinen 2009, 10.)

Perinteisen tavan mukaan varaosat on toimitettu ja huollot tehty sen jälkeen, kun asiakas on jo ostanut tuotteen. Uudessa palveluliiketoimintamallissa asiakas ei varsinaisesti ostakaan enää tuotetta, vaan palvelua. Palvelutaloudessa ei vaihdeta ainoastaan rahaa, vaan kyse on paljon suuremmasta kokonaisuudesta. Kaupanteossa hankitaan elämänhallintaa ja lupausta, että asiat toimivat myös kaikkine riskeineen sujuvasti ja keskeytyksettä. Kauppaan sisältyy lupaus, että me pidämme sinusta huolen. Uusi palvelukulttuuri tarkoittaa maanläheistä toimintaa ja nöyryymistä nähdä asiat käyttäjän näkökulmasta. (Vänttinen 2009, 11.)

Palveluliiketoiminnalle olennaista on myös paikallisuus. Palvelut on räätälöitävä asiakkaalle ja se on jopa halvempaa, kuin itse tuotteen yksilöiminen. Tämän uuden liiketoiminnan suurin ongelma on lainsäädännön kehittymättömyys vastaamaan uutta kulttuuria ja vallitsevaa tilannetta. Sopimukset tehdään usein ennen kuin mitään on varsinaisesti tapahtunut. Koska vain tekemisen myötä syntyy uudenlaista näkemystä ja tietoa, niin tehdyt paperit eivät enää aina vastaa todellisuutta. Tilanteeseen sopivaa välimuotoa ei ole kuitenkaan olemassa. Aiesopimus, jossa tähdätäisiin tekemään ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla, ei ole sopimus. Ratkaisu voisi olla niin sanottujen elävien sopimusten tekeminen. Niitä voitaisiin muuttaa koko ajan tarpeen mukaan, mutta niissä yhdistyisivät juridinen sitovuus ja joustavuus. (Vänttinen 2009, 11.)

### 2.3 Asiakassuhde

Nykysuuntaus asiakkuudesta lähtee siitä, että asiakkaat ovat yrityksen keskeisin sidosresurssi ja sen takia asiakkuuksiin tulisikin kiinnittää huomiota yhä enemmän. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja uskolliset asiakkaat ovat lähtökohta yrityksen menestykselle. (Lehtinen 2004, 11; Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakassuhteen muodostavia tekijöitä, resursseja, ovat tunne, tieto ja teot. Kun nämä kolme asiaa saadaan yhdistettyä onnistuneesti, syntyy asenne. Asenne on opittu suhtautumistapa, minkä seurauksena tulee taipumus käyttäytyä tietyllä tavalla. Tunteella on iso merkitys asiakkuuden syntymisessä, jalostumisessa ja loppumi-

nessa. Jollei asiakkuuteen sitouduta tunteen tasolla, tulee siitä pinnallinen, mikä johtaa luottamuspulaan. Luottamus on keskeinen osa asiakkuutta. (Jokela 2003.)

Toinen asiakassuhteen resurssi on tieto. On tärkeitä, että asiakas tietää, mitä yritys voi hänelle tarjota. Keskeisiä kysymyksiä ovat mitä, miten ja missä? Asiakas pystyy tiedon avulla käyttämään tuotetta tai palvelua ja käyttö on helppoa. Kyseisen tiedon puute luo asiakkaaseen epävarmuutta. Myös yrityksellä on oma osuus tiedosta ja sen tärkeydestä. Mitä enemmän yritys tietää asiakkaasta, sen arvontuotannosta ja aikaisemmasta ostokäyttäytymisestä, sitä paremmin voidaan tunnistaa asiakkuuden potentiaali. (Jokela 2003.)

Kolmas asiakkuuden resurssi, teot, ovat asiakaskohtaamisia ja vaihdantaa. Asiakkaan tulisi olla mukana yhteisissä prosesseissa. Asiakkaan ja yrityksen välinen työnjako koskee vapauttamista, eli tehdään asiakkaan puolesta ja mahdollistamista, jossa luodaan ympäristö itsepalvelulle, eli asiakas tekee itse. (Jokela 2003.)

Asiakassuhde perustuu myyjän ja ostajan väliseen luottamukseen. On ehdottoman tärkeitä, että myyjä ymmärtää asiakkaansa todelliset tarpeet. Se ei toteudu toivottulla tavalla, jos osapuolten välillä ei ole henkilökohtaista suhdetta. Henkilökohtainen kontakti on sitä tärkeämpi, mitä uudemmassa asiakkaasta on kyse. Myöhemmin, kun verkosto on kunnossa, asioita voidaan hoitaa enemmän rutiinilla, mikä tarkoittaa palvelua esimerkiksi asiakaspalvelukeskuksen kautta. (Saastamoinen 2010, 18.)

Käsite öasiakasempatiaö muodostuu asiakkaan kuuntelusta ja asiakkuuksien simuloinnista. Asiakkaan kuuntelulla tarkoitetaan menetelmää, jolla asiakkaiden toimintaa ymmärretään. Asiakkuuksien simulointi on yrityksen organisaation toimintatapa jakaa syntynyt ymmärrys ja osaaminen, jotta asiakkuustyö saataisiin yhtenäistettyä. Kaikki kolme: asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempatia, tukevat toisiaan. Simulointi tarvitsee toimiakseen kuuntelussa tuotettua aineistoa ja asiakasempatia tarvitsee raaka-aineekseen simuloinnissa syntynyttä osaamista. (Mattinen 2006, 10611.)

Jo pelkästään kilpailukyvyn kannalta on oleellisen tärkeätä, hallitseeko myyjä asiakassuhteensa kilpailijoitaan paremmin. Asiakkaalle on tärkeintä, että toiminta on täsmällistä, eli hän saa tilaamansa tavaran sovitussa muodossa, sovittuun hintaan ja oikeaan aikaan. (Saastamoinen 2010, 18.)

Myyntin ja markkinoinnin perinteiset suhteet ovat muuttumassa. Perinteisesti markkinoinnissa on vannottu brändin rakentamisen nimeen, mutta nykyisin painotetaan yhä enemmän parempia asiakassuhteita. Myyntitilanteessa myös myyjä saa itselleen mielenrauhan, kun hän tietää, miten asiakas suhtautuu tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin, sekä tietenkin myyjään itseensä. Vaikka myyjä jäisikin tarjouskilpailussa toiseksi, ei perusteellisesti tehty työ mene hukkaan. Hän ei siis pelkää häviötä, vaan hän ehkä myös voittaa jotain. (Saastamoinen 2010, 19.)

#### 2.4 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuuden hallintaa kutsutaan myös sen vieraskielisellä nimellä Customer Relationship Management, CRM. Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen kaikkia asiakassuhteita, koska yksittäisten asiakkuuksien johtaminen ei ole yleensä tarpeellista. Kun asiakkuutta korostetaan, tarkoitetaan sillä asioiden tarkastelemista asiakkaan näkökulmasta. (Mäntyneva 2001, 9, 11.)

Asiakkuudenhallinnan etu on se, että sillä saadaan lisäymmärrystä yrityksen asiakkuuksista ja tietämystä siitä, miksi asiakkaat ostavat juuri meiltä. Asiakkuudenhallinta lisää myös myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta sekä vaikuttavuutta, joten markkinoinnin kokonaiskannattavuus vahvistuu osaltaan. Nämäkään eivät parane itsestään, vaan tarvitaan määrätietoisia, asiakaslähtöisiä toimintamalleja ja prosesseja. (Mäntyneva 2001, 9, 12.)

Asiakkuudenhallinnan toteutusta mietittäessä on syytä tarkastella käytännön markkinointia, koskien nimenomaan asiakkaiden ostokäyttäytymisen tunnistamista. Sen pohjalta on mahdollista tehdä vielä tarkempaa asiakkaiden segmentointia. Osto-

käyttäytymistä mallinnettaessa on tärkeitä pyrkiä lisäämään asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. (Mäntyneva 2001, 9, 12.)

## 2.5 Asiakkuuden elinkaari

Yrityksen ja asiakkaan yhteistyöllä on aina jokin suunta, mikä tarkoittaa kumppaneiden lähentymistä tai etääntymistä. Stabiilia, koko ajan samanlaisena pysyvää asiakkuutta ei ole olemassa. On erityisen tärkeitä tietää, miksi yhteistyössä tapahtuu radikaaleja muutoksia. Niitä tulisi pystyä ennakoimaan ja siksi nykyisistä asiakkaista on ymmärrettävä, ketkä ovat etääntymässä ja ketkä lähentymässä. (Mattinen 2006, 87.)

Elinkaariajattelu luo pohjaa uusien asiakkaiden tavoittelulle, koska nykyisten heikosti kannattavien asiakkaiden mahdollinen poistuminen synnyttää tarpeen etsiä uusia. Uusia asiakkaita kannattaa myös hakea pohdittaessa ja suunniteltaessa yrityksen tulevaisuutta. (Asiakas on tärkein 2009.)

Elinkaariajattelu ei ole pelkästään uusien asiakkaiden etsimistä, vaan se pitää sisällään myös vanhat, niin sanotusti edesmenneet asiakkaat. Mietittäessä mahdollisuutta saada vanhat asiakkaat takaisin nykyiseen asiakaskuntaan, on oltava varovaisia. Asiaa tulee pohtia tarkkaan ja vanhoja asiakkaita on lähestyttävä harkiten sekä hienovaraisesti. Pahimmillaan huonolla kannattavuudella, eli alhaisella hinnalla, saadaan takaisin asiakas, joka elättelee toiveita saada jatkossakin yhtä edullisesti. Tällöin on hankala enää perääntyä. (Asiakas on tärkein 2009.)

Parhaimmillaan elinkaariajattelu syventää asiakkaiden luokittelua pitkällä tähtäimellä. Tulevaisuuteen suunnattu katse tarkoittaa todennäköisyyttä, että asiakas ostaa edelleen tiettyjä tuotteita tai palveluita meiltä. Myös sen pohtiminen, minkä tekijöiden takia asiakas ostaa juuri meiltä, helpottuu. Pohdinta tapahtuu asiakkaan näkökulmasta, hänen kilpailukyky- ja toimintaedellytyksillä sekä toimialan markkinoilla. (Asiakas on tärkein 2009.)

## 2.6 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo on yrityksen näkökulma, millä se voi luokitella asiakkaat erilaisiin arvokategorioihin. Asiakkuuden arvon keskeisin tekijä on se, kuinka paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Jotta asiakkuuksien arvoja pystyttäisiin luokittelemaan, on määriteltävä sopivat kriteerit. (Lehtinen 2004, 123.)

Asiakkuuksien johtamisella pyritään kasvattamaan asiakkuuden arvoa. Johtamiseen tarvitaan tavoitteita, strategioita ja tekoja. Asiakkuuden arvoa voidaan määritellä usealla eri ulottuvuudella. Esimerkkejä ulottuvuuksista ovat muun muassa kannattavuus (p), referenssiarvo (maine), volyymiarvo (kpl), kesto (aika), strateginen arvo ja potentiaalinen arvo. (Jokela 2003.)

Asiakkuuden talouden tarkasteluun on olemassa kaksi eri mittaria. Toinen niistä on volyymi, missä asiakkaan kanssa toteutunutta volyymia verrataan yrityksen koko toteutuneeseen vastaavaan. Joissakin tapauksissa asiakkuuden volyymia on syytä tarkastella kriittisesti, koska volyymin kasvaessa asiakkuuden riski yritykselle kasvaa. Iso asiakasmenetys voi johtaa merkittäviin vaikeuksiin. Toinen mittari on asiakkuuden katelaskelma, mistä kerrotaan asiakaskannattavuuden luvussa. (Lehtinen 2004, 125.)

### 3 ASIAKASKANNATTAVUUS

#### 3.1 Asiakaskannattavuuskäsite

Vaikka yritys toimii asiakaslähtöisesti ja pitää asiakkaiden tarpeet tyydytettyinä, on sen silti kyettävä toimimaan kannattavasti. Olisi epärealistista olettaa, että kaikki asiakkaat ovat kannattavia, koska useimmiten pieni joukko asiakkaista tuo suurimman osan tuotoista. 80/20 -sääntö toimii tässäkin asiassa, eli 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia tuloista. Hyvien ja huonojen asiakkaiden kustannusten tietäminen saattaa parantaa kannattavuutta paremmin, kuin tuotteiden kustannusrakenteiden tunteminen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakaskannattavuutta tulisi tarkastella mahdollisimman pitkällä aikavälillä. Asiakkaan koko elinkaaren keston kokonaiskannattavuus on oleellista. Liikesuhteen alkaessa syntyy joskus suuriakin menoja, mutta kustannukset on mahdollista kattaa myöhemmin saatavilla tuotoilla. Tyytyväisistä asiakkaista syntyy eniten hyötyä: he ostavat palveluita enemmän, tuovat mukanaan uusia asiakkaita, ovat kustannustehokkaampia palvelulla ja hinnan muutokset eivät heilauttele kysyntää yhtä paljon, kuin muilla asiakkailla. (Seppänen ym. 2002, 44645.)

#### 3.2 Asiakaskate

Asiakaskannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskentaan. Asiakskate saadaan, kun asiakkaan tuomista myyntituotoista vähennetään asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Asiakaskohtaiset tuotot ovat helposti selvitettävissä, samoin asiakkaan ostamien tuotteiden hankintakustannukset, mutta asiakaskohtaiset kustannukset ovat haastavampia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68669.)

Asiakaskohtaisia kustannuksia ovat esimerkiksi markkinointi-, kampanja- sekä tilausten käsittelykustannukset ja ne pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mu-

kaan. Eri asiakkuuksien hoitaminen vaatii eri määrän työtä, joten on oikeudenmukaista jakaa kustannukset asiakkaan aiheuttaman lisätyön mukaan. Aiheuttamisperiaatteinen kustannusten jakaminen on vain suuntaa antava, mutta se auttaa asiakaskannattavuuksien vertailussa ja niiden parantamiseen tarkoitetuissa toimissa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68669.)

### 3.3 Asiakaskannattavuusanalyysi (CPA)

Asiakaskannattavuusanalyysi, tunnettu myös nimellä customer profitability analysis (CPA), on lähestymistapa, jossa laskentajärjestelmä laittaa asiakkaan keskelle. CPA jaottelee tuotot ja kustannukset asiakassegmenteittäin tai yksittäisin asiakkaittain, jotta kannattavimmat segmentit ja/tai yksittäiset asiakkaat saadaan laskettua. Tämän tiedon avulla on mahdollista siirtää kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi. Edellä mainittu mahdollisuus tulee yksittäisten tilausten ja liiketoimien hinnoittelusta. (van Veen-Dirks & Molenaar 2009, 32.)

Asiakaskannattavuuden ajatusmalli on kehittynyt askel askeleelta. Ensimmäiseksi ymmärrettiin ja hyväksyttiin ajatus, että kaikki tuotteet eivät vaadi samantasoista aktiivisuutta tai toimintoja. Siitä seuraava askel olikin ymmärtää, että myös asiakkaat eroavat kulutusvoimavaroiltaan. Tilausten koko ja määrä, asiakastapaamiset, käyttäjätuen käyttöaste ja muut lukuisat palvelut voivat erota suuresti eri asiakkaiden kesken. Niinpä osa asiakkaista aiheuttaa enemmän kontakteja kuin muut ja se johtaa eritasoisiin asiakaskannattavuuksiin. (van Veen-Dirks & Molenaar 2009, 34.)

Ei ole olemassa asiakkaita, mitkä olisivat yhtä arvokkaita palvella, vaikka usein on virheellisesti tehty sellaisia oletuksia. Kustannuslaskenta mahdollistaa ominaisuuksien määrittämisen, joten niiden tulosten perusteella toiset asiakkaat saattavat olla arvokkaampia palvella kuin toiset. Tämä perustuu piilokustannuksiin ja ó tuottoihin. Kustannukset ja tuotot voivat olla niin sanotusti näkymättömiä, jos ei ole huolella määritelty myynti-, tuotanto- tai hallintokustannuksia tai jos toimeksianto on

tehty sattumanvaraisesti käyttämällä apuna myyntituloja varsinaisten kustannustekijöiden sijaan. (van Veen-Dirks & Molenaar 2009, 34.)

Asiakaskannattavuusanalyysillä on viisi yksilöllistä piirrettä:

- se pilkkoo kustannukset kaikkien arvoketjujen osista
- se keskittyy mieluummin yhden asiakkaan useisiin kauppoihin, kuin yksittäisiin liiketoimiin
- se keskittyy mieluummin asiakkaaseen, joka ostaa useita tuotteita, kuin yhteen tuotteeseen, mitä ostavat useat asiakkaat
- se takertuu kustannuksiin, mitkä johtuvat asiakkaasta, mutta eivät tietyistä tuotteesta, palvelusta, osastosta tai maantieteellisestä alueesta
- se voi olla koottu joko korkeatasoisesti keräämällä tai hyvin karkealla tasolla yksilöllisistä asiakkaista

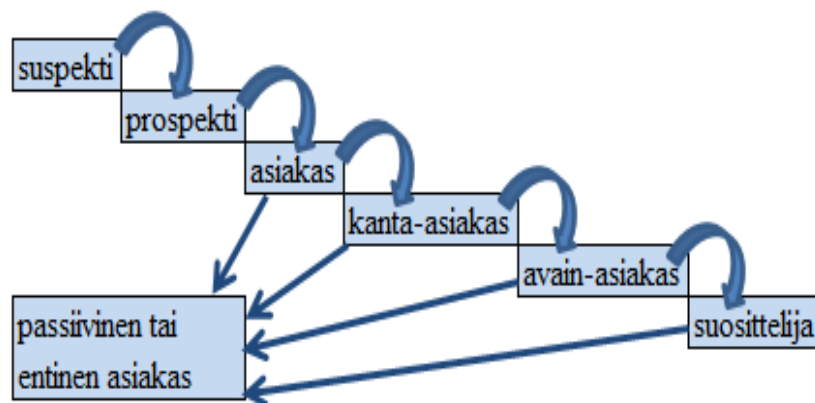
(van Veen-Dirks & Molenaar 2009, 34.)

Asiakaskannattavuusanalyysin tarkoituksena ei ole tehdä radikaaleja päätöksiä, kuten esimerkiksi kannattamattomien asiakassuhteiden päättäminen. Ennen mitään toimenpiteitä koskien kannattamattomia asiakkaita, yrityksen pitäisi laajentaa saatuja tuloksia käsittämään koko liikesuhde ja analysoida asiakassuhteen elinaika kokonaisuudessaan. CPA mahdollistaa segmentoinnin ja tavoitestrategiat, perustuen kuluihin ja kannattavuus profiliin. (van Veen-Dirks & Molenaar 2009, 34.)

### 3.4 Asiakassuhdesegmentointi

Asiakassuhdesegmentointi perustuu ostamisen merkitykseen ja asiakassuhteeseen. Segmentointi on mahdollista tehdä asiakassuhteen syvyyden mukaan. Asiakkaiden segmentointi voidaan toteuttaa esimerkiksi seuraavanlaisesti: 1. ei vielä asiakkaat, 2. satunnaiset, eli pieniasiakkaat (80 % asiakkaista - 20 % myynnistä) ja 3. kanta-asiakkaat, eli suuret (20 % asiakkaista - 80 % myynnistä). (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2009.)

Jos halutaan tehdä edellä mainittua tarkempi segmentointi, on se mahdollista toteuttaa asiakassuhteen kehittymisasteen mukaan, joita ovat: 1. suspekti, 2. prospekti, 3. asiakas, 4. kanta-asiakas, 5. avain-asiakas ja 6. suosittelija. Suspektiasiakas kuuluu kohderyhmään, mutta on vielä mahdollisesti tunnistamaton asiakas. Prospekti on mahdollinen ostaja, josta on jo olemassa yhteystieto tai tieto ostotarpeesta. Asiakkaaksi luokiteltu on ostanut ainakin kerran ja kanta-asiakas ostaa säännöllisesti. Avain-asiakas pitää yritystä pääostopaikkana ja ostaa säännöllisesti sekä suuria määriä. Avain-asiakas on ehdottomasti kannattavin asiakasryhmä. Suosittelija jakaa tietoa muille, eli se kertoo positiivisia asioita yrityksestä ja sen tuotteista. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2009.) Asiakassuhteen kehittymistä ja siihen liittyviä segmentointiryhmiä kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. Asiakassuhteen kehittymisasteet (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2009.)

Kehittymisasteiden myötä eri segmenttejä voisivat olla esimerkiksi: 1. suojeltavat asiakkuudet, 2. muutettavat asiakkuudet ja 3. kehitettävät asiakkuudet. Myös menetetetyt asiakkaat voivat toimia segmenttinä. Suojeltavat asiakkuudet ostavat paljon ja ovat kannattavia. Muutettavat asiakkuudet ostavat myös paljon, mutta ovat silti kannattamattomia ja tuottavat siten tappiota. Kehitettävät asiakkuudet sen sijaan ostavat vähän. (Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2009.)

Jos yritys menettää asiakkaita, olisi tärkeätä saada tietää asiakasmenetyksen syy. Sen perusteella asiakkaita voitaisiin jälleen luokitella ja siihen soveltuu kolme eri ryhmää:

1. asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa, vaikka eivät ole tyytymättömiä
2. asiakkaat, jotka vaihtavat tyytymättömyyden takia
3. asiakkaat, jotka kokevat, ettei yritys tuota heille arvoa.

(Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu 2009.)

Segmentoinnin etuja ovat muun muassa kohdemarkkinoiden valitseminen. Sääste-tään aikaa ja vaivaa, kun tiedetään kohderyhmän olevan oikea. Tarjoaman diffe-roiminen, eli erilaistaminen luetaan myös eduksi. Prosessien ja markkinointitoimien kohdentamisella saavutetaan tehokkaampia tuloksia. Segmentoinnilla löydetään mahdollisuuksia ja voidaan oppia uutta markkinoista, joilla toimitaan. (Jokela 2003.)

Segmentoinnille on kuitenkin olemassa perusehdot, joiden toteutuessa markkinat kannattaa ryhmitellä. Yksi perusehdoista on, että yrityksellä tulee olla riittävästi potentiaalisia asiakkaita. Asiakkailla jokaisen segmentin sisällä tulisi olla yhteisiä piirteitä ja tarpeita. Lisäksi segmenttien tulisi erota paljon toisistaan ja markkinoinnilla tulee saavuttaa segmentit sekä taloudellisesti että tehokkaasti. (Markkinointi-suunnitelma 2009.) Jos nämä edellä mainitut perusehdot täyttyvät, kannattaa seg-mentointi suorittaa.

## 4 SISÄISEN LASKENTATOIMEN RAPORTOINTIMALLIT

### 4.1 Kustannuslaskenta ja sen käyttötarkoitus

Sisäinen laskentatoimi, eli johdon laskentatoimi, tarkoittaa kaikkea yrityksen laskentatoimintaa, jonka antamista tiedoista hyötyy johto. Arvo- ja määrälukutietoja yritysjohto voi käyttää hyväkseen tehdessään päätöksiä ja ohjattaessaan toimintaa. (Rauva, Haverila, Kouri & Miettinen 2003, 133.) Sisäisen laskentatoimen perimmäinen ajatus onkin selvittää yrityksen toiminnan kustannukset, koska niiden avulla voidaan laskea tunnuslukuja koko toiminnan kannattavuudesta ja taloudellisuudesta. Näiden lisäksi on myös mahdollista jossain määrin ennustaa yrityksen tulevaa tilannetta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Sisäisen laskentatoimen perustehtävä on hyväksikäyttö- tai hyödyntämistehtävä, joka tuottaa tietoa yrityksen sisäiselle päätöksenteolle. Laskentatoimen tuotoksena syntyy siten laskelmia, raportteja, selvityksiä ja muuta tarvittavaa tietoa. (Vilkkumaa 2005, 49.) Sisäisen laskentatoimen laskelmat on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Sisäisen laskentatoimen käyttötarkoitukset ja laskelmat (Vilkkumaa 2005, 54)

	KÄYTTÖTARKOITUS	NIMIKE	AUTTAA
SISÄINEN LASKENTA- TOIMI	strategian kehittäminen	strategialaskelmat	strategian kehittämistä
	suunnittelu	vaihtoehtolaskelma	valintaa
		ennakointilaskelma	toiminnan ohjaamista
		tavoitelaskelma	
	valvonta	tarkkailulaskelma	
	tiedottaminen	tiedonjakamislaskelma	ympäristöön vaikuttaminen tilastointia
tuloksen jakaminen	tuloksenjakolaskelma	tuloksen jakamista	

Sisäisen laskentatoimen käyttötarkoituksia on viisi: strategian kehittäminen, suunnittelu, valvonta, tiedottaminen ja tuloksen jakaminen. Strategian kehittämisen apuna käytetään strategialaskelmia, jotka auttavat yrityksen strategian kehittämisessä ja rakentamisessa. Edellä mainitut laskelmat käsittävät muun muassa ympäristötekijät, asiakaskohderyhmät, kilpailuedun, tuotteet sekä palvelut. (Vilkkumaa 2005, 54.)

Suunnittelu pitää sisällään vaihtoehtolaskelman, ennakointilaskelman ja tavoitelaskelman. Vaihtoehtolaskelmat osoittavat eri vaihtoehtojen taloudellista merkitystä yritykselle. Ne siis auttavat valinnan tekemisessä. Ennakointilaskelmia tehdään strategisen ja operatiivisen tavoiteasetannan yhteydessä. Niiden on tarkoitus olla toimintaa ohjaavina apuvälineinä ja hälytysmerkkeinä, silloin kun ennakointi näyttää erittäin poikkeavalta. Tavoitelaskenta ohjaa myös toimintaa, mutta niiden avulla asetetaan tavoitteet. Tavoitelaskelmia ovat sekä budjetit että standardilaskelmat ja ne kertovat, mitkä ovat yrityksen tavoitteet eri tasoilla. (Vilkkumaa 2005, 55.)

Valvontaa suoritetaan tarkkailulaskelmilla. Ne osoittavat, miten hyvin yritys on onnistunut saavuttamaan omat tavoitteensa. Tarkkailulaskelmat ovat siten seurannan ja toiminnan apuvälineitä, joissa toteutunutta verrataan suunniteltuun tekemiseen. Tarkkailulaskelmia voisi hyvin kutsua myös yrityksen oppimisvälineiksi. Analysoinnin avulla yritys oppii, mikä toiminta johtaa hyvään tulokseen ja mikä toiminta ei tuo lainkaan haluttua tulosta. (Vilkkumaa 2005, 55-56.)

Tiedottamiseen tarvitaan tiedonjakamislaskelmia, eli tietoa yrityksen toiminnasta ja saavutuksista. Sisäisessä laskennassa tämä tarkoittaa lähinnä tietoa, mikä kohdistuu henkilöstölle ja yrityksen hallitukselle. Viimeinen sisäisen laskentatoimen käyttötarkoitus on tuloksen jakaminen. Siihen käytetään tuloksenjakolaskelmia, mitkä muodostavat pohjan yrityksen tuloksen jakamiselle. Edellä mainittua tarvitaan vain, jos yritys käyttää tulosta palkitsemisen perusteena. (Vilkkumaa 2005, 56.)

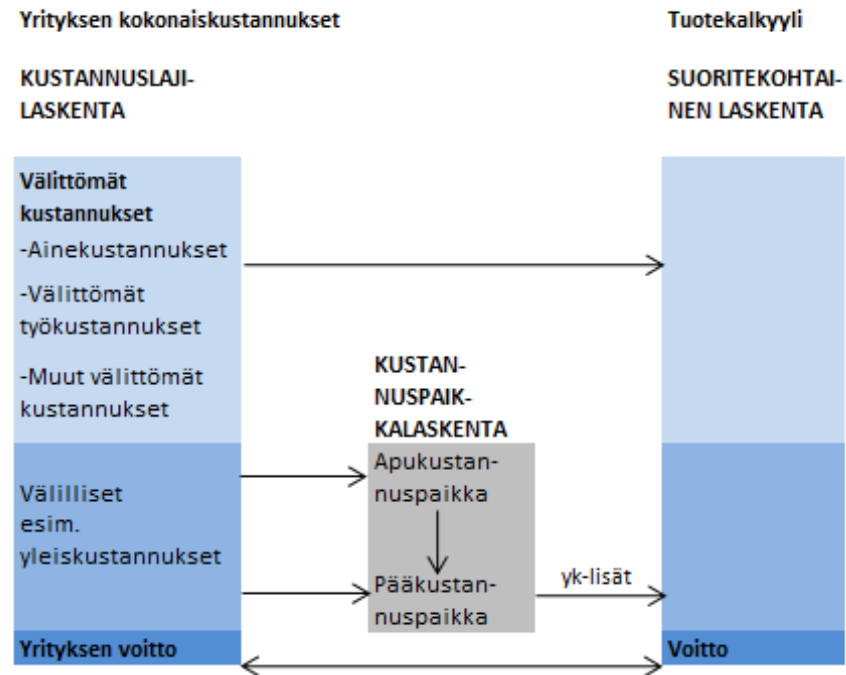
Edellä esitellyillä laskelmamuodoilla yritys pääsee jo melko pitkälle suunnitellunsa, seurattunsa ja analysoidunsa toimintaa, sekä ottaessaan opiksi tehdyistä

asioista. Laskelmien todellinen ja parhaiten palveleva sisältö on kuitenkin jokaisen yrityksen määriteltävä itse. (Vilkkumaa 2005, 56.)

Kustannus- ja kannattavuuslaskennan teoriat ovat vuosien saatossa osoittautuneet hyvin aikaa kestäviksi. Uudistumista on tapahtunut lähinnä laskentaan ja raportointiin liittyvissä tietojenkäsittelytekniikoissa. Kustannuslajeittain suoritettava laskenta pohjautuu lakisääteisen liikekirjanpidon mukaiseen tuotto- ja kululajilaskentaan (Pellinen 2003, 290; Lehtonen R. 2004, 128).

Kustannuslaskennan tehtäviin kuuluu yrityksen tuotantoprosessin kuvaaminen ja analysointi, joten suoritteiden ja niiden aikaansaamisesta aiheutuneiden kustannusten riippuvuussuhteet on hyvin tärkeää tuntea. Edellä mainittujen tekijöiden avulla on mahdollista selvittää, miten tuotantotekijöiden käyttö riippuu suoritteiden määristä kohdeyrityksessä. Tämä riippuvuussuhde vaihtelee erityyppisissä yrityksissä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60661.)

Kustannuslaskenta koostuu kolmesta eri osa-alueesta, mitkä ovat kustannuslajilaskenta, kustannuspaikkalaskenta ja suoritekohtainen laskenta (kuvio 3) (Jyrkkiö & Riistama 2004, 88). Kustannuslajilaskenta tarkoittaa tuotannon tekijöittäin ja suoritteittain tehtävää kustannusten sekä tuottojen rekisteröintiä. Tavanomaisia lyhytvaikutteisia kustannuslajeja ovat esimerkiksi tavaraostot, palkat, matkustusmenot, vuokramenot ja käyttömenot. Pitkävaikutteisia ovat menot koskien investointeja. Tuottolajeja sen sijaan ovat tuoteryhmittäin tai tuotteittain lasketut tuotot. (Lehtonen R. 2004, 128.) Kustannuspaikkalaskennassa selvitetään välilliset kustannukset kustannuspaikoittain ja suoritekohtaisessa laaditaan suoritekalkyyli. Suoritekalkyyli voi olla minimi-, keskimääräis- tai normaalikalkyyli. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 117, 131.)



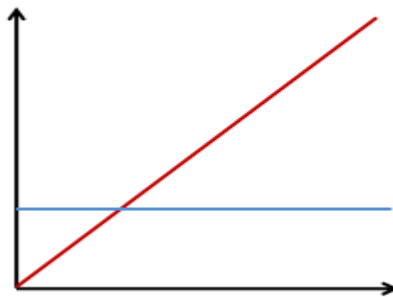
KUVIO 3. Kustannuslaskennan perusasetelma (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 105)

Kustannuslaskenta voi ajallisesti olla joko ennakkolaskentaa tai jälkilaskentaa. Se määräytyy sen mukaan, halutaanko laskea kustannuksia ennen tuotteen valmistamista vai vasta sen jälkeen. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri & Miettinen 2003, 142.) Kustannuslaskennalle on tyypillistä eräänlainen joustavuus. Laskennan aikana on välttämätöntä tehdä erilaisia valintoja, joten laskentatavasta riippuen voidaan päästä toisistaan poikkeaviin tuloksiin. Tästä esimerkkinä voidaan mainita konetuntikustannukset, joita laskettaessa on tehtävä valintoja laskennallisen hankinta-arvon tai käyttöiän suhteen. Koneen hankinta-arvona on mahdollista käyttää joko todellista hankintahintaa tai vastaavasti jälleenhankintahintaa. Edellä mainittujen hintaero saattaa olla hyvinkin merkittävä. Myös koneen käyttöikä saattaa vaihdella riippuen koneen käyttöasteesta tai käyttötarkoituksesta. (Seppänen, Lyly-Yrjänäinen, Jämsen, Kulmala, Lahikainen & Paranko 2002, 15.)

## 4.2 Kustannukset ja tuotot

Kustannus määritellään laskentatoimessa yrityksen tuotantoprosessissa olevan tuotannon tekijän rahallisena käyttönä tai kulutuksena. Se ei ole riippuvainen siitä, onko kyseessä konkreettinen tuote vai jokin palvelu. Todellisten kustannustekijöiden tunteminen on yritykselle erittäin tärkeää. Jos kustannustekijöitä ei tunneta, on kustannuksiin vaikeaa vaikuttaa niin, että säästöjä saavutettaisiin koko yrityksen tasolla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16; Alhola 1998, 28.) Katetuottolaskennassa kustannukset lajitellaan muuttuviin ja kiinteisiin.

Muuttuvat kustannukset vaihtelevat suoraan tuotannon asteen mukaan. Tuplaus tuotannon määrässä, tuplaa myös muuttuvat kustannukset. Näin ollen muuttuvia kustannuksia yhteensä voi kuvata lineaarisesti, mutta sen sijaan yhden yksikön muuttuva kustannus on pysyvä ja kulkee siten vaakasuoraan. Kuviossa 4 on havainnollistettu edellä mainittua tilannetta. Punainen viiva on muuttuvat kustannukset yhteensä ja sininen viiva kuvaa yhden yksikön kustannusta. (Drury 2004, 34.)



KUVIO 4. Muuttuvien kustannusten kertymä (Drury 2004, 35)

Esimerkkejä muuttuvista kustannuksista ovat muun muassa suorat materiaalikustannukset, koneiden energiakustannukset ja tuotannon työvoimakustannukset. Näiden kustannusten oletetaan vaihtelevan suoraan toiminnan laajuuden mukaan. Esimerkkejä muuttuvista kustannuksista, mitkä eivät ole riippuvaisia tuotannosta, ovat

myynnin kustannukset sekä polttoainekustannukset. Edellä mainitut myynnin kustannukset vaihtelevat myynnin arvo mukaan ja polttoainekustannukset matkustettujen kilometrien mukaan. (Drury 2004, 34.)

Kiinteät kustannukset pysyvät samoina riippumatta tuotantomäärästä tietyn ajanjakson aikana. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi rakennuksen poisto, työntohtajien palkat, mainoskustannukset ja myyntihenkilöiden leasingautojen kustannukset. (Drury 2004, 34.)

Käytännössä monet kiinteistä kustannuksista eivät pysy samoina jokaisena tarkasteluajanjaksona, vaan esimerkiksi mainoskustannukset saattavat vaihdella myyntikuukausien mukaan. Koska kustannusten määrä ei riipu tuotannosta tai myydyistä määristä, niitä käsitellään silti kiinteinä kustannuksina. On huomioitava, että kiinteitä kustannuksia syntyy silti, vaikka mitään ei valmistettaisi tai myytäisi. (Tomperi 2005, 16617.)

Monituoteyrityksissä on usein kustannusten kohdistamisongelma. Se saadaan ratkaistua ryhmittelemällä kustannukset välittömiin ja välillisiin luokkiin. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61.) Välittömillä kustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, mitkä kohdistetaan suoraan tuotteille tai muille kohteille, kuten projekteille. Välittömiä kustannuksia ovat muun muassa valmistuspalkka- ja ainekustannukset. (Lehtonen R. 2004, 128.) Kyseiset menot ovat yleensä muuttuvia (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61). Välitön kustannus on mahdollista kohdistaa jo valmistuksen eri työvaiheissa tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle. Se edellyttää kuitenkin useita eri tuotteita valmistettaessa riittävän pitkälle vietyä kustannuslaskentaa, mikä tarkoittaa tuotteiden, tuotesarjojen tai tuoteryhmien yksilöintiä esimerkiksi työnumerotunnuksilla. (Uusi-Rauva 1996, 94.)

Välillisiä kustannuksia ovat erilaiset yleiskustannukset, joita ei voi kohdistaa. Siksi ne kohdistetaan epäsuurasti ensin kustannuspaikoille ja sitten kustannusten jakoavaimien, kuten kone- tai työtuntien perusteella tuotteille. (Lehtonen R. 2004, 128.) Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös yleiskustannuksiksi ja ne voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä (Jyrkkiö & Riistama 2004, 62).

Kustannusten välittömyys tai välillisuus syntyy aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kustannus on välitön, jos on perusteltua ja taloudellista kohdistaa se sille laskentakohteelle, joka kustannuksen on saanut aikaan. On yleistä, että olennaisimmat kustannuserät kohdistetaan laskentakohteelle ja muut kustannukset jäävät välillisiksi. (Lehtonen R. 2004, 128.)

Erilliskustannukset ovat menoja, jotka aiheutuvat tietyn tuotteen, palvelun, tuotteen tai palveluryhmän toiminnon tekemisestä. Kun tuote tai palvelu jää tekemättä ja sen seurauksena jokin kustannus jää pois, on silloin kyse erilliskustannuksesta. Ne voivat olla joko muuttuvia tai kiinteitä. On huomionarvoista löytää edellä mainittu syy-yhteys tuotteen, palvelun, toiminnon tai projektin ja syntyvän kustannuksen välillä. (Vilkkumaa 2005, 82.)

Yhteiskustannuksia ovat menot, joiden määrään ei vaikuta tuotteen tai palvelun toiminnon muutokset. Kuten nimikin kertoo, yhteiskustannukset ovat yhteisiä useammalle tuotteelle, palvelulle, toiminnolle sekä yksikölle ja ne ovat yleensä kiinteitä kustannuksia. Riippuen laskentakohteesta, sama kustannus voi olla toisessa yhteydessä erilliskustannus ja toisessa yhteiskustannus. (Vilkkumaa 2005, 82.)

Tuotot tulevat yritystoiminnassa tuotteiden ja palvelujen myynnistä oman toimintapiirin ulkopuolelle (Vilkkumaa 2005, 63). Toisin sanoen tuotot ovat asiakkailta saatua rahaa. Tuotot on mahdollista jakaa eri tuottolajeihin. Ne ovat riippuvaisia toiminnan luonteesta ja laadusta. Lisäksi yritys ratkaisee itse, mitkä ovat lajit ja mitä nimikkeitä niistä käytetään. (Vilkkumaa 2005, 64.)

Yleisellä tasolla tuotot voidaan jakaa varsinaisen liiketoiminnan, sisäisiin ja muihin tuottoihin. Varsinaisen liiketoiminnan tuotot ovat toiminnasta syntyneiden tuotteiden tai palveluiden myymisestä saadut korvaukset. Sisäiset tuotot ovat tuloja, jotka kohdistavat yrityksen sisäisen toiminnan ja tekemisen tuottamat tuotot aiheuttamisperiaatteen mukaan. Sisäisten tuottojen oikean käsittelyn seurauksena toiminta tehostuu, koska perusajatuksena on, että myy yritys sitten sisälle tai ulos, se saa

siitä riittävän korvauksen. Kolmas laji ovat muut tuotot, joita ovat muun muassa sijoitustuotot ja satunnaiset tuotot. (Vilkkumaa 2005, 64665.)

#### 4.3 Kustannuslaskennan vaiheet

##### 4.3.1 Kustannuslajilaskenta

Kustannuslajilaskenta on kustannuslaskennan ensimmäinen vaihe ja siinä selvitetään yrityksen tuotantotoiminnan kustannukset lajeittain kyseiseltä laskentakaudelta. Kustannuslajeja voi olla pienessä yrityksessä kymmeniä ja isommissa jopa satoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 89.) Kustannuslajiryhmistä merkittävimmät ovat materiaali- ja työkustannukset, mutta kustannuslajeja ovat myös lyhytvaikutteiset kustannukset sekä pääomakustannukset. Edellä mainitut esitellään lyhyesti seuraavaksi.

Materiaalikustannusten selvittäminen on helpompaa, jos aineita on vain muutamia ja niitä käytetään suuria määriä. Tällöin riittää kustannusten selvittäminen inventoinnin avulla, eli laskemalla varastossa olevat ainemäärät tietyin väliajoin. Lisäämällä alkuvaraston arvoon ostot ja vähentämällä saadusta summasta loppuvaraston arvo, saadaan ainekäyttö selville. Jos ainelajeja on paljon, tarvitaan varastokirjanpitoa siihen liittyvine tositteineen kustannusten selvittämiseksi. (Pellinen 2003, 84.)

Materiaalikäytön pitäisi aina perustua varastotilaukseen, jossa on määritelty materiaalin tyyppi, määrä ja tilauserä, jonka valmistukseen kyseistä materiaalia käytetään. Materiaalien käytön seuranta on yleensä ongelmattonta, mutta sen sijaan kustannuksien seuranta vaikeuttavat vaihtelevat materiaaliostojen hinnat. Toteutuneita kustannuksia voidaan siten määritellä useilla eri tavoilla. (Pellinen 2003, 84.)

Saapuvan aine-erän hankintahinta sisältää kaikki sen välittömät kustannukset, mikä voivat olla esimerkiksi ostohinta + kuljetusrahti + huolintakulut + kuljetusvaikutus. Hankintahintaan perustuvia kustannusten laskennan menetelmiä ovat FIFO (first in first out), LIFO (last in first out) ja keskiarvo (average cost). Varaston

arvo voidaan määritellä hankintahinnan lisäksi myös päivänhinnan tai ennakoitun hinnan perusteella. (Pellinen 2003, 85686.)

FIFO:ssa tavarakäyttö arvostetaan tulojärjestyksessä, eli ensimmäisiksi hankitut myös käytetään ensin. LIFO on FIFO:n vastakohta, eli siinä viimeiseksi hankitut tuotannontekijät käytetään ensimmäiseksi. Arvostustavan valinnalla saattaa olla olennainen merkitys tavarakäytön arvolle. Jos materiaalin hinta nousee jokaisella ostokerralla, tulee lyhyellä aikavälillä katsottuna LIFO:lla huomattavasti edullisempi käytön arvo, kuin FIFO:lla. Keskihintalaskelmissa nopeat hinnan heilahtelut ta-soittuvat. (Laitinen 2007, 58659; Pellinen 2003, 90.)

Työkustannuslaskennassa työkustannukset kohdistetaan valmistetuille tuotteille tai yleiskustannus- ja pääomatileille. Työkustannukset sisältävät kaikki välilliset työvoimakustannukset, joista monet ovat lakisääteisiä (esimerkiksi vuosilomapalkat, lomaltapaluurahat, sairausajan palkat, koulutusajan palkat, sosiaaliturva- ja eläkekustannukset). Palkanlaskenta vaihtelee palkkausmuodon mukaan. Yleisimpiä ovat aikapalkat, suorituspalkat (urakka- ja palkkiopalkat) ja muut palkat (esimerkiksi tulospalkka). (Pellinen 2003, 95696.)

Kustannuslajilaskentaan liittyvät myös muut lyhytvaikutteiset kustannukset, joita ovat muun muassa edustusmenot, tietoliikenne-, kuljetus-, kuljetusvakuutus-, huolto- ja asiantuntijakustannukset. Myös tila- ja leasingvuokrat ovat lyhytvaikutteisia kustannuksia. Nämä lyhytvaikutteiset tuotantovälineet käytetään sitä mukaan, kun ne hankitaan, joten arvostusongelmia ei juuri esiinny. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 88.)

Pääomakustannukset aiheutuvat pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankinnasta, hallussapidosta ja vakuuttamisesta. Hankintamenosta aiheutuvia kustannuksia ovat poistot ja korot. Myös vaihto-omaisuusvarastoihin sidotun pääoman korot ja vakuutukset ovat pääomakustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 89.)

#### 4.3.2 Kustannuspaikkalaskenta

Kustannuspaikkalaskenta on kustannuslaskennan toinen vaihe ja sitä tarvitaan väli-vaiheena suoritekohtaisten kustannusten selvittämiseen. Kustannuspaikkalaskenta tekee mahdolliseksi jokaisen vastuualueen kustannustarkkailun (esimerkiksi budjet-tiseurannan yhteydessä). (Jyrkkiö & Riistama 2004, 117; Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 111.)

Kustannuspaikkajako on tilannekohtainen, mutta pääjaottelu voi olla seuraavanlai-nen: 1. yhteiset kustannuspaikat, 2. valmistuksen apukustannuspaikat, 3. valmis-tuksen pääkustannuspaikat, 4. ainekustannuspaikat ja 5. hallinnon ja markkinoinnin kustannuspaikat. Jokaisen kustannuspaikan kustannuksista tehdään tietyin väliajoin kustannuspaikkaraportti. Sen on mahdollista olla esimerkiksi osana kuukausikoh-taista budjettiseurantaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 112-113.)

Kustannukset on syytä ryhmitellä välittömiin muuttuviin, välillisiin muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kapasiteetti ja toteutunut toiminta-aste on myös syytä ilmoittaa. Suoritekohtaista laskentaa varten on määriteltävä yleiskustannuslisät, joita tarvitaan välillisten kustannusten kohdistamiseen pääkustannuspaikoilta tuot-teille. Sen sijaan yhteisten ja apukustannuspaikkojen kustannukset siirretään pää-kustannuspaikoille. Tämä siirto voidaan tehdä joko kiinteiden laskentahintojen me-netelmällä tai vyöryttämällä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 113.)

Kiinteiden laskentahintojen menetelmässä yhteisten ja apukustannuspaikkojen suo-ritteille määritellään laskutushinnat. Laskutushintoja apuna käyttäen, muita kustan-nuspaikkoja veloitetaan aiheuttamisperiaatteella niiden käyttämien palvelujen mää-rän suhteessa. Vyörytysmenetelmässä kustannuspaikat sijoitetaan taulukkoon si-ten, että yleensä vasemmassa reunassa on yhteinen kustannuspaikka, jota muut apukustannuspaikat veloittavat mahdollisimman vähän. Apuosastojen kustannukset siirretään tai jaetaan laskentakausittain sovituin jakoperustein vasemmalta oikealle muille kustannuspaikoille. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 114.)

#### 4.3.3 Suoritekohtainen laskenta

Suoritekohtaisen kustannuslaskennan avulla saadaan selville, paljonko tuotteet ja palvelut maksavat euroina per kappale. Sillä siis tarkoitetaan tuotekalkyyliä. (Uusi-Rauva 1996, 96.)

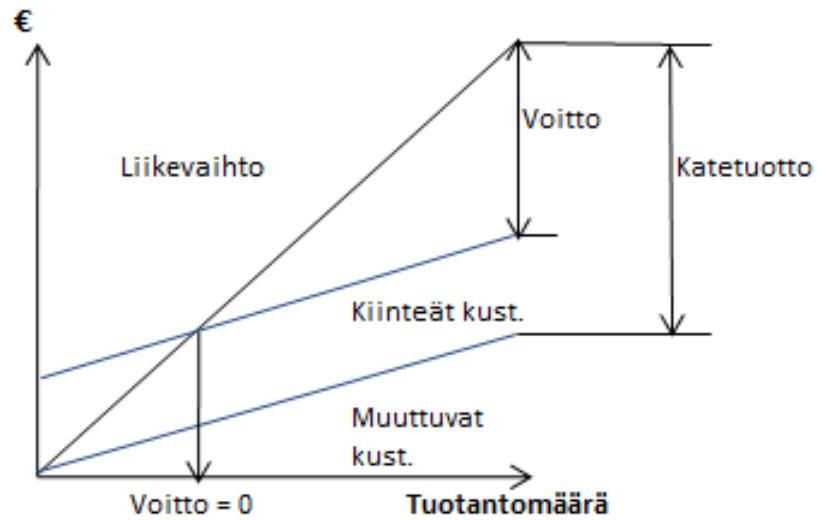
Suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen on yksi operatiivisen laskentatoimen keskeisimpiä tehtäviä. Suoritekohtaisten kustannusten selvittäminen on haastavampaa valmistusyrityksessä, kuin esimerkiksi palvelu- tai markkinointiyrityksessä. Kustannuksia voidaan suoritteiden ohella kohdistaa myös muillekin laskentakohteille, kuten asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60.)

Jo suunnitteluvaiheessa on tarpeen selvittää aikaansaatavien suoritteiden kustannukset, eli tehdä ennakkolaskelmia. Niitä kutsutaan myös ennakkokalkyyleiksi ja niiden avulla tehdään tarjouksia sekä hinnoitellaan. Kustannuslaskennan keskipiste on kuitenkin jo aikaansaattujen suoritteiden kustannusten selvittäminen, sekä jälkilaskelmat. Jälkilaskelmat, eli jälkikalkyyli, ovat tarkoitettu yrityksen tuloksen laskemiseen, varastojen inventointiarvojen määrittelyyn ja ennakkokalkyylien tarkkuuden seuraamiseen. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 60.)

Suoritekohtaisia kustannuksia selvitettäessä on tehtävä erilaisia valintoja. Tällöin on päätettävä muun muassa se, mitä kustannuksia suoritteelle ylipäätään kohdistetaan. Suoritekohtaisia laskelmia, eli kalkyyleja ovat minimi- eli katetuottokalkyyli, keskimääräiskalkyyli ja normaalikalkyyli. (Uusi-Rauva 1996, 98.)

#### 4.4 Katetuottolaskenta

Liikevaihdon ja muuttuvien kustannusten luvut ovat ainoat, mitkä vaihtelevat myytyjen tuotteiden mukaan. Niiden erotusta kutsutaan katetuotoksi. Katetuotto mittaa, kuinka liikevoitto muuttuu samalla, kun myytyjen yksikköjen määrä muuttuu. (Horngren, Datar & Foster 2003, 63.) Katetuottolaskennan perusidea on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Katetuottolaskennan idea (Lehtonen J-M. 2004, 44)

Katetuottolaskennassa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, jolloin saadaan katetuotto. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, saadaan erotuksena voitto. Nollatulot saavutetaan, kun liikevaihto on yhtä suuri, kuin kustannukset yhteensä.

Katetuottoprosentilla voidaan selvittää, mikä osa yksittäisen tuotteen tai koko yrityksen tuloista riittää kiinteiden kustannusten ja voiton kattamiseen. Se siis ilmaisee kuinka monta prosenttia jää jäljelle, kun tuotteen hinnasta vähennetään sen muuttuvat kustannukset. Katetuottoprosentti saadaan selville jakamalla katetuotto myynnillä (liikevaihto) ja kertomalla sadalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

$$100 * (\text{katetuotto} / \text{myynti}) = \text{katetuottoprosentti}$$

Katetuottoprosentti ei riipu yrityksen toiminta-asteesta. Vaikka tuotantoa lisättäisiinkin, katetuottoprosentti ei silti muutu, vaikka katetuotto euroissa nousisi. Yleisesti ajatellaan, että korkea katetuottoprosentti kertoo hyvästä kannattavuudesta,

vaikka lopullinen tulos riippuu suuresti kiinteiden kustannusten määrästä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 22.)

#### 4.5 Kustannuslaskennan tulosten hyödyntäminen ja oikeellisuus

Koska kustannuslaskennan tietoja käytetään yrityksen toiminnan tarkkailussa, asettaa se kustannuslaskennalle kaksi vaatimusta:

Yritys jaetaan vastuualueisiin toiminnan tehokkuuden tarkkailua takia. Vastuualueet voivat käsittää joko yhden tai useamman kustannuspaikan. Kustannukset ryhmitellään vastuualueittain sekä kustannuspaikoittain, jolloin tarkoitetaan kustannuspaikkalaskentaa. Toinen nimitys on osastokohtainen laskenta, koska vastuualueet ovat usein osastoja. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61.)

Toinen tarkkailun kohteena oleva asia on toimintavaihtoehdot. Sen mukaan kustannustiedot on esitettävä siten, että eri valmistusmenetelmien tehokkuutta ja kannattavuutta on mahdollista vertailla. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 61.)

Kustannuslaskennassa tärkeintä on se, että laskennan lopputulokset ovat oikeita. Aitoon kustannustietoisuuteen ja toiminnan taloudellisuuden suotuisaan kehitykseen päästään vain oikeilla tiedoilla. Kustannuslaskennan oikeellisuuteen on olemassa kolme näkökulmaa: tekninen oikeellisuus, aiheuttamisperiaatteen toteutuminen ja muutosherkkyys. (Wallin & Etelälahti 1992, 28.)

Kustannuslaskelmat toteuttavat teknisen oikeellisuuden silloin, kun kohdistettavina olevien kustannusten määrä on yhtä suuri kuin kohdistettujen kustannusten summa. Ei ole liioiteltua korostaa menetelmien oikeaa soveltamista, koska väärät valinnat johtavat teknisessä mielessä väärään lopputulokseen. Tästä esimerkkinä ovat työpäivän tai työtunnin yksikkökustannuksen laskeminen. Jos jakajana käytetään tulosyksikön kokonaistyöaikaa välittömän työajan sijasta, johtaa se siihen, että osa kustannuksista jää kohdistamatta suoritteille. (Wallin & Etelälahti 1992, 28.)

Tekninen oikeellisuuskään ei takaa, että kustannukset on kohdistettu aiheuttamisperiaatteen mukaan. Aiheuttamisperiaatteessa on erittäin tärkeää, että menetelmät ja niiden soveltamisessa käytetyt jakoperusteet on valittu kyseisen laskentakohteen ominaisuudet huomioiden. Jos eri laskentamenetelmät ja jakoperusteet antavat merkittävästi toisistaan poikkeavan lopputuloksen, on syytä selvittää menetelmien ja jakoperusteiden valintaa perusteellisesti. (Wallin & Etelälahti 1992, 28.)

Kustannuslaskennan tulisi reagoida riittävän herkästi ja nopeasti tapahtuviin muutoksiin toiminnan organisoinnissa ja suoritteiden tuotantoprosessissa. Olisi tärkeää huomata, että kerran valitut menetelmät ja jakoperusteet eivät johda pysyvästi oikeaan laskentaan, vaan niiden käyttöä tulisi silloin tällöin tarkastella kriittisesti ja päivittää ne tarvittaessa ajan tasalle. (Wallin & Etelälahti 1992, 29.)

Laskennan oikeellisuutta tarkasteltaessa ei tule kuitenkaan mennä liiallisuuksiin. Tärkeintä on lukujen oikea suuruusluokka, ei desimaalin tarkkuudella suoritettu laskenta.

#### 4.6 Informaatiojärjestelmä ja raportointi

Informaatiojärjestelmä on tietojärjestelmä, mikä tuottaa sisällöltään merkittävää informaatiota. Sen avulla voidaan koota tiedot yhteen eri järjestelmistä, joten tiedot ovat nopeasti ja vaivattomasti käytettävissä. Informaatiojärjestelmä kerää, prosessoi, varastoi ja jakaa tietoa päätöksenteon tueksi, ongelmien analysointiin sekä uusien tuotteiden kehittämiseksi. (Pesonen, Nurkka, Norros, Taulavuori, Virolainen, Kaivosoja, Mattila & Suutarinen 2007; Teittinen 2006.)

Johdonmukainen johtaminen vaatii järjestelmällistä tietojen keräämistä ja informaation tuottamisen tulee olla säännöllistä. Menetelmät ja siihen tarvittavat apuvälineet vaihtelevat yrityksen koon ja toimialan mukaan, mutta kaikille yhteinen piirre on informaation tuottamisen järjestelmällisyys. Informaatiojärjestelmän hankinnan ensimmäinen ongelma on informaatiotarpeen määrittäminen. Sen ratkaisemiseksi tar-

vitaan käyttäjän ja tuottajan välistä yhteistyötä. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 2676-268.)

Informaatiojärjestelmä voi olla tarkoitettu joko henkilöstön tai johdon käyttöön. Johdon informaatiojärjestelmät sisältävät useimmiten ainakin jalostettua taloustietoa, mikä on taulukko- tai kaaviomuodossa. Informaatiojärjestelmän avulla voidaan seurata tulos- ja tuloksellisuustavoitteita sekä lukuisia muita tärkeitä asioita. Oikein rakennettu informaatiojärjestelmä ratkaisee monesti useimpia seuraavista tiedontarveongelmista: vääränlaista tietoa on liikaa, oikeanlaista liian vähän, tieto on hajallaan ollakseen hyödyllistä, tieto saapuu liian myöhään tai tieto saapuu epätarkassa olomuodossa, eikä ole siten luotettavaa. (Teittinen 2006.)

Pelkästä tuotetusta informaatiosta ei vielä yksistään ole hyötyä, vaan se on saatettava päätöksentekijän tietoon, eli raportoitava hänelle. Lopputuloksen kannalta tämä on tärkeä vaihe informaatiojärjestelmän toiminnassa, koska jos käyttäjä ei ymmärrä saamaansa informaatiota, on se hänelle hyödytöntä. Väärin ymmärrettyä tietoa saattaa olla jopa haitallista. Informaation tulee siis olla mahdollisimman selkeässä muodossa ja sen on oltava vastaanottajan omaksuttavissa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 2696270.)

Laskentatoimessa tarvittavat tiedot kerätään muiden informaatiojärjestelmien puitteissa. Tämä kyseinen yhteistyö on huomioitava, kun laaditaan tietojenkeräyssuunnitelmaa. Tietojenkeräyssuunnitelma tarvitaan, jotta tiedot pystytään saattamaan sellaiseen muotoon, että ne voidaan tallentaa (rekisteröidä) ja jotta niitä voidaan käsitellä kirjanpitojärjestelmässä. Suunnitelma sisältää seuraavat kysymykset, joihin tulee löytää vastaukset:

- Minkälaisia tapahtumia laskentajärjestelmä ottaa huomioon?
- Mitä tietoja jokaisesta tapahtumasta rekisteröidään?
- Minkälaisella aikataululla tapahtumia koskevat tiedot kerätään ja käsitellään?

- Miten saadaan varmistus siitä, että tallennettavat tiedot (syöttötiedot) ovat oikeita?  
(Jyrkkiö & Riistama 2004, 272.)

Sisäisen laskennan tärkeys ja tarve laajenee yrityksen koon, tieto- ja kontrollitarpeiden kasvamisen myötä. Jotta on mahdollista suunnitella ja valvoa tehokkaasti toiminnan eri lohkojen sekä ihmisten onnistumista, on tiedon oltava riittävän yksilöityä ja nopeasti saatavissa. (Lehtonen R. 2004, 119.) Laskentatoimen raportoinnilla tarkoitetaan kirjallisessa muodossa olevia ilmoituksia yrityksen toteutuneista tuotoista ja kustannuksista sekä niiden takana olevista määrällisistä luvuista (Teittinen 2006).

Tulosraporttiin tarvitaan tiedot osastoittain, yksiköittäin, tuoteryhmittäin, tuotteittain, asiakaskohtaisesti ja -ryhmittäin. Kustannusten ja tuottojen budjettiseurantaa varten on tiedettävä, mitä tapahtuu tilauskannalle ja tiedot tarvitaan vastuualueittain sekä toiminnoittain. Kassansuunnitteluun on välttämätöntä saada informaatiota osto- ja myyntireskontrista. Myyntireskontrasta olisi hyvä saada esiin muun muassa parhaimmat ja heikoimmat maksajat. Sen sijaan tuotelaskennan tietoja tarvitaan hinnoittelussa, tuotevalinnoissa ja varastoarvojen laskennassa. (Lehtonen R. 2004, 119.)

## 5 CASE: MAN-YHTIÖT OY

### 5.1 Nykytila-analyysi

Tämän tutkimuksen case-yritys on toiminnassa oleva yhtiö, mutta tässä työssä esitetty nimi Man-Yhtiöt Oy on kuvitteellinen. Man-Yhtiöt Oy:llä on kaksi toimipistettä, joissa harjoitetaan korjaamopalveluita. Vuonna 2009 toisessa niistä suoritettiin 219 korjaustoimenpidettä ja toisessa 316. Korjaamoissa on yhteensä työntekijöitä 15 ja heidän lisäksi on kaksi työnjohtajaa, yksi kummassakin korjaamossa. Korjaamopalvelut siirtyivät tukipalveluista omaksi liiketoimintayksiköksi vuoden 2009 alusta lähtien.

Korjaamopalveluiden katteita on aiemmin seurattu satunnaisotannalla. Jälkimarkkinoinnin vastuuhenkilö on seurannut korjaamon ötop 200 asiakkuuksia liikevaihdon mukaan. Kustannuksiin on syvennytty vain satunnaisesti. Edellinen seurantajakso on päättynyt joulukuussa 2006.

Katteiden seuraaminen on korjaamopalveluiden osalta jäänyt vähemmälle huomiolle sen jälkeen, kun järjestelmä vaihtui vuonna 2007. Myös ajanpuute on aiheuttanut seurannan jäämisen tekemättömien listalle. Kustannusten jäljittämistä hankaloittaa se, että korjaamoiden nimissä ei osteta materiaaleja suoraan, vaan ne näkyvät tuotantokustannuksissa. Varastosiirroilla oikaistaan kirjanpitoa, jotta materiaalikäyttö saadaan kohdistettua korjaamotöihin. Tavaraotot kirjataan vasta siinä vaiheessa, kun korjattavana ollut tuote on valmis ja lähtee asiakkaalle. Uusi ohjelmisto ei tätä kiertotietä tunne, joten raporteja ei pysty tulostamaan vaivattomasti ja nopeasti. Seuraamista vaikeuttaa omalta osaltaan myös asiakasyritysten vaihtuvat nimet.

### 5.2 Tutkimuksessa käytetty materiaali

Tutkimuksessa käytetty materiaali on saatu korjaamon työnjohtajalta sekä IT-esimieheltä. Korjaamon työnjohtajalta ovat peräisin työnumerot, yritysten suuruusluokkajaottelut sekä korjaamoihin liittyvät muut yleiset tiedot. Varsinaisten lukujen saamiseen tarvittiin IT-esimestä, joka tulosti ne useampi portaisella erityishauulla V10-ohjelmistosta. Koska kyse oli katetuottojen laskemisesta, ei tutkimukseen selvitetty kiinteitä kustannuksia, vaan ainoastaan korjaamon työkustannukset (palkat ja sivukulut), materiaalikustannukset sekä asiakkaiden tuomat liikevaihdot.

Materiaalin käsittely oli monimutkaista ja hankalaa, sillä kaikki tiedot tulostuivat eri tiedostoiksi, eikä esimerkiksi asiakkaan nimi ollut samassa yhteydessä, missä työnnumero ja kustannukset olivat. Joiltain osin tiedot olivat puutteellisia, joten osa vuoden 2009 aikana tehdyistä työnnumeroista piti jättää laskelmista pois, koska niiden luotettavuudesta ei ollut varmuutta. Aineistoa kerättyä tuli esille kirjausvirheitä, mitkä koskivat tulojen tiliä. Joitakin varaosalaskuja oli kirjattu virheellisesti korjaamojen kustannuspaikoille. Siten kustannuksia, joista puuttui työn osuus, ei voitu varmuudella todeta korjaamotöiksi, joten niitä ei voitu huomioida tässä tarkastelussa.

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Alun perin katetuottolaskenta oli tarkoitus suorittaa siten, että kaikista asiakkaista olisi listattu liikevaihdot sekä kaikki ko. asiakkaasta aiheutuneet työ- ja materiaalikustannukset allekkain. Tämän jälkeen olisi katteet voitu listata samalla tavalla allekkain asiakasryhmiin jaoteltuina. Näin olisi saatu asiakasryhmien katteet selville. Edellä mainitulla tavalla ei voitu kuitenkaan tutkimusta toteuttaa, koska osa kustannuksista ja liikevaihdoista oli jätettävä käsittelemättä, kuten aiemmin jo mainittiinkin.

Tutkimus aloitettiin listaamalla yhteen tiedostoon kaikki vuoden 2009 työnumerot asiakkaittain. Samalle riville listattiin laskunnumero, laskun summa, materiaalien ja työtuntien kustannusarvot. Tämän jälkeen laskettiin katetuotto euroissa sekä katetuotto prosentti. Kun kaikki aiheelliset työnumerot ja niiden tiedot oli listattu, jär-

jestettiin asiakkaat aakkosjärjestykseen sekä laskettiin jokaisen asiakkaan tuoma keskimääräinen katetuotto-%. Taulukossa 2 on otanta katetuottotaulukosta, mikä löytyy kokonaisuudessaan liitteistä (liite 1). Asiakkaiden nimiä ei haluta tuoda julki, vaan ne on esitelty anonyymeina. Asiakkaita, joilta katteet laskettiin, oli kaiken kaikkiaan 91 kpl.

TAULUKKO 2. Otanta katetuottotaulukosta

Asiakasryhmien värikoodit:		pieni	keskisuuri	suuri			
Asiakas	Laskunro.	Laskun summa (alv 0%)	Materiaalikulustannukset	Työtuntikulustannukset	Kate (€)	Katetuotto-%	Keskimääräinen kate-%
ASIAKAS 1	I902555	2 200,30	486,90	813,86	899,54	40,88	40,88
ASIAKAS 2	I903118	808,44	118,74	66,65	623,05	77,07	77,07
ASIAKAS 3	I901492	1 614,95	355,00	71,46	1 188,49	73,59	73,59
ASIAKAS 4	I900589	1 493,73	44,24	284,97	1 164,52	77,96	
ASIAKAS 4	I900538	1 461,94	39,39	304,63	1 117,92	76,47	
ASIAKAS 4	I900539	1 520,04	46,13	534,16	939,76	61,82	
ASIAKAS 4	I900542	1 491,41	30,64	571,41	889,36	59,63	
ASIAKAS 4	I900541	1 337,22	15,89	381,16	940,17	70,31	
ASIAKAS 4	I900540	2 138,87	92,40	396,17	1 650,29	77,16	
ASIAKAS 4	I900776	949,52	6,61	106,79	836,11	88,06	73,06
ASIAKAS 5	I900392	1 566,16	407,20	54,50	1 104,46	70,52	70,52
ASIAKAS 6	I900793	2 265,10	50,29	144,19	2 070,62	91,41	
ASIAKAS 6	I902148	2 627,72	101,76	315,84	2 210,12	84,11	
ASIAKAS 6	I902149	481,67	5,75	183,92	292,01	60,62	78,72
ASIAKAS 7	I903212	756,10	43,63	213,95	498,52	65,93	
ASIAKAS 7	I903210	253,03	18,00	125,78	109,25	43,18	54,56
ASIAKAS 8	I900249	1 747,80	430,29	293,99	1 023,53	58,56	
ASIAKAS 8	I901594	2 094,40	1 014,32	33,25	1 046,83	49,98	54,27
ASIAKAS 9	I900745	2 249,64	46,64	132,17	2 070,83	92,05	
ASIAKAS 9	I901376	1 046,82	223,88	66,58	756,35	72,25	82,15
ASIAKAS 10	I901569	22 354,80	1 805,83	4 622,69	15 926,28	71,24	
ASIAKAS 10	I901636	269,64	64,06	36,57	169,01	62,68	
ASIAKAS 10	I901637	1 331,96	184,43	266,64	880,89	66,13	
ASIAKAS 10	I902155	776,62	81,49	287,39	407,74	52,50	
ASIAKAS 10	I902887	1 245,60	391,66	30,37	823,57	66,12	63,74
ASIAKAS 11	I900712	892,54	48,01	198,95	645,58	72,33	
ASIAKAS 11	I901872	3 220,90	1 379,95	225,55	1 615,40	50,15	61,24

Tutkimuksen tehtävänä oli ryhmitellä asiakkaat ja löytää kannattavin asiakasryhmä. Asiakkaat jaettiin kolmeen ryhmään: pieniin, keskisuuriin ja suuriin asiakkaisiin. Koolla ei tarkoiteta tässä yhteydessä asiakasryityksen varsinaista kokoa, vaan pienet asiakkaat ovat yhtä kuin satunnaiset asiakkaat ja suuret asiakkaat ovat sellaisia, jotka käyttävät korjaamopalveluita jatkuvasti ja tuovat siten suurimman osan liikevaihdosta. Taulukossa 2 on esitetty asiakkaiden ryhmittely värikoodien avulla. Asi-

akkaiden keskimääräiset kateprosentit listattiin taulukon 3 mukaisesti. Asiakasryhmästä öpienetö on näkyvissä vain murto-osa asiakkaista. Taulukko on kokonaisuudessaan liitteissä (liite 2).

TAULUKKO 3. Keskimääräiset katteet asiakasryhmittäin (%)

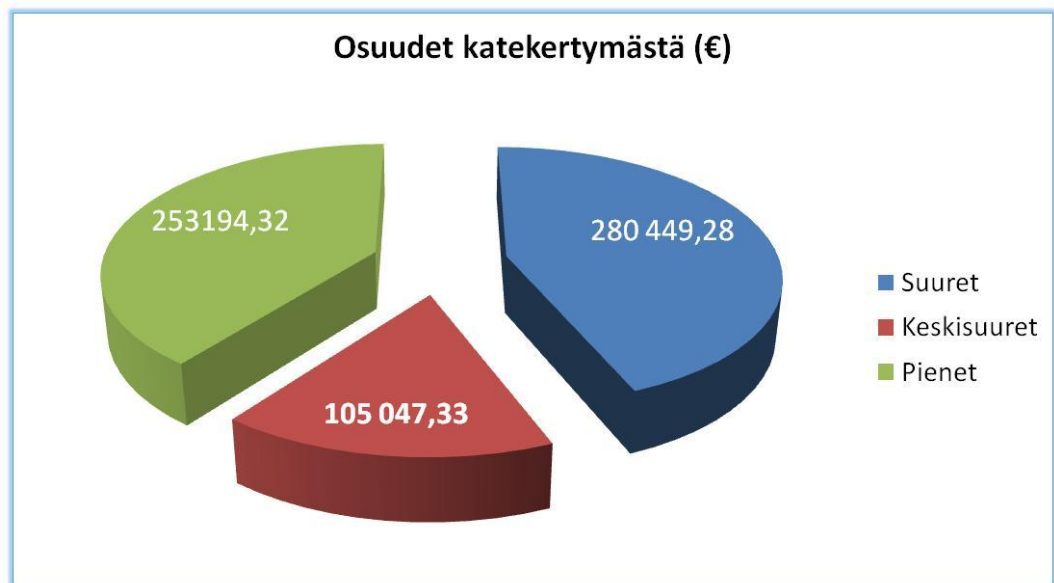
SUURET		KESKISUURET		PIENET	
ASIAKAS 15	48,76	ASIAKAS 4	73,06	ASIAKAS 1	40,88
ASIAKAS 51	68,21	ASIAKAS 10	63,74	ASIAKAS 2	77,07
ASIAKAS 54	67,01	ASIAKAS 21	69,57	ASIAKAS 3	73,59
ASIAKAS 58	63,77	ASIAKAS 35	65,13	ASIAKAS 5	70,52
ASIAKAS 83	39,13	ASIAKAS 46	60,16	ASIAKAS 6	78,72
	57,38	ASIAKAS 50	70,12	ASIAKAS 7	54,56
		ASIAKAS 64	67,50	ASIAKAS 8	54,27
			67,04	ASIAKAS 9	82,15
				ASIAKAS 11	61,24
				ASIAKAS 12	62,15
				ASIAKAS 13	69,68
				ASIAKAS 14	70,98
				ASIAKAS 16	79,76
				ASIAKAS 17	67,33
				ASIAKAS 18	66,62
				ASIAKAS 19	69,14
				ASIAKAS 20	95,17
					67,29

Keskimääräisten katetuottolaskelmien lisäksi tutkimustuloksia arvioitiin tarkastelemalla asiakasryhmien katekertymää, asiakaskohtaista keskimääräistä katetuottoa sekä työtuntikustannusta kohti saatua keskimääräistä katetta.

#### 5.4 Tutkimustulokset ja niiden analysointi

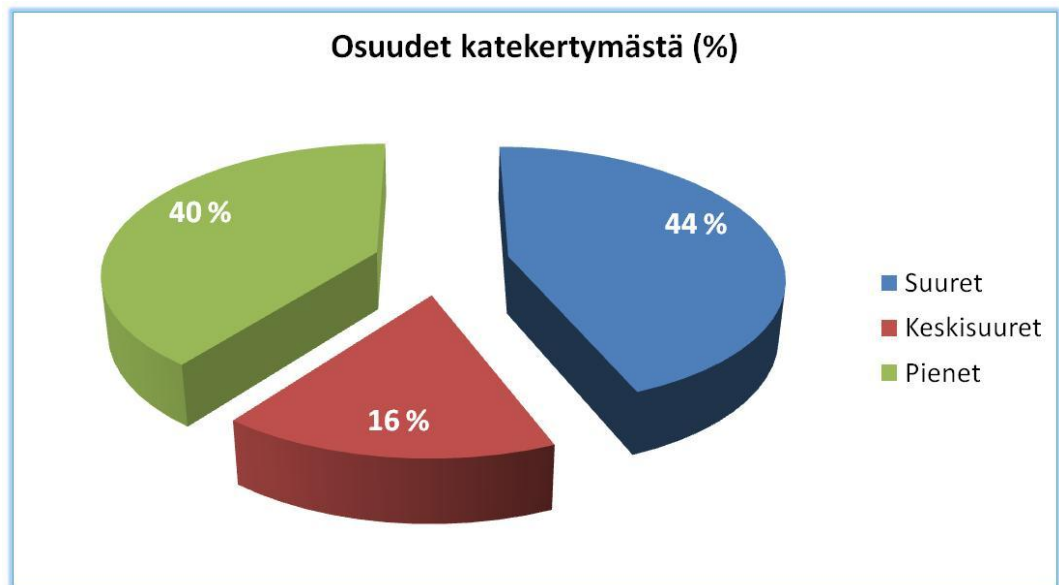
Taulukon 3 perusteella ei keskimääräisissä katteissa ole havaittavissa merkittäviä eroja. Keski suurten ja pienten asiakkaiden katetuottoprosentit ovat käytännöllisesti katsoen yhtäsuuret. Isojen asiakkaiden katetuottoprosentti on noin 10 prosenttiyksikköä pienempi kuin edellä mainituilla asiakasryhmillä. Näin ollen katetuottoprosenttien perusteella eri asiakasryhmien välillä ei ole oleellisia eroja.

Koska keskimääräinen katetuottoprosentti ei antanut selvää eroa eri asiakasryhmien välille, tulosten analysointia jatkettiin tarkastelemalla katekertymää ja asiakas-kohtaista katetuottoa. Kuviossa 6 on esitetty asiakasryhmäkohtainen katekertymä euroissa ja kuviossa 7 prosentteina kokonaiskertymästä. Tämä vertailu osoittaa, että katekertymissä sekä euroina että prosentteina esitettyinä suurilla ja pienillä asiakasryhmillä ei ole isoja eroja. Sen sijaan keskisuurien asiakkaiden katetuoton tarkastelu katekertymän (p) perusteella, antaa jo selvän eron ryhmien välille. Suuret asiakkaat tuottavat suurimman osuuden ja pienet lähes yhtäpaljon, mutta keskisuurten asiakkaiden osuus on vain 16 % koko katekertymästä. On syytä huomioida, että suuria asiakkaita oli vuoden 2009 aikana ainoastaan viisi kappaletta, keskisuuria seitsemän ja pieniä yrityksiä 79.



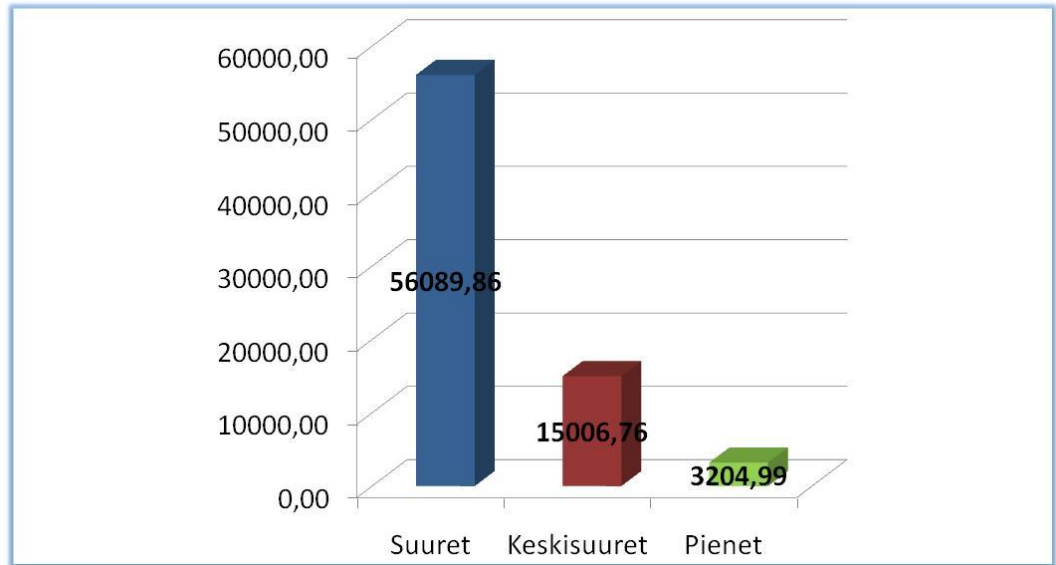
KUVIO 6. Asiakasryhmien katekertymät (p)

Teoriaosuudessa esitelty 80/20 -sääntö pitää tässäkin tapauksessa hyvin paikkansa. Noin 20 prosenttia asiakkaista tuo liikevaihdosta noin 80 prosenttia, vaikka katetuotossa ei päästä ihan samaan lukemaan. Laskettaessa yhteen suurten ja keskisuurten yritysten katetuottokertymät prosentteina, tarkoittaa se 60 prosentin osuutta (kuvio 7).



KUVIO 7. Asiakasryhmien katekertymät (%)

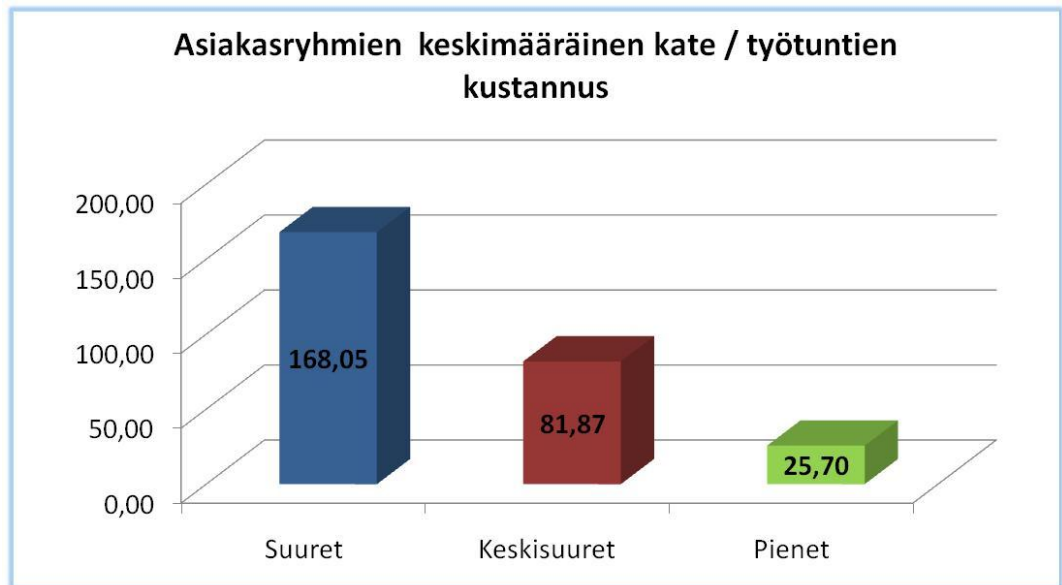
Kun tutkimustuloksia tarkastellaan asiakaskohtaisella tasolla, saadaan esille selkeämpiä eroja. Kuten kuviosta 8 voi havaita, keskimääräinen katetuotto per asiakas on suurilla asiakkaila lähes 20-kertainen ja keski-suurilla viisin-kertainen verrattuna pieniin asiakkaisiin. Eri asiakasryhmien sisällä ei kuitenkaan keskimääräisessä kate-tuotossa ollut isoja eroja, mutta asiakaskohtaisessa katekertymässä keskimääräiset asiakastuotot eroavat selvästi toisistaan. Pienet, kuten olettaa voikin, tuottavat vähiten katetuottoja yritykselle. Tämän perusteella panostaminen suuriin asiakkaisiin näyttäisi olevan kannattavampaa, vaikka niiden ryhmäkohtainen katekertymä ei eronnut pienten asiakkaiden tuottamasta katekertymästä.



KUVIO 8. Keskimääräinen katetuotto / asiakas

Katteiden muodostumisten erot ovat selkeimmät tarkasteltaessa keskimääräisiä katteita suhteessa työtuntien kustannusarvoon (kuvio 9). Pienten asiakkaiden korjaamotyötunnista saatu kate on noin kahdeksasosa suurten asiakkaiden vastaavasta arvosta. Tällä perusteella tuntuisi kannattavalta panostaa isoihin asiakkaisiin. Etenkin tilanteessa, jossa työvoimasta on pulaa, voisi panostaa suurten asiakkaiden ryhmään. Seuraavana tulisivat keskisuuret ja pienet asiakkaat. Pienet asiakkaat voisivat toimia joustona, kun pyritään korjaamokapasiteetin optimaaliseen hyödyntämiseen. Uusien asiakkaiden hankinnassa painopisteen tulisi olla selkeästi suurissa asiakkaissa.

Tästä tutkimuksesta ei kuitenkaan vielä selviä se, miten kiinteät kustannukset jakautuvat eri asiakasryhmille. Tutkimuksessa ei oteta myöskään kantaa, tukevatko pienet asiakkaat suuren määränsä vuoksi isojen ja keskisuurien asiakkaiden tuomaa tulosta.



KUVIO 9. Kate / työtuntien kustannus

Edellä tehdyt vertailut perustuvat ainoastaan eri asiakasryhmien katetuottoihin.

Lopullisessa asiakasvalintaa koskevassa päätöksenteossa tulee huomioida myös eri asiakkaisiin kohdistuvan korjaamotoiminnan vaikutus yrityksen koko myynnin edistämistyössä.

## 5.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen pääongelma oli, kannattaako panostaa suuriin asiakasyrityksiin, vai pieniin, satunnaisiin. Tutkimustulosten tarkemman tarkastelun perusteella voidaan todeta tässä selvityksessä saatujen tulosten tukevan case-yrityksen nykyistä käytäntöä. Man-Yhtiöt Oy:ssä arveltiin ennalta, että suuret ovat kannattavin asiakasryhmä ja siihen saatiin tällä tutkimuksella perusteltu vastaus. Toinen alaongelmista oli, onko eri asiakasryhmien katteiden muodostumisissa eroja? Katteiden muodostumisissa tosiaan on eroja ja merkittäviä sellaisia, mutta itse katetuottoprosentteissa ei sen sijaan ole eri asiakasryhmien välillä eroja. Katekertymien osalta erot ovat merkittäviä ja erityisesti isojen asiakkaiden eduksi.

Kuten jo aiemmin mainittiin, katekertymä ei voi olla ainoa kriteeri korjaamopalvelujen myynnissä ja asiakasvalinnassa. Jatkossa tulisikin selvittää, mikä vaikutus korjaamopalveluilla on yrityksen päätuotteiden myynnille ja miten päätuotteen asiakkaat arvostavat korjaamopalveluja ostopäätöstä tehdessään. Tälle arvostukselle on hankala määrittää rahallista arvoa, mutta sillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen kokonaiskannattavuudelle. Yleinen kehitys on menossa siihen suuntaan, että asiakkaat arvostavat päätuotteeseen liittyviä palveluja entistä enemmän.

Saaduista tutkimustuloksista haastateltiin Man-Yhtiöt Oy:n jälkimarkkinoinnista vastaavaa henkilöä. Haastattelussa käsiteltiin mm. seuraavia asioita:

- Miten hyvin katteet tiedettiin ennen tutkimusta?
- Kuka tarvitsee / käyttää niitä?
- Miten tietoa hyödynnetään?
- Mitä hyvää tutkimustuloksissa oli, mitä parannettavaa on?

Haastattelussa selvisi, että 2000-luvun alkupuolella työkohtaiset katteet on tiedetty, mutta ei asiakaskohtaisia katetuottoja. Jo silloin oli kuitenkin ajatus, että suuret ovat kannattavin asiakasryhmä. Man-Yhtiöt Oy hyödyntää katetietoja tulevaisuusstrategioiden luomiseen, suunnattujen tarjousten tekemiseen sekä kohdennettuun markkinointiin. Tietojen perusteella saadaan selville, ketkä tarvitsisivat mahdollisesti uusia palveluja ja myös vastaus siihen, onko tarvetta resurssi-investoinneille.

Katetuottotietoja hyödyntää osittain korjaamon työnjohtaja, osittain yrityksen johto. Johto luo tietojen perusteella strategiat, joten oikean ja luotettavan informaation olemassaolo on tärkeitä. Tässä kohdin on pieni ristiriita havaittavissa, koska case-yrityksessä on korjaamopalveluiden osalta luotettu vahvasti olettamukseen. Toisaalta kyseiset palvelut tuovat vain 10 prosenttia liikevaihdosta, joten ajanpuutteen on selvää, että panostus kohdistuu tuotantotoiminnan katetuottojen tuntemiseen. Palvelujen vaikutus kokonaisynttiin on kuitenkin selvittämättä.

Kun kysyttiin, mitä hyvää tutkimustuloksien osoittamissa katetuotoissa oli ja mitä parannettavaa niissä olisi, niin jälkimmäinen kysymys herätti mietteitä vastaajassa. Taulukon 3 perusteella hän mietti, että onko toiminta tosiaan niin pientä, että asiakkaat ovat katetuotoiltaan samantasoisia. Eli pitäisikö suunnata resursseja enemmän keskisuuriin ja suurin, jotta erot olisivat suuremmat todellisuudessa. Hän esitti myös vaihtoehdon kateajattelulle, mikä olisi kassavirran havittelu. Jos tavoitellaan suurta katetuottoa, on riskinä saada pienempi kassavirta, joten vaihtoehto voisi olla juuri kassavirrassa. Perinteisesti Man-Yhtiöt Oy on tavoitellut katetuottoa, mutta viime aikoina suuntaus on kallistunut kassavirran puoleen. Vaikka lopputuloksena olisikin pienempi katetuotto, saadaan rahaa silti enemmän yrityksen sisälle. Tämä uusi suuntaus tulee siis edelleen tasoittamaan katetuottoeroja.

Haastattelussa selvisi myös tarkempi syy korjaamotöiden informaation huonolle tulostettavuudelle. Kun vuonna 2007 otettiin käyttöön tuotannonohjausjärjestelmä V10, eivät korjaamopalvelut olleet vielä eriytyneet omaksi liiketoimintayksiköksi. Kaksi vuotta myöhemmin korjaamopalvelut eriytyivät, eikä tämän jälkeen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä pysty enää palvelemaan jälkimarkkinoinnin työkaluna. Koska kyseinen järjestelmä toimii tuotantotoiminnassa moitteettomasti, mikä tarkoittaa 90 prosentin osuutta, ei case-yrityksessä nähdä tarpeellisenä lähteä muuttamaan 10 prosentin takia ohjelmistoa.

Jos aiheesta tehtäisiin jatkotutkimus, yrityksen edustajaa kiinnostaisi tietää asiakkaan näkökulma. Millaisena asiakas näkee Man-Yhtiöt Oy:n? Kuinka paljon asiakas käyttää muita korjaamoita? Lisäksi jatkotutkimuksessa voitaisiin huomioida korjaamoalan kilpailijat.

Haastattelussa yrityksen edustajat totesivat, että he olivat saaneet vastaukset kysymyksiin, jotka tätä tutkimusta aloitettaessa oli asetettu.

## 6 YHTEENVETO

Yrityksen menestys on monesta asiasta riippuvainen. Menestystä voi hakea esimerkiksi alhaisista kustannuksista, hinnoittelupolitiikasta, tehokkuudesta tai vaikka erikoistumalla tiettyyn osaamiseen. Yrityksen tulee itse valita painopiste, millä se aikoo tavoitella omaa menestystään. Tässä opinnäytetyössä on paneuduttu katetuottolaskentaan, millä voidaan myös vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Man-Yhtiöt Oy:n korjaamopalveluiden katetuottolaskennan taso. Tarkoituksena oli ryhmitellä asiakkaat kolmeen luokkaan (pieniin, keskisuuriin ja suuriin) ja löytää niistä kannattavin asiakasryhmä. Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin palvelut ja asiakkuus sekä sisäisen laskentatoimen osalta esiteltiin kustannus- ja katetuottolaskennan mallit. Empiirisessä osiossa laskettiin case-yrityksen vuoden 2009 korjaamotöiden katetuotot ja tulosten havainnollistamiseksi saaduista luvuista johdettiin kuvaajia.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska kaikkiin ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaus tehdyllä tutkimuksella. Tutkimustuloksissa selvisi, että keskimääräisissä katetuotoissa ei ole selviä eroja eri asiakasryhmien välillä. Tilannetta tarkasteltaessa katekertymien kautta, ei suurilla ja pienillä asiakasryhmillä ole eroja, mutta keskisuurten katekertymä on jonkin verran pienempi. Sen sijaan katetuotto per asiakas on suurilla asiakkailla moninkertainen verrattuna pieniin ja keskisuuriin asiakkaisiin. Siten voidaan todeta, että panostaminen suuriin asiakkaisiin on kannattavinta. Tällä hetkellä katetuottolaskenta on case-yrityksessä satunnaista, joten sen ohjausvaikutus voi olla vain viitteellistä.

Lisäksi case-yritys sai varmistuksen siihen, että panostus on ollut oikeaan asiakasryhmään ja monen vuoden tauon jälkeen yritys saa todelliset luvut katetuotoista tietoonsa. Katetuottolaskennoissa luotua Excel-pohjaa Man-Yhtiöt Oy voi halutesaan jalostaa edelleen tai toistaa tuoreilla luvuilla vastaavan laskennan myöhemmin

uudestaan. Saatuja tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleistää, vaan ne koskevat ainoastaan kyseistä case-yritystä. Tutkimustuloksien voidaan katsoa olevan luotettavia, koska ne on johdettu toimeksiantajayrityksen omista luvuista.

Jos samasta aiheesta tehtäisiin jatkotutkimus, voitaisiin tutkimusaineistoa laajentaa ottamalla kiinteät kustannukset mukaan laskelmiin. Tällöin voitaisiin laskea katetuottoprosentin lisäksi muitakin eri tunnuslukuja, kuten esimerkiksi kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Jatkotutkimus voisi sisältää myös asiakastyytyväisyys selvityksen ja sen, miten korjaamopalvelut vaikuttavat yrityksen muuhun myyntiin, eli tukevatko ne päätuotteen myyntiä. Jos tutkimusta haluttaisiin laajentaa vielä edellä mainituista, voitaisiin siinä huomioida vallitseva/tuleva kehitys asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavissa tekijöissä.

Yksinomaan katetuottoajatteluun ei voida tukeutua. Tarvitaan myös kassavirtaa, millä hoidetaan juoksevia asioita. Katetuottoa tarvitaan sen sijaan tuloksen tekemiseen. Sekä kassavirta että katetuotto on huomioitava, koska vain yhtä suuretta tarkastelemalla ei voida nähdä kokonaisuutta. Kyseisen hetken markkina- ja kilpailutilanne vaikuttavat siihen, mitä tekijöitä kulloinkin painotetaan ja sen päätösten teko kuuluu johdolle.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta - Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Drury, C. 2004. Management and Cost Accounting. 6. painos. London: Thomson Learning.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys - Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6.-8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Horngren, C., Datar, S. & Foster, G. 2003. Cost Accounting ó A Managerial Emphasis. 11. painos. New Jersey: Pearson Education International.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lehtonen, J-M. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, R. 2004. Taloustiedolla tulosta. 9. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mattinen, H. Asiakkuusosaaminen ó kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oyj.

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saastamoinen, J. 2010. Asiakassuhde ajaa kaiken ohi. Kauppalehti 25.1.2010.

Seppänen, M., Lyly-Yrjänäinen, J., Jämsen, M., Kulmala, H., Lahikainen, T. & Paranko, J. 2002. Kannattavuuden jäljillä. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Tomperi, S. 2005. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Uusi-Rauva, E. 1996. Tuottavuus ó mittaa ja menesty. Helsinki: TT-Kustannustieto Oy.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I. & Miettinen, A. 2003. Teollisuustalous. 4. painos. Tampere: Infacs Johtamistekniikka Oy.

van Veen-Dirks, P. & Molenaar, R. 2009. Customer Profitability, Pricing. *Cost Management* 3/2009, 32-44.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vänttinen, P. 2009. Aarre sateenkaaren päässä. *Visio* 2/2009, 8-11.

Wallin, J. & Etelälahti, P. 1992. Kustannuslaskennan opas. 2. painos. Helsinki: VAPK-Kustannus.

#### Internet-lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. *Palvelut 2020 ó Kohti palvelujen tulevaisuutta*.

Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 29.1.2010]. Saatavissa:

[http://www.opetusala.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut\\_2020-valiraportti.pdf](http://www.opetusala.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf).

Joensuun yliopisto. 2009. *Markkinoinnin johtaminen ja suunnittelu*. Joensuun yliopisto [viitattu 29.1.2010]. Saatavissa:

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3.htm>.

Jokela, J. 2003. *Asiakkuudet, CRM ym.* [viitattu 24.2.2010]. Saatavissa:

[www.freewebs.com/jokelajari/Asiakkuuden%20hallinta.pps](http://www.freewebs.com/jokelajari/Asiakkuuden%20hallinta.pps).

Opetushallitus. 2009. *Markkinointisuunnitelma*. Opetushallitus [viitattu 29.1.2010].

Saatavissa:

[http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta\\_segmentointi.htm](http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/kysynta_segmentointi.htm).

Palveluosuuskunnat. 2009. *Asiakas on tärkein*. Palveluosuuskunnat [viitattu 29.1.2010]. Saatavissa:

<http://www.palveluosuuskunnat.net/opiskelu/Asiakkuudet.htm#elinkaari>.

Pesonen, L., Nurkka, P., Norros, L., Taulavuori, T., Virolainen, V., Kaivosoja, J., Mattila, T. & Suutarinen, J. 2007. Kasvinviljelyn asianhallintajärjestelmän käyttäjäkeskeinen kehittäminen. Maa- ja elintarviketalous [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa: <http://www.mtt.fi/met/pdf/met97.pdf>.

Teittinen, A. 2006. Informaatio ja raportointi yritysjohdon tukena päätöksenteossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto. Kauppatieteiden kandidaatin seminaarityö [viitattu 3.3.2010]. Saatavissa: <https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/30995/TMP.objres.269.pdf?sequence=1>.

Ulkoasiainministeriö. 2006. OECD. Ulkoasiainministeriö [viitattu 31.1.2010]. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15291>.

# LIITTEET

## LIITE 1

Asiakasryhmien väri-  
koodit:

pieni	keskisuuri	suuri
-------	------------	-------

Asiakas	Laskunro.	Laskun summa (alv 0%)	Materiaa- likustan- nukset	Työtunti- kustannuk- set	Kate (p)	Katetuotto- %	Keskimää- räinen kate-%
ASIAKAS 1	I902555	2 200,30	486,90	813,86	899,54	40,88	40,88
ASIAKAS 2	I903118	808,44	118,74	66,65	623,05	77,07	77,07
ASIAKAS 3	I901492	1 614,95	355,00	71,46	1 188,49	73,59	73,59
ASIAKAS 4	I900589	1 493,73	44,24	284,97	1 164,52	77,96	
ASIAKAS 4	I900538	1 461,94	39,39	304,63	1 117,92	76,47	
ASIAKAS 4	I900539	1 520,04	46,13	534,16	939,76	61,82	
ASIAKAS 4	I900542	1 491,41	30,64	571,41	889,36	59,63	
ASIAKAS 4	I900541	1 337,22	15,89	381,16	940,17	70,31	
ASIAKAS 4	I900540	2 138,87	92,40	396,17	1 650,29	77,16	
ASIAKAS 4	I900776	949,52	6,61	106,79	836,11	88,06	73,06
ASIAKAS 5	I900392	1 566,16	407,20	54,50	1 104,46	70,52	70,52
ASIAKAS 6	I900793	2 265,10	50,29	144,19	2 070,62	91,41	
ASIAKAS 6	I902148	2 627,72	101,76	315,84	2 210,12	84,11	
ASIAKAS 6	I902149	481,67	5,75	183,92	292,01	60,62	78,72
ASIAKAS 7	I903212	756,10	43,63	213,95	498,52	65,93	
ASIAKAS 7	I903210	253,03	18,00	125,78	109,25	43,18	54,56
ASIAKAS 8	I900249	1 747,80	430,29	293,99	1 023,53	58,56	
ASIAKAS 8	I901594	2 094,40	1 014,32	33,25	1 046,83	49,98	54,27
ASIAKAS 9	I900745	2 249,64	46,64	132,17	2 070,83	92,05	
ASIAKAS 9	I901376	1 046,82	223,88	66,58	756,35	72,25	82,15
ASIAKAS 10	I901569	22 354,80	1 805,83	4 622,69	15 926,28	71,24	
ASIAKAS 10	I901636	269,64	64,06	36,57	169,01	62,68	
ASIAKAS 10	I901637	1 331,96	184,43	266,64	880,89	66,13	
ASIAKAS 10	I902155	776,62	81,49	287,39	407,74	52,50	
ASIAKAS 10	I902887	1 245,60	391,66	30,37	823,57	66,12	63,74
ASIAKAS 11	I900712	892,54	48,01	198,95	645,58	72,33	
ASIAKAS 11	I901872	3 220,90	1 379,95	225,55	1 615,40	50,15	61,24
ASIAKAS 12	I900471	1 594,14	400,88	165,97	1 027,29	64,44	
ASIAKAS 12	I901024	223,17	4,50	69,62	149,05	66,79	
ASIAKAS 12	I901948	1 015,16	285,45	168,99	560,72	55,23	62,15
ASIAKAS 13	I900709	1 400,00	62,47	459,68	877,85	62,70	
ASIAKAS 13	I900584	3 388,98	631,86	339,30	2 417,82	71,34	
ASIAKAS 13	I903824	3 344,25	90,27	144,09	3 109,89	92,99	
ASIAKAS 13	I000016	1 615,03	407,20	139,20	1 068,63	66,17	
ASIAKAS 13	I000017	495,64	38,99	183,19	273,46	55,17	69,68
ASIAKAS 14	I902885	2 812,12	8,94	627,62	2 175,56	77,36	
ASIAKAS 14	I901939	920,32	192,70	133,18	594,44	64,59	70,98
ASIAKAS 15	I900473	2 120,30	214,55	651,39	1 254,35	59,16	
ASIAKAS 15	I901585	6 681,68	858,46	3 569,20	2 254,02	33,73	
ASIAKAS 15	I901587	1 407,59	72,70	814,60	520,29	36,96	
ASIAKAS 15	I901590	1 776,20	195,09	67,94	1 513,16	85,19	
ASIAKAS 15	I901635	2 341,81	233,74	1 263,86	844,20	36,05	
ASIAKAS 15	I901953	4 631,50	744,85	1 637,13	2 249,52	48,57	
ASIAKAS 15	I901955	1 413,67	164,44	547,04	702,19	49,67	
ASIAKAS 15	I902263	3 896,03	428,26	727,01	2 740,76	70,35	
ASIAKAS 15	I902862	2 878,86	502,52	1 340,71	1 035,63	35,97	
ASIAKAS 15	I902888	3 649,27	677,10	2 917,10	55,07	1,51	
ASIAKAS 15	I903111	1 589,17	24,50	878,25	686,42	43,19	

ASIAKAS 15	I903115	4 780,17	1 382,31	2 605,74	792,12	16,57	
ASIAKAS 15	I903546	3 434,92	628,16	2 361,88	444,88	12,95	
ASIAKAS 15	I903549	3 393,22	641,48	2 284,86	466,89	13,76	
ASIAKAS 15	I903804	2 994,63	179,07	1 181,22	1 634,34	54,58	
ASIAKAS 15	I900053	811,31	64,88	218,18	528,25	65,11	
ASIAKAS 15	I900788	10 755,47	365,57	2 735,73	7 654,17	71,17	
ASIAKAS 15	I900790	10 249,29	1 003,63	4 262,20	4 983,46	48,62	
ASIAKAS 15	I900269	257,68	0,00	157,07	100,61	39,04	
ASIAKAS 15	I900942	6 935,22	277,47	1 270,07	5 387,68	77,69	
ASIAKAS 15	I900943	14 305,60	287,45	4 959,08	9 059,07	63,33	
ASIAKAS 15	I901250	6 905,22	299,59	1 638,60	4 967,03	71,93	
ASIAKAS 15	I901251	14 828,39	447,66	4 658,23	9 722,50	65,57	
ASIAKAS 15	I901597	6 878,22	276,78	3 850,13	2 751,31	40,00	
ASIAKAS 15	I901598	14 919,11	338,69	4 619,58	9 960,84	66,77	
ASIAKAS 15	I901138	235,68	24,07	68,07	143,55	60,91	
ASIAKAS 15	I901940	6 878,22	236,71	2 033,72	4 607,78	66,99	
ASIAKAS 15	I901941	12 601,92	264,42	4 159,81	8 177,69	64,89	
ASIAKAS 15	I902241	6 878,38	211,26	1 879,88	4 787,24	69,60	
	I902240 /						
	I902475 /						
ASIAKAS 15	C900052	11 962,26	319,25	3 746,16	7 896,85	66,01	
ASIAKAS 15	I902622	6 878,22	205,73	2 922,50	3 749,99	54,52	
ASIAKAS 15	I902623	16 577,71	450,64	6 961,35	9 165,73	55,29	
ASIAKAS 15	I901588	824,16	64,61	419,43	340,12	41,27	
ASIAKAS 15	I901774	1 271,27	165,70	756,18	349,38	27,48	
ASIAKAS 15	I901698	556,00	0,00	234,85	321,15	57,76	
ASIAKAS 15	I901974	1 454,63	159,24	1 349,70	-54,30	-3,73	
	I901936 /						
ASIAKAS 15	I902405	1 112,00	0,00	231,46	880,54	79,19	
ASIAKAS 15	I902176	2 511,19	183,54	1 765,60	562,06	22,38	
ASIAKAS 15	I902404	2 140,90	99,93	1 452,50	588,47	27,49	
ASIAKAS 15	I902380	703,44	33,49	264,88	405,07	57,58	
ASIAKAS 15	I902742	3 064,87	434,21	1 821,97	808,69	26,39	
ASIAKAS 15	I902746	1 546,73	113,10	1 217,89	215,74	13,95	
ASIAKAS 15	I902748	556,00	11,58	139,43	404,99	72,84	
ASIAKAS 15	I902996	819,72	176,19	125,65	517,88	63,18	
ASIAKAS 15	I903180	350,00	69,07	59,82	221,11	63,17	
ASIAKAS 15	I903232	115,28	0,00	49,25	66,03	57,28	
ASIAKAS 15	I903711	203,43	0,00	121,98	81,45	40,04	48,76
ASIAKAS 16	I900585	1 003,86	73,93	146,50	783,43	78,04	
ASIAKAS 16	I900804	558,36	0,00	125,16	433,20	77,58	
ASIAKAS 16	I901130	787,16	18,85	144,14	624,17	79,29	
ASIAKAS 16	I902175	2 150,22	37,59	177,37	1 935,26	90,00	
ASIAKAS 16	I903262	2 560,80	485,73	183,29	1 891,78	73,87	79,76
ASIAKAS 17	I902914	1 840,89	123,70	477,76	1 239,42	67,33	67,33
ASIAKAS 18	I901243	1 648,85	355,00	92,81	1 201,04	72,84	
ASIAKAS 18	I901294	556,62	33,31	187,10	336,21	60,40	66,62
ASIAKAS 19	I900583	6 849,30	830,33	1 122,32	4 896,65	71,49	
ASIAKAS 19	I901491	1 608,25	407,20	108,25	1 092,80	67,95	
ASIAKAS 19	I901445	401,36	89,00	39,54	272,83	67,98	69,14
ASIAKAS 20	I902216	2 109,10	10,46	91,50	2 007,14	95,17	95,17
ASIAKAS 21	I900389	2 737,45	171,21	701,01	1 865,23	68,14	
ASIAKAS 21	I901127	1 496,12	22,30	354,09	1 119,73	74,84	
ASIAKAS 21	I903353	3 685,65	101,17	298,51	3 285,97	89,16	
ASIAKAS 21	I903024	296,78	108,46	51,37	136,95	46,15	69,57
ASIAKAS 22	I902803	2 113,94	13,33	95,14	2 005,47	94,87	94,87
ASIAKAS 23	I901124	2 646,46	97,41	396,82	2 152,23	81,32	
ASIAKAS 23	I901500	894,14	292,96	105,28	495,90	55,46	68,39
ASIAKAS 24	I901874	3 220,90	1 379,95	283,16	1 557,79	48,36	
ASIAKAS 24	I901870	316,28	15,20	147,67	153,41	48,50	
ASIAKAS 24	I902226	1 295,50	179,14	279,66	836,69	64,58	53,82
ASIAKAS 25	I903213	2 653,98	868,35	108,60	1 677,03	63,19	

ASIAKAS 25	I903548	2 045,76	79,95	346,78	1 619,03	79,14	
ASIAKAS 25	I900792	2 075,63	39,98	293,86	1 741,80	83,92	75,42
ASIAKAS 26	I901025	2 030,25	5,73	132,66	1 891,85	93,18	93,18
ASIAKAS 27	I902867	1 059,04	117,38	231,22	710,44	67,08	67,08
ASIAKAS 28	I902156	2 815,14	46,64	163,25	2 605,25	92,54	92,54
ASIAKAS 29	I903269	2 230,10	712,07	328,41	1 189,62	53,34	53,34
ASIAKAS 30	I900271	6 092,73	299,69	2 114,03	3 679,01	60,38	
ASIAKAS 30	I900272	406,86	0,00	252,63	154,23	37,91	
ASIAKAS 30	I902918	677,44	20,16	303,16	354,12	52,27	50,19
ASIAKAS 31	I901952	492,90	118,54	94,63	279,73	56,75	56,75
ASIAKAS 32	I900717	10 370,57	767,95	1 751,08	7 851,54	75,71	75,71
ASIAKAS 33	I902005	2 500,00	547,72	513,93	1 438,35	57,53	57,53
ASIAKAS 34	I903116	3 284,48	877,87	542,18	1 864,44	56,77	56,77
ASIAKAS 35	I900579	8 806,95	446,09	1 828,47	6 532,39	74,17	
ASIAKAS 35	I900849	2 801,72	1 231,16	147,41	1 423,15	50,80	
ASIAKAS 35	I900789	75,17	5,02	12,26	57,89	77,01	
ASIAKAS 35	I901256	2 328,52	83,16	201,24	2 044,12	87,79	
ASIAKAS 35	I901257	2 165,68	1 045,11	112,34	1 008,24	46,56	
ASIAKAS 35	I901295	932,06	217,09	132,19	582,78	62,53	
ASIAKAS 35	I901591	6 319,64	273,40	795,66	5 250,58	83,08	
ASIAKAS 35	I901302	1 411,98	499,35	214,44	698,19	49,45	
ASIAKAS 35	I901304	1 282,06	280,13	144,79	857,14	66,86	
ASIAKAS 35	I901306	591,90	184,64	133,95	273,31	46,17	
ASIAKAS 35	I901379	402,50	74,52	119,43	208,55	51,81	
ASIAKAS 35	I901626	2 122,96	920,06	112,87	1 090,03	51,34	
ASIAKAS 35	I901566	983,80	46,64	115,79	821,37	83,49	
ASIAKAS 35	I902154	2 481,64	53,30	265,94	2 162,40	87,14	
ASIAKAS 35	I902227	1 240,04	7,43	246,88	985,74	79,49	
ASIAKAS 35	I902865	3 485,09	85,37	587,10	2 812,62	80,70	
ASIAKAS 35	I902581	2 390,98	752,00	273,41	1 365,58	57,11	
ASIAKAS 35	I902550	1 395,51	46,64	87,56	1 261,32	90,38	
ASIAKAS 35	I902584	2 158,08	1 039,37	312,83	805,88	37,34	
ASIAKAS 35	I902586	2 158,08	1 039,37	88,51	1 030,20	47,74	
ASIAKAS 35	I902552	468,99	89,43	76,08	303,48	64,71	
ASIAKAS 35	I902553	1 749,95	336,10	154,71	1 259,13	71,95	
ASIAKAS 35	I902556	958,06	230,41	106,62	621,02	64,82	
ASIAKAS 35	I902861	2 415,84	46,72	393,97	1 975,15	81,76	
ASIAKAS 35	I902891	1 966,50	75,16	920,75	970,59	49,36	
ASIAKAS 35	I902798	1 125,72	223,75	221,20	680,77	60,47	
ASIAKAS 35	I903805	494,56	129,87	40,04	324,65	65,64	
ASIAKAS 35	I903801	821,34	180,91	133,06	507,38	61,77	
ASIAKAS 35	I903807	1 418,30	454,08	25,41	938,81	66,19	
ASIAKAS 35	I903544	3 256,76	1 307,60	119,45	1 829,71	56,18	65,13
ASIAKAS 36	I900393	1 610,90	355,00	112,87	1 143,03	70,96	
ASIAKAS 36	I901596	1 610,90	355,00	41,33	1 214,57	75,40	
ASIAKAS 36	I901378	859,04	247,25	226,27	385,52	44,88	
ASIAKAS 36	I901956	1 610,90	355,00	90,57	1 165,33	72,34	
ASIAKAS 36	I902916	731,74	209,25	48,79	473,70	64,74	65,66
ASIAKAS 37	I902281	7 945,34	1 937,78	682,99	5 324,57	67,02	
ASIAKAS 37	I902428	1 610,90	355,00	47,91	1 207,99	74,99	71,00
ASIAKAS 38	I902225	1 735,40	319,69	253,06	1 162,65	67,00	
ASIAKAS 38	I902427	1 610,90	355,00	83,54	1 172,36	72,78	69,89
ASIAKAS 39	I901377	353,12	71,46	33,19	248,46	70,36	70,36
ASIAKAS 40	I900353	1 507,90	487,91	226,74	793,25	52,61	
ASIAKAS 40	I902802	1 503,83	68,80	583,32	851,71	56,64	54,62
ASIAKAS 41	I900653	1 155,27	391,66	114,55	649,06	56,18	56,18
ASIAKAS 42	I900941	449,67	84,39	40,17	325,11	72,30	
ASIAKAS 42	I900914	1 547,14	355,00	79,06	1 113,08	71,94	
ASIAKAS 42	I901768	1 807,80	548,18	192,81	1 066,81	59,01	
ASIAKAS 42	I902752	291,58	0,00	92,36	199,22	68,32	
	I903021 /						
ASIAKAS 42	I903464	1 742,10	580,93	25,37	1 135,80	65,20	67,36

ASIAKAS 43	I903480	428,10	14,03	122,19	291,88	68,18	68,18
ASIAKAS 44	I901765	987,86	238,55	246,13	503,18	50,94	
ASIAKAS 44	I902230	1 673,48	439,86	234,74	998,88	59,69	
ASIAKAS 44	I902800	869,27	33,31	108,23	727,72	83,72	64,78
ASIAKAS 45	I900562	903,64	236,82	113,43	553,39	61,24	
ASIAKAS 45	I901769	446,00	111,54	91,31	243,15	54,52	
ASIAKAS 45	I903820	2 086,80	1 008,58	85,40	992,82	47,58	54,44
ASIAKAS 46	I900564	2 716,53	524,80	564,42	1 627,30	59,90	
ASIAKAS 46	I900560	319,33	61,34	23,21	234,78	73,52	
ASIAKAS 46	I900787	1 547,20	346,12	92,26	1 108,82	71,67	
ASIAKAS 46	I901957	3 890,37	1 105,96	599,30	2 185,11	56,17	
ASIAKAS 46	I903228	1 604,20	407,20	97,34	1 099,66	68,55	
ASIAKAS 46	I903166	1 001,72	168,83	21,03	811,86	81,05	
ASIAKAS 46	I903129	1 604,20	407,20	58,77	1 138,23	70,95	
ASIAKAS 46	I903125	1 205,14	466,28	429,06	309,81	25,71	
ASIAKAS 46	I903517	1 134,48	238,96	404,04	491,48	43,32	
ASIAKAS 46	I903806	1 156,38	323,08	176,54	656,76	56,79	
ASIAKAS 46	I903808	820,00	266,03	109,91	444,06	54,15	60,16
ASIAKAS 47	I900453	442,82	180,54	95,26	167,02	37,72	
ASIAKAS 47	I901595	1 604,20	407,20	87,36	1 109,64	69,17	
ASIAKAS 47	I901630	223,17	4,50	94,91	123,76	55,46	
ASIAKAS 47	I901773	2 076,46	124,23	133,66	1 818,57	87,58	
ASIAKAS 47	I902159	1 604,20	407,20	62,97	1 134,03	70,69	
ASIAKAS 47	I903550	429,62	27,05	84,84	317,73	73,96	65,76
ASIAKAS 48	I903811	1 611,92	6,05	284,13	1 321,74	82,00	82,00
ASIAKAS 49	I900447	3 384,80	1 371,08	434,41	1 579,32	46,66	
ASIAKAS 49	I901772	1 664,70	5,73	151,30	1 507,67	90,57	
ASIAKAS 49	I902152	3 384,80	1 371,08	361,82	1 651,91	48,80	
ASIAKAS 49	I902661	697,96	54,56	209,86	433,54	62,12	
ASIAKAS 49	I902797	2 830,40	145,77	984,38	1 700,25	60,07	61,64
ASIAKAS 50	I900457	3 061,42	248,35	443,39	2 369,67	77,40	
ASIAKAS 50	I900455	459,58	92,54	76,66	290,38	63,18	
ASIAKAS 50	I900748	1 117,08	31,02	217,42	868,64	77,76	
ASIAKAS 50	I900714	378,75	32,99	89,01	256,75	67,79	
ASIAKAS 50	I902795	1 987,67	6,37	107,58	1 873,73	94,27	
ASIAKAS 50	I903217	1 768,15	82,63	261,59	1 423,93	80,53	
ASIAKAS 50	I903215	1 115,44	251,21	227,16	637,06	57,11	
ASIAKAS 50	I903214	1 914,15	365,12	368,27	1 180,76	61,69	
ASIAKAS 50	I903220	1 129,36	248,44	300,73	580,18	51,37	70,12
ASIAKAS 51	I900911	42 907,87	5 723,46	7 631,64	29 552,77	68,87	
ASIAKAS 51	I900209	929,09	236,82	142,27	550,01	59,20	
ASIAKAS 51	I900965	3 732,65	523,24	730,81	2 478,60	66,40	
ASIAKAS 51	I900964	679,60	154,34	128,32	396,94	58,41	
ASIAKAS 51	I901465	10 567,65	263,89	2 444,41	7 859,34	74,37	
ASIAKAS 51	I902360	1 808,08	515,88	169,23	1 122,96	62,11	
ASIAKAS 51	I902406	1 868,10	394,65	218,16	1 255,29	67,20	
ASIAKAS 51	I902766	3 124,34	371,73	536,97	2 215,64	70,92	
ASIAKAS 51	I902870	2 175,27	313,58	264,26	1 597,43	73,44	
ASIAKAS 51	I902794	860,90	159,20	110,99	590,71	68,62	
ASIAKAS 51	I902894	1 738,30	312,80	297,44	1 128,05	64,89	
ASIAKAS 51	I903179	2 264,34	240,82	490,97	1 532,55	67,68	
ASIAKAS 51	I903178	2 733,63	541,29	561,92	1 630,43	59,64	
ASIAKAS 51	I903022	1 829,50	613,83	107,81	1 107,86	60,56	
ASIAKAS 51	I903209	1 353,89	122,57	371,01	860,30	63,54	
ASIAKAS 51	I903398	3 012,14	677,91	389,14	1 945,09	64,58	
ASIAKAS 51	I903265	678,66	121,00	289,87	267,79	39,46	
ASIAKAS 51	I903354	4 468,08	648,90	913,04	2 906,15	65,04	
ASIAKAS 51	I903263	819,69	210,39	104,65	504,65	61,57	
ASIAKAS 51	I903497	5 044,34	537,69	1 015,14	3 491,51	69,22	
ASIAKAS 51	I903666	1 993,75	659,30	148,54	1 185,91	59,48	
ASIAKAS 51	I901763	1 305,30	2,38	123,66	1 179,26	90,34	
ASIAKAS 51	I900152	1 752,68	44,42	442,89	1 265,37	72,20	
ASIAKAS 51	I900052	312,48	5,73	76,64	230,11	73,64	

ASIAKAS 51	I900211	305,15	0,00	84,98	220,17	72,15	
ASIAKAS 51	I900280	332,27	0,00	143,56	188,71	56,79	
ASIAKAS 51	I901169	3 781,71	1 043,00	439,82	2 298,89	60,79	
ASIAKAS 51	I901766	1 300,00	0,00	111,62	1 188,38	91,41	
ASIAKAS 51	I901764	374,53	31,40	49,04	294,08	78,52	
ASIAKAS 51	I902053	336,48	10,57	16,49	309,42	91,96	
ASIAKAS 51	I901992	1 300,00	0,00	95,55	1 204,45	92,65	
ASIAKAS 51	I903670	1 244,00	454,08	79,72	710,21	57,09	68,21
ASIAKAS 52	I901662	1 682,76	355,00	73,57	1 254,19	74,53	
ASIAKAS 52	I903506	2 924,32	479,05	190,05	2 255,22	77,12	75,83
ASIAKAS 53	I903800	99,83	4,65	45,72	49,46	49,54	49,54
ASIAKAS 54	I901942	1 909,97	60,43	540,78	1 308,76	68,52	
ASIAKAS 54	I900351	1 065,82	343,03	130,13	592,66	55,61	
ASIAKAS 54	I900918	8 227,32	58,13	919,17	7 250,02	88,12	
ASIAKAS 54	I900563	896,82	245,44	116,96	534,43	59,59	
ASIAKAS 54	I900575	879,02	249,13	114,53	515,36	58,63	
ASIAKAS 54	I900850	2 815,14	46,64	190,11	2 578,40	91,59	
ASIAKAS 54	I900708	921,30	254,16	82,85	584,29	63,42	
ASIAKAS 54	I900779	1 604,20	479,45	324,44	800,32	49,89	
ASIAKAS 54	I900851	1 610,90	355,00	61,63	1 194,27	74,14	
ASIAKAS 54	I901633	1 397,52	181,73	106,62	1 109,17	79,37	
ASIAKAS 54	I901632	5 146,26	128,49	682,02	4 335,74	84,25	
ASIAKAS 54	I901589	1 358,08	454,08	50,46	853,55	62,85	
	I902075 /						
ASIAKAS 54	I902142	7 356,76	615,33	914,69	5 826,74	79,20	
ASIAKAS 54	I902864	275,98	15,11	333,41	-72,54	-26,28	
ASIAKAS 54	I902382	1 418,30	454,08	24,15	940,07	66,28	
ASIAKAS 54	I902801	806,54	33,31	114,04	659,18	81,73	
ASIAKAS 54	I903219	769,20	254,16	68,35	446,70	58,07	
ASIAKAS 54	I903222	1 075,27	345,48	90,03	639,75	59,50	
ASIAKAS 54	I900156	701,40	130,24	86,67	484,49	69,07	
ASIAKAS 54	I900799	1 605,54	403,81	64,48	1 137,25	70,83	
ASIAKAS 54	I900917	1 588,64	360,73	63,00	1 164,91	73,33	
ASIAKAS 54	I901022	1 395,94	503,84	95,76	796,34	57,05	
	I903812 /						
	I903871 /						
ASIAKAS 54	C900087	4 629,82	961,65	615,45	3 052,72	65,94	
ASIAKAS 54	I000071	7 320,28	57,67	606,10	6 656,51	90,93	
ASIAKAS 54	I000237	6 817,42	382,70	57,39	6 377,33	93,54	67,01
ASIAKAS 55	I901245	1 815,91	855,02	92,81	868,08	47,80	
ASIAKAS 55	I901247	831,16	203,76	87,30	540,09	64,98	
ASIAKAS 55	I901248	392,80	64,57	138,47	189,76	48,31	
ASIAKAS 55	I903126	2 579,37	381,44	277,58	1 920,35	74,45	58,89
ASIAKAS 56	I903023	824,59	20,71	84,98	718,90	87,18	87,18
ASIAKAS 57	I900390	3 101,66	79,95	141,46	2 880,25	92,86	
ASIAKAS 57	I901593	3 220,90	1 379,95	170,97	1 669,98	51,85	72,35
ASIAKAS 58	I902549	6 414,60	663,19	1 107,61	4 643,80	72,39	
ASIAKAS 58	I900713	633,23	156,15	132,16	344,92	54,47	
ASIAKAS 58	I900706	662,46	176,21	94,50	391,75	59,14	
ASIAKAS 58	I900794	456,98	76,62	83,40	296,96	64,98	
ASIAKAS 58	I900916	744,92	192,79	60,26	491,87	66,03	
ASIAKAS 58	I901023	765,19	199,85	119,66	445,68	58,24	
ASIAKAS 58	I901624	860,32	196,49	72,51	591,32	68,73	
ASIAKAS 58	I901823	764,86	179,84	103,59	481,43	62,94	
ASIAKAS 58	I901873	715,18	184,34	63,00	467,84	65,42	
ASIAKAS 58	I901868	1 388,44	454,08	91,43	842,93	60,71	
ASIAKAS 58	I901937	332,27	0,00	96,16	236,11	71,06	
ASIAKAS 58	I902136	174,88	27,53	24,82	122,53	70,06	
ASIAKAS 58	I902137	1 412,14	465,17	98,50	848,46	60,08	
ASIAKAS 58	I902504	979,49	244,62	122,61	612,26	62,51	
ASIAKAS 58	I902554	928,61	210,85	158,13	559,63	60,26	
ASIAKAS 58	I903009	1 667,03	497,78	108,88	1 060,37	63,61	
ASIAKAS 58	I903177	2 562,44	498,24	333,58	1 730,62	67,54	

ASIAKAS 58	I903397	742,81	175,39	124,74	442,68	59,60	63,77
ASIAKAS 59	I901508	1 610,90	355,00	32,89	1 223,01	75,92	
ASIAKAS 59	I901631	1 016,66	153,86	307,43	555,37	54,63	
ASIAKAS 59	I902886	1 610,90	355,00	94,85	1 161,05	72,07	
ASIAKAS 59	I902915	1 610,90	355,00	54,71	1 201,19	74,57	
ASIAKAS 59	I903545	15 061,28	1 089,23	3 565,53	10 406,51	69,09	
ASIAKAS 59	I903555	2 242,10	623,55	129,07	1 489,48	66,43	68,79
ASIAKAS 60	I900350	1 798,30	855,02	105,55	837,73	46,58	
ASIAKAS 60	I900578	1 610,90	355,00	88,10	1 167,80	72,49	
ASIAKAS 60	I901017	700,30	75,50	177,95	446,84	63,81	
ASIAKAS 60	I901016	367,50	66,87	57,40	243,23	66,19	
ASIAKAS 60	I901129	574,40	180,82	71,08	322,51	56,15	
ASIAKAS 60	I901305	1 269,26	158,70	158,59	951,97	75,00	
ASIAKAS 60	I902265	1 321,90	325,67	154,08	842,15	63,71	
ASIAKAS 60	I902551	1 248,14	237,23	273,17	737,74	59,11	
ASIAKAS 60	I902799	284,08	8,38	97,36	178,34	62,78	
ASIAKAS 60	I902938	240,44	60,62	37,74	142,08	59,09	62,49
ASIAKAS 61	I900451	1 012,45	10,30	58,39	943,76	93,22	93,22
ASIAKAS 62	I901385	691,10	203,76	123,24	364,10	52,68	52,68
ASIAKAS 63	I901384	1 536,92	526,11	32,51	978,30	63,65	63,65
ASIAKAS 64	I900176	944,39	219,93	118,44	606,02	64,17	
ASIAKAS 64	I900277	1 560,49	355,00	154,00	1 051,49	67,38	
ASIAKAS 64	I900278	1 560,49	355,00	73,09	1 132,40	72,57	
ASIAKAS 64	I901592	2 815,14	46,64	157,79	2 610,71	92,74	
ASIAKAS 64	I901296	992,34	616,40	156,87	219,07	22,08	
ASIAKAS 64	I902134	1 604,20	407,20	79,84	1 117,16	69,64	
ASIAKAS 64	I902150	1 610,90	355,00	56,57	1 199,33	74,45	
ASIAKAS 64	I902153	1 604,20	407,20	93,94	1 103,06	68,76	
ASIAKAS 64	I902741	2 484,68	118,75	453,78	1 912,15	76,96	
ASIAKAS 64	I903225	1 610,90	355,00	94,07	1 161,83	72,12	
ASIAKAS 64	I903124	826,99	219,93	97,57	509,49	61,61	67,50
ASIAKAS 65	I901464	13 020,16	706,04	3 642,02	8 672,10	66,61	66,61
ASIAKAS 66	I903551	277,85	54,58	232,41	-9,14	-3,29	-3,29
ASIAKAS 67	I901244	419,74	99,90	53,20	266,64	63,52	
ASIAKAS 67	I901375	1 462,23	479,53	209,65	773,05	52,87	58,20
ASIAKAS 68	I902558	499,54	39,98	111,34	348,22	69,71	
ASIAKAS 68	I903261	547,48	120,54	71,92	355,02	64,85	67,28
ASIAKAS 69	I901564	493,02	83,15	329,92	79,95	16,22	
ASIAKAS 69	I901565	868,82	93,14	341,17	434,51	50,01	
ASIAKAS 69	I902229	472,24	90,17	25,23	356,84	75,56	
ASIAKAS 69	I902266	350,00	77,13	50,46	222,41	63,55	51,33
ASIAKAS 70	I900778	2 815,14	46,64	152,24	2 616,27	92,94	
ASIAKAS 70	I901167	1 610,90	355,00	84,08	1 171,82	72,74	
ASIAKAS 70	I902174	2 180,25	53,30	149,07	1 977,88	90,72	
ASIAKAS 70	I902135	2 815,14	46,64	330,93	2 437,57	86,59	
ASIAKAS 70	I903553	1 604,20	407,20	62,75	1 134,25	70,71	
ASIAKAS 70	I903665	1 648,85	355,00	92,68	1 201,17	72,85	81,09
ASIAKAS 71	I903803	4 839,27	135,41	1 108,74	3 595,11	74,29	74,29
ASIAKAS 72	I900777	3 452,19	72,62	300,62	3 078,95	89,19	89,19
ASIAKAS 73	I901950	1 307,40	395,73	117,28	794,39	60,76	60,76
ASIAKAS 74	I902060	528,02	91,81	79,72	356,49	67,51	67,51
ASIAKAS 75	I901627	3 451,30	791,63	578,27	2 081,40	60,31	
ASIAKAS 75	I902429	3 016,40	637,54	312,83	2 066,03	68,49	
ASIAKAS 75	I902430	1 970,38	488,05	375,66	1 106,67	56,17	
ASIAKAS 75	I903122	2 540,97	657,86	271,04	1 612,07	63,44	
ASIAKAS 75	I903123	1 594,86	451,37	328,43	815,06	51,11	59,90
ASIAKAS 76	I902147	1 418,20	498,10	51,30	868,80	61,26	
ASIAKAS 76	I901951	432,80	84,16	135,03	213,61	49,36	55,31
ASIAKAS 77	I901446	690,74	41,85	254,52	394,37	57,09	
ASIAKAS 77	I901166	706,43	81,81	198,52	426,10	60,32	
ASIAKAS 77	I901568	46,81	5,76	11,20	29,85	63,76	
ASIAKAS 77	I901623	89,46	19,63	2,74	67,08	74,99	

ASIAKAS 77	I902893	1 132,69	79,18	314,79	738,72	65,22	
ASIAKAS 77	I903010	117,31	17,05	22,20	78,05	66,54	
ASIAKAS 77	I903821	599,90	2,03	76,51	521,36	86,91	67,83
ASIAKAS 78	I902900	1 071,73	210,95	104,23	756,55	70,59	70,59
ASIAKAS 79	I900963	2 136,26	53,30	194,70	1 888,26	88,39	88,39
ASIAKAS 80	I903498	805,40	33,31	414,51	357,58	44,40	44,40
ASIAKAS 81	I902863	3 694,07	46,34	826,56	2 821,17	76,37	76,37
ASIAKAS 82	I901509	661,32	249,76	47,32	364,24	55,08	
ASIAKAS 82	I900098	879,08	177,50	94,08	607,50	69,11	
ASIAKAS 82	I900099	980,36	217,07	203,57	559,72	57,09	60,43
ASIAKAS 83	I902476	5 218,50	725,92	777,27	3 715,32	71,20	
ASIAKAS 83	I902477	1 949,86	112,62	152,96	1 684,28	86,38	
ASIAKAS 83	I902522	2 600,68	521,24	207,80	1 871,64	71,97	
ASIAKAS 83	I903128	1 750,00	1 333,29	8 555,26	-8 138,55	-465,06	
ASIAKAS 83	I903258	1 607,62	328,73	199,56	1 079,34	67,14	
ASIAKAS 83	I903462	499,87	62,21	51,16	386,50	77,32	
ASIAKAS 83	I903463	1 877,62	255,20	240,37	1 382,06	73,61	
ASIAKAS 83	I903814	829,73	213,61	87,56	528,56	63,70	
ASIAKAS 83	I903830	495,86	11,89	32,52	451,45	91,04	
ASIAKAS 83	I901938	5 627,05	16,23	1 038,95	4 571,86	81,25	
ASIAKAS 83	I902126	1 628,08	499,70	93,45	1 034,93	63,57	
ASIAKAS 83	I902239	1 541,91	465,37	68,28	1 008,27	65,39	
ASIAKAS 83	I902403	1 194,19	127,59	735,77	330,83	27,70	
ASIAKAS 83	I902544	3 865,72	290,00	1 800,65	1 775,07	45,92	
ASIAKAS 83	I902659	2 549,31	282,89	1 206,69	1 059,73	41,57	
ASIAKAS 83	I903827	3 603,60	559,49	1 699,12	1 344,99	37,32	
ASIAKAS 83	I902434	6 267,01	64,78	1 182,01	5 020,22	80,11	
ASIAKAS 83	I902264	1 604,20	407,20	62,36	1 134,64	70,73	
ASIAKAS 83	I000002	6 491,10	46,59	428,90	6 015,61	92,67	39,13
ASIAKAS 84	I900354	4 571,21	543,16	438,65	3 589,40	78,52	
ASIAKAS 84	I900718	9 219,44	2 115,49	2 772,11	4 331,84	46,99	
ASIAKAS 84	I900503	503,43	0,00	86,67	416,76	82,78	
	I902425 / I902525 / C900056	1 388,44	908,16	37,63	442,65	31,88	60,04
ASIAKAS 85	I901419	619,98	39,98	227,92	352,09	56,79	56,79
ASIAKAS 86	I901949	2 880,14	79,95	331,46	2 468,73	85,72	85,72
ASIAKAS 87	I900975	2 815,14	93,28	148,15	2 573,72	91,42	
ASIAKAS 87	I900976	2 815,14	46,64	234,88	2 533,62	90,00	90,71
ASIAKAS 88	I902070	6 280,98	1 163,17	1 410,88	3 706,93	59,02	
ASIAKAS 88	I901586	7 904,38	678,01	1 695,22	5 531,16	69,98	
ASIAKAS 88	I902262	7 261,50	678,01	2 319,27	4 264,23	58,72	62,57
ASIAKAS 89	I900940	1 610,90	355,00	89,84	1 166,06	72,39	72,39
ASIAKAS 90	I903669	2 426,00	899,41	86,45	1 440,14	59,36	59,36
ASIAKAS 91	I902917	9 304,90	0,00	17,33	9 287,57	99,81	99,81
ASIAKAS 92	I903221	1 418,30	454,08	51,98	912,24	64,32	
ASIAKAS 92	I900208	784,77	7,33	86,67	690,77	88,02	
ASIAKAS 92	I900281	938,61	26,34	128,95	783,31	83,45	
ASIAKAS 92	I902052	1 955,88	67,33	285,18	1 603,37	81,98	
ASIAKAS 92	I901903	1 788,96	0,00	122,93	1 666,03	93,13	
ASIAKAS 92	I902542	1 631,90	355,00	63,00	1 213,90	74,39	
ASIAKAS 92	I902543	825,68	55,88	197,74	572,06	69,28	
ASIAKAS 92	I903373	1 859,67	37,98	351,99	1 469,70	79,03	
ASIAKAS 92	I903355	1 614,95	355,00	48,61	1 211,34	75,01	78,73

Kaikki yhteensä:

973 272,63 126 994,83 207 586,88 638 690,93 65,62

## LIITE 2

PIENET	
ASIAKAS 1	40,88

KESKISUURET	
ASIAKAS 4	73,06

SUURET	
ASIAKAS 15	48,76

ASIAKAS 2	77,07	ASIAKAS 10	63,74	ASIAKAS 51	68,21
ASIAKAS 3	73,59	ASIAKAS 21	69,57	ASIAKAS 54	67,01
ASIAKAS 5	70,52	ASIAKAS 35	65,13	ASIAKAS 58	63,77
ASIAKAS 6	78,72	ASIAKAS 46	60,16	ASIAKAS 83	39,13
ASIAKAS 7	54,56	ASIAKAS 50	70,12		<u>57,38</u>
ASIAKAS 8	54,27	ASIAKAS 64	<u>67,50</u>		
ASIAKAS 9	82,15		<u>67,04</u>		
ASIAKAS 11	61,24				
ASIAKAS 12	62,15				
ASIAKAS 13	69,68				
ASIAKAS 14	70,98				
ASIAKAS 16	79,76				
ASIAKAS 17	67,33				
ASIAKAS 18	66,62				
ASIAKAS 19	69,14				
ASIAKAS 20	95,17				
ASIAKAS 22	94,87				
ASIAKAS 23	68,39				
ASIAKAS 24	53,82				
ASIAKAS 25	75,42				
ASIAKAS 26	93,18				
ASIAKAS 27	67,08				
ASIAKAS 28	53,34				
ASIAKAS 29	50,19				
ASIAKAS 30	56,75				
ASIAKAS 31	75,71				
ASIAKAS 32	57,53				
ASIAKAS 33	56,77				
ASIAKAS 34	65,66				
ASIAKAS 36	71,00				
ASIAKAS 37	69,89				
ASIAKAS 38	70,36				
ASIAKAS 39	54,62				
ASIAKAS 40	56,18				
ASIAKAS 41	67,36				
ASIAKAS 42	68,18				
ASIAKAS 43	64,78				
ASIAKAS 44	54,44				
ASIAKAS 45	65,76				
ASIAKAS 47	82,00				
ASIAKAS 48	61,64				
ASIAKAS 49	75,83				
ASIAKAS 52	49,54				
ASIAKAS 53	58,89				
ASIAKAS 55	87,18				
ASIAKAS 56	72,35				
ASIAKAS 57	68,79				
ASIAKAS 59	62,49				
ASIAKAS 60	93,22				
ASIAKAS 61	52,68				
ASIAKAS 62	63,65				
ASIAKAS 63	66,61				
ASIAKAS 65	-3,29				
ASIAKAS 66	58,20				
ASIAKAS 67	67,28				
ASIAKAS 68	51,33				
ASIAKAS 69	81,09				
ASIAKAS 70	74,29				
ASIAKAS 71	89,19				
ASIAKAS 72	60,76				
ASIAKAS 73	67,51				

ASIAKAS 74	59,90
ASIAKAS 75	55,31
ASIAKAS 76	67,83
ASIAKAS 77	70,59
ASIAKAS 78	88,39
ASIAKAS 79	44,40
ASIAKAS 80	76,37
ASIAKAS 81	60,43
ASIAKAS 82	60,04
ASIAKAS 84	56,79
ASIAKAS 85	85,72
ASIAKAS 86	90,71
ASIAKAS 87	62,57
ASIAKAS 88	72,39
ASIAKAS 89	59,36
ASIAKAS 90	99,81
ASIAKAS 91	<u>78,73</u>
	<u><u>67,29</u></u>