

Petteri Kelloniemi

KANNATTAVA PALVELUSOPIMUSMALLI YRITYKSELLE X

Laadukas ja kannattava palvelusopimusmalli

KANNATTAVA PALVELUSOPIMUSMALLI YRITYKSELLE X

Laadukas ja kannattava palvelusopimusmalli

Petteri Kelloniemi
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Taloushallinnon tradenomi
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Taloushallinnon Tradenomi, taloushallinto

Tekijä: Petteri Kelloniemi

Opinnäytetyön nimi: Kannattava palvelusopimusmalli yritykselle X

Työn ohjaaja: Juhani Kurula

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022

Sivumäärä: 30

Yrityksillä on maailmalla yleisesti käytössä palvelusopimusmalleja. Näitä on esimerkiksi autoliikkeillä, jotka kattavat auton huoltotarpeet, kun asiakas maksaa autoliikkeelle sovitun korvauksen kuukausittain voi asiakas olla huoletta suurista kertahuoltolaskuista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli havainnollistaa toimeksiantajayritykselle, mitä kaikkea asiointi yrityksen tulisi ottaa huomioon kehittäessään hinnoittelutyökalua ja palvelusopimusmallia. Työssä tutkittiin, mitkä eri tekijät vaikuttavat hinnoittelutyökalun käyttäytymiseen kannattavuuden näkökulmasta.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan tutkimuksellinen ja se koostui teoriaosuudesta ja tutkimuksellisesta osasta. Aineistoa kerättiin asiakasyritykseltä tilinpäätöksen, huoltoraportin ja haastattelun avulla. Tietoperusteena käytettiin aiheeseen liittyviä painettuja teoksia ja Internet- sivustoja.

Liiketoimintaidea oli yrityksessä murrosvaiheessa, joka aiheutti haasteita työssä. Raaka-aineet, koneet ja laitteet aiheuttivat yritykselle suurimmat kustannukset, ja myös henkilöstökustannukset näyttelivät suurta roolia.

Asiakasyritykselle voisi tehdä tutkimuksia toimintolaskennasta, hinnoittelutyökalun loppuun saattamisesta ja leasingmahdollisuudesta, jolloin ne tukisivat tätä tutkimusta.

Asiasanat: Kannattavuus, kriittinen piste, myyntikate, käyttökatte

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, Option of Financial Administration

Author: Petteri Kelloniemi

Title of thesis: Kannattava palvelusopimusmalli yritykselle X

Supervisor: Juhani Kurula

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 30

The purpose of this bachelor's thesis was to illustrate factors a case company should consider when developing a pricing tool. The study examined which different factors influence the behaviour of the pricing tool, focus of the study concentrating on profitability. The case company in question was an audio-visual producer in Finland, which did not yet have a ready-made pricing tool.

The study was conducted as qualitative research. The main theoretical framework was collected from mathematical books, written literature and information received from case company's latest financial statements and managements' interview. The case company wanted to remain anonymous, and therefore all the figures were concealed.

The framework of this thesis had to be limited several times, as the topic would have required more than one thesis. The company could offer many thesis topics in the future, which would make their job easier.

Keywords: margin, viability, gross margin, costs, profitability

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	CASE-YRITYS.....	8
2.1	Liiketoiminta yleisesti.....	8
2.2	Kustannukset.....	8
2.3	Myynnit ja kannattavuus	9
2.3.1	Tuotot.....	9
2.3.2	Kannattavuuden laskeminen.....	10
2.3.3	Yrityksen kannattavuuden parantaminen.....	10
3	KANNATTAVUUSAJATTELU JA PALVELUSOPIMUS	12
3.1	Kannattavuuden osatekijät	12
3.1.1	Kustannukset	12
3.1.2	Tuotot.....	14
3.2	Kannattavuuden mittaaminen.....	15
3.2.1	Katetuottoajattelu	15
3.2.2	Katetuottolaskennan tunnusluvut.....	17
3.2.3	Asiakaskannattavuus	18
3.3	Kannattavuuden parantaminen	20
3.4	Palvelusopimus	20
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET	22
4.1	Palvelusopimuksen työkaluun vaikuttavat kannattavuuden tekijät.....	22
4.2	Kiinteät kustannukset työkalussa ja niiden vaikutus	23
4.3	Muut tekijät, jotka vaikuttavat lopulliseen työkaluun	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	26
6	POHDINTA.....	27
	LÄHTEET.....	29

1 JOHDANTO

Maaillalla vallitsevan tilanteen vuoksi yritysten tulee olla jatkuvasti valmiina tarttumaan jokaiseen mahdollisuuteen. Asiakkaat ovat vaativia, palveluita ja tuotteita on enemmän kuin koskaan tarjolla. Tämän vuoksi yritysten tulee seurata kilpailijoita ja pyrkiä olemaan heidän edellään. Kannattava liiketoiminta ja sekä toiminnan kehittäminen on elinehto yritysten kannalta. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millainen palvelusopimusmalli olisi kannattava yritykselle X ja mitä siihen tulisi ottaa huomioon. Lisäksi työn tarkoitus on antaa toimeksiantajalle näkökulmia palvelusopimusmallin kehittämistyön tueksi.

Palvelusopimukset ovat yrityksen ja asiakkaan välisiä sopimuksia, jolloin esimerkiksi autoliike huoltaa asiakkaan auton aina, kun korjaustarve tulee, koska asiakas maksaa kuukausittain tiettyä sopimusmaksua. Tämä tuo turvaa sekä asiakkaalle ja autoliikkeelle, jolloin autoliike saa jatkuvaa tulovirtaa ja asiakas voi ajaa pelotta murehtimasta tulevista huolloista. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole olemassa olevaa palvelusopimusmallia. Yrityksellä on visioita mallista, mutta mitään konkreettista ei vielä ole valmiina. Yrityksellä on takanaan kaksi voitokasta vuotta, mutta vallitsevan tilanteen ja komponenttipulan vuoksi, on tärkeää laajentaa tarjontaa ja tarjota asiakkaille lisäarvoa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palvelusopimusmallia yrityksessä X kannattavuuden kannalta ja miten kannattavuuden tekijät vaikuttavat työkalun käyttäytymiseen. Työ rajataan Suomeen ja koskemaan vaan kiinteitä kustannuksia ja niiden vaikutuksia. Palvelusopimus ei tietenkään kata kaikkia yrityksen kiinteitä kustannuksia, vaan tässä työssä huomioidaan vain tietty osa kiinteistä kustannuksista. Tutkimus on luonteeltaan tutkimuksellinen ja tiedonkeruuseen käytetään yritykseltä saatavia tietoja aikaisemmista projekteista ja niiden kannattavuudesta sekä mahdollisista huoltotarpeista ja niiden kestoista ja kustannuksista. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää palvelusopimuksen kannattavuuden laskennassa hyödynnettäviä asioita. Opinnäytetyö on jaettu teoriaosuuteen ja tutkimukselliseen osaan.

Aluksi opinnäytetyössä esitellään yrityksen liiketoiminta, tuotteet ja palvelut. Tämän jälkeen keskitytään yrityksen kustannuksiin, tuottoihin ja kannattavuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään kannattavuuden merkitystä ja kannattavuusajattelua sekä kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tarkastellaan myös kannattavuuden mittaamista myyntikatteen, käyttökäteen ja kriittisen pisteen

avulla. Lopuksi tutkitaan eri tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevan työkalun kehittämiseen. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja pohditaan lopputuloksia.

2 CASE-YRITYS

2.1 Liiketoiminta yleisesti

Yritys on Suomessa valtakunnallisesti toimiva AV-alan osakeyhtiö ja se on perustettu 2000-luvun alussa. Yritys tuottaa eri yrityksille toimivia teknisiä audiovisuaalisuuteen ja valaistukseen liittyviä ratkaisuja. Asiakkaita ovat hotellit, ravintolat, kuntosalit ja muut vastaavat yritykset, joissa tilaan halutaan vaikuttaa äänellä, valoilla ja tietotekniikalla. Yrityksen erityisosaamisena voidaan pitää ammattitaitoista henkilökuntaa, joka pysyy alalla ajan tasalla. Yrityksen liikevaihto on kasvanut merkittävästi, kun yritys teki uuden liiketoimintasuunnitelman 2010- luvun lopussa. (Salainen lähde 2022.)

Yrityksen tuotteita ovat erilaiset palvelukokonaisuudet, joihin kuuluvat äänentoisto, kuva, valaistus ja kokous. Yrityksen ydintuote on tilaratkaisut, joita yritys tarjoaa asiakasyrityksille, kun tila uudelleen rakennetaan, jolloin sinne asennetaan valaistus, äänentoisto ja kuva. Palvelusopimusmalli on yrityksellä kehitteillä ja halu sen lanseeraukseen on kova. Näin yritys saisi tulovirrasta jatkuvampaa. (Salainen lähde 2022.)

Yrityksen ajattelema palvelusopimus on niin sanottu huolenpitosopimus. Yritys huoltaisi ja ylläpitäisi koneita ja laitteita, mitä on asiakkailleen myynyt ja asentanut. Mahdollisissa vikatilanteissa tuki ja varalaitteet olisivat asiakasyrityksillä nopeasti saatavilla. Palvelusopimuksen lähtökohtana olisi aina asiakkaan tarpeet. Tarjottavat sopimukset olisivat toistaiseksi voimassa olevia tai kahden vuoden määräaikaisia, jonka jälkeen ne jatkuisivat toistaiseksi voimassa olevina. Yrityksen tarjoaman palvelusopimuksen keskeisin idea on se, että säännöllisesti huolletut laitteet toimivat vuodesta toiseen ja ovat myös asiakkaalle vaivattomia käyttää.

2.2 Kustannukset

Yrityksellä on luonnollisesti niin kiinteitä kuin muuttuvia kustannuksia. Yrityksen yksityisyyden suojelemiseksi työssä ei ilmoiteta tarkkoja lukuja. Kiinteinä kustannuksina yrityksellä ovat esimerkiksi toimitilavuokrat, vakuutukset, korot ja poistot. Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan kiinteiden kus-

tannusten osuus oli noin 1/5 osa liikevaihdosta. Muuttuvat kustannukset koostuvat pääosin hankittavien tavaroiden ostoista ja ulkoisesta työvoimasta. Muuttuvien kustannusten osuus on tällä toimialalla varsin suuri ja niiden tarkka seuraaminen on liiketoiminnan eilinehto. (Salainen lähde 2022.)

Yrityksellä on kehitteillä palvelusopimusmallinen ratkaisu asiakasyrityksille. Todellisia kustannuksia ei voida vielä tarkkaan määrittellä, sillä ne eivät ole vielä tarkkaan selvillä. Sopimukseen liittyvinä kustannuksina voidaan pitää kehitystyötä, työntekijöiden palkkoja ja lakimiespalveluita. Yrityksellä on tarkoitus, että palvelusopimuksella katettaisiin jatkossa osuus myös yrityksen kiinteistä kuluista. (Salainen lähde 2022.)

Välittöminä kustannuksina voidaan pitää asiakaskohteeseen ostettavien tavaroiden hintoja ja niiden asennuksesta aiheutuneita palkkoja. Välittömät kustannukset ovat usein myös muuttuvia kustannuksia, joita yrityksen liiketoiminnassa on sängen paljon. Sopimuksen kehittämiskulut voidaan jakaa välittömiin kustannuksiin. Yritys tilaa asennettavat tavarat ja laitteet suoraan asiakaskohteeseen ulkopuolisilta kuljetusliikkeiltä. Tästä aiheutuvat rahtikustannukset luetaan välittömiin kustannuksiin. (Salainen lähde 2022.)

Yleiskustannukset eli välilliset kustannukset ovat yrityksen toiminnan tukirakenteista aiheutuneita kuluja. Näitä kustannuksia yrityksessä on muun muassa hallinto, toimitilojen hoito, toimistotarvikkeet, sähkö, terveyspalvelut, henkilökunnan koulutus ja vakuutukset. Liikevaihtoon verrattuna yleiskustannukset näyttävät varsin pientä roolia. (Salainen lähde 2022.)

2.3 Myynnit ja kannattavuus

2.3.1 Tuotot

Yritys saa tuottoja ostamiensa tavaroiden myymisellä ja niiden asennuksista, josta muodostuu koko yrityksen liikevaihto. Liiketoiminnan muita tuottoja yrityksellä ei ole. Tuotteiden ja tuotekokonaisuuksien hinnoitteluun vaikuttaa merkittävästi markkinahinnat sekä kustannukset. Maailmalla vallitsevan komponenttipulan vuoksi täytyy hinnoitteluun keskittää suurta tarkkaavaisuutta. Ostettavien tuotteiden hinnat voivat muuttua nopeasti lyhyen ajan sisällä. Tämä aiheuttaa ongelmia, mikäli projektit viivästyvät ja projektin hinnoista on sovittu jo asiakasyrityksen kanssa, eikä tavaroita saada

enää suunnitellulla hinnalla. Tämä puolestaan aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia ja asiakastytyväisyyden laskua, mikäli sopimusta pyritään muuttamaan hintojen nousulla. (Salainen lähde 2022.)

2.3.2 Kannattavuuden laskeminen

Yritys pyrkii kannattavaan liiketoimintaan seuraamalla omien asiakasprojektien kannattavuutta, sillä nämä projektit luovat koko liikevaihdon perustan. Yrityksessä tarkastellaan projektikohtaisia kannattavuuksia katelaskennan avulla. Myyntikatteen ja käyttökäteen avulla yritys pystyy arvioimaan projektien kannattavuutta. (Salainen lähde 2022.)

Yrityksen liikevoittoprosentti on ollut X ja se on parantunut viime vuosina muutamalla prosenttiyksiköllä. Yritys pyrkii parantamaan liikevoittoprosenttia edelleen ja verrattuna toimialamediaaniin on yrityksen liikevoittoprosentti huomattavasti korkeampi (Suomen asiakastieto oy 2022, viitattu 15.4.2022). Yritys seuraa myös liikevaihto per henkilöä, jonka avulla henkilöstön jaksamiseen voidaan keskittää enemmän energiaa ja palkata lisää työvoimaa, jottei henkilöstö pääse uupumaan.

Yritys pyrkii nostamaan myös omavaraisuusastetta, joka oli vuonna 2020 tyydyttävällä tasolla. Tämän nostaminen on yritykselle erittäin tärkeää, sillä se helpottaisi pärjäämään vaikeiden aikojen ylitse helpommin. Tunnuslukuista "quick ratio" eli happotesti on noussut tasaisesti, mutta vallitsevan pandemian myötä tämä tunnusluku on laskenut aavistuksen, ollen silti edelleen hyvällä tasolla. (Suomen asiakastieto oy 2022, viitattu 15.4.2022.)

2.3.3 Yrityksen kannattavuuden parantaminen

Kannattavuutta pyritään parantamaan yrityksessä tehokkuuden ja raportoinnin avulla. Projektiseurannan avulla voidaan yrityksessä seurata kannattavuutta ja etsiä keinoja sen parantamiseksi. Näin vältytään mahdollisilta virheiltiltä, joita on mahdollisesti syntynyt projektin aikana, jolloin kannattavuutta voidaan parantaa tehokkuuden avulla. Keskeisin kannattavuuden parantamisen keino onkin työn tehokkuuden parantaminen ja taloudellisuus. Yritys pyrkii ostamaan taloudellisia tavaroita, joilla päässään samaan lopputulokseen kokonaisuuden kannalta. Tavaroiden hintojen nousu on aiheuttanut sen, että yrityksenkin on nostettava hintoja samassa suhteessa, jotta kannattavuus pysyisi ennallaan. (Salainen lähde 2022.)

Kannattavuutta on pyritty parantamaan myös kustannusten alentamisella. Raportoinnin avulla yritys on pystynyt karsimaan kustannuksia, joita on syntynyt eri projekteista. Samalla kiinteisiin kuluihin on pyritty kiinnittämään suurempaa huomiota, jotta kannattavuutta on voitu parantaa. (Salainen lähde 2022.)

3 KANNATTAVUUSAJATTELU JA PALVELUSOPIMUS

Eklundin ja Kekkosen mukaan (2014, 9, 72) yrityksissä on elintärkeää suunnitella tulevaa ja miettiä, paljonko saadaan tuottoja ja paljonko toiminnasta aiheutuu kustannuksia. Tämä toiminta pitää rahoittaa, joten täytyy miettiä myös, miten rahoitus ratkaistaan. Yritystoiminnan lähtökohtana on liiketoiminnan kannattavuus. Toiminta on kannattavaa, jos tuotot ovat kustannuksia suurempia. Kannattavuutta voidaankin tarkastella monesta eri näkökulmasta ja tämän vuoksi kannattavuudelle on olemassa erilaisia talouden tunnuslukuja.

Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa tietoa johdolle, että heidän olisi helpompi tehdä päätöksiä. Laskentatoimen tulee tuottaa sellaista tietoa, jota yritysjohto todella tarvitsee ja jota se voi käyttää hyödyksi, kun tehdään päätöksiä, mitkä vaikuttavat tulevaan. Tietojen tulee olla riittäviä, luotettavia ja selkeitä. Tietojen tulee olla myös ajankohtaista ja nopeasti saatavilla olevaa. Ilman näitä tietoja, yrityksen on todella vaikeaa tietää, toimiiko yritys kannattavasti ja mitkä tuotteet tai palvelut ovat kannattavia. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 149.)

3.1 Kannattavuuden osatekijät

3.1.1 Kustannukset

Kustannuksia syntyy eri tuotannontekijöiden hankkimisesta, kuten raaka-aineista, tiloista, laitteista ja henkilöstöstä. Nämä voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat nimensä mukaan muuttuvia, jotka lisääntyvät ja vähenevät suoraan myynnin tai tuotannon mukaan. Tällöisissä kustannuksissa voidaan pitää raaka-aineiden, koneiden käyttöenergiaa tai valmistuspalkkoja. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 150.)

Viitalan ja Jylhän (2013, 308) mukaan muuttuvia kustannuksia ovat myös kuljetuskustannukset työmaalle ja asennuksen yhteydessä kuluvien materiaalien kustannukset. Muuttuviin kustannuksiin luetaan myös palkat ja korvaukset sivukuluneen, sekä laitteiden huolto ja korjaus.

”Kun myyntihinnasta vähennetään muuttuvat kustannukset, jää erotukseksi katetuotto, jolla pitää pystyä kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia” (Viitala & Jylhä 2013, 308). Kiinteät kustannukset ovatkin siis sellaisia, jotka eivät muutu herkästi tuotannon vaihdellessa. Näitä kutsutaan myös kapasiteetikustannuksiksi, koska ne syntyvät tietyn enimmäistuotantokyvyn ylläpitämisestä. Näihin luetaan esimerkiksi yrityksen kiinteistön vuokraa, kiinteistökuja ja työntekijöiden kiinteitä kausipalkkoja. Kiinteitä kustannuksia syntyy vaikkei yhtään tuotetta tai palvelua syntyisikään. Yritysten tyypillisimpänä kiinteinä kustannuksina pidetäänkin rakennusten, koneiden ja laitteiden poistot. Lisäksi kiinteitä kustannuksia syntyy vakuutuksista, markkinoinnin kuluista ja toimistokulut sisältyvät tähän. (Viitala & Jylhä 2013, 308–309.)

Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 309) kustannuksia on jaettu perinteisesti aina muuttuviin ja kiinteisiin, vaikkei jakoa nykyään pidetä yksiselitteisenä. Kaikki kustannukset ovat muuttuvia pitkällä aikavälillä seurattaessa. Kustannukset jaetaan myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin, eli suoriin kustannuksiin ja yleiskustannuksiin (Business Finland 2022).

Välittömiä kustannuksia voidaan aiheuttamisperiaatetta noudattaen kohdistaa suoraan laskenta-kohteelle, kuten työmaalle tarvittavat raaka-ainekustannukset. Esimerkiksi puhtaanapito yrityksen välittöminä kustannuksina voidaan pitää pesuaineita. Nämä välittömät kustannukset ovat tyypillisesti muuttuvia. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 150.)

Kuten kuviosta 1 nähdään, välillisiä kustannuksia on vaikeampi kohdistaa. Välilliset kustannukset voivat olla muuttuvia ja kiinteitä. Niitä on esimerkiksi siivous, puhtaanapito, koneiden huollot ja poistot, sähkö ja puhelin. Jakoa välillisiin ja välittömiin kustannuksiin tarvitaan, jos halutaan laskea suorite kohtaisia kustannuksia, jolloin voidaan selvittää, kuinka paljon yksi suorite tulee maksamaan. (Jormakka & muut 2015, 150.)



KUVIO 1. Esimerkki valmistukseen tarvittavista tuotannontekijöistä.

Kustannukset voidaan jakaa vielä erillis- ja yhteiskustannuksiin. Erilliskustannukset voivat tarkoittaa vaikkapa tuotteen tai osaston aiheuttamia kustannuksia, joita syntyy tietyn tuotteen teosta. Tämä kustannus katoaa, mikäli tuote lopetetaan ja yhteiskustannus syntyy, tehtiin tuotetta tai ei. Yhteiskustannus on yhtenäinen kaikille tuotteille ja ne ovat tyypillisimmin johdon palkkoja. Jakoa näiden kustannusten välillä tarvitaan silloin, kun halutaan tutkia yritysten eri osastojen kannattavuutta. (Jormakka & muut 2015, 150–151.)

Kustannuslaskennassa on myös oleellisia termejä kustannuspaikka- sekä kustannuslajilaskenta. Kustannuslajilaskennassa selvitetään kustannukset lajeittain, kuten työ, raaka-aine ja muut tuotannontekijäkustannukset. Kustannusten selvittäminen lajeittain ei aina riitä, niinpä voidaan kustannukset laskea myös kustannuspaikoille. Täten kustannukset kohdistetaan eri kustannuspaikoille, kuten varasto, valmistus ja markkinointi. Näin kustannuksia voidaan seurata toimipaikoin ja kannattavuutta parantaa, kun tiedetään mistä kustannuksia syntyy. (Jormakka & muut 2015, 197.)

3.1.2 Tuotot

Yritys voi saada tuottoja tuotteiden myynnistä, kuten tuotteesta tai palvelusta, toteaa Jormakka ja muut (2015, 149). Yritystoiminnan tuotot jaetaan karkeasti kolmeen osaan. Suoraan liiketoimintaa kuuluvaa tuotto eli myynti on kaikista yleisin. Liiketoiminnan muita tuottoja ovat sellaiset tuotot, joita saadaan varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisista tuloista. Lisäksi yrityksellä voi tulla rahoitus- ja satunnaistuottoja, joita voi tulla sijoituksista tai vahingonkorvauksesta (Koulutus ja matkailu Selan-

der Oy 2022). Tuottavuus mahdollistaa yrityksen talouden tavoitteiden saavuttamisen ja tuottavuutta mitattaessa ollaan eniten kiinnostuneita tuotosten ja panosten suhteesta (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 68).

Tuottoihin vaikuttaa suoraan hinnoittelu, joka tuleekin olla riittävä, jotta yritykselle jää katetta toiminnasta, kun kaikki kustannukset vähennetään pois. Onnistunut hinnoittelu luo perustan hyvälle tuotoille. Pienetkin muutokset vaikuttavat suuresti yrityksen tulokseen ja tulosta voidaankin parantaa nostamalla hintoja, jolloin tuotot nousevat. Hinnoittelun tuleekin pysyä kustannusten ja kysynnän välissä, jolloin se toimii parhaiten. Tätä kutsutaan hinnoittelualueeksi. (Jormakka & muut 2015, 213.)

3.2 Kannattavuuden mittaaminen

Yrityksen tulos ei ole yksiselitteinen asia tai käsite, toteaa Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen (2013, 51). Tuloksella voidaan tarkoittaa useita asioita, kuten liikevaihto, myyntikate, käyttökate, liiketulos, rahoitustulos tai kokonaistuloksesta. Tämän takia on tärkeää tietää, mitä tarkoitetaan. Kannattavuus onkin yksi tärkeimpiä asioita menestymisen kannalta ja sillä tarkoitetaan tuottojen ja kustannusten erotusta. Kannattavuutta voidaan myös mitata monenlaisilla mittareilla, niin rahamääräisillä, kuin prosenttimääräisillä. (Järvenpää & muut 2013, 51, 65, 68.)

3.2.1 Katetuottoajattelu

Katetuottoa käytetään yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuuden arvioinnissa. Katetuottolaskennan keskeinen tunnusluku on katetuotto, josta puhutaan myös myyntikatteena. Katetuottoa käytetäänkin nimenomaan yrityksen sisäisenä tunnuslukuna, joka helpottaa päätöksen tekoa. Sen avulla voidaan vertailla eri tuotteiden, tuoteryhmien ja palveluiden kannattavuutta eri ajanjaksoina. Erityisesti tätä tunnuslukua seurataan myynti-, osto- ja valmistusosastoilla, koska katetuotto lasketaan myyntituottojen ja ostohintojen tai myyntituottojen ja valmistuskustannusten erotuksena. Katetuottolaskennan etu on yksinkertaisuus. Lähtökohtana on jakaa kustannukset muuttuviin sekä kiinteisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 77.) Alla on peruskaava (Kaava 1), joka kuvaa katetuottolaskennan yksinkertaisuutta.

KAAVA 1. Katetuottolaskennan peruskaava (Eklund & Kekkonen 2014, 77)

Myyntituotot

-Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto

-Kiinteät kustannukset

= Tulos

Eklund ja Kekkonen toteaa, että yrityksen tulos on voitollinen, jos katetuotto on suurempi kuin kiinteät kustannukset ja mikäli se on pienempi, syntyy tappiota. (2014, 78) Katetuottoajattelu perustuu yksinkertaisiin oletuksiin. Keskeisintä on, että kustannukset voidaan jakaa muuttuviin sekä kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat lineaariset, eli yksikkökustannukset ovat samat, riippumatta valmistus määrästä. Kiinteät kustannukset ovat vakiot, eikä niihin vaikuta tuotannon määrä. Tuotteiden myyntihinta on vakio ja poistot ja korot kuuluvat kiinteisiin kustannuksiin. Katetuottolaskennassa käytetään montaa erilaista tunnuslukua. (Eklund ja Kekkonen 2014, 79)

Katetuottolaskentaa voidaan kuvata kuusivaiheisen toiminnan mukaan (Taulukko 1), toteaa Järvenpää ja muut (2013, 105). Katetuottolaskennalla voidaan etsiä vastauksia erilaisiin kysymyksiin: Katetarpeen määrän, jolla kustannukset ja voittotavoite saadaan katetuksi? Miten kustannusten kasvaminen tai pieneminen vaikuttaa voittoon? Kuinka paljon myynnin pitää lisääntyä, että markkinointi on kannattavaa? Mitä kustannusrakenteen muutos vaikuttaa kriittisen pisteen myyntiin, kun kokonaiskustannukset pysyvät samassa. Miten myyntihinta vaikuttaa menekkiin ja katetuottoon? (Järvenpää & muut 2013, 105.)

TAULUKKO 1. Katetuottolaskenta vaiheiden kautta (Järvenpää & muut 2013, 105)

1. Päätetään laskelman käyttötarkoitus ja -laajuus.
2. Erotellaan muuttuvat ja kiinteät kustannukset.
3. Lasketaan katetuotto ja katetuottoprosentti suhteessa liikevaihtoon.
4. Lasketaan kriittinen piste euroissa ja kappaleissa.
5. Lasketaan varmuusmarginaali euroissa ja suhteessa nykyiseen myyntiin.
6. Mietitään johtopäätökset ja toimenpiteet analyysin perusteella.

3.2.2 Katetuottolaskennan tunnusluvut

Katetuottolaskennassa on monta erilaista tunnuslukua, josta katetuottoprosentti on yleisin, sillä eumääräiset mittarit ovat haastavia. Tämän vuoksi katetuoton parempi ilmaisutapa on laskea se prosentteina myyntituotoista. Katetuottoprosentti on hyvä tunnusluku, kun halutaan vertailla yrityksen menestystä eri ajanjaksoilla tai kun verrataan yritystä muihin yrityksiin samalla toimialalla tai toimialan keskimääräiseen kannattavuuteen. Muuttuvien kulujen osuus vaihtelee eri aloilla suuresti, joten ei ole järkevää verrata eri aloilla toimien yritysten kannattavuutta katetuottoprosentin avulla. (Eklund & Kekkonen 2014, 80–81.)

KAAVA 2. Katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti. (Eklund & Kekkonen 2014, 80)

Katetuottoprosentti (KTP) = $\text{Katetuotto} / \text{Myyntituotot} \times 100$

Kriittinen piste (KRP) = $\text{Kiinteät kustannukset} / \text{Myyntituotot} \times 100$

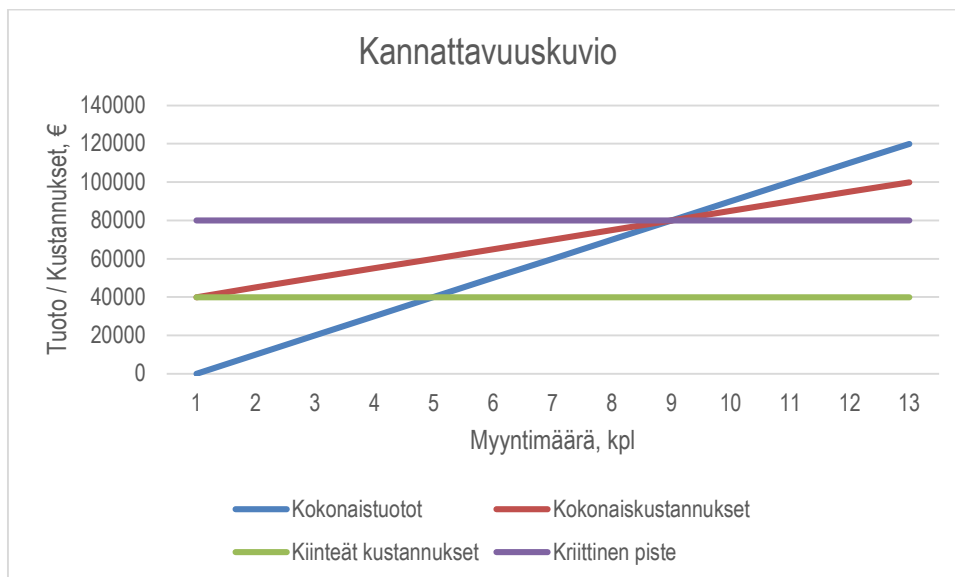
Varmuusmarginaali (VM) = $\text{Toteutuneet myyntituotot} - \text{KRP}$

Varmuusmarginaaliprosentti (VMP) = $\text{Varmuusmarginaali} / \text{Toteutuneet myyntituotot} \times 100$

Kuten kaava 2 osoittaa, kriittinen piste kuvaa toiminta-astetta, jossa myyntituotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. Tällöin ei synny voittoa eikä tappiota. Kriittinen piste voidaan ilmoittaa euroina tai kappaleina. Mikäli kriittinen piste ilmoitetaan kappaleina, tulee yrityksen myydä tai valmistaa yhtä tuotetta. Tällöin kriittinen piste ilmoittaa monenko kappaleen katetuottoa tarvitaan kattamaan kiinteät kustannukset. (Saaranen, Koltola & Pösö 2010, 37–38.)

Kannattavuuden seurannan kannalta tärkeä hälytysmerkki on toiminnan kriittinen piste, josta käytetään myös termiä kriittinen myynti. Mikäli myynti laskee tämän alle yritys ei enää selviä kiinteistä kuluista, ilman ulkopuolista apua. Kriittisellä pisteellä voidaan laskea montako asiakasta, esimerkiksi tulee käydä parturissa päivittäin, viikoittain ja kuukausittain, että jotta kiinteät kulut saadaan katettua. Toiminnan kehittämistä varten on järkevää selvittää toiminnan kannattavuus eri segmenttien välillä tarkasti. Kate ja tuottavuus näyttelee tässä suurta roolia. (Viitala & Jylhä 2013, 310–311.)

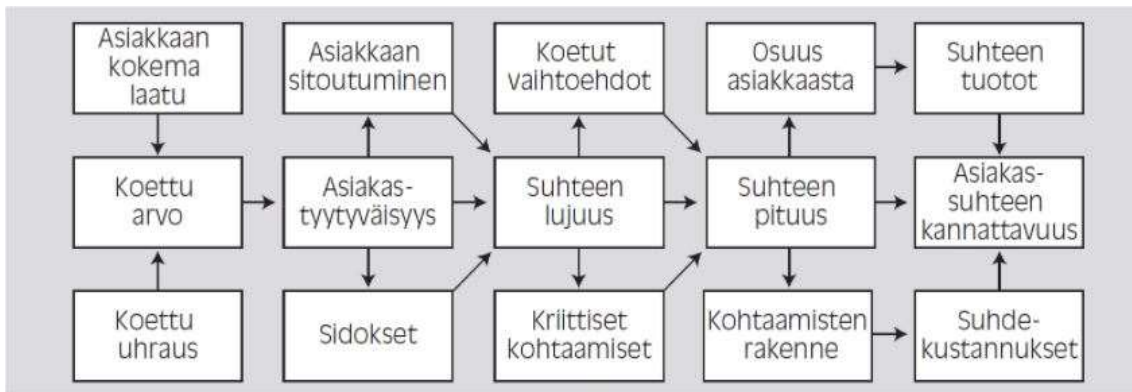
”Varmuusmarginaali kertoo yrityksen pelivaran”, toteaa Jormakka ja muut (2015, 153). Varmuusmarginaaliprosentti kertoo saman, mutta prosenttimuodossa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä paljon myynti voisi laskea tai paljon myynnin pitäisi nousta ennen kuin oltaisiin kriittisessä pisteessä. Kriittistä pistettä ja varmuusmarginaalia voidaan tarkastella visuaalisesti, joka auttaa yrityksiä havainnollistamaan heidän kannattavuuttaan. Kuvion avulla voidaan nähdä, että kiinteät kustannukset pysyvät samoina, vaikka myynti ja muuttuvat kustannukset kasvavat. Kun kokonaistuotot ovat kokonaiskustannusten suuruiset, ollaan kriittisessä pisteessä eli yrityksen tulos on nolla. Kuvioista käy myös ilmi, että varmuusmarginaali on todellisen myynnin ja kriittisen pisteen erotus. Alla on esimerkki kuvioista (Kuvio 2), jolla voidaan havainnollistaa yrityksen kannattavuus. (Jormakka & muut 2015, 153–154.)



KUVIO 2. Kuvitteellinen kannattavuuskuvio, joka havainnollistaa kustannuksia ja ilmaisee kriittisen pisteen.

3.2.3 Asiakaskannattavuus

Yrityksen on tärkeä panostaa laatuun, jonka asiakas kokee hyväksi. Se vaikuttaa positiivisesti asiakasuskollisuuteen, joka taas vaikuttaa kannattavuuteen. Asiakas luottaa tuotteeseen ja ottaa mieleliten juuri tämän vaihtoehdon, vaikka hinnoittelu olisikin noussut. Asiakkaiden ja asiakassuhteiden kannattavuuden ja voiton kasvattamisen analysointi on haastavaa, sillä laskenta järjestelmät ovat usein tuote- eikä asiakaskohtaisia. Lähes aina joudutaan tekemää erillinen asiakaskohtainen analyysi, josta voidaan tarkastella asiakkuuden kannattavuutta. (Grönroos & Tillman 2020, luku 6.)



Kuva 1. Asiakassuhteen kannattavuuden malli. (Grönroos & Tillman 2020, luku 6)

Yllä oleva malli (Kuva 1) on tehty auttamaan johtajia näkemään, mitkä toiminnot lisäävät tai vähentävät asiakkaiden kannattavuutta. Kuten mallista näkyy, tekijöitä on lukusia ja näitä tulee suunnitella ja seurata. Tämän mallin tarkoitus ei ole olla laskentapohja vaan auttaa käsittämään tekijöiden määrä ja miten näitä tulee tulkita. (Grönroos & Tillman 2020, luku 6.)

Mallissa on neljä kytköstä ja näihin vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisenä on arvosta tyytyväisyyteen, jonka tarkoitus on se, kuinka asiakas kokee tarjoaman ja lisäpalvelut verrattuna uhraukseen eli kustannuksiin. Mikäli hinta ei ole liian suuri arvoon nähden, asiakastyytyväisyys kasvaa. Tämän muodostaa seuraavan kytköksen, eli tyytyväiset asiakkaat sitoutuvat palveluntarjoajaan, koska luottamus on rakentunut laadun ja hinnan kautta. Kun luottamus on rakentunut vahvaksi, voi hinnoittelua nostaa ilman, että suhde kärsii. Tämä on seuraava kytkös eli tyytyväisyydestä suhteesta lujuteen. Asiakastyytyväisyydellä on välitön vaikutus suhteen lujuteen, sillä mitä sitoutuneempi asiakas on yritykseen, sitä lujempi suhde on. Tämän vuoksi, asiakas tekee uusintaostoja paljon todennäköisemmin yrityksessä, kuin muissa yrityksissä. Tämä edes auttaa seuraavia kytköstä eli suhteen lujudesta pituuteen. Kun asiakas on tyytyväinen, on asiakassuhteet yleensä pitkiä. Kun suhde on pitkä, on se monesti kannattava, sillä pitkillä suhteilla on myönteinen vaikutus kahteen tekijään. Pitkät suhteet avaavat isomman osuuden myynnille ja mahdollisia virheitä sattuu vähemmän. Virheistä päässään myös sopuun helpommin, sillä kumpikaan ei halua luopua suhteesta. (Grönroos & Tillman 2020, luku 6.)

3.3 Kannattavuuden parantaminen

Peruslähtökohtana yritykselle on kannattava liiketoiminta ja mikäli yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, tulee sen tietää kannattavuuden tekijät, kertovat Eklund & Kekkonen (2014, 84). Käte-tuottolaskelman kaavasta saadaan neljä kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää, joita on myytyjen tuotteiden määrä sekä hinta ja myytyjen tuotteiden ostohinta ja kiinteät kustannukset. Mikäli yritys haluaa parantaa kannattavuuttaan, sen tulee pyrkiä vaikuttamaan näihin edellä mainittuihin tekijöihin. Myyntituottoja tulee kasvattaa myynnillä tai hinnoittelun avulla. Toinen tapa on parantaa kannattavuutta, kun yritys karsii kustannuksia, jolloin kannattavuus paranee. Muuttuvien kustannusten karsiminen parantaa suoraan yrityksen tulosta. (Eklund & Kekkonen 2014, 85, 90.)

Kustannuksia voi karsia monella tapaa. Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin, jolloin kustannuksia voi karsia molemmista. Voidaan korvata kannattamattomia tuotteita paremmin kannattavilla. Muuttuvien kustannusten alentamisen pääidea on ostaa tai tuottaa edullisemmin, kuin aikaisemmin. Voidaan pyrkiä neuvottelemaan edullisemmat hinnat tai kilpailuttaa ostettavat tuotteet uudestaan. Tulee olla varovainen, ettei osteta liian suuria määriä kerralla, jottei tuotteet pääse vanhentumaan, jolloin arvon lasku vaikuttaa lisäävästi kustannuksiin ja samalla varastointikustannukset kasvavat. (Yritystoiminta 2021.) Työn tehostaminen vaikuttaa suuresti kannattavuuteen, sillä kun tehostetaan toimintoja, esimerkiksi karsimalla turhia toimintoja, tulee siitä edullisempi tapa toimia (Eklund & Kekkonen 2014, 90).

Kiinteiden kustannusten alentaminen onnistuu parhaiten toiminnan tehostamisella. Tarpeettomia kustannuksia karsitaan ja etsitään tapoja tehdä asioita aikaisempaa tehokkaammin, ilman että liiketoiminta tästä kärsisi. Yksi vaihtoehto on uudemman tekniikan käyttöönotto, jolloin esimerkiksi uusilla koneilla voidaan valmistaa energia tehokkaammin enemmän tuotteita. Toinen vaihtoehto on tehostaa pääoman käyttöä, jolloin pääoman käytön tehostaminen kohdistuu käyttöomaisuuteen. (Yritystoiminta 2021.)

3.4 Palvelusopimus

Maailma on täynnä erilaisia sopimuksia, sillä taloudellisesti merkityksellinen toiminta perustuu valtaosin sitoviin sopimuksiin. Sopimus voi olla kahden henkilön välinen vähäinen sopimus tai suur-

yri­tysten suuri ja monimutkainen sopimus. Ihmisten jokapäiväisessä elämässä tapahtuu sopimuk­sia huomaamattakin, esimerkiksi kun ostetaan, vuokrataan tai tehdään töitä, on kaiken taustalla sopimus. (Saarnilehto & Annola 2018, 2, 3.)

Suomessa sopimusvapauden vallitessa lainsäädäntö ei voi edes kattaa kaikkia sopimustyy­pejä. Palvelusopimus onkin siis täysin laatijansa vastuulla, mutta sopimustyy­peille voi vakiintua periaat­teita oikeuskäytännössä ja oikeuskirjallisuudessa. Silloin sopimustyy­pin merkitys toimii samalla ta­paa, kun lainsäädäntö. Suomessa heikompi osapuoli on aina suojattu ja tämä voi vaikuttaa sopi­mussuhteen eri vaiheissa. (Saarnilehto & Annola 2018,13, 23.)

Sopimuksen sisältöön vaikuttaa kaksi asiaa, sopimus ja lainsäädäntö. Sopimusvapaus takaa sen, että yritys voi tehdä sopimuksen sisällön kuin sitä ei ole laissa rajoitettu. Lainsäädännön osalta on tärkeää huomata, onko laki tahdonvaltainen vai pakottava. Mikäli laki on pakottava, se syrjäyttää sopimuksen. Jos laki on tahdonvaltainen, niin sitä sovelletaan, jos sopimuksessa ei ole toisin mää­rätty. (Saarnilehto & Annola 2018, 138.)

Sopimus koostuu ehdoista, jotka voivat olla osapuolten yksilöllisesti neuvottelemia ja laatimia tai käytössä voi olla vakioehtoiset sopimusehdot. Ehdoilla rajataan ja määritellään sopimusta, sillä ne voivat purkaa sopimuksen, jos toimitaan ehtojen vastaisesti. Kaikki ehdot eivät ole sallittuja, sillä lainsäädäntö rajoittaa tätä muun muassa, ettei ehto saa olla hyvän tavan vastainen eikä laissa nimenomaan kielletty. Sopimukset solmitaankin monesti vakioehtoisin sopimuksin, jotka ovat ko­konaan tai osittain valmisteltu etukäteen. Yleisissä sopimusehdoissa on yleensä laissa sääntele­mättömiä asioita. Sopimuksessa tulee aina sopia, että yleisiä ehtoja käytetään, eikä nämä ehdot voi koskaan tulla käyttöön toisen tietämättä. (Saarnilehto & Annola 2018, 143, 146.)

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN JA TULOKSET

4.1 Palvelusopimuksen työkaluun vaikuttavat kannattavuuden tekijät

Yrityksen suunnittelemaan työkaluun vaikuttavat monet tekijät ja kannattavuuden kannalta tärkeintä olisi, että palvelusopimus alkaisi tuottamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että sopimuksen tulisi vähintään kattaa sopimukseen kohdistetut kustannukset, jotta päästäisiin kriittiseen pisteeseen. Sopimusta tulisi saada myytyä, joko paljon tai hinnoitella se niin, että vähemmälläkin määrällä päästään haluttuun tulokseen.

Työkaluun suoraan merkittävästi vaikuttava tekijä on palvelusopimuksen ottajan palveluntarve. Tätä voidaan ajatella samalla tapaa kuin vakuutusta. Mikäli asiakas joutuu tekemään usean pyynnön palvelun korjaamisesta, sopimus ei tuota ajatellulla tapaa. Jokainen tuote saavuttaa elinkaarensa päätöksen jossain vaiheessa, joten tuotteisiin tulisi myös kiinnittää huomiota, että ne olisivat laadukkaita, jolloin huollon tarve vähenee. Valmistajalla on olemassa takuuajat ja niitä voidaan hyödyntää, mutta kuitenkin työ maksaa, kun se käydään vaihtamassa. Yritykseltä saaman huoltoaulukon mukaan omakustannehinta työlle on jo yli 50 euroa. Täten mitä vähemmän yritys joutuu käymään asiakasyrityksessä paikan päällä, sitä tuottoisampi sopimus on. Yritys pyrkiikin rakentamaan oman järjestelmän, jolloin moni paikan päällä hoidettava asia voitaisiin ratkaista etäyhteyksin ja näin ollen säästyttäisiin sekä henkilöstö- ja matkakustannuksissa ja myös palvelu nopeutuisi.

Tiheys, kuinka usein yrityksen täytyy huoltaa asiakkaiden laitteita ja tiloja vaikuttaa suuresti sopimuksen kannattavuuteen. Huollon tiheys tulisi huomioida työkalussa suuresti tai sitten se voitaisiin sisällyttää sopimukseen, että kerran kuukaudessa yritys tekisi huollon laitteisiin. Samaa palveluajatus käytävät monet muutkin yritykset, kuten esimerkiksi kahviautomaattien tarjoajat, joita on yrityksien taukotiloissa. Tiheyttä ei kuitenkaan voida pitää samana, sillä yrityksen laitteista ei saa kuumia juotavia.

Sopimuksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä on myös rajaus, mitä sopimus koskee. Sopimuksen ei tulisi koskea asiakkaan itse aiheuttamia laiterikkoja tai vahingosta aiheutuvia ongelmia. Näistä tulisi periä erikseen yrityksen hinnaston mukainen korvaus. Tämä edesauttaa sitä, että sopimus tuottaisi, niin kuin se on alun perin ajateltukin.

Tehokas asioiden hoitaminen vaikuttaa myös sopimuksen kannattavuuteen. Kun yritykselle tulee tarve käyttää palvelusopimusta, tulisi katsoa onko vieressä mahdollisesti asiakasta, jonka kuukausi tai vuosihuolto voidaan suorittaa. Näin saataisiin kustannuksia pienemmäksi ja sopimuksesta tulevaa katetta nostettua.

Asiakasyrityksen koko vaikuttaa suuresti myös huollon tarpeeseen. Mitä enemmän asiakkaalla on laitteita ja tiloja, sitä todennäköisempää on huollon tarve. Toki voi olla pienempiä yrityksiä, jotka vaativat enemmän käyntiä, kuin isommat yritykset, jolloin tulisi ottaa huomioon hinnoittelussa myös asiakkaan koko ja sopimukseen kuuluvat huollot. Tämä edesauttaisi sitä, ettei turhaan mennä asiakkaan luo vain asiakkaan pyynnöstä. Turhakäynnit vain sitovat resursseja kannattavasta työstä. Työkaluun vaikuttavia tekijöitä on näin ollen useita, kuten tiheys, koko, tehokkuus, laatu ja rajaus. Seuraavassa taulukossa käsitellään kuinka tiheys, tuntihinta ja kesto vaikuttavat vuosi- ja kuukausitasolla.

Hinta € / h	h	Tiheys per / kk	v	kk
50	1	5	3000	250
50	1	10	6000	500
50	2	5	6000	500
50	2	10	12000	1000
50	3	10	18000	1500
Hinta € / h	h	Tiheys per / kk	v	kk
60	1	10	7200	600
60	1	20	14400	1200
60	2	10	14400	1200
60	2	20	28800	2400
80	3	20	57600	4800

Taulukko 1. Tiheyden vaikutus kustannuksiin. Arvot ovat kuvitteelliset.

Taulukosta (Taulukko 1) käy ilmi, että kun työ kestää yhden tunnin hintaan 50 euroa ja asiakkaan huollon tarve on viisi kertaa kuukaudessa, tulee näin vuosikustannuksia 3000 euroa vuodessa. Muuttujia lisätessä huomataan, että kustannukset nousevat.

4.2 Kiinteät kustannukset työkalussa ja niiden vaikutus

Kiinteinä kustannuksina työkalussa voidaan pitää työntekijöiden palkkoja, toimitilakuluja, vakuutuksia, työvaatekuluja, markkinointikuluja, hallinnonkuluja ja muita kone- ja kalustonkuluja. Näitä kuluja ei tietenkään voida täysin kattaa uudella palvelusopimuksella, mutta työkalun olisi hyvä kattaa

näistä ainakin osa, kuitenkin niin, ettei asiakkaat pidä hintaa kohtuuttomana. Alkuun palvelusopimusmalli voisi kattaa tietyn prosentin yrityksen kaikista kiinteistä kustannuksista ja tätä prosenttia voisi vuosittain nostaa asteittain.

Kiinteiden kustannusten vaikutus on tämän kokoluokan yrityksessä merkittävä tekijä, mutta toki pienempi kuin muuttuvat kustannukset. Kiinteitä kustannuksia voidaan tarkastella seuraavassa taulukossa, jossa arvioidut, kiinteät kustannukset on jaoteltu eri tekijöihin. Taulukossa jaetaan kuvitellut kiinteät kustannukset eri prosentein, eri asiakasyritysten määrällä. Taulukossa tarkastellaan samalla, kuinka vuosi- ja kuukausihinta kehittyvät. Samalla nähdään, kuinka paljon sopimus maksaa asiakkaille, jotta yrityksen ajatellut kiinteät kustannukset pelkästään katetaan. Taulukossa (Taulukko 2) asiakasyritykset ovat kaikki yhtä suuria eikä kokoeroa yritysten välillä ole. Taulukkoa voidaan kuitenkin hyödyntää, kun ajatellaan osuuksin asiaa. Koko voidaan suhteuttaa osuuksiin, jolloin tässä taulukossa yksi vuosi tai kuukausi on yksi osuus. Tämä antaa hyvän kuvan myös siitä, kuinka useamman yrityksen hankkiminen vaikuttaa heti tarvittavaan kuukausi- ja vuosihintaan.

Kiinteät kustannukset €	%	Asiakasyritys / kpl	Hinta / v	Hinta / kk
100 000	10 %	10	1 000	83
200 000	20 %	20	2 000	167
300 000	30 %	30	3 000	250
400 000	40 %	40	4 000	333
500 000	50 %	50	5 000	417
Kiinteät kustannukset €	%	Asiakasyritys / kpl	Hinta / v	Hinta / kk
100 000	10 %	5	2 000	167
200 000	20 %	10	4 000	333
300 000	30 %	10	9 000	750
400 000	40 %	10	16 000	1 333
500 000	50 %	10	25 000	2 083

Taulukko 2. Kiinteiden kustannusten vaikutus hinnassa asiakkaille.

Myyntituotot	x	96000	
Muuttuvat kustannukset työ 50€ / h	6000	6000	
Katetuotto	x	0	
Kiinteät kustannukset 30% 300 000€	90000	90000	
Tulos	0	0	
	Katetuotto	Kiinteät	
Katetuotto % työ	90000	96000	93,75 %
	Kiinteät	Kate %	
Kriittinen piste	90000	93,75 %	96 000

Taulukko 3. Katetuottolaskenta ja kriittinen piste.

Kuten taulukosta (Taulukko 3) käy ilmi, että kustakin myyntieurosta jäisi yritykselle noin 94 senttiä kiinteiden kustannusten kattamiseksi, kun asiakasyrityksiä on vain yksi. Tähän malliesimerkkiin ei otettu huomioon muita kustannuksia kuin arveltu työn sisäänostohinta. Kriittisen pisteen osalta voidaan päätellä, että yrityksen tulisi saada 96 000 euroa, jotta asetetut tavoitteet täyttyvät, eli tulos on nolla. Täytyy kuitenkin huomioida, että muuttuvissa kustannuksissa otettiin huomioon vain työ, joten voidaan olettaa, että todelliset kustannukset ovat suuremmat.

4.3 Muut tekijät, jotka vaikuttavat lopulliseen työkaluun

Olemme nyt käsitelleet sopimuksen työkaluun liittyviä muuttujia, mutta on olemassa myös muita muuttujia, jotka vaikuttavat lopulliseen työkalun antamaan hintaan. Yksi keskeisimmistä on varmasti se, mitä asiakas on valmis maksamaan kuukaudessa tai vuodessa palvelusta. Kokeeko asiakas ostamansa hyödykkeen tai palvelun tarpeelliseksi ja välttämättömäksi. Varsinkin nyt, kun yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut kyseistä palvelusopimusta. Asiakas voi kyseenalaistaa koko sopimuksen tai vaatia saada sen halvemmalla kuin mitä sen kannattavuuteen on laskettu. Tämä voi olla keskeisempää varsinkin pienten yritysten kanssa, kun isoimmilla yrityksillä on kokemusta eri tiloista ja järjestelmistä ja he hyvin tietävät kuinka tärkeää on, että esimerkiksi kokoustilat toimivat.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli aluksi tutustua yritykseen, sen palveluihin ja tarkastella yrityksen tuottoja ja kustannuksia. Lisäksi työssä pyrittiin käsittelemään yrityksen kannattavuutta ja kuinka sitä voisi parantaa. Tämän jälkeen työssä perehdyttiin enemmän kannattavuuteen, kustannuksiin, tuottoihin ja sopimukseen, jolloin saatiin kokonaiskuva, mitä nämä asiat pitävät sisällään.

Tämä tutkimus osoittaa, että yrityksen ajattelemaan työkaluun tulee ottaa monia eri tekijöitä huomioon. Eri tekijät vaikuttavat lopputulokseen eri tavoin, joten palvelusopimuksesta jäi kuva, että se toimii vakuutuksen tavoin. Palvelusopimus voi olla tuottava, varsinkin silloin, kun luotetaan omaan tekemiseen ja rajataan hyvin mitä sopimuksen sisältyy. Tiheyden merkitys vaikuttaa merkittävästi palvelusopimuksen kannattavuuteen ja tämä tulee ottaa huomioon hinnoittelussa. Yrityksen tulee perehtyä huolella kustannuksiin, joita tulee ottaa huomioon laskuria tehtäessä. Mallilaskelman mukaiset muuttuvat kustannukset kohoavat varmasti suuremmaksi, kun siihen lisätään todelliset tekijät. Yrityksen tulee miettiä tarkkaan palvelusopimuksen ehdot ja miettiä voisiko yleisiä ehtoja käyttää hyväksi.

Valmistajien myöntämät takuuajat antavat palvelusopimukselle pohjaa kannattavuuden näkökanalta, jolloin sopimukset tulisi ajoittaa kestävästi ainakin takuuajan verran, jolloin kustannuksiksi jäisi vain työ ja tuotteen vaihtamiseen liittyvät muut kulut. Muitakin tekijöitä oli, jotka vaikuttavat lopulliseen tulokseen. Näistä keskeisimmäksi nousi asiakkaan tarve kyseiselle palvelusopimukselle. Näkeekö asiakas sen tarpeelliseksi? Palvelusopimus kannattaisi alkuun tarjota toistaiseksi voimassa olevana, jolloin se voidaan lopettaa tarvittaessa helpommin kuin määräaikaisten sopimukset.

6 POHDINTA

Palvelusopimus on ehdottomasti kannattavaa lanseerata, sillä nykyisellä käytännöllä, kustannuksiin ei ehkä ole aikaisemmin kiinnitetty tarpeeksi huomiota, jonka vuoksi yritys on tätä alkanut miettimään ylipäätään. Kuten yritysikin kertoi, oli tämän palvelusopimuksen päätarkoitus tasata tulovirtaa ja tehdä siitä jatkuvampaa. Tämä on myös aiheuttanut sitä, että yritys on tehnyt työtä tappiolla, jolloin tehokkuus ja kannattavuus kärsii. Palvelusopimusta ei kuitenkaan kannata ottaa käyttöön, ennen kuin kaikki kustannukset ovat selvillä. Tulee myös huomioida, mitä sillä halutaan kattaa. Kriittiseen pisteeseen olisi hyvä pyrkiä ensi alkuun, jonka jälkeen voidaan arvioida haluttua suuntaa.

Hinnoittelu kannattaa miettiä alusta asti kuntoon. Hinta ei voi kuitenkaan olla kaikille sama, vaan voidaan käyttää esimerkiksi osuuksia kuten aiemmin tutkittiin ja jakaa osuuksia yrityksen koon ja oletetun tiheyden perusteella. Hinta voi aiheuttaa varsinkin pienillä asiakkailta miettimistä, mutta hyvin perusteltuna, se varmasti hyväksytään. Hinnoittelussa on myös syytä tutkia kilpailijoita, ettei olla yli- tai alihinnoiteltu itseä. Asiakaskuntaa tarkasteltaessa tulisi miettiä tarjotaanko kaikille asiakkaille edes palvelua ja jos tarjotaan millä ehdoilla. Asiakkaat, josta halutaan pitää kiinni, tulisi hinnoitella eri tavoin ja mahdollisesti pienemmällä katteella ainakin ensi alkuun. Asiakkaita ei kuitenkaan kannata karsia mielivaltaisesti, vaan tulisi tehdä asiakaskannattavuustutkimus, joka edes auttaisi hinnoittelua.

Palvelusopimusta laadittaessa on monta asiaa, jotka tulee ottaa huomioon. Onkin siis hyvä konsultoida lakiasiantoimistoa ja vertailla olemassa olevien kilpailijoiden sopimuksia. Ehtojen tulee rajata tarkkaan huolenpitosopimuksen sisältöä, ettei sinne joudu asioita, jotka aiheuttaisivat harmia tulevaisuudessa. Yritys voisikin tutkia eri autoliikkeiden huolenpitosopimuksia ja hyödyntää niiden ehtoja omaan liiketoimintaan, sillä nämä ovat helposti saatavilla.

Palvelusopimus aiheuttaa paljon arvolisäveroa, joita tulisi tilittää takaisin. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa pitää entistä tarkempaa huolta omasta kassavirrastaan, ettei uudet tilittävät jäisi epähuomiossa tilittämättä tai niihin varattu raha onkin jo käytetty. Tästä on hyvä keskustella kirjanpito- toimiston kanssa jo etukäteen ja tehdä suunnitelma tämän varalle.

Tämän tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista. Teoriaosuudessa läpikäytyt asiat olivat hyvää opitun kertausta ja käytäntöön soveltamista. Haasteita toi asioiden puuttuminen, jonka vuoksi tarkkoja laskelmia ja esimerkiksi muuttuvien kustannusten käyttäminen oli mahdotonta. Mielenkiintoiseksi tästä tutkimuksesta jäi ajatus, millainen on kyseisen yrityksen lopullinen versio työkalusta, jolla hinnoitellaan asiakkaita. Tuleeko siihen minkälaisia muuttujia ja mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se toimii käytännössä. Työkalua ei ikävä kyllä voida katsoa tulevaisuuteen vaan ainoastaan katsoa taaksepäin, jotta nähdään lopulliset tulokset.

Aihetta rajattiin monta kertaa ensimmäisen neuvottelun jälkeen, sillä alkuperäisen työn loppuunsaattaminen olisi vaatinut useamman vuoden tutkimuksen tai monta erillistä tutkimusta. Erilaiset hinnoittelutyökalut ovat yrityksille salaisia, eikä valmiisiin malleihin pääse käsiksi kuin yritysten omat työntekijät, joten työssä keskityttiin miettimään, mitä kyseisen yrityksen tulisi ottaa huomioon.

Tietoa kerättiin yrityksen kotisivuilta, yrityksen toimittamista materiaaleista ja haastatteleamalla toimitusjohtajaa hänen näkemyksistään tulevasta palvelusopimusmallista. Yhteistyö yrityksen kanssa sujui suunnitelmien mukaan, mutta haastavan tästä teki sen, kun kaikki tieto täytyi salata ja luvut tehdä kuvitteellisilla. Jatkotutkimuksen aiheita tästä tuli esille muutama, sillä työkalua ei ole vielä valmiina ja voisiko yritys käyttää palvelusopimuksessa myös leasing optiota tilojen ja laitteiden osalta.

LÄHTEET

Business Finland 2022. Kustannuslaskenta ja raportointi. Hakupäivä 9.2.2022 <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/horisontti-2020/osallistujan-opas/kustannukset>

Eklund Irina & Kekkonen, Heidi 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Grönroos, Christian & Tillman, Maarit 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum Pro. Hakupäivä 15.02.2022. Ellibs verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Jormakka, Raija, Koivusalo, Kaija, Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvenpää, Marko, Länsiluoto, Aapo, Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Koulutus ja matkailu Selander Oy 2022. Yritystoiminnan kannattavuus. Hakupäivä 9.2.2022. <https://www.selanderoy.fi/digikirja/3-yritystoiminnan-kannattavuus/>

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niskanen, Jyrki & Niskanen Mervi 2013. Yritysrahoitus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pellinen, Jukka 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 26.01.2022. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Saaranen, Pirjo, Kolttola, Eliisa & Pösö, Jarmo 2010. Liike-elämän matematiikka. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saarnilehto, Ari & Annola, Vesa 2018. Sopimusoikeuden perusteet. 8. Uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 26.01.2022. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Salainen lähde 1, 2020.

Salainen lähde 2, 2021.

Salainen lähde 3, 2022.

Suomen Asiakastieto Oy 2022. Asiakastieto. Helsinki. Hakupäivä 5.3.2022. Vaatii käyttöoikeuden.
<https://www.asiakastieto.fi/web/fi/>

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yritystoiminta 2021. Kannattavuus. Viitattu 5.3.2022, <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuus-laskenta/kannattavuus>