

Henry Isopahkala

KIRJANPITOPALVELUN
TUNTIHINTAERO
ERI TALOUSHALLINNON
JÄRJESTELMISSÄ

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Henry Isopahkala
Työn nimi	Kirjanpito palvelun tuntihintaero eri taloushallinnon järjestelmissä
Toimeksiantaja	Tilitoimisto
Vuosi	2023
Sivut	44 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kristiina Kinnunen

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen tilitoimisto. Yritys tuottaa kirjanpidon, palkanlaskennan, assistentti-, HR-, asiantuntija- ja juridiikan palveluita pk-yrityksille.

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia, miksi toimeksiantajayrityksen tuottamalle kirjanpidon palvelulle saadaan toisessa järjestelmässä parempi tuntihinta kuin toisessa järjestelmässä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi toimeksiantajalla käytössä olevalla toisella kirjanpitojärjestelmällä saadaan parempi tuntihinta kirjanpidon työlle kuin toisella järjestelmällä. Ensimmäisenä tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaisia asiakkuuksia järjestelmässä x ja y on. Toinen tutkimusongelma oli, mitkä tekijät vaikuttavat tuntihintaeroon.

Tutkimus oli laadullinen ja sen lähestymistapa oli tapaustutkimus. Aineisto hankittiin toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä, asiakaskohtaisista taloushallinnon järjestelmistä ja toimeksiantajan omalta verkkolevyltä.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimeksiantajayrityksessä on hinnoiteltu osa asiakkaista selvästi heikommalla hinnalla suhteessa työmäärään, mikä laskee toisessa järjestelmässä tehtävien asiakkaiden kirjanpito palvelun tuntihintaa. Tuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella laadittiin selkeitä kehittämissuhteita, joiden avulla toimeksiantaja voi nostaa heikommin tuottavan järjestelmän keskimääräistä tuntihintaa sekä parantaa yrityksen kannattavuutta.

Asiasanat: asiakaskannattavuus, hinnoittelu, taloushallinto

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Henry Isopahkala
Thesis title	Invoicing service hourly rate difference in different financial management systems
Commissioned by	Accounting firm
Time	2023
Pages	44 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Kristiina Kinnunen

ABSTRACT

The thesis was commissioned by a Finnish accounting firm. The company provides accounting, payroll, assistant, HR, expert, and legal services to small and medium-sized enterprises (SMEs).

The purpose of the thesis was to investigate the difference in hourly rates for accounting services between two systems used by the client company. The objective of the thesis was to determine which accounting system yields a higher hourly rate for accounting work. The first research question was to identify the types of clients in systems X and Y. The second research question was to understand the factors influencing the hourly rate difference.

The research was qualitative, and the approach was a case study. Data were collected from the commissioning company's ERP system, as well as from specific financial management systems and the company's internal network drive.

The results of the research showed that the commissioning company had priced some clients significantly lower, which lowered the hourly rate for accounting services in the other system. Clear recommendations for improvement were formulated based on the conclusions drawn from the results. These recommendations can help the commissioning company increase the average hourly rate in the less profitable system and improve the company's overall profitability.

Keywords: customer profitability, pricing, financial management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TILITOIMISTOLIIKETOIMINTA	8
2.1	Kannattavuus ja tuottavuus yleisesti.....	8
2.2	Kirjanpito palvelun tuotot	9
2.3	Kustannukset ja kustannuslaskenta tilitoimistossa	10
2.4	Asiakaskohtainen kannattavuus	12
2.5	Kirjanpito palvelun hinnoittelu ja veloitustapa	14
2.6	Alennukset ja hinnankorotukset.....	17
3	PALVELUPROSESSIT JA TUOTTEISTAMINEN	18
3.1	Asiakkuuksien palveluprosessit ja niiden analysointi.....	18
3.2	Palvelun tuotteistaminen.....	21
3.3	Palvelun tuotteistamisen hyödyt	22
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	23
4.1	Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus	23
4.2	Toimeksiantajan taloushallinnon nykytilan kuvaus.....	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	25
5.1	Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa	25
5.2	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi.....	27
5.3	Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin eteneminen	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
6.1	Tutkimuksen tuloksien avaus.....	32
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	37
7.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	37
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	41
8	LOPUKSI	43
8.1	Opinnäytetyön eteneminen ja tavoitteisiin pääsy	43
	LÄHTEET.....	45

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuksen loppuraportti toimeksiantajalle

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä keskitytään analysoimaan tilitoimiston kirjanpidon tuntihintoja kahdessa eri taloushallinnon järjestelmässä. Kirjanpidon tuntihintojen analysointi on tärkeää, koska se mahdollistaa tilitoimiston kilpailukyvyn ylläpitämisen, oikeudenmukaisen hinnoittelun asiakkaille ja kannattavan toiminnan varmistamisen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen tilitoimisto. Toimeksiantajayritys haluaa pysytellä anonyymina, joten opinnäytetyössä puhutaan yrityksestä toimeksiantajana. Toimeksiantajayrityksessä seurataan tarkasti asiakaskohtaisia kirjanpidon tuntihintoja sekä kannattavuuksia, myös asiakaskohtaiset prosessikuvaukset on laadittu selkeästi. Asiakaskohtaista dataa on mahdollista rajata myös käytössä olevan taloushallinnon järjestelmän mukaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi toimeksiantajalla käytössä olevalla toisella kirjanpitojärjestelmällä saadaan parempi tuntihinta kirjanpidon työlle kuin toisella järjestelmällä (myöhemmin järjestelmät x ja y). Ensimmäisenä tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia asiakkuuksia järjestelmässä x ja y on. Toinen tutkimusongelma on, mitkä tekijät vaikuttavat tuntihintaeroon. Tutkimuksella selvitetään, onko järjestelmän x asiakkuudet myyty tosite-määriin nähden keskimäärin paremmalla hinnalla, eroaako järjestelmän x prosessi jollain tapaa järjestelmästä y, onko järjestelmän x asiakkuudet keskimäärin suurempia kuin järjestelmän y.

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy erillinen raportti, jonka avulla toimeksiantaja ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat tuntihintaan ja tätä kautta asiakaskannattavuuksiin. Raportti auttaa toimeksiantajaa ohjaamaan olemassa olevia ja uusia asiakkuuksia kulloinkin paremmin soveltuvaan järjestelmään. Oikean järjestelmän valitseminen kullekin asiakkaalle parantaa yrityksen työntekijöiden tehokkuutta, asiakaskannattavuuksia, nostaa yrityksen rajatuottoa ja vastaavasti laskee rajakustannusta, sekä kokonaisuudessaan parantaa yrityksen kannattavuutta.

Aihe on rajattu käsittelemään pelkästään kirjanpidon palvelua sekä tiettyjä asiakkaita kustakin järjestelmästä. Kaikki aineisto on hankittu toimeksiantaja yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Aineisto on ollut mahdollista rajata koskemaan tiettyä ajankohtaa, yritystä ja toimialaa sekä huomioida asiakkuuden aloitusajankohta ja kokoluokka sekä mahdolliset kirjanpitäjän vaihdokset. Näin on pystytty keräämään sellainen joukko asiakkuuksia, jotka vastaavat kutakuinkin muilta osin toisiaan, mutta järjestelmä, jolla kirjanpidon palvelu tuotetaan, on eri.

Lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta, sillä työssä pyritään ymmärtämään syvällisesti mistä, järjestelmien väliset asiakaskannattavuuserot johtuvat ja miten tietoa voidaan hyödyntää yrityksen johtamisessa. Kaikki aineisto kerätään toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä sekä asiakaskohtaisesta prosessikuvauksesta, joka sijaitsee erillisessä asiakaskohtaisessa kansiossa. Tutkimus on suuntautunut laadulliseen lähestymistapaan, ja siinä vältetään yksittäisten henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä. Sen sijaan tutkimuksessa keskitytään objektiivisten numeroiden analysointiin ja tarkasteluun.

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osa-alueesta. Ensimmäinen osio käsittelee taloushallinnon toimialaa yleisesti Suomessa ja palveluyrityksen kustannusrakennetta, kannattavuutta, hinnoittelua ja sen merkitystä yrityksen kannattavuuteen. Toisessa osiossa syvennyttään palveluprosesseihin ja palveluiden tuotteistamiseen.

Keskeisinä käsitteinä työssä ovat asiakaskannattavuus, hinnoittelu ja palveluprosessit. Asiakaskannattavuus kertoo, kuinka paljon kyseisestä asiakkuudesta jää yritykselle katetta, kun suorat asiakkuuteen kohdistuneet kustannukset vähennetään saaduista tuotoista. Hinnoittelu on merkittävä tekijä asiakaskannattavuudessa. Hinnoittelun tuotoksena saadaan myyntihinta, eli se millä hinnalla palvelu alun perin myydään asiakkaalle. Myyntihinta määrittää sen, paljonko asiakkaalta saadaan laskuttaa tehtävästä työstä.

Kirjanpidon prosessi on prosessi, jonka tarkoituksena on kuvata työnkulkua ja toimintatapoja, jotka liittyvät kirjanpidon suorittamiseen. Prosessien toimivuus

ja tehokkuus vaikuttaa työtuntien määrään ja sitä kautta asiakkuudesta saatavaan tuntihintaan ja katteeseen.

2 TILITOIMISTOLIIKETOIMINTA

Taloushallintoala koostuu neljästä alatoimialasta, jotka ovat kirjanpito, laskentatoimi, tilintarkastus ja veroneuvonta. Taloushallinnon toimiala jakautuu kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin ja tilintarkastustoimistoihin. (Metsä-Tokila 2019, 9.) Tilitoimistoala sisältää Suomessa 4103 yritystä ja se työllistää 12 054 henkilöä. Toimialan liikevaihto on noin 1,219 miljardia euroa ja yrityksen keskikoko on kaksi henkilöä. (Suomen Taloushallintoliitto ry s.a.)

Taloushallinnon toimiala on vanha ja vakiintunut toimiala, joka on erityisesti aikaisemmin keskittynyt pääasiassa lakisääteisten palveluiden tuottamiseen. Viime vuosien aikana toimialan palvelut ovat kuitenkin monimuotoistuneet ja muuttuneet enemmän liikkeenjohtoa tukeviksi neuvontapalveluiksi, samalla kun rutiininomaiset palvelut siirtyvät osin teknologian avulla hoidettavaksi. Taloushallinnon toimiala on selkeä ja keskeinen osakokonaisuus, jonka on arvioitu jatkavan kasvua myös tulevina vuosina. (Metsä-Tokila 2019, 9–10.)

2.1 Kannattavuus ja tuottavuus yleisesti

Toiminnan kannattavuus on yrityksen lakisääteinen tavoite ja organisaation olemassaolon edellytys. Myös osakeyhtiölain 5. § toteaa yhtiön tarkoituksesta, että ”yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”. Riittävä kannattavuus onkin yrityksen elinehto, joka turvaa toiminnan jatkuvuuden ja mahdollisuuden toimia yritykselle tärkeiden arvojen mukaisesti. Mikäli organisaation toiminta ei ole kannattavaa, sillä ei ole taloudellisia resursseja toiminnan kehittämiseen, eikä se kykene vastaamaan ympäristön tuomiin muutoksiin. Kannattavuus mittaa sitä, kuinka paljon yrityksen tuloista jää jäljelle, kun niistä on vähennetty tulojen aikaansaamiseksi tarvittut menot. (Suomi.fi-verkkotoimitus 2021; Suomala ym. 2011, 35–36.)

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa oleellisesti tuottavuus. Tuottavuus on yksi oleellisimmista tavoitetekijöistä kannattavuuden ja muiden taloudellisten tavoitteiden ohella. (Suomala ym. 2011, 42.) Tuottavuuden tarkoituksena on

kuvata yrityksen kykyä muuntaa erilaiset panostekijät tuotoiksi, eli myytäviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Tuottavuus on siis ei-rahamääräinen ilmiö. (Kathuria ym. 2011.) Tuottavuus voidaan määritellä seuraavalla kaavalla: $tuottavuus = tuotosten\ määrä / panosten\ määrä$ (Suomala ym. 2011, 42).

Toiminnan optimaalinen volyyymi nojautuu talousteoreettisesta näkökulmasta katsottuna kannattavuuden johtamiseen. Kannattavuuden johtaminen kiteytyy rajatuoton ja rajakustannuksen käsitteisiin. (Suomala ym. 2011, 46–47.) Rajakustannus kertoo kustannusvaikutuksen, kun tuotantovolyyymia nostetaan yhdellä yksiköllä. Rajatuotto vastaavasti kertoo tuotantovolyymin noston tuottovaikutuksen. (Tuovila 2023.) Rajatuoton ja rajakustannuksen avulla voidaan määritellä yrityksen kannattavuusoptimivolyymi. Optimitilanteessa ollaan silloin, kun rajakustannus ja rajatuotto ovat yhtä suuret. (Suomala ym. 2011, 46–47.)

2.2 Kirjanpitolpalvelun tuotot

Tilitoimiston palvelut voidaan jakaa karkeasti neljään eri pääryhmään. Näitä ovat tilinpäätös, juokseva kirjanpito, palkanlaskenta sekä kokonaisvaltainen liikekirjanpito. Liikekirjanpito pitää sisällään ulkoisen ja sisäisen laskennan eli johdon laskentatoimen. Suoranaisesti kirjanpitolpalveluihin kuuluu tilinpäätös ja juokseva kirjanpito. Tämä tarkoittaa liiketapahtumien ja tositteiden kirjaamista sekä sovittujen päivittäisten tai viikoittaisten palveluiden tuottamista. Kirjanpito pitää luonnollisesti sisällään myös lakisääteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit, kuten arvonlisäveroilmoitukset, tilinpäätöksen ja veroilmoituksen. Tyypillisesti sovitaan myös asiakkaan kanssa erikseen siitä, millaisia raportteja yritys tarvitsee talouden seurantaan varten. Edellä mainittu kokonaisvaltainen liikekirjanpito eli ulkoisen laskennan palvelu tarkoittaa sitä, että tilitoimisto hoitaa kaikki asiakkaan taloushallintoon liittyvät asiat, kuten laskujen maksatukset, myyntilaskujen laadinnan ja ostolaskujen käsittelyn. (Metsä-Tokila 2019, 10–11; Mitä voin ostaa tilitoimistolta? s.a.)

Kirjanpitolpalvelua myydään eri hinnoitteluperusteilla. Hinta voi esimerkiksi perustua kuukausittaisten tositteiden tai vientien määrään, työtunteihin tai näiden yhdistelmään. Hinta voi myös olla osittain tai täysin kiinteä. Kiinteään kuukausihintaan voi esimerkiksi sisältyä tietty määrä tositteita, ja siitä

ylimenevä osa veloitetaan kappalehinnalla. Lisäksi tilitoimisto voi saada tuottoja tuotetuista neuvontapalveluista. (Mitä tilitoimistopalvelut maksavat? ry s.a.; Accountor Finago Oy 2023.)

Tilitoimistoalalla on alettu myymään lisäarvopohjaista palvelua, jossa loppuasiakkaan säästettyä työaika käytetään yleisimpänä myyntiargumenttina. Tämä tarkoittaa rutiinien siirtämistä taloushallinnon ammattilaiselle, joka antaa yrittäjälle enemmän aikaa liiketoiminnan pyörittämiseen. Keskustelua voidaan viedä myös säästetystä työajasta liiketoiminnan kehittämiseen taloushallinnon avulla. Tällöin kyse ei ole enää pelkistä kirjanpidon transaktioista ja lakisääteisistä velvollisuuksista, vaan puhutaan enemmänkin erilaisten asiantuntijapalveluiden tuottamisesta. (Apunen s.a.; Mitä tilitoimistopalvelut maksavat? s.a.)

Lähtökohta on, että osaamisen taso sekä palvelun laatu ja laajuus ovat suhteessa palvelun hintaan. Tilitoimistossa tämä tarkoittaa sitä, että kirjanpidon palvelun hintaan vaikuttaa muun muassa henkilökunnan osaamisen ja koulutuksen taso sekä jatkuvan koulutautumisen vaatimus. Palvelun hintaan vaikuttaa lisäksi tilitoimiston palvelukyky suhteutettuna asiakasmäärään. Toisin sanoen, mikäli hoidettavia asiakkaita on vähemmän, tulee yhdestä asiakkaasta saada laskuttaa enemmän, jotta toiminta on kannattavaa. (Mitä tilitoimistopalvelut maksavat? s.a.)

2.3 Kustannukset ja kustannuslaskenta tilitoimistossa

Kustannukset määritellään usein kustannuksen resurssiksi, joka käytetään tuotteen tai palvelun hankkimiseksi. Kustannuksia, kuten esimerkiksi ohjelmiston käyttökuluja tai mainontakustannuksia, mitataan yleensä rahamääränä, joka täytyy maksaa tuotteen tai palvelun hankkimiseksi. Toteutunut kustannus on sellainen, joka on jo tapahtunut ja budjetoitu kustannus on sellainen, jonka ennustetaan tulevan, eli se ei ole vielä toteutunut. (Horngren ym. 2016, 25.)

Kustannukset voidaan jakaa kahteen pääryhmään: suorat ja epäsuorat kustannukset sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Suorilla kustannuksilla tarkoitetaan sellaisia kustannuksia, jotka liittyvät erottamattomasti kyseiseen

kustannuskohteeseen ja ne voidaan yhdistää siihen helposti. Esimerkiksi suoraan tuotettavaan palveluun liittyvä alihankinnan osto, voidaan katsoa olevan suora kustannus. (Pellinen 2019, 104–105; Horngren ym. 2016, 26; Tenhunen 2013.)

Epäsuorat kustannukset ovat myös tarpeellisia, mutta niitä ei voi yhdistää suoraan tiettyyn kustannuskohteeseen, koska resurssien hyödyt jakautuvat monien eri kustannuskohteiden kesken. Epäsuoria kustannuksia pyritään jakamaan eri kustannuskohteille, mutta usein jakaminen on epätasaista johtuen siitä, että arvioitu hyöty kullekin kustannuskohteelle voi olla eri. Epäsuora kustannus voi olla joko valmistuskustannus tai ei-valmistuskustannus. Tyypillisiä epäsuoria kustannuksia voivat olla esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin kustannukset. (Horngren ym. 2016, 26.) Epäsuoran kustannuksen lisäksi yrityksellä voi olla myös niin kutsuttuja sekakustannuksia, jotka ovat hyvin lähellä epäsuoraa kustannusta. Sekakustannukset sisältävät sekä muuttuvia että kiinteitä kustannuksia. Tällaisia ovat tyypillisesti esimerkiksi puhelinkustannukset, joissa osa kustannuksesta on kiinteää ja osa muuttuvaa. (Pellinen 2019, 104–105.)

Muuttuvat kustannukset nimensä mukaisesti muuttuvat suhteessa toiminnan volyymiin, toisin kuin kiinteät kustannukset. Esimerkiksi kymmenen tuotteen valmistamisen kustannukset ovat kaksinkertaiset verrattuna viiden tuotteen valmistamiseen syntyneet kustannukset. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi valmistamiseen käytettävät raaka-aineen kustannukset. Kiinteät kustannukset pysyisivät kuitenkin samana huolimatta siitä, onko tuotantomäärä viisi vai kymmenen tuotetta. Yrityksen kiinteisiin kustannuksiin luokitellaan esimerkiksi toimitilakustannukset. (Pellinen 2019, 104–105; Horngren ym. 2016, 29; Tenhunen 2013.)

Yrityksen kustannuksista muodostuu niin sanottuja kustannusajureita (cost driver). Kustannusajuri tarkoittaa tekijää, jolla kustannukset kohdistetaan mutta se kertoo myös sen, miksi toiminto vaatii tietyt resurssit. Kustannusajurit voidaan jakaa ensimmäisen tason ajureiksi eli resurssiajureiksi ja toisen tason ajureiksi eli toimintoajureiksi. Resurssiajureilla on tarkoitus kohdistaa käytössä oleva resurssi toiminnolle, ja toimintoajurilla toiminnoilta laskentakohteille.

(Alhola 2016, 48.)

Yksikköajureilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon kustannuksiin eli resurssikulutukseen ja siihen, miten kyseinen toiminto suoritetaan. Esimerkiksi ostolaskujen käsittely -toiminnon toimintoajurina voisi olla ostolaskujen määrä ja yksikköajurina ostolaskujen oikeellisuus. Vastaavalla tavalla myyntireskontran hoito -toiminnon toimintoajurina voisi olla myyntilaskujen lukumäärä ja yksikköajurina vientilaskujen lukumäärä. Toisin sanoen yksikköajureita ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon kustannuksiin. (Alhola 2016, 50.)

2.4 Asiakaskohtainen kannattavuus

Asiakas- ja tuotekohtainen kannattavuus on koko yrityksen kannattavuuden kannalta tärkein taso. Yritys ei voi toimia ilman kannattavia asiakkaita tai tuotteita. Usein kun tarkastellaan asiakaskannattavuuksia, huomataan, että 80/20-sääntö pätee melko hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että 20 % asiakkaista tuo 80 % voitoista. (Niskavaara 2017, 126.)

Yritysten talouden ohjauksessa keskitetään tulevaisuudessa enemmän huomiota asiakkuuksien kannattavuuteen, joka tarkoittaa sitä, miten eri asiakkaiden ja asiakasryhmien kautta luodaan arvoa omistajille (Niskavaara 2017, 127). Asiakkuuksien hoidon kustannukset vaihtelevat isosti. Asiakkuus, jolle myydään parhaalla myyntikatteella, ei välttämättä olekaan kannattavin asiakas. (Vilkkumaa 2017, 195–197.) Tällaisen asiakkaan kannattavuutta voi vähentää muun muassa se, että asiakas vaatii usein erityiskohtelua, lisäalennuksia tai muita vastaavanlaisia asioita. Tämän vuoksi onkin tärkeää analysoida myös sitä, minkälaisia eroja asiakkuuksien välillä on esimerkiksi myynti- ja markkinointipanostuksissa, tuotantosuunnittelussa, tuotannossa, materiaalivirroissa, laskutuksessa ja luotonvalvonnassa. (Niskavaara 2017, 127.)

Asiakkaan kannattavuuden seuranta on olennaista ja vaatii tietojen määrämuotoista ja jatkuvaa keruuta. Tärkeimmät tiedot, joita tarvitaan asiakkaan kannattavuuden mittaamiseen ovat asiakkaan laskutus, suorat kustannukset asiakkaaseen liittyen ja asiakkaaseen käytetty työaika.

Kannattavuuden seuranta helpottuu, kun nämä tiedot hallinnoidaan yhden tietojärjestelmän avulla. Monet toiminnanohjausjärjestelmät tarjoavat tarvittavat toiminnot ja perusraportit tähän tarkoitukseen. Haasteeksi voi kuitenkin muodostua tiedon tulkinta ja sen hyödyntäminen kannattavuuden parantamiseksi. (Kanerva 2020; Alhola 2016, 57–84.)

Asiakaskannattavuuden tunnusluvut ovat keskeisiä. Kate lasketaan kaavalla *laskutus - asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset* (Vilkkumaa 2017, 104–106). Tämä ei kuitenkaan huomioi sitä, kuinka paljon tuotantoresursseja eli työaikaa on käytetty katteen aikaansaamiseksi. Jotta tämä tieto saadaan selville, tulee tietää asiakkaaseen käytetyt työtunnit. Jakamalla asiakkaan myyntikate käytetyillä työtunneilla saadaan asiakkaan keskituntihinta tai selkeämmin sanottuna keskituntikate. (Kanerva 2020; Alhola 2016, 57–84.)

Keskituntihinta on tärkeä tunnusluku, joka antaa tarkempaa tietoa asiakkaan kannattavuudesta ja se kertoo panostuotos suhteen. Mikäli kuitenkin halutaan tietää asiakkuuden kannattavuuden parannuspotentiaali, tulee käyttää HKN-lukua. HKN-luku lasketaan kaavalla *myyntikate – asiakkaaseen käytetyt tunnit x tavoitetuntihinta* (taulukko 1). Tavoitetuntihinnan avulla voidaan laskea, miten monta euroa tehtyä työtuntia kohden täytyy keskimäärin laskuttaa asiakasta kohden, jotta yritys pääsee liikevaihtotavoitteeseen. Tämän saa laskettua kaavalla: *liikevaihtotavoite / laskutuskapasiteetti tunneissa*. (Kanerva 2020.)

Taulukko 1. Asiakkuuden kannattavuuden parannuspotentiaalın laskenta (mukaillen Kanerva 2020)

	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C
Laskutus	10 000,00 €	5 000,00 €	2 500,00 €
Suorat kustannukset	-500,00 €	-250,00 €	-50,00 €
Myyntikate	9 500,00 €	4 750,00 €	2 450,00 €
Työtunnit	120,00	40,00	30,00
Työkustannukset	-3 600,00 €	-1 200,00 €	-900,00 €
Kate	5 900,00 €	3 550,00 €	1 550,00 €
Keskituntihinta	83,33 €	125,00 €	83,33 €
HKN-luku (tavoite 100 euroa/tunti)	-2 500,00 €	750,00 €	-550,00 €

Taulukossa 1 on havainnollistettu, miten HKN-luku kertoo sen, että paras hyöty saadaan keskittämällä toimenpiteet tiettyyn asiakkaaseen, vaikka katteen ja keskituntihinnan perusteella päädyttäisiin eri johtopäätökseen.

Esimerkin perusteella toimenpiteet tulisi keskittää asiakkaaseen A, kun taas katteen ja keskituntihinnan perusteella olisi päädytty asiakkaaseen C. Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, asiakkuudessa A on eniten tuottopotentiaalia (2500 euroa), kun taas asiakkaassa C tuottopotentiaalia olisi ollut vain 550 euroa. (Kanerva 2020.)

2.5 Kirjanpitolpalvelun hinnoittelu ja veloitustapa

Hinnoittelussa on yleisesti ottaen kolme erilaista lähestymistapaa: kustannuspohjainen hinnoittelu, arvopohjainen hinnoittelu ja markkinapohjainen hinnoittelu. Kustannuspohjainen hinnoittelu on suhteellisen yksinkertainen ja turvallinen menetelmä, jossa hinta määräytyy lisäämällä tuotteen tai palvelun kustannusten päälle haluttu katetuotto. Kuitenkaan tämä lähestymistapa ei aina ohjaa kohti optimaalista hinnoittelua. Saadakseen voittoa pienemmällä hinnalla myytyjen tuotteiden tai palveluiden tulee olla myyntimäärältään suurempia, kuin korkeammalla hinnalla myytyjen. (Suomen Yrittäjät s.a.; Business Tampere s.a.)

Arvopohjaisessa hinnoittelussa hinta perustuu siihen, kuinka arvokkaana asiakkaat itse kokevat tarjotun palvelun tai tuotteen. Tämä tarkoittaa, että hinta voi olla huomattavasti korkeampi kuin mitä perinteinen kustannuspohjainen hinnoittelu ehdottaisi. Kuitenkin on olennaista ymmärtää, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan tarjottavasta palvelusta tai tuotteesta saadakseen parasta vastinetta rahalleen. (Parantainen 2017, 99–124; Suomen Yrittäjät s.a.)

Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinta määräytyy suoraan markkinoiden ja kilpailijoiden asettaman hintatason perusteella. Tämä tarkoittaa, että hinnoittelussa otetaan huomioon samankaltaisten palveluiden tai tuotteiden keskimääräinen hintataso, joka vallitsee markkinoilla. Jos esimerkiksi muut yritykset myyvät palvelua hintaan 70–80 euroa/tunti, voi hinta olla esimerkiksi 75 euroa/tunti. Tästä hinnoittelutavasta hyötyy erityisesti silloin, jos yritys pystyy jollain tavalla painamaan tuotantokustannukset kilpailijoitaan pienemmäksi. (Suomen Yrittäjät s.a.; Hinnoittelu 2022.)

Hinnoitteluprosessissa on kolme keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat hinnan määrittelyyn. Ensinnäkin tuotteen tai palvelun on oltava oikein asemoitu. Asemoiminen tarkoittaa harkintaa siitä, kuka lopulta päättää hinnasta. Jos tarjottava palvelu ei erottaudu selkeästi kilpailijoista, hinta määräytyy käytännössä sen kilpailijan hintatason mukaan, joka tarjoaa samansisältöistä palvelua. Tämä johtuu siitä, että kun ostaja kohtaa useita samanlaisia vaihtoehtoja palvelun sisällön suhteen, hän usein keskittyy tarkastelemaan hintaa, eikä hänelle yleensä ole perusteltua maksaa ylimääräistä samankaltaisesta palvelusta. Siksi on tärkeää rakentaa palvelu niin, että se erottuu jollain tavalla kilpailijoista markkinoilla. (Parantainen 2017, 54–55; Sinclair 2019.)

Seuraava askel hinnoittelussa on valita hinta-ankkurit. Hinta-ankkurit ovat ne tekijät, joihin asiakas kiinnittää erityistä huomiota, kun hänelle ilmoitetaan palvelun hinta. Nämä hinta-ankkurit auttavat asiakasta arvioimaan palvelun hintaa vertailemalla sitä entuudestaan tuntemiinsa vertailukohtiin. Parantainen (2017) esittelee kirjassaan kolme keskeistä hinta-ankkuria, jotka ovat seuraavat: asiakkaan näkemä hyöty tai arvo, asiakkaan toiseksi paras vaihtoehto ja viimeisenä, mutta ei vähäisimpänä, kustannukset. Näistä ensimmäinen, eli asiakkaan näkemä hyöty tai arvo, on ylivoimaisesti tärkein, kun taas viimeinen, kustannukset, on vähiten merkityksellinen asiakkaan näkökulmasta. (Parantainen 2017, 92–97; Sinclair 2019.)

Hinta-ankkureista toisena on asiakkaan toiseksi paras vaihtoehto. Mikäli palvelu on täysin uusi, ei tällaista välttämättä ole, joten tällöin vertailu ei ole mahdollista. (Parantainen 2017, 93.) Tämä vaikuttaa erityisesti silloin, kun palvelulle määritellään lisäarvoon pohjautuvaa hintaa (Dholakia 2016). Käyttämällä näitä hinta-ankkureita, pystytään palvelulle määrittelemään sellainen hinta, ettei palvelua myydä liian halvalla jonkin toimialan perinteen tai itselle syntyneen mielikuvan perusteella (Parantainen 2017, 53).

Hinnoittelun jälkeen päätetään veloitustapa. Veloitustapa voi vaihdella monin tavoin riippuen palvelusta ja asiakkaan tarpeista. Se voi perustua esimerkiksi tuntiveloitukseen, jossa asiakas maksaa palvelusta kuluneen ajan perusteella. Toisaalta se voi olla projektikohtainen, jolloin asiakas maksaa kiinteän hinnan koko projektista. Kolmas vaihtoehto on veloittaa asiakasta sen mukaan,

kuinka paljon hyötyä asiakas saa ostamastaan palvelusta. Yritys voi veloittaa esimerkiksi tietyn prosenttiosuuden asiakkaan saavuttamasta voitosta. Oikean maksutavan valinta voi tuoda asiakkaalle lisäarvoa, auttaa palvelua erottumaan kilpailijoista ja parhaimmillaan mahdollistaa korkeammat hinnat palveluntarjoajalle. (Parantainen 2017, 53–81.)

Lisäarvopohjainen hinnoittelu on strategia, joka perustuu kilpailijoiden hintojen ja oman palvelun suhteelliseen arvoon. Esimerkiksi jos kilpailija myy palvelua hintaan 1000 euroa ja yritys, joka käyttää lisäarvopohjaista hinnoittelua, katsoo oman palvelunsa olevan hieman parempi ja arvokkaampi asiakkaille. Tällöin yrityksen täytyy pystyä arvioimaan tuottamansa lisäarvon määrä. Jos yritys arvioi lisäarvon olevan esimerkiksi 100 euroa, he voivat hinnoitella palvelunsa 1100 euroon. (Dholakia 2016; Bloomenthal 2023.)

Dholakian (2016) lisäarvopohjaisessa hinnoittelussa määrittelemiä keskeisiä näkökohtia on neljä. Ensinnäkin on tärkeää keskittyä yhteen segmenttiin. Tämä tarkoittaa, että yrityksen tulisi keskittyä tarjoamaan palvelua tietylle asiakassegmentille, joka tarvitsee kyseistä palvelua, eikä yrittää tavoittaa kaikkia mahdollisia ostajia. Ilman tätä keskittymistä lisäarvopohjaista hinnoittelua ei voida toteuttaa. Toisena näkökohtana vertailu seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon on tärkeää, kuten hinta-ankkureissakin. Tämä edellyttää, että markkinoilla on todellinen vaihtoehto, joka vastaa jollain tavoin tarjottavaa palvelua. Tämän toiseksi parhaan vaihtoehdon voi selvittää esimerkiksi kysymällä itseltä ”mitä tämä segmentti ostaisi, jos palveluani ei olisi saatavilla?”. (Dholakia 2016; Parantainen 2017, 93.)

Lisäarvopohjaisessa hinnoittelussa kolmantena tekijänä on erottuvan arvon ymmärtäminen. Palveluntarjoajan on tunnistettava, mitkä palvelun erityispiirteet tekevät siitä ainutlaatuisen ja erottuvan verrattuna muihin saatavilla oleviin palveluihin. Tämä vaihe on ehkä kaikkein keskeisin lisäarvopohjaisessa hinnoittelussa, sillä palvelusta veloitettava hinta perustuu nimenomaan tähän erottuvuuteen. Jos palvelu ei eroa millään tavalla kilpailijoista tai ero on haitallinen palveluntarjoajalle, tämä saattaa merkitä, että palvelun hintaa ei voi asettaa kilpailijoita korkeammaksi ja se voi jopa olla alhaisempi. (Dholakia 2016; Parantainen 2017 99–110.)

Lisäarvopohjaisessa hinnoittelussa neljäntenä ja ehkä haastavimpana vaiheena on määritellä rahallinen arvo erottuvalle ominaisuudelle. Tässä vaiheessa on arvioitava vaiheessa kolme tunnistetun erottuvan lisäarvon rahallinen arvo. Toisin sanoen, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan lisää palvelusta verrattuna seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon. Tämän arvon laskemiseksi voidaan hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä, kuten yhdistettyä analyysia tai laadullisia asiakashaastatteluita. (Dholakia 2016; Parantainen 2017, 99–110.)

2.6 Alennukset ja hinnankorotukset

Kun palvelun hinta on saatu määriteltyä ja palvelua aletaan myymään, tulee herkästi keskusteluun erilaiset alennukset. Alennuksen vaikutus yrityksen tarvitsemaan myyntivolyymiin on merkittävä, jotta yritys tekisi kulujen pysyessä samansuuruisina saman tuloksen kuin ennen alennuksen antamista. (Niskavaara 2013, 123–124; Business Tampere s.a.) Taulukossa 2 esitetään alennuksen vaikutus tarvittavaan myyntivolyymien nousuun.

Taulukko 2. Hinta-kysyntäjousto hinnan alennuksissa (mukaillen Niskavaara 2013, 125)

HINTA-KYSYNTÄJOUSTO				
Alennus syö katetta	Katetuotto prosentti			
	5 %	10 %	15 %	20 %
Hinnan alennus %	5 %	10 %	15 %	20 %
	Myyntivolyymien nousu (%), jotta katetuotto pysyisi samana			
2 %	67 %	25 %	15 %	11 %
3 %	150 %	43 %	25 %	18 %
4 %	400 %	67 %	36 %	25 %
5 %		100 %	50 %	33 %

Taulukosta 2 voidaan nähdä, että pieni 5 prosentin alennus palvelun myyntihinnasta, jolla on 20 prosentin katetaso, tarkoittaa, että myyntimäärän on kasvettava jopa 33 prosenttia, jotta saavutetaan sama katetaso euroina mitattuna. Tämä kertoo siitä, kuinka tärkeää on ymmärtää alennuksen vaikutus kannattavuuteen ja riittävään myyntivolyymiin. (Niskavaara 2013, 125; Business Tampere s.a.) Vaikka alennukset ovat keskeisessä roolissa myynnissä ja uusasiakashankinnassa, tulee myyjän ymmärtää alennuksen antamisen vaikutus koko yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen (Suomala

ym. 2011, 156.) Taulukossa 3 nähdään vastaavasti, miten hinnan korotukset vaikuttavat tarvittaviin myyntivolyymeihin, mikäli tavoitteena on pitää yrityksen kate samalla tasolla kuin ennen korotusta (Niskavaara 2013, 125).

Taulukko 3. Hinta-kysyntäjousto hinnan korotuksissa (mukaillen Niskavaara 2013, 125)

HINTA-KYSYNTÄJOUSTO				
Hinta korvaa määrän	Katetuotto prosentti			
	5 %	10 %	15 %	20 %
Hinnan lisäys %	5 %	10 %	15 %	20 %
Myynnin volyymin vähennys (%), kun katetuotto pysyy samana				
2 %	29 %	17 %	12 %	9 %
3 %	38 %	23 %	17 %	13 %
4 %	44 %	29 %	21 %	17 %
5 %	50 %	33 %	25 %	20 %
7 %	58 %	41 %	32 %	26 %
10 %	67 %	50 %	40 %	33 %
15 %	75 %	60 %	50 %	43 %

Taulukossa 3 havainnollistetaan hinnan korotuksen vaikutusta tarvittavaan myyntivolyymiin. Jos esimerkiksi 20 % katetuotto prosentilla olevaa palvelua myydään 5 % kalliimmalla, tarkoittaa se sitä, että palvelua voidaan myydä jopa 20 % vähemmän kuin alemmalla hinnalla. Tämä vapauttaa yrityksen resursseja muuhun käyttöön ja parantaa kannattavuutta. (Niskavaara 2013, 125.)

3 PALVELUPROSESSIT JA TUOTTEISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään asiakkuuksien palveluprosesseja ja niiden analysointitapoja, sekä analysoinnista saatavia hyötyjä. Lopuksi keskitytään palvelun tuotteistamiseen ja siitä saataviin hyötyihin.

3.1 Asiakkuuksien palveluprosessit ja niiden analysointi

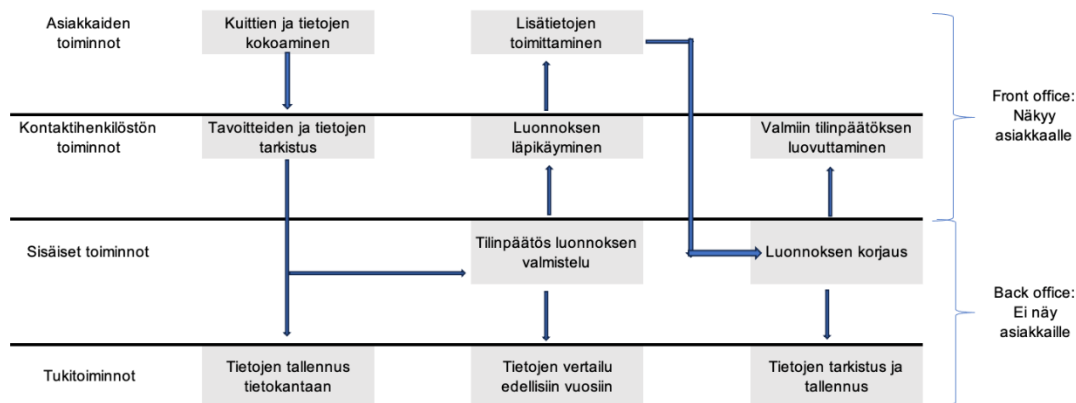
Palvelu käsitteenä liittyy aina ihmisten tekemään työhön toiselle osapuolelle. Kahden yrityksen välisessä suhteessa liikeyritykset käyvät kauppaa keskenään, mutta varsinaisen palvelun tuottaa yritysten henkilöstö. Sama pätee myös kuluttajakauppaan. Tällöin asetelmassa on toisen yrityksen sijaan yksittäinen ihminen. Mitä enemmän tuotettava kokonaisuus edellyttää ihmistyötä, ihmisen osaamista eri tietovaatimuksineen tai muita kuin jalostavia

palvelutyövaiheita, selkeään muotoon tuotettua informaatiota ja ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa yritysten rajapinnalla, sitä korkeampi merkitys on itse palvelulla. (Grönroos ym. 2007, 101–102.)

Yrityksen on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Asiakas on usein mukana palvelun tuotantoprosessissa ja myös kuluttaa palvelun prosessin aikana. Tämän vuoksi puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palveluprosessi voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan, joita ovat *back office* ja *front office*. *Back officella* tarkoitetaan yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka eivät näy suoraan asiakkaalle. *Front officella* tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia asiakkaan kanssa, joka näkyy suoraan asiakkaalle. Jotta palveluprosessi voidaan jakaa *back office* ja *front office* osioihin, tulee prosessi kuvata. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

Prosessin kuvaaminen auttaa ymmärtämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen missäkin vaiheessa ja kuinka pitkän aikaa. Kun opitaan tuntemaan tietyn palvelun tuottamiseen tarvittavan resurssin määrä, toimintaa voidaan tiedon avulla suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin ja palvelun tuottamisen kustannuksia ennustaa tarkemmin. Prosessin kuvaaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi toimintakaaviona, josta näkee palvelun eri työvaiheet ja niihin osallistuvat henkilöt. Lisäksi kaaviossa voidaan ilmoittaa kunkin vaiheen keskimääräinen kesto aika. Tämä antaa mahdollisuuden käyttää kaaviota esimerkiksi aikatauluttamisen työkaluna. Pääasia prosessikaaviossa kuitenkin on ymmärtää kaikki palveluun tarvittavat työvaiheet ja resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 15–16; Rasa ym. 2020.)

Palveluprosessi voidaan myös kuvata yksityiskohtaisemmin esimerkiksi blueprinting-menetelmän avulla (kuva 1). Tässä menetelmässä prosessin eri vaiheet kuvataan visuaalisesti kaaviona, jossa erotetaan selkeästi asiakkaalle näkyvät edellä mainitut *front office* toiminnot, sekä yrityksen sisäiset *back office* toiminnot. Hyvä blueprinting-kaavio kuvaa kaikki tuotettavan palvelun vaiheet objektiivisesti ja tarkasti. (Jaakkola ym. 2009, 16.)



Kuva 1. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta Blueprinting-kaavion avulla (mukaiillen Jaakkola ym. 2009, 16)

Blueprinting-menetelmän tarkoituksena on tunnistaa kehittämistä ja analysointia tarvitsevat prosessinvaiheet sekä löytää prosessin kriittiset vaiheet. Kaavion avulla tunnistetaan myös se, millä ja miten kukin palvelun vaihe suoritetaan. Lisäksi menetelmällä hahmotetaan, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Jo olemassa olevien palveluprosessien analysoinnissa voidaan käyttää prosessianalyysimenetelmää. Prosessianalyysia tehtäessä pyritään vähentämään tai poistamaan hukkaa tuottavia työvaiheita toisin sanoen tehostamaan prosessia. Tämän vuoksi jokaisen prosessin vaiheen analysointi on tärkeää, sillä osa niistä tuottaa lisäarvoa ja osa pelkkää hukkaa. Toisaalta prosessien tarkka tunteminen ja ymmärtäminen auttaa parantamaan ja varmistamaan yrityksen kilpailukykyä. (Tuominen 2021, 113–120; Economy-pedia s.a.)

Ylätasolla analyysi etenee seuraavasti: määrittele, mittaa, analysoi, paranna ja kontrolloi (IBM Cloud Education s.a.). Prosessianalyysi etenee prosessien tunnistamisesta kokonaisuuden tai yksikön muodostavien eri komponenttien tunnistamiseen. Tämän jälkeen erotellaan komponentit toisistaan ja ne tutkitaan vielä yksityiskohtaisesti ominaisuuksien, luonteen ja toiminnan suhteen. Seuraavaksi laaditaan prosessikaavio, jolla prosessit kuvataan yksityiskohtaisesti. Lopuksi määritellään mitkä prosessin osatekijät on parannettava. Tämän jälkeen suunnitellaan paranneltu prosessi uudelleen. (Tuominen 2021, 113–120; Economy-pedia s.a.)

3.2 Palvelun tuotteistaminen

Tuotteistaminen on palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä eri osia kuvaamalla ja vakioimalla. Tuotteistaminen voidaan erotella kahteen tasoon, ulkoiseen ja sisäiseen (Tuominen ym. 2015, 5.) Tuotteistamisen tavoitteena on tehdä tuotteen tai palvelun hankkimisesta ja myymisestä helpompaa (Päällysaho s.a.). Tämä edistää yrityksen liikevaihdon kasvua ja kannattavuuden parantumista. Käytännössä tämä tarkoittaa palveluiden parantamista ja määrittelyä, muotoilua ja vakiointia (Keuke 2022).

Tuotteistamiseen on hyvä osallistaa sekä henkilöstö että asiakas. Tämän avulla varmistutaan siitä, että palveluun kiteytyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta ja siitä, että palvelusta tulee varmasti asiakkaalle hyödyllinen (Keuke 2022; Suomen kuntaliitto 2017.) Osallistamisen tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida muuttamaan toimintatapoja ja ajatusmalleja sekä mahdollistaa innovointia. Vaikka tuotteistamisessa määritelläänkin toimintatapoja, se ei siitä huolimatta tarkoita standardointia, sillä tietynasteinen asiakaskohtainen räätälöitävyys kuuluu palvelujen luonteeseen. Tuotteistamisen tarkoituksena on pikemminkin hyvän tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille (Tuominen ym. 2015, 5.)

Ulkoisen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Tarkoituksena on saada yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelun elementeistä, jotka kiteytetään tyypillisimmin palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Sisäisen tuotteistamisen tavoitteena on palveluntuotannon kuvaaminen ja yhdenmukaistaminen. Palveluprosessin, vastuiden ja toimintatapojen kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perusta. Vaikka sisäisessä tuotteistamisessa keskitytäänkin sisäisten prosessien, toimintatapojen ja vastuiden kuvaamiseen sekä määrittämiseen, ei asiakasnäkökulmaa voi tässäkään unohtaa. Olennaista on miettiä, millä tavoin palveluprosessi näyttäytyy asiakkaille ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Tuominen ym. 2015, 5; Suomen kuntaliitto 2017; Aho 2019, 245–248.)

Liike-elämän asiantuntijapalveluille on tunnusomaista monimutkaisuus ja suuri asiakaskohtainen räätälöinnin aste. Palvelu kehittyy jokaisessa asiakasprojektissa tapahtuvan oppimisen myötä. Tämän vuoksi palveluihin ja asiakkaisiin liittyvä tieto henkilöityy ajansaatossa vahvasti. Liike-elämän palveluiden tuotteistamisen kaksi erityisintä haastetta onkin räätälöinnin ja vakioinnin välisen tasapainon löytäminen ja asiantuntijoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Liian pitkälle viety tuotteistaminen voi yksinkertaistaa palvelua liikaa, jolloin se ei vastaa enää asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Se voi myös tukahduttaa asiantuntijatyössä tapahtuvan innovoinnin, jonka seurauksena palvelu jämähtää paikoilleen. (Tuominen ym. 2015, 5–6; Aho 2019, 245–248.)

3.3 Palvelun tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistaminen on strateginen lähestymistapa tehdä palvelusta tasalaatuisempia ja vähemmän riippuvaisia yksittäisistä henkilöistä (Tuominen ym. 2015, 7). Sen keskeisiä elementtejä ovat toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja osaamisen jakaminen, jotka luovat vankan perustan korkealaatuiselle palvelulle. Tuotteistamisen avulla palvelusta tulee helpommin toistettava ja skaalattava, mikä tuo mukanaan merkittäviä etuja. Yhteisen toimintatavan luominen ja eri palvelun osien vakiointi mahdollistavat palveluprosessin toistettavuuden ilman tarvetta aloittaa alusta joka kerta. (Keuke 2022; Aho 2019, 248.)

Tuotteistamisen myötä organisaation sisäinen tiedonjako ja yhteistyö paranevat. Henkilöstön osallistaminen tuotteistamisen eri vaiheisiin lisää heidän sitoutumistaan ja edistää tiedonjakoa organisaatiossa. (Tuominen ym. 2015, 7.) Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat merkittävästi, kun organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys palvelusta. Yhteisymmärrys palvelusta selkeyttää viestintää ja tuotteistamisen tuloksena syntyneet palvelukuvaukset ja muu markkinointimateriaali mahdollistavat tehokkaamman markkinoinnin sekä asiakkaille että sidosryhmille. (Parantainen 2013, 12; Keuke 2022; Aho 2019, 245.)

Tuotteistaminen auttaa organisaatiota tunnistamaan paremmin palvelunsa riippuvuuksia ja synergioita. Se edistää ymmärrystä palvelun roolista ja sen liittymisestä muihin yrityksen tarjoamiin palveluihin ja yrityksen strategiaan.

Tämä lisää yrityksen tietoisuutta siitä, miten kyseinen palvelu sopii osaksi laajempaa kokonaisuutta ja miten se tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Tuotteistaminen tekee myös palvelun jatkokehittämisestä huomattavasti helpompaa. Yrityksessä syntynyt yhteinen kieli ja ymmärrys tarjottavasta palvelusta mahdollistaa sujuvamman etenemisen seuraaville kehitysaskelleille tuotteistetun palvelun parantamiseksi. (Parantainen 2013, 75; Tuominen ym. 2015, 7.)

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantaja ja sitä millaisessa toimintaympäristössä yritys toimii. Lisäksi kerrotaan toimeksiantajan nykytila opinnäytetyön aihetta käsittelevän asian osalta.

4.1 Toimeksiantajan ja toimintaympäristön kuvaus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa pysytellä anonyyminä, joten toimeksiantajan nimeä ei julkaista ja myös muut tarkemmat identifioivat tiedot pidetään salassa. Toimeksiantajayritys on suomalainen tilitoimisto, jonka tarkoituksena on tarjota laadukkaita taloushallinnon palveluita pk-yrityksille. Tarjottavat palvelut ovat kirjanpidonpalvelut, palkanlaskennanpalvelut, assistenttipalvelut, erilaiset asiantuntijapalvelut, liikejuridiikan palvelut sekä HR-palvelut.

Toimeksiantaja toimii vahvasti säännellyllä toimialalla. Toimialaa sääntelee tiukka lainsäädäntö ja verotus, joka luo perustan tilitoimistojen toiminnalle. Tilitoimistojen on tiedettävä muun muassa verolakeihin ja säännöksiin liittyvistä muutoksista ja päivityksistä. Tämä edellyttää jatkuvaa kouluttautumista ja valmiutta reagoida nopeasti muuttuviin säädöksiin. Lisäksi tilitoimistot ovat keskeisessä roolissa varmistamassa, että asiakkaat noudattavat näitä sääntöjä ja he maksavat veronsa oikein ja ajallaan.

Teknologia ja digitalisaatio näkyvät toimialalla vahvasti. Teknologian avulla on jo nyt automatisoitu monia perinteisiä rutiinitehtäviä tilitoimistoissa. Digitalisaatio vaatii tilitoimistoilta uudenlaista osaamista ja valmiutta hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Automaatio voi säästää aikaa ja henkilöstöresursseja, mutta samalla se vaatii investointeja ja uuden oppimista.

Samaan aikaan asiakastarpeet ja odotukset kasvavat, joten asiakkaat odottavat entistä laajempaa palveluvalikoimaa ja parempaa asiakaspalvelua. Tämä ohjaa tilitoimistoja aiempaa enemmän konsultoivampaan suuntaan, joka vaatii henkilöstöltä aiempaa enemmän asiantuntijuutta sekä jatkuvaa kouluttautumista.

4.2 Toimeksiantajan taloushallinnon nykytilan kuvaus

Yhtiöllä on käytössään kaksi nykyaikaista selainpohjaista taloushallinnon järjestelmää (myöhemmin järjestelmät x ja y), joilla se tuottaa asiakasyrityksilleen kirjanpidon ja palkanlaskennan palveluita. Järjestelmät ovat hyvin samankaltaisia, mutta kuitenkin toiminnallisia eroavaisuuksia on. Molemmissa järjestelmissä on hyvin monenlaisia asiakkuuksia useilta eri toimialoilta. Kumpaankaan järjestelmään ei ole painottunut jotain tiettyä erityisosaamista vaativaa toimialaa tai muuta syvällistä ymmärrystä vaativia asiakkaita. Järjestelmä x on ollut toimeksiantajayrityksellä käytössä noin kahdeksan vuotta ja järjestelmä y noin neljä vuotta. Tämän takia järjestelmässä x on huomattavasti enemmän asiakkaita kuin järjestelmässä y. Järjestelmässä x on liikevaihdolla mitattuna noin 80 % kaikista kirjanpidon asiakkaista. Uusista asiakkuuksista kuitenkin noin 70–80 % menee järjestelmään y. Toimeksiantajayritys saa järjestelmässä x oleville asiakkuuksille keskimäärin noin 12 % heikomman tuntihinnan kuin järjestelmän y asiakkaille. Uudet asiakkuudet myydään kirjanpitopalvelun osalta samaa hinnoittelulaskuria käyttäen.

Toimeksiantajayrityksellä kustannusrakenne muodostuu pääasiassa kiinteistä kustannuksista. Tämä tarkoittaa sitä, että työn määrän jakautuminen tasaisesti tekijöiden kesken on tärkeää, jotta käytettävissä olevista resursseista saadaan mahdollisimman paljon tuottoa. Kiinteä kustannusrakenne tarkoittaa sitä, että yksittäisen uuden asiakkaan kirjanpito ei välttämättä lisää rajakustannuksia, mikäli se voidaan tuottaa olemassa olevalla resurssilla.

Kirjanpidon palvelu itsessään tuotetaan asiakaskohtaisen prosessilistauksen mukaisesti, joka on järjestelmästä riippumaton. Kirjanpitäjät merkitsevät tehdyt työt toiminnanohjausjärjestelmään, jossa ne kohdistuvat tietylle asiakkaalle ja tehtävälle. Toiminnanohjausjärjestelmästä laaditaan asiakkaille myös laskut,

joten tehdyt tunnit kohdistuvat laskuille. Toiminnanohjausjärjestelmässä pystytään seuraamaan halutulle asiakasjoukolle kohdistuneita tunteja ja niistä laskutettuja euroja. Raportointia on rikastettu myös niin, että nähdään mikä kirjanpidonjärjestelmä asiakkaalla on käytössä ja milloin asiakkuus on alkanut. Tarkemmat asiakaskohtaiset tiedot, kuten toimiala, tosite määrät ja kirjanpidon prosessikuvaus löytyvät asiakkaan kirjanpidon järjestelmästä, toimeksiantajan CRM järjestelmästä sekä asiakaskohtaisesta kansioista.

Yhtiö kehittää koko ajan toimintojaan ja pyrkii näin turvaamaan mahdollisimman laadukkaan asiakaspalvelun ja korkean lisäarvon asiakkailleen. Asiakaskannattavuuseron selvittäminen järjestelmien välillä on yksi keino löytää vapautuvaa resurssia uuteen käyttöön ja näin parantaa kannattavuutta sekä tehostaa toimintaa ja parantaa palvelutasoa.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tämä tutkimus on laadullinen ja lähestymistapana on tapaustutkimus. Tässä luvussa on ensin teoriaa tapaustutkimuksesta. Seuraavaksi käsitellään opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä valmiiden dokumenttien keräämisestä ja numeerisen aineiston hankinnasta.

5.1 Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tutkia havaintoaineistoa ja argumentoida. Tämän takia tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto ei tämän vuoksi ole täysin objektiivista, vaan kaikki aineisto on subjektiivista, sillä tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman parhaan ymmärryksensä mukaan. Vaikka laadullinen tutkimus pohjautuukin empiiriseen aineistoon, tarvitsee tutkimus kuitenkin aina teoreettisen viitekehyksen, mikäli sillä on tutkimuksellinen status. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 1.1.1–1.1.2.)

Tapaustutkimus on yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä liiketaloustieteissä erityisesti silloin, kun tavoitteena on antaa konkreettisia kehittämissuhteita. Tämä menetelmä soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tarkastellaan

esimerkiksi yrityksen kannattavuutta, palvelua, toimintaa tai prosessia. Tutkimuksellisessa kontekstissa tapaustutkimus edustaa strategiaa, jossa ilmiötä tutkitaan niiden luonnollisessa ympäristössä ja tietolähteitä hyödynnetään monipuolisesti. Tapaustutkimuksen keskeinen päämäärä on yhdistää teoreettiset käsitteet empiirisen maailman kanssa. Päämääränä ei ole tehdä yleistyksiä, vaan pikemminkin keskittyä tiiviisti yhden rajatun kohteen perinpohjaiseen analyysiin. Tämä mahdollistaa monipuolisen ymmärryksen kyseisestä tapauksesta ja auttaa kehittämään käytännön toimenpiteitä sen parantamiseksi. Tällainen tutkimusstrategia mahdollistaa empiirisen tiedon ja teoreettisen tiedon yhteensovittamisen ja antaa syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sen alkuperäisessä ympäristössään. (Ojasalo ym. 2015, 52; Puusa & Juuti 2020, 179–200.) Vaikka tapaustutkimuksen keskeinen aineisto on laadullista, voi tutkimuksessa silti yhdistyä määrällinen ja laadullinen aineisto. Olennaista kuitenkin on, että tapaustutkimuksen kohteena on yksi tapaus tai pieni joukko tapauksia. (Laine ym. 2015, 11–12; Puusa & Juuti 2020, 179–200.)

Tässä opinnäytetyössä lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, sillä työssä pyrittiin ymmärtämään syvällisesti mistä, järjestelmien väliset asiakaskannattavuuserot johtuvat ja miten tietoa voidaan hyödyntää yrityksen johtamisessa. Tutkimus suuntautui laadulliseen lähestymistapaan, ja siinä vältettiin yksittäisten henkilöiden subjektiivisia näkemyksiä. Tutkimuksessa keskityttiin täysin objektiivisten numeroiden analysointiin ja tarkasteluun, kuitenkin huomioiden asiakaskohtaiset työhjeistukset. Tämä lähestymistapa valikoitui työlle sen takia, koska toimeksiantajan päivittäisessä työssä osa kirjanpitäjistä tekee säännöllisesti kirjanpitoa molemmilla järjestelmillä, eikä heiltä ole noussut selkeitä voittavia ominaisuuksia kummastakaan järjestelmästä. Tämän vuoksi haluttiin kohdistaa opinnäytetyön tutkimus puhtaasti numeeriseen dataan ja tarkastella kannattavuuksia hinnoittelun ja tositemäärien kautta. Numeerisen datan tueksi tarkasteltiin kuitenkin myös asiakaskohtaisia työhjeita. Tällä varmistettiin, ettei otantaan tullessa asiakkuuksissa ollut merkittäviä prosessipoikkeamia ja siten vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen.

5.2 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Edellä mainittuja menetelmiä voidaan käyttää eri tavoin yhdisteltyinä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3–3.1.1.) Laadullisessa tutkimuksessa on tilanteita, joissa tutkijan ei tarvitse välttämättä ryhtyä keräämään uutta empiiristä aineistoa oman tutkimuksensa tueksi. Sen sijaan tutkimuksessa voidaan hyödyntää valmiita aineistoja, mikä voi olla järkevämpi vaihtoehto kuin uuden aineiston kerääminen. Tämä lähestymistapa sallii tutkijan keskittyä enemmän tulkinnalliseen ja analysoivaan työhön sekä vähentää aineiston keruuseen liittyvää aikaa ja vaivaa. Aineistolähteitä voivat olla esimerkiksi aikaisempien tutkimusten keräämät aineistot, erilaiset tilastot ja datat, henkilökohtaiset dokumentit, kuten päiväkirjat ja kirjeenvaihto, organisaatioiden asiakirjat ja arkistot sekä joukkotiedotusvälineiden ja kulttuurin tuotteet. Kun käytettävissä oleva aineisto on runsasta ja monipuolista, tutkijan haasteena voi olla valita relevantit ja keskeiset tiedot omalle tutkimukselleen. Toisaalta joissakin tilanteissa voi olla haasteena se, että valmiita aineistoja on rajoitetusti tai ne eivät täysin vastaa tutkimuksen tarpeita. Tärkeää on kuitenkin se, että aineistoa käytetään harkiten ja kriittisesti, ja että se valitaan huolellisesti tutkimuskysymyksen ja tavoitteiden pohjalta. Näin varmistetaan, että aineisto tukee tutkimuksen tavoitteita ja antaa riittävän laadullisen pohjan tulkinnalle ja analyysille. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3.)

Tutkimusaineiston kerääminen oli olennainen osa tämän opinnäytetyön toteuttamista, ja aineiston hankintaprosessi käsitti useita vaiheita ja hankintalähteitä. Aineisto hankittiin toimeksiantajan eri tietojärjestelmistä sekä ulkoisilta verkkolevyiltä. Kyseinen aineisto oli aiemmin tallennettu ja käytetty toimeksiantajayrityksessä laskutuksen perusteena sekä asiakaskannattavuuden seurannassa. Tämä aineisto muodostui arvokkaaksi resurssiksi tutkimuksen kannalta, sillä se mahdollisti tarkan ja luotettavan tiedon saamisen asiakaskohtaisista kirjanpidon tuntihinnoista ja siten myös järjestelmäkohtaisista kirjanpidon tuntihinnoista. Aineistossa oli myös se hyvä puoli, että aineisto oli syntynyt ennen tämän opinnäytetyön aloitusta, jolloin esimerkiksi tieto tulevasta tutkimuksesta ei ole päässyt vaikuttamaan millään

tavalla kirjauskäytäntöihin.

Taulukossa 4 on yksityiskohtaisesti kuvattu tutkimusaineiston hankintaprosessi. Ensimmäisessä sarakkeessa on eriteltynä käytetyt kriteerit ja rajaukset, joiden perusteella aineisto valikoitiin. Toisessa sarakkeessa on esitetty sijainnit, joista kyseinen aineisto noudettiin. Kolmannessa sarakkeessa on puolestaan selitetty syyt tiedon hankkimiselle kutakin aineistolähdettä koskien. Aineiston hankinnan tarkkuus ja järjestelmällisyys olivat keskeisiä tekijöitä varmistaessa, että se palvelisi tutkimuksen tavoitteita mahdollisimman hyvin. Tutkimusaineiston hankinta ja sen perusteellinen dokumentointi olivat olennainen osa tutkimusprosessia ja vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen.

Taulukko 4. Tutkimusaineiston hankintaprosessi

Tutkimusaineiston valintakriteeri	Lähdeaineiston sijainti	Tiedon käyttötarkoitus
Asiakastiedot järjestelmittäin	Toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmä	Kaikkien asiakkaiden tunnistaminen, sekä jakaminen järjestelmien perusteella
Asiakaskohtainen laskutus valitulta aikajaksolta	Toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan laskutusmäärän selvittäminen tuntihinnan analysointia varten
Asiakaskohtainen tuntitieto valitulta aikajaksolta	Toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tuntimäärän selvittäminen tuntihinnan analysointia varten
Asiakaskohtainen tuntihinta valitulta aikajaksolta	Toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tuntihinnan selvittäminen analysointia varten
Asiakaskohtainen ostolaskumäärä valitulta aikajaksolta	Asiakkaan käyttämä taloushallintojärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tositemäärän laskeminen analysointia varten
Asiakaskohtainen myyntilaskumäärä valitulta aikajaksolta	Asiakkaan käyttämä taloushallintojärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tositemäärän laskeminen analysointia varten
Asiakaskohtainen matka- ja kululaskujen määrä valitulta aikajaksolta	Asiakkaan käyttämä taloushallintojärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tositemäärän laskeminen analysointia varten

Asiakaskohtainen kuittien määrä valitulta aikajaksolta	Asiakkaan käyttämä taloushallintojärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tositemäärän laskeminen analysointia varten
Asiakaskohtainen muistiokirjausten määrä valitulta aikajaksolta	Asiakkaan käyttämä taloushallintojärjestelmä	Tutkittavan asiakkaan tositemäärän laskeminen analysointia varten
Asiakaskohtainen prosessikuvaus	Toimeksiantajan ulkoinen verkkolevy	Tutkittavan asiakkaan prosessipoikkeamien ymmärtäminen analysointia varten
Kuukausikirjanpito-prosessin blueprint	Toimeksiantajan selainpohjaisessa järjestelmässä	Asiakaskohtaisen prosessikuvauksen vertaaminen yrityksen yleiseen prosessikuvaukseen

Tutkimusaineisto noudettiin itsenäisesti eri kohdejärjestelmistä. Kaikki aineisto haettiin samoja järjestelmässä tehtäviä valintakriteereitä käyttäen. Osa aineistosta oli saatavissa suoraan ladattavassa Excel-muodosta mutta osa, kuten tositemäärät asiakkaittain, jouduttiin keräämään järjestelmistä manuaalisesti ja kirjoittamaan tieto Exceliin. Aineistosta valtaosa oli numeerista, mutta asiakaskohtainen prosessikuvaus sekä yleinen kuukausikirjanpidon prosessikuvaus olivat kirjallisessa muodossa. Myös kirjallinen aineisto oli mahdollista noutaa itsenäisesti.

5.3 Tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin eteneminen

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto, mutta pyritään olemaan kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin tavoitteena on informaatioarvon kasvattaminen luomalla hajanaisesta aineistosta selkeää ja mielekästä. Laadulliseen aineistoon voidaan soveltaa myös määrällistä analyysia. Tällöin puhutaan kvantifioinnista. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tuotosten pituuksien laskemista tai luokittelemista eri tekijöiden mukaan aineisto eri luokkiin. Kvantifiointi voi myös olla sitä, että tekstimassasta lasketaan esimerkiksi sanojen tai koodien esiintyvyyttä. Laskemisen tarkoituksena on auttaa aineiston systematisoinnissa sekä havainnollistaa ja kuvata aineiston sisältöä. Tutkimuksessa voi myös eritellä tarkkoina lukuina aineistosta nousevia havaintoja. Lukuja voidaan vertailla eri ryhmistä kerättyihin vastauksiin tai

etsiä vastauksiin vaikuttavia tekijöitä, luokitella ja laskea niitä. (Eskola & Suoranta 1998, luku 4; Puusa & Juuti 2020, 148.)

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti pieni määrä tapauksia. Keskeisintä on perustella, miksi näyte on valittu ja millä perusteella juuri sitä voidaan pitää tarkoituksenmukaisena. Otoksen edustavuus ei ole tärkeä teoreettisen yleispätevyyden vuoksi vaan sen vuoksi, jotta tiedetään mitä kuvataan. Aineiston riittävä määrä on tutkimuskohtaista, joten tarkkaa vastausta tähän ei ole. Keskeistä kuitenkin on, että otoksen tulee sisältää niin monta tutkittavaa kuin on tarpeen tarvittavan tiedon saamiseksi. Tutkittavien määrä on siis aina sidoksissa tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen. Lukumäärä ei siis ole ratkaiseva asia laadullisen tutkimuksen onnistumiselle. (Puusa & Juuti 2020, 82–83.)

Laadullisen analyysin toteuttaminen etenee käytännössä neljän vaiheen kautta. Ensimmäiseksi tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Tässä kohdassa tutkijan tulee tehdä asiasta itselleen vahva päätös, jotta tutkimuksen suunta pysyy oikeana. Seuraavaksi käydään läpi aineisto ja erotetaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kohdassa yksi määriteltyn kiinnostuksen kohteeseen. Kaikki muu jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Jäljelle jää tällöin vain se joukko, joka kiinnostaa tutkijaa. Kolmannessa vaiheessa jäljelle jäänyt aineisto teemoitellaan ja tyypitellään. Viimeisessä vaiheessa kirjoitetaan aineistosta yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.)

Tässä opinnäytetyössä käytetty aineisto hankittiin seuraavalla tavalla. Ensin noudettiin toimeksiantajan toiminnanohjausjärjestelmästä kaikki asiakkaat käytössä olevan taloushallinnon järjestelmän mukaan omiin Exceleihin. Järjestelmistä x ja y kerätyt aineistot tallennettiin omiin Exceleihin.

Toiminnanohjausjärjestelmästä saatiin asiakkaan nimen lisäksi samalla tieto siitä, paljonko kutakin asiakasta oli laskutettu kuukausikirjanpidon osalta valitulla aikajaksolla sekä paljonko työtunteja laskutusta kohden oli tehty. Tutkimuksessa käytettiin edellisen kahdeksan kuukauden aikajaksoa 1.1.2023–31.8.2023. Jotkin asiakkuudet olivat alkaneet myöhemmin kuin 1.1.2023, joten niiden asiakkaiden kohdalla tarkastelujakso oli lyhyempi. Tarkastelujaksoksi valittiin edellinen kahdeksan kuukautta esimerkiksi 12 kuukauden sijaan, sillä useille asiakkaille oli tehty loppuvuodesta 2022 hinnan

korotuksia, jolloin korotus ei vaikuttanut tarkastelujaksolla tuntihintoihin tai kannattavuuksiin. Kahdeksan kuukauden tarkastelujakso antaa myös riittävän luotettavan tiedon asiakaskannattavuuksista.

Seuraavaksi tarkasteltiin, paljonko kussakin taloushallinnonjärjestelmässä oli asiakkaita kappalemääräisesti. Asiakasmäärä erosi järjestelmien välillä merkittävästi. Järjestelmässä x oli yhteensä noin neljä kertaa enemmän asiakkaita kuin järjestelmässä y. Tämän jälkeen havaittiin, että molempien järjestelmien asiakaskunnassa oli sellaisia asiakkaita, joilta ei ollut vielä laskutettu mitään tai niille ei ollut kirjattu yhtään työtuntia.

Toiminnanohjausjärjestelmästä selvisi, että tällaiset asiakkuudet olivat juuri alkaneet tai ne olivat sellaisia asiakkaita, joiden kirjanpitoa tehdään vain kerran vuodessa. Tällaisissa tapauksissa tarkastelujaksolle ei ollut kirjautunut vielä tunteja. Aineiston luotettavuuden ja vertailtavuuden parantamiseksi kerätystä aineistosta rajattiin pois perusjoukosta kaikki asiakkuudet, joihin oli kirjattu alle yksi tunti tai joilla laskutus oli nolla euroa.

Kaikkien edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen lisättiin järjestelmien x ja y Excel-tiedostoihin uusi sarake, johon lisättiin jokaiselle asiakkaalle satunnaisluku Excelin satunnaislukufunktion avulla. Tämä jälkeen suodatettiin järjestelmien x ja y asiakkaat satunnaisluvun mukaan pienimmästä suurimpaan. Järjestelmien välisen suuren asiakasmäärän eron takia kummastakin järjestelmästä valittiin ensimmäiset 30 asiakasta satunnaisluvun antamassa järjestyksessä pienimmästä suurimpaan. Otoksiksi valikoitui 30 asiakasta, sillä on osoitettu, että siitä alkaen otosten keskiarvot alkavat vakiintua (Taanila s.a.). Näin saatiin kummastakin järjestelmästä 30 satunnaista asiakasta edustetuksi tarkempaa analysointia varten. Ennen asiakaskohtaisten tositetietojen keräämistä ja analysoinnin aloittamista tarkistettiin otoksen keskimääräisen laskutuksen ja tuntihinnan vastaavuutta perusjoukkoon. Tarkistuksen myötä selvisi, että otokset molemmista järjestelmistä vastasivat melko hyvin koko perusjoukkoa laskutuksen ja tuntihinnan keskiarvolla tarkasteltuna.

Kun järjestelmistä x ja y oli saatu valittua perusjoukosta satunnaisotannalla analysoitavat asiakkaat, kerättiin seuraavaksi tarkempaa analysointia varten tarvittavat tositetiedot. Näitä tietoja olivat ostolaskujen, myyntilaskujen, matka-

ja kululaskujen, kuittien sekä muistiotositekirjausten lukumäärä samalta aikajaksolta, kun asiakkaille tehdyt työtunnit ja laskutukset. Näiden tietojen kerääminen tapahtui manuaalisesti asiakkaiden taloushallinnonjärjestelmistä. Tositeaineiston lukumäärä jaettiin tarkastelujakson kuukausien lukumäärällä, jolloin saatiin tositeaineiston määrä keskimäärin per kuukausi. Myös tehdyt työtunnit ja laskutus jaettiin samaa kaavaa käyttäen. Lopuksi saatiin järjestelmä- ja asiakaskohtaisesti kirjanpidon hinta suhteessa tositemäärään per asiakas sekä keskimääräinen tositehintä järjestelmittain.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen tuloksia. Tulokset käydään läpi teemoittain teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Ensin tarkastellaan asiakaskannattavuuden eroja kokonaisuudessaan ja sen jälkeen kannattavuutta satunnaisotannan osalta. Lopuksi tarkastellaan vielä asiakaskohtaisia prosesseja.

6.1 Tutkimuksen tuloksien avaus

Satunnaisotannalla valittujen 30 asiakkaan asiakaskannattavuuden ero järjestelmien x ja y välillä oli 10 % järjestelmän y hyväksi. Ennen satunnaisotantaa ero oli 12 %. Tämä vahvisti sen, että satunnaisotantaan valittu joukko vastasi melko hyvin perusjoukkoa. Satunnaisotannalla tarkasteltujen asiakkaiden tositemäärät olivat järjestelmässä x (kuva 2) noin 29 % korkeammat suhteessa järjestelmän y (kuva 3) tositemääriin. Toisaalta laskutus per kuukausi keskimäärin oli myös järjestelmässä x noin 16 % suurempi. Kun tarkasteltiin kuukausihintaa suhteessa tositemääriin, järjestelmässä y kuukausihinta per tosite oli keskiarvoltaan 16 % parempi kuin järjestelmässä x. Laskutustiedot on haluttu pitää salaisina, minkä vuoksi ne on piilotettu kuvista.

Laskutus/kk	Tunnit(Yht.)	Satunnaisluku	OL/kk	ML/kk	Matka- ja kululaskut/kk	Kuitit/kk	Muistiokirjaukset/kk	Tositteet yhteensä/kk
	3	0,020334124	0	0	0	0	1	1
	4	0,01158477	8	0	0	0	0	8
	5	0,083240014	3	2	1	0	0	5
	5	0,01003514	5	1	1	0	0	7
	6	0,04432004	8	1	0	0	1	10
	7	0,084796888	14	7	1	0	2	23
	7	0,014095756	6	1	0	0	2	9
	13	0,045591787	11	5	1	0	1	18
	14	0,047556085	70	0	5	0	33	108
	14	0,01987305	6	2	0	0	1	9
	14	0,075003844	10	3	2	0	2	17
	15	0,058115968	8	0	5	0	1	14
	17	0,082235792	43	39	0	0	2	85
	19	0,042236906	23	10	2	0	3	38
	21	0,084978824	26	0	1	0	5	31
	22	0,064350111	15	91	2	0	13	121
	25	0,043356305	8	0	0	0	2	10
	30	0,062092764	114	17	0	0	1	131
	34	0,032065852	52	12	2	0	2	67
	40	0,029692763	48	9	6	0	12	75
	43	0,055016323	0	0	0	0	3	3
	46	0,005595248	17	12	1	0	2	32
	49	0,056032792	25	3	2	0	1	30
	61	0,007928987	110	198	57	0	7	372
	65	0,002123556	213	166	6	0	13	398
	80	0,003424058	540	187	34	0	21	781
	81	0,04850853	68	26	0	0	2	97
	122	0,091880402	187	79	3	0	15	283
	179	0,014513838	121	42	14	0	8	184
	302	0,046639209	254	135	14	0	10	413
Keskiarvo	45		67	35	5	-	6	113

Kuva 2. järjestelmän x satunnaisotannalla valittujen asiakkaiden tositemäärät

Kuvan 2 asiakkaiden tositemäärät olivat kaikkien asiakkaiden osalta keskimäärin 113 kpl/kuukausi, vastaavasti kuvan 3 asiakkaiden tositemäärät olivat keskimäärin 80 kpl/kuukausi. Asiakkuudet on järjestetty kuvissa tehtyjen työtuntien perusteella pienimmästä suurimpaan. Kuten kuvista voidaan nähdä, työmäärät tyypillisesti kasvavat tositemäärien kasvaessa. Joitakin poikkeuksia kuitenkin löytyy.

Laskutus/kk	Tunnit(Yht.)	Satunnaisluku	OL/kk	ML/kk	Matka- ja kululaskut/kk	Kuitit/kk	Muistiokirjaukset/kk	Tositteet yhteensä/kk
	1	0,334102985	4	0	0	0	0	4
	1	0,056645645	6	0	0	0	0	6
	2	0,095042106	5	0	0	0	15	20
	2	0,385800251	6	0	0	0	0	6
	2	0,168311603	10	0	0	0	1	10
	2	0,073124553	6	0	0	0	0	7
	3	0,302558862	3	0	0	0	6	9
	3	0,19385027	6	0	0	0	0	7
	4	0,35217983	3	0	0	0	0	3
	11	0,084199084	14	1	0	28	5	47
	19	0,053047493	4	1	0	0	1	5
	22	0,028430225	38	10	0	0	5	53
	22	0,108394406	25	1	0	0	6	32
	25	0,044465208	29	1	0	13	4	47
	26	0,214552494	46	58	0	33	2	137
	27	0,106727875	15	24	0	0	98	137
	28	0,336517949	30	2	0	9	4	44
	29	0,074689902	64	37	0	27	5	132
	32	0,231112883	44	56	0	8	2	110
	33	0,288889852	26	3	0	0	4	33
	35	0,012189515	186	103	0	3	3	295
	38	0,039825439	44	20	0	0	2	65
	44	0,182133367	185	181	2	0	10	379
	45	0,129654686	82	38	0	13	4	136
	46	0,310084139	30	10	0	88	6	133
	48	0,272717328	108	28	0	23	5	164
	51	0,32613439	28	35	0	0	6	70
	54	0,274641264	69	25	0	33	2	129
	62	0,360930691	106	51	0	0	3	160
	248	0,109024086	0	0	0	0	9	9
Keskiarvo	32	0	41	23	0	9	7	80

Kuva 3. Järjestelmän y satunnaisotannalla valittujen asiakkaiden tositemäärät

Tarkasteltaessa 30 asiakkaan joukkoa per järjestelmä tarkemmin, voitiin havaita, että yksittäisille asiakkaille tehdään huomattavan paljon tunteja verrattuna muihin asiakkaisiin. Järjestelmässä x (kuva 4) oli tehty 11 asiakkaalle 80 % kaikista tunteista, ja järjestelmässä y (kuva 5) oli tehty 13 asiakkaalle 80 % kaikista tunteista. Nämä samat asiakkaat edustivat myös laskutuksen osalta järjestelmän x asiakkaista noin 69 % ja järjestelmän y asiakkaista noin 79 %. Alla olevasta kuvasta 4 nähdään, että eniten työllistävät asiakkaat järjestelmässä x on työllistänyt keskimäärin 97 tuntia. Eniten työllistävillä asiakkailla järjestelmässä x on ollut keskimäärin 243 tositetta kuukausittain.

Laskutus/kk	Tunnit(Yht.)	Satunnaisluku	OL/kk	ML/kk	Matka- ja kululaskut/kk	Kuitit/kk	Muistikirjaukset/kk	Tositteet yhteensä/kk
	40	0,029692763	48	9	6	0	12	75
	43	0,055016323	0	0	0	0	3	3
	46	0,005595248	17	12	1	0	2	32
	49	0,056032792	25	3	2	0	1	30
	61	0,007928987	110	198	57	0	7	372
	65	0,002123556	213	166	6	0	13	398
	80	0,003424058	540	187	34	0	21	781
	81	0,04850853	68	26	0	0	2	97
	122	0,091880402	187	79	3	0	15	283
	179	0,014513838	121	42	14	0	8	184
	302	0,046639209	254	135	14	0	10	413
Keskiarvo	97	0	144	78	12	-	9	243

Kuva 4. Järjestelmän x eniten työllistävät asiakkaat

Kuvasta 5 voidaan nähdä, että eniten työllistäviin asiakkaisiin on käytetty tarkastelujaksolla keskimäärin 59 tuntia ja asiakkailla on ollut keskimäärin 140 tositetta kuukausittain.

Laskutus/kk	Tunnit(Yht.)	Satunnaisluku	OL/kk	ML/kk	Matka- ja kululaskut/kk	Kuitit/kk	Muistikirjaukset/kk	Tositteet yhteensä/kk
	29	0,074689902	64	37	0	27	5	132
	32	0,231112883	44	56	0	8	2	110
	33	0,288889852	26	3	0	0	4	33
	35	0,012189515	186	103	0	3	3	295
	38	0,039825439	44	20	0	0	2	65
	44	0,182133367	185	181	2	0	10	379
	45	0,129654686	82	38	0	13	4	136
	46	0,310084139	30	10	0	88	6	133
	48	0,272717328	108	28	0	23	5	164
	51	0,32613439	28	35	0	0	6	70
	54	0,274641264	69	25	0	33	2	129
	62	0,360930691	106	51	0	0	3	160
	248	0,109024086	0	0	0	0	9	9
Keskiarvo	59	0	75	45	0	15	5	140

Kuva 5. Järjestelmän y eniten työllistävät asiakkaat

Kun edellä kuvattuja asiakkaita analysoitiin tarkemmin, havaittiin, että ne asiakkaat, joista järjestelmä x sai 69 % laskutuksesta ja joihin käytettiin myös eniten työaika, olivat jopa 40 % huonommin hinnoiteltuja suhteessa tositemäärään, kuin tätä pienemmät asiakkaat. Järjestelmän y kohdalla isommat asiakkaat olivat hinnoiteltu suhteessa tositemäärään noin 20 % pienemmällä hinnalla kuin pienemmät asiakkaat. Järjestelmän x

tositekohtainen hinta niiden asiakkaiden osalta, joihin käytetään noin 80 % työajasta oli noin 22 % heikempi kuin järjestelmän y vastaavan joukon tositekohtainen hinta. Yhteenvedona voidaan todeta, että järjestelmien välinen tuntihintaero johtuu siitä, että toisen järjestelmän asiakkuudet on myyty heikommalla hinnalla työmäärään nähden kuin toisen järjestelmän asiakkuudet.

Vaikka asiakkuuksissa olikin isoja tuntihintaeroja niin asiakkaiden kuin järjestelmienkin välillä, olivat kaikki asiakkaat silti toimeksiantajayritykselle kannattavia. Rajatuotto oli kaikkien asiakkaiden kohdalla huomattavasti suurempi kuin rajakustannus. Tämä ilmiö juontuu osittain toimialan yleisestä hinnoittelutasosta, mutta myös siitä, että toimeksiantajayrityksen omat kustannukset olivat kohtuullisen maltilliset.

Kaikilla asiakkailla oli käytössä samanlainen kuukausikirjanpidon työohje. Työohje eli niin kutsuttu tsekkari on toimeksiantajayrityksen vakiomuotoinen ohjeistus kirjanpidon prosessista. Kuvassa 6 on esitetty esimerkki työohjeesta, jonka tarkoituksena on varmistaa palvelun tasalaatuisuus ja minimoida virheiden ja unohdusten määrä.

1	Poikkeukset ja huomiot, käy läpi
	Ostolaskujen tiliöinti
2	Matka- ja kululaskujen tiliöinti / tarkistus
3	Selvittämättömät asiat
	Selvittelytili
	(kuittisovellus)
	Käy läpi käsittelemätön-kansio (kk-kirjanpidon alta)
4	Palkat
	Palkkojen kirjaus
	Lomapalkkavelka
	Lomapalkkavelan sos.kulujen purun korjaus oikealle tilille
	Tarkista että kuukauden päätöksen palkka- ja lomapalkkavelkakirjaukset on tehty
5	Kirjanpidon täsmäytys
	Kirjanpidon täsmäytys, tarkista että ei eroja
	Myyntit, huomioitava => ei saa olla lähettämätön tilassa (myynnit, avoimet)
	Käsittelemättömät myynnit (myynti, suoritukset, käsittelemättömät)
	Tarkista, että ostolaskut on hyväksytyt ja kirjattu (ostolaskujen kautta, ostolaskuettelo)
	Ostolaskut, maksujen alta maksulistaus => kohdistamattomat (pitää olla tyhjä)
	Tarkista tiliotteet taloushallinnon kautta (erotus tulee olla nolla)
	Tarkista avoimet myyntisaamiset/ostovelat täsmäävät tase-erittelyyn
	Tarkista erottavat tositteet, taloushallinto, tositelistaus => näytä erottavat (koko tilikausi)
6	Tuloslaskelma
	Tarkista tuloslaskelma kuukausittain
	Tarkista tuloslaskelman myyntien alv% ja koodit
	Tiliöimättömät -tili nolliille
7	Kuukausittainen tosite
	OmaVero
	Poistot
	Verojaksotus (vanhoja tappioita XXXXX €)
8	Tarkista kuukauden tase
	Tarkista seurantakohteet ja erittelemättömät
9	Alv-yhteenvedoilmoitus (EU-myyntistä joka kuukauden 20pvä mennessä)
10	ALV-laskelma
	Alv-laskelma, käy ALV-laskelman erottavat kirjaukset läpi
	ALV-laskelman muodostaminen (+pyöritysero)
	Tarkista kuukauden taseesta, että tilit xx ja xx nolliilla
	Muodosta ilmoitus
	Tarkista tilisiirrolle alvin määrä muodostetusta ilmoituksesta
	Merkitse kausi valmiiksi
	Lähetä ilmoitus ja laita ALV maksuun eräpäivälleen
11	Kuukauden alv ja tas oikealle tilille tilinpäätökseen (ohjelma kirjaa automaattisesti alvit verotilille)
12	Viestintä
	Viesti asiakkaalle valmistuneesta kirjanpidosta
	Viesti tiimille, laskutus + huomiot

Kuva 6. Asiakaskohtaisen tsekkarin/työohjeen malliesimerkki

Edellä olevasta kuvasta 6 voidaan havaita, että kirjanpidon tarkistuslista toimii pääasiassa kirjanpitäjän ohjeena siitä, miten eri tehtävät tulisi suorittaa ja mitä seikkoja on otettava huomioon kuukausittaisen kirjanpidon yhteydessä. Vaikka joillakin asiakkailla saattoi olla omia erityisvaatimuksia tai muistiinpanoja tarkistuslistan kohdalla, selkeitä eroavaisuuksia, jotka vaikuttaisivat kannattavuuteen, ei kuitenkaan havaittu. On huomionarvoista, että tarkistuslista ei määrittele tarkasti, mitä kirjanpitäjän tulisi tehdä kunkin työvaiheen aikana. Kuten yleisesti tiedetään, monia tehtäviä voidaan suorittaa eri tavoilla, ja lopputulos voi silti olla sama. Toiset työtavat voivat kuitenkin vaatia huomattavasti enemmän aikaa kuin toiset, ja tällä voi olla vaikutusta asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Yleisesti ottaen tarkistuslistat noudattivat toimeksiantajan palveluprosessin suunnitelmaa. Yrityssalaisuuksien

suojaamiseksi tässä opinnäytetyössä ei voida esitellä tarkemmin yrityksen service blueprintia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kuvataan analyysin perusteella tehdyt johtopäätökset sekä niiden yhteys teoriaan. Lisäksi kuvataan toimeksiantajalle tehdyt kehittämissuositukset, jotka pohjautuvat analyysin tuloksiin.

Kehittämissuositukset voivat auttaa toimeksiantajaa hyödyntämään tutkimuksen tuloksia käytännön toiminnassaan. Lopuksi arvioidaan työn luotettavuutta. Tämä sisältää pohdintaa aineiston keruun ja analyysin luotettavuudesta. Luotettavuuden arvioinnin tavoitteena on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet ja arvioimaan tulosten pätevyyttä.

7.1 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset

Asiakaskohtainen kannattavuus on koko yrityksen kannattavuuden kannalta tärkein taso. Yritys ei voi toimia ilman kannattavia asiakkaita. Usein kun tarkastellaan asiakaskannattavuuksia, huomataan, että 80/20 sääntö pätee melko hyvin. Tämä tarkoittaa sitä, että 20 % asiakkaista tuo 80 % voitoista. (Niskavaara 2017, 126.) Toimeksiantajalla noin 35–45 % joukko satunnaisotannalla valituista asiakkaista tuotti noin 70–80 % laskutuksesta. Näihin asiakkaisiin käytettiin myös noin 80 % kokonaistyöajasta. Tämän vuoksi huomio tulee kiinnittää tähän joukkoon, jossa resursseja käytetään eniten ja on eniten tuottopotentiaalia. (Kanerva 2020.)

Vaikka toimeksiantajayrityksessä käytetään hinnoittelussa samaa hinnoittelulaskuria molempien järjestelmien kohdalla, siitä huolimatta analyysin perusteella järjestelmän y asiakkaille on myyty kirjanpidon palvelua paremmalla tositekohtaisella hinnalla. Isoimpien asiakkaiden kohdalla tositekohtaisessa hinnassa oli eroa noin 16 %. Mikäli asiaa tarkastellaan hinnan alennuksen vaikutuksen näkökulmasta, niin 16 %:n alennus palvelusta, jota tuotetaan esimerkiksi 50 % katteella tarkoittaa sitä, että palvelua tulisi myydä jopa 147 % enemmän, jotta saadaan säilytettyä 50 %:n katetaso. Jos järjestelmän x eniten työllistävälle 11 asiakkaalle tehtäisiin 16

%:n hinnankorotus tositekohtaiseen hintaan, vastaisi järjestelmän x kaikkien 30 asiakkaan tuntihinta järjestelmän y tuntihintatasoa.

Rajakustannus kertoo kustannusvaikutuksen, kun tuotantovolyymia nostetaan yhdellä yksiköllä. Rajatuotto vastaavasti kertoo tuotantovolyymien noston tuottovaikutuksen. (Tuovila 2023.) Toimeksiantajayrityksen kirjanpidon palvelun tuottaminen tapahtuu kuukausipalkkalaisten työntekijöiden tekemänä, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee pyrkiä järjestämään työt mahdollisimman tasaisesti koko kuukaudelle, jotta ei synny resurssihukkaa. Tämä nostaa kirjanpitäjän käyttöastetta kuukauden aikana, joka tarkoittaa enemmän tuotettua kirjanpidon palvelua. Suurempi tuotettu kirjanpitopalvelun määrä nostaa yrityksen rajatuottoa ja laskee vastaavasti rajakustannusta. Optimitilanne olisi, että rajatuotto ja rajakustannus olisi yhtä suuret (Suomala ym. 2011, 46–47).

Opinnäytetyön tutkimustuloksissa havaittiin, että rajatuotto on merkittävästi suurempi kuin rajakustannus, mikä johtuu muun muassa tuotettavan palvelun kiinteästä kustannusrakenteesta ja toimialan hinnoittelusta. Tähän voidaan kuitenkin vaikuttaa hinnoittelulla niin, että myytävä palvelu hinnoiteltaisiin alemmaksi, jolloin mahdollisesti myös myyntivolyymi kasvaisi. On kuitenkin huomioitava, että toimialalla, jossa työvoiman saatavuus on rajoitettua, on tärkeää hyödyntää käytettävissä olevia resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tarkoittaa, että resurssit tulisi kohdistaa korkeampikatteiseen työhön. Mikäli resurssia olisi kuitenkin helposti saatavissa tai työtä voitaisiin tuottaa pääasiassa koneiden avulla, voisi tämä muuttaa toimialan hinnoittelua ja tuoda rajatuottoa ja rajakustannusta lähemmäs toisiaan.

Vaikka tässä työssä keskityttiin kirjanpidon palvelun kustannustekijänä vahvasti tositekohtaisiin määriin, herää kysymys siitä, olisiko palvelua mahdollista hinnoitella perustuen vahvemmin lisäarvoon, etenkin kun otetaan huomioon, että kyseessä on enemmän asiantuntijapalvelu kuin pelkkä rutiininomainen toistuva suorite. Kuitenkin, ennen kuin lisäarvopohjaista hinnoittelua voidaan harkita, on tärkeää tunnistaa, mitkä palvelun erityispiirteet tekevät siitä ainutlaatuisen ja erottuvan verrattuna muihin saatavilla oleviin palveluihin. Lisäarvopohjainen hinnoittelu vaatii syvällistä ymmärrystä

asiakkaan tarpeista ja odotuksista, sekä kykyä tarjota lisäarvoa, joka perustuu näihin tarpeisiin. Tällainen hinnoittelu voi olla tehokas keino erottaa kilpailijoista ja mahdollistaa paremman katetuoton, mutta sen on perustuttava vahvaan asiakasymmärrykseen ja kilpailutilanteen huolelliseen analyysiin. (Dholakia 2016; Parantainen 2017 99–110).

Asiakaskohtaiset työohjeet eli tsekkarit olivat tarkastelun perusteella isossa kuvassa hyvin samankaltaisia jokaisella yrityksellä järjestelmästä riippumatta. Sisäiset työohjeet ohjaavat työtä halutussa järjestyksessä jokaisen asiakkaan kohdalla, joka varmistaa mahdollisimman tehokkaan tekemisen sekä nostaa palvelun tasalaatuisuutta.

Toimeksiantajan kannattaa käydä asiakkuudet läpi erityisesti HKN-tunnusluvun (tuottopotentialiaali) avulla niin, että se tarkastelee ensimmäisenä sellaiset asiakkuudet, joissa on eniten tuottopotentialiaalia. Toisin sanoen, ne asiakkaat, joissa tuottopotentialiaali on HKN-tunnusluvun perusteella suurin, jää toimeksiantajan tavoittelemasta katetasosta. Toimeksiantajan on pyrittävä ymmärtämään syvällisesti mistä heikko kannattavuus kussakin asiakkaassa johtuu. Tässä apuna voi käyttää tämän opinnäytetyön tuloksien ja havaintojen perusteella syntyneitä loppuraporttia. Raportin avulla toimeksiantajan on mahdollista ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat esimerkiksi tuntihintaan ja tätä kautta asiakaskannattavuuksiin. Raportti auttaa toimeksiantajaa käymään asiakkuuksia systemaattisesti läpi. Asiakkuuksien läpikäynti ja sen kautta ongelmakohtien tunnistaminen voi parantaa yrityksen työntekijöiden tehokkuutta, asiakaskannattavuuksia, nostaa yrityksen rajatuottoa ja vastaavasti laskee rajakustannusta, sekä kokonaisuudessaan parantaa yrityksen kannattavuutta.

Loppuraportissa (liite 1) on asiakaskannattavuuksien syvällisemmän ymmärtämisen lisäämiseksi nostettu muun muassa seuraavat kysymykset/tarkastuspisteet.

1. Onko hinta suhteessa tosite-määriin halutulla tasolla?
2. Milloin asiakkuus on alkanut?
3. Milloin kirjanpitäjä on aloittanut kyseisessä asiakkuudessa?

4. Noudatetaanko kirjanpidon laatimisessa työohjetta tai onko työohjeessa poikkeamia?
4. Onko tositemäärät sopimushinnan mukaiset?
5. Kirjataanko tunnit asiakkuudelle oikein?

Heikosti kannattavien asiakkaiden huolellinen kehittäminen ja mahdolliset hinnankorotukset voivat tuoda merkittäviä positiivisia vaikutuksia kokonaiskannattavuuteen ja avata uusia näkökulmia kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. On myös olennaista tarkastella kriittisesti uusien asiakkuuksien hinnoitteluprosessia ja hinnoittelulaskuria, jotta tulevaisuudessa voidaan välttää tilanteet, joissa osa asiakkaista myydään selvästi alhaisemmilla hinnoilla suhteessa toteutuneeseen työmäärään verrattuna muihin asiakkuuksiin. Tämä edellyttää perusteellista analyysia ja päätöksiä, jotka pohjautuvat tietoon.

Tämän analyysin tuottaman syvemmän ymmärryksen perusteella on myös tärkeää huomata, että järjestelmästä riippumatta, missä asiakkaan kirjanpito on tuotettu, on olemassa mahdollisuus, että kirjanpitäjät soveltavat erilaisia käytäntöjä taloushallinnon järjestelmän käytössä. Tämä tarkoittaa sitä, että konkreettiset toimintatavat kunkin työvaiheen osalta voivat vaihdella. Nämä erot voivat vaikuttaa työmääriin ja siten myös tuntihintoihin, koska tietyt toimintatavat saattavat vaatia enemmän aikaa kuin toiset. Siksi olisi suositeltavaa tarkastella ja arvioida kirjanpitäjien tekemistä työvaiheista syntyviä eroja ja niiden vaikutusta tuntihintoihin huolellisesti.

Opinnäytetyö tavoitteena oli selvittää, miksi toimeksiantajalla käytössä olevalla toisella kirjanpitojärjestelmällä saadaan parempi tuntihinta kirjanpidon työlle kuin toisella järjestelmällä. Tehdyn tutkimuksen perusteella saatiin ymmärrys siitä, että järjestelmissä olevien asiakkaiden hinnoittelu suhteessa työmäärään eroaa toisistaan erityisesti isompien asiakkaiden kohdalla. Tämän vuoksi syntyy kannattavuusero järjestelmien välille. Ero pystyttiin analyysin pohjalta osoittamaan selvästi ja luotettavasti. Ero oli myös linjassaan, kun verrattiin koko asiakaskantaa järjestelmissä x ja y. Tämä antoi toimeksiantajayritykselle riittävän ymmärryksen kannattavuuseron syntyyn.

Tutkimuksella oli kaksi tutkimusongelmaa. Ensimmäinen oli selvittää, minkälaisia asiakkuuksia järjestelmässä x ja y on. Toinen tutkimusongelma oli, mitkä tekijät vaikuttavat tuntihintaeroon. Tehty tutkimus vastasi molempiin tutkimusongelmiin perusteellisesti. Tutkimuksen avulla ymmärrettiin, että asiakasmäärät järjestelmien välillä eroavat toisistaan merkittävästi. Samalla ymmärrettiin myös se, että molemmissa järjestelmissä on noin kolmannes sellaisia asiakkaita, joihin käytetään noin 80 % työajasta. Tämän asiakasjoukon kannattavuustaso määrittelee paljolti koko järjestelmän ja lopulta yrityksen kannattavuustason. Näin ymmärrettiin, minkälaisia asiakkaita kussakin järjestelmässä on sekä mitkä asiat vaikuttavat tuntihintaeroon.

Toiseen tutkimusongelmaan saatiin vastaus, kun havaittiin, että heikommin kannattavassa järjestelmässä x asiakkaiden keskipalkko oli tositemäärillä katsottuna noin 29 % suurempi ja euromääräisesti asiakkuudet toivat toimeksiantajalle noin 16 % enemmän liikevaihtoa. Tarkemman tositemääräanalysoinnin perusteella saatiin ymmärrys siitä, että järjestelmässä y olevat asiakkuudet oli myyty tositemääriin nähden paremmalla hinnalla. Lopuksi tarkistettiin vielä kunkin asiakkaan työohjeistukset ja vahvistettiin siitä, ettei prosesseissa ollut merkittäviä eroja asiakkaiden tai järjestelmien välillä ja työohjeet olivat linjassaan yrityksen service blueprintin kanssa.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tekeminen on yhteydessä monella tapaa tutkimusetiikkaan eli tieteellisten käytänteiden noudattamiseen (Vilka 2021, 38). Luotettavaan ja hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimuksessa esitetään perusteet, joiden mukaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus liittyy usein tutkimuksen kykyyn tuottaa yleistettäviä tuloksia. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on hieman erilainen käsite. Se ei ilmene objektiivisen ja määrällisen mittarin avulla vaan liittyy kyseisen tutkimuksen kontekstiin ja käytettyihin laadullisiin menetelmiin. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ilmiötä syvällisesti, ja sen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen sisäisen johdonmukaisuuden ja tulkintojen uskottavuuden perusteella. Tutkimustulosten uskottavuus liittyy

vahvasti siihen, miten ne esitetään ja perustellaan tutkimusraportissa (Puusa & Juuti 2020, 170.)

Luotettavuuden yhtenä kriteerinä voidaan pitää myös tutkijaa ja hänen rehellisyytensä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää, että tutkija itse on rehellinen ja se noudattaa yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä. Vaikka tutkijan täytyy pystyä perustelemaan menetelmänsä luotettavasti, on silti mahdollista, että toinen tutkija päätyy erilaiseen lopputulokseen. Tätä ei kuitenkaan voi pitää suoraan toisen tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutena. (Vilka 2021, 38–156.)

Tämän opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajan todellisesta tarpeesta. Toimeksiantajayrityksessä on jo pidemmän aikaa pohdittu sitä, miksi toisessa järjestelmässä olevista asiakkaista saadaan parempi tuntihinta kuin toisesta. Suoraa selitystä tälle ei ole löytynyt, vaikka asiaa on kysely kirjanpitäjiltä, joilla on vankka kokemus molemmista järjestelmistä. Tämän vuoksi tämän opinnäytetyön tutkimus kohdistuikin syvemmin asiakkaiden volyymien tarkasteluun ja hinnoitteluun, kuin prosesseihin. Tulosten ja johtopäätösten perusteella voidaan todeta, että menetelmät tukivat tutkimustavoitteen saavuttamista ja aiheesta saatiin muodostettua syvälinen ymmärrys.

Opinnäytetyön tekijä työskentelee osana tutkittavaa organisaatiota. Tämän ansiosta tekijällä oli jo entuudestaan vankka tietoperusta ja kokemus toimeksiantajayrityksen hinnoittelutavasta, prosesseista, järjestelmistä, asiakkuuksista ja toimintatavoista sekä käytänteistä. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on myös melko yleistä ja hyväksyttävää. Kunhan tutkija perehtyy kohdeilmiöön huolellisesti ja ottaa eri näkökulmat huomioon koko tutkimusprosessin aikana, tutkimuksen luotettavuus ja koherenssi paranevat. Tutkijan on myös pystyttävä tarkastelemaan omia esitietojaan kriittisesti, jotta se pystyy yhdistellä niitä uusiin havaintoihin. Tämä voi johdattaa tutkijan keskittymään asioihin, jotka vaikuttavat muutoin itsestään selviltä ja merkityksettömiltä. (Puusa & Juuti 2020, 173.)

Tutkittava aineisto valittiin molemmista järjestelmistä satunnaisotannalla, jotta tarkastelu olisi mahdollisimman objektiivista, eikä tutkijan oma etukäteistieto vaikuttaisi tutkimukseen. Otanta oli molemmista järjestelmistä yhtä suuri, joten

kumpikaan järjestelmä ei ollut yliedustettuna. Toiminnanohjausjärjestelmästä tarkistettiin, että kaikki otannan asiakkuudet ovat edelleen voimassa, niiden laskutus ja tuntitiedot ovat oikein. Lisäksi tarkistettiin asiakkuuden aloituspäivä. Nämä toimet lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta.

Opinnäytetyössä on kuvattu hyvin tarkasti, miten aineisto on kerätty ja miten analysointi on tapahtunut. Myös analyysin lopputulokset on tuotu esille. Tämä lisää työn vahvistettavuutta ja siirrettävyyttä muihin samankaltaisiin yrityksiin tai toimeksiantajayrityksen samankaltaisiin tutkimuksiin.

Opinnäytetyötä tehdessä tunnistettiin se tosiasia, että ottaen huomioon tutkijan työskentely toimeksiantajayrityksessä oli välttämätöntä poistaa omat ennakkotiedot ja oletukset, jotta niiden vaikutus tutkimuksen tuloksiin voitaisiin minimoida. Tämä saavutettiin käyttämällä satunnaista otantaa analyysiprosessissa ja keskittymällä puhtaasti aikaisemmin kerättyyn numeeriseen aineistoon. Lukijan näkökulmasta haastetta luotettavuuden arvioinnille tuo se, että merkittävä osa tutkimuksen aineistoista on jouduttu piilottamaan. Tällaisia oleellisia tietoja luotettavuuden arvioinnin kannalta ovat muun muassa asiakaskohtainen laskutus yhteensä ja kuukausittain sekä tunti- ja tositerkohtaiset hinnat asiakkaittain.

8 LOPUKSI

Tässä luvussa kerrataan tämän opinnäytetyön tavoitteet ja siihen, kuinka tavoitteet valikoituivat. Luvussa pohditaan myös, miten tavoitteisiin päästiin, saatiinko tutkimuksella jotakin hyötyjä ja tuliko työtä tehdessä ongelmia vastaan.

8.1 Opinnäytetyön eteneminen ja tavoitteisiin pääsy

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miksi toimeksiantajayrityksessä saadaan parempi tuntihinta toisessa järjestelmässä tuotetulle kirjanpidon palvelulle verrattuna toiseen järjestelmään.

Opinnäytetyön työstäminen alkoi elokuussa 2023. Toimeksiantajan toiveena oli, että opinnäytetyössä tutkitaan, mistä kannattavuusero kahden eri järjestelmän välillä syntyy. Toimeksiantajayrityksessä oli jo aiemmin keskusteltu kirjanpitäjien kesken, mitä eroja järjestelmissä on ja mitkä voisivat selittää tuntihintaeron, mutta selkeitä eroja ei ollut löytynyt. Tämä tieto määritti

pitkälti tässä opinnäytetyössä valitun tutkimuksen suunnan, joka painottui hinnoitteluun ja tositemääriin. Tutkimusta tehdessä oli huomattava etu, että kaikki tutkimusaineisto pystyttiin noutamaan itsenäisesti toimeksiantajan järjestelmistä, sillä tutkimusta pystyttiin edistämään ainoastaan viikonloppuisin, jolloin muiden toimeksiantajayrityksen työntekijöiden työpanos ei ollut käytettävissä.

Tutkimusongelma saatiin ratkaistua laadullisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen. Keskeisenä syynä tutkimustuloksissa todettiin, että tuntihintaero johtuu siitä, että toisen järjestelmän asiakkuudet oli myyty heikommalla hinnalla kuin toisen järjestelmän asiakkaat. Työn lopputulos antoi vahvistuksen toimeksiantajalle siitä, ettei järjestelmien välillä ole tuntihintaeroon vaikuttavaa tekijää vaan ero syntyy hinnoittelusta. Tämä antaa toimeksiantajayritykselle mahdollisuuden keskittyä nykyisten asiakkaiden hintojen tarkasteluun ja nostamiseen sekä uusien asiakkaiden hinnoitteluprosessin ja -laskurin kehittämiseen.

Tästä opinnäytetyöstä oli hyötyä niin työn tekijälle kuin toimeksiantajayrityksellekin. Työn tekijä ymmärsi syvällisemmin tämän työn tekemisen kautta, mitkä kaikki asiat vaikuttavat saavutettuun tuntihintaan ja miksi tuntihinta eroaa järjestelmien välillä. Myös toimeksiantajayritys oppi samalla nämä asiat. Toimeksiantajayritykselle työstä oli lisäksi se hyöty, että nyt yritys seuraa asiakkaidensa HKN-lukuja ja on alkanut kehittämään aktiivisesti asiakkuuksia, niiden prosesseja ja tekemään tarvittaessa hinnan korotuksia. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen, tehokkuuteen ja sitä kautta palvelun laatuun.

Suoranaisia ongelmakohtia ei ilmennyt, mutta tämän tutkimuksen lisäksi voisi haastatella tässä tutkimuksessa tutkittujen asiakkaiden kirjanpitäjiä ja käydä läpi heidän näkökulmastansa tutkimuksen tuloksia. Tämä täyttäisi tässä tutkimuksessa avoimeksi jääneen subjektiivisen tarkastelun asiakkaittain sekä antaa toimeksiantajayritykselle jatkotutkimusaiheen mahdollisesti myöhemmin.

LÄHTEET

Accountor Finago Oy. 2023. Paljonko kirjanpitäjä maksaa – huomioi nämä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://suomentiltoimistot.fi/artikkelit/paljonko-kirjanpitaja-maksaa/> [viitattu 26.8.2023].

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi – Pääkirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Substanssiosaamisen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(:Osaamisen\(\(20\)tuotteistaminen/piste:t17](https://verkkokirjahyly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:((20)Substanssiosaamisen((20)kehitt((e4)minen(:Osaamisen((20)tuotteistaminen/piste:t17) [viitattu 10.9.2023].

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.finna.fi/Record/kaakkuri.221320> [viitattu 26.8.2023].

Apunen, A. s.a. Miten tilitoimistopalvelut kannattaa hinnoitella ja tuotteistaa? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.visma.fi/visma-fivaldi/tilitoimiston-palveluiden-tuotteistaminen-hinnoittelu-webinaari/#myytuloksia> [viitattu 26.8.2023].

Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2015. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789524956970> [viitattu 23.9.2023].

Bloomenthal, A. 2023. Value-Based Pricing. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/v/valuebasedpricing.asp> [viitattu 9.9.2023].

Business Tampere. s.a. Hinnoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yriyustulki.fi/fi/alue/businesstampere/toimiva-yrittaja/hinnoittelu/> [viitattu 10.9.2023].

Dholakia, U. 2016. A Quick Guide to Value Based Pricing. Harvard Business Review. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing> [viitattu 26.8.2023].

Economy-pedia s.a. Analyse de processus – Qu`est-ce que c`est, definition et concept. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://economy-pedia.com/11040588-process-analysis> [viitattu 2.9.2023].

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-768-035-6> [viitattu 14.10.2023].

Fredman, J. 2021. Taloushallintoalalla tekemistä riittää. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/paakirjoitus/taloushallintoalalla-tekemista-riittaa> [viitattu 19.8.2023].

Hinnoittelu. 2022. Suomi.fi-verkkotoimitus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yriykselle/tuotteiden-ja-palveluiden-kehittaminen/kaupallistaminen/opas/myynti/hinnoittelu> [viitattu 10.9.2023].

Horngren, C., Datar, S., Rajan, M., Beaubien, L. & Graham, C. 2016. Cost accounting. A managerial emphasis. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/05/Cost-Accounting-A-Managerial-Emphasis-HORNGREN-DATAR-RAJAN-BEAUBIEN-GRAHAM.pdf> [viitattu 19.8.2023].

IBM Cloud Education. s.a. What is Business Process Analysis? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ibm.com/blog/business-process-analysis/> [viitattu 9.9.2023].

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Tekes. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf> [viitattu 2.9.2023].

Kanerva, H. 2020. Tilitoimistossa. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen> [viitattu 26.8.2023].

Kathuria, V., Natarajan, R. & Sen, K. 2011. Institute for Development policy and Management. Development Economics and Public Policy Working Paper Series. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/depp/depp_wp31.pdf [viitattu 9.9.2023].

Keuke. 2022. Tuotteistaminen helpottaa ostamista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keuke.fi/ajankohtaista/artikkelit/?newsid=485&newstitle=Tuotteistaminen+helpottaa+ostamista> [viitattu 2.9.2023].

Metsä-Tokila, T. 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit.Talouhallintoala. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 19.8.2023].

Mitä tilitoimistopalvelut maksavat? s.a. Suomen Talouhallintoliitto ry. Ostajan opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-tilitoimistopalvelut-maksavat/> [viitattu 26.8.2023].

Mitä voin ostaa tilitoimistolta? s.a. Suomen Talouhallintoliitto ry. Ostajan opas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-voin-ostaa-tilitoimistolta/> [viitattu 26.8.2023].

Niskavaara, E. 2013. Yritystaloutta esimiehille. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBBXXTBBAED#kohta:4.\(\(20\)MITEN\(\(20\)TULOKEEN\(\(20\)VAIKUTETAAN?\(\(20\):Asiakas-tuotekohtainen\(\(20\)kannattavuus\(\(20\):Hinnoittelu\(\(20\)/piste:b1087](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.ezproxy.xamk.fi/teos/FAGBBXXTBBAED#kohta:4.((20)MITEN((20)TULOKEEN((20)VAIKUTETAAN?((20):Asiakas-tuotekohtainen((20)kannattavuus((20):Hinnoittelu((20)/piste:b1087) [viitattu 26.8.2023].

Parantainen, J. 2017. Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789521431739> [viitattu 26.8.2023].

Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Talentum Media. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-14-2070-2> [viitattu 10.9.2023].

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/IAIBFXDTEB#kohta:Kustannuslaskenta\(\(20\)ja\(\(20\)kannattavuusajattelu/piste:t3Fq](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/IAIBFXDTEB#kohta:Kustannuslaskenta((20)ja((20)kannattavuusajattelu/piste:t3Fq) [viitattu 10.9.2023].

Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Saatavissa: <https://finna.fi/Record/3amk.282689> [viitattu 23.9.2023].

Päällysaho, S. s.a. Tuotteistaminen ja palvelumuotoilu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yzone.seamk.fi/innovaatiot/tuotteistaminen-ja-palvelumuotoilu/> [viitattu 9.9.2023].

Rasa, E. & Orpana, T. Asiakaskokemus kehittämisen keskiössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://blogit.lab.fi/labfocus/asiakaskokemus-kehittamisen-keskiossa/> [viitattu 9.9.2023].

Sinclair, J. 2019. Hinnoittelun on sovittava yrityksen strategiaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2019/hinnoittelun-on-sovittava-yrityksen-strategiaan> [viitattu 10.9.2023].

Suomala, P, Manninen, O & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Publishing Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-5731-1> [viitattu 19.8.2023].

Suomen kuntaliitto. 2017. Tuotteistus on määrittelyä, tarkentamista ja kehittämistä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuotteistus-on-määrittelyä-tarkentamista-ja-kehittämistä.pdf> [viitattu 9.9.2023].

Suomen Taloushallintoliitto ry. s.a. Taloushallintoala Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/> [viitattu 19.8.2023].

Suomen Yrittäjät. s.a. Hinnoittelu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/markkinointi-ja-myynti/hinnoittelu/> [viitattu 26.8.2023].

Suomi.fi-verkkotoimitus. 2021. Kannattavuuden varmistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/muutokset-ja-kriisitilanteet/taloudelliset-vaikeudet/opas/talousvaikeuksien-ennaltaehkaisy/kannattavuuden-varmistaminen> [viitattu 10.9.2023].

- Taanila, A. s.a. Otoskoko. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tag/otoskoko/> [viitattu 23.9.2023]
- Tenhunen, M. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat – osa 2. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat> [viitattu 10.9.2023].
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118> [viitattu 23.9.2023].
- Tuominen, K. 2021. Kehityksen tie. E-kirja. Oy Benchmarking Ltd. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523423909> [viitattu 10.9.2023].
- Tuovila, A. 2023. Marginal Revenue Explained, With Formula and Example. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/m/marginal-revenue-mr.asp> [viitattu 9.9.2023].
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. PS-kustannus. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789523701731> [viitattu 30.9.2023].
- Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.xamk.fi/teos/CAJBXDTEB#kohta:Tulosrohmut/piste:t9> [viitattu 10.9.2023].
- Ojasalo, K., Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://www.ellibs.com/fi/book/9789526350844/kehittamistyon-menetelmat> [viitattu 23.9.2023].

Tutkimuksen loppuraportti toimeksiantajalle

Tutkimuksen antamien tulosten perusteella käytettävällä ohjelmistolla ei ollut suoranaista vaikutusta asiakaskannattavuuksiin. Tutkimuksessa selvinneen tiedon perusteella asiakaskannattavuuteen vaikuttava merkittävin tekijä on hinnoittelu. Havaittiin, että erityisesti sellaisissa asiakkuuksissa, joissa työmäärä on asiakkaan tositemäärien perusteella suuri, tulee myyntihetkellä kiinnittää erityistä huomiota, jotta hinta suhteessa tositemäärään on linjassaan yrityksen tavoitteleman tavoitetuntihinnan kanssa.

Toimenpiteet järjestelmän x asiakaskannattavuuksien parantamiseksi:

1. Tarkastele asiakkuuksia HKN-tunnusluvun avulla. HKN-tunnusluku ilmaisee kussakin asiakkuudessa olevan tuottopotentialin tavoite katetason perusteella. HKN-luku lasketaan kaavalla *myyntikate – asiakkaaseen käytetyt tunnit x tavoitetuntihinta*. Tavoitetuntihinnan avulla voidaan laskea, miten monta euroa tehtyä työtuntia kohden täytyy keskimäärin laskuttaa asiakasta kohden, jotta yritys pääsee liikevaihtotavoitteeseen. Tavoitetuntihinnan saa laskettua kaavalla: *liikevaihtotavoite / laskutus kapasiteetti tunneissa*.

2. Keskity niihin asiakkuuksiin, joissa HKN-luku on eniten negatiivinen, sillä niissä asiakkuuksissa on eniten tuottopotentialia/voitettavaa.

3. Ymmärrä, mistä heikko kannattavuus kussakin asiakkaassa johtuu. Tarkista ainakin seuraavat kohdat:

1. Onko hinta suhteessa tositemääriin halutulla tasolla?
2. Milloin asiakkuus on alkanut?
3. Milloin kirjanpitäjä on aloittanut kyseisessä asiakkuudessa?
4. Noudatetaanko kirjanpidon laatimisessa työohjetta tai onko työohjeessa poikkeamia?
4. Onko tositemäärät sopimushinnan mukaiset?
5. Kirjataanko tunnit asiakkuudelle oikein?

Tulevaisuudessa yleisesti huomioitavat asiat:

1. Tarkista, että hinnoittelulaskuri vastaa organisaation katetavoitetta.

2. Varmista, että myynnistä vastaavat henkilöt ymmärtävät alennuksen vaikutuksen kannattavuuteen ja vaadittuun lisämyyntiin.

Esimerkiksi 5 prosentin alennus palvelun myyntihinnasta, jolla on 20 prosentin katetaso, tarkoittaa, että myyntimäärän on kasvettava jopa 33 prosenttia, jotta saavutetaan sama katetaso euroina mitattuna (taulukko 1).

Taulukko 1. Hinta-kysyntäjousto hinnan alennuksissa (mukaillen Niskavaara 2013, 125)

HINTA-KYSYNTÄJOUSTO				
Alennus syö katetta				
Katetuottoprosentti				
Hinnan alennus %	5 %	10 %	15 %	20 %
Myynnin volyymin nousu (%), jotta katetuotto pysyisi samana				
2 %	67 %	25 %	15 %	11 %
3 %	150 %	43 %	25 %	18 %
4 %	400 %	67 %	36 %	25 %
5 %		100 %	50 %	33 %

3. Seuraa aktiivisesti asiakaskannattavuuksia ja vaatikaa niistä raportointia johdolle säännöllisesti. Esimerkiksi, mitä haasteita asiakkuuksissa on havaittu? Mitä ongelmia on onnistuttu ratkaisemaan? Mistä heikot kannattavuustasot johtuvat kussakin asiakkuudessa? Mitä uusmyynnissä tulisi huomioida tulevaisuudessa?

4. Ylläpidä ymmärrystä siitä, mitä eroavaisuuksia käytössä olevissa järjestelmissä on (plussat/miinukset). Päivitä ymmärrystä säännöllisin väliajoin.