

# **Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2024

Hannes Moisio

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Hannes Moisio	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 40	
Työn nimi <b>Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa</b>		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio Tilitoimisto X		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa. Opinnäytetyö oli osa organisaation asiakaskokemuksen kehittämisen projektia. Kehittämistehtävän tavoitteena oli edistää organisaatiossa yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä kannattavuuden parantamiseksi kannattamattomassa asiakkaassa.</p> <p>Työn tietoperusta koostui aihepiiriin liittyvistä teorioista ja käsitteistä. Teoreettisena viitekehyksenä toimi muun muassa kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, joita aiemmissa tutkimuksissa oli havaittu.</p> <p>Organisaatiosta valittiin tiimi (N = 8), jossa oli kannattamaton asiakas. Tutkimus toteutettiin käyttäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Aineistoa kerättiin niin teemahaastatteluiden kuin asiakkuuden myyntikateprosentin muutosten avulla.</p> <p>Tulokset osoittavat, että yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö saattaa parantaa asiakaskannattavuutta. Sopimusten läpikäymisellä saattaa myös olla yhteyttä vähentyneisiin työtunteihin ja täten asiakkuuden kuluihin. Ei voida kuitenkaan suoraan sanoa, että sopimusten läpikäyminen lisäisi myyntiä.</p> <p>Tulevaisuudessa tulisi tutkia yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteyttä asiakaskannattavuuteen pitkittäistutkimuksena. Myös organisaation tehokkuus tulee huomioida, kun arvioidaan asiakaskannattavuuden muutosta.</p>		
Asiasanat Asiakaskannattavuus, tuntikirjauskäytäntö, asiakaskokemus, yhtenäiset käytännöt		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Hannes Moisio	Thesis, UAS	2024
	Number of Pages	
	40	
Title of Publication		
<b>The relationship between a consistent time-tracking practice and customer profitability in an unprofitable customer</b>		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration, Customer Oriented Business Development		
Organisation of the client		
Accounting company X		
Abstract		
<p>The theme of this thesis was to examine the relationship between a consistent time-tracking practice and customer profitability in an unprofitable customer. The thesis was a part of the organization's customer experience development project. The aim of the project was to promote a consistent time-tracking practice for an organization to improve profitability with an unprofitable customer.</p> <p>The knowledge base of the work consisted of theories and concepts related to the topic. The theoretical framework included studies that have observed factors influencing profitability. A team (N = 8) which had an unprofitable customer was chosen from the organization. The research was conducted using both qualitative and quantitative methods. The data was collected through thematic interviews and analyzing the customer's sales margin percentage.</p> <p>The results of the research show that a consistent time-tracking practice may improve customer profitability. It can not be directly stated that reviewing contracts increases the sales. However this may be related to reduced working hours and thus to customer costs.</p> <p>In the future the relationship between a consistent time-tracking practice and customer profitability should be studied over a longer period of time. Additionally the organization's efficiency should be monitored when evaluating changes in customer profitability.</p>		
Keywords		
Customer profitability, time-tracking practice, customer experience, consistent practices		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Johdatus aiheeseen .....	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tutkittava ilmiö ja rajaukset.....	3
1.4	Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen vaiheet .....	3
2	Kannattavuus.....	5
2.1	Asiakaskannattavuus.....	6
2.1.1	Asiakaskannattavuuden mittaaminen .....	7
2.1.2	Asiakaskannattavuusanalyysin käyttö .....	7
3	Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä .....	9
3.1	Hinnoittelu.....	11
3.2	Markkinointi.....	12
3.3	Asiakkaan koko ja asiakassuhteen kesto .....	12
3.4	Asiakaskokemus.....	14
3.5	Asiakastyytyväisyys.....	15
3.6	Tuntikirjauskäytännöt.....	15
3.7	Työnkulun teknologia.....	16
4	Tutkimuksen metodologia .....	17
4.1	Tutkimuksen kohderyhmä ja osallistujat .....	17
4.2	Tutkimusstrategia ja kehittämismenetelmät.....	17
4.3	Aineiston keruu ja analysointi.....	18
4.3.1	Teemahaastattelun aineisto .....	18
4.3.2	Asiakaskannattavuuden aineisto .....	19
5	Toimintatutkimus käytännössä.....	20
5.1	Teemahaastattelun suunnittelu .....	20
5.1.1	Haastattelun teemat .....	21
5.1.2	Teemaluettelo ja haastattelukysymykset.....	21
6	Teemahaastattelun toteutus.....	22
6.1	Teemahaastattelun aineiston purkaminen .....	22
6.2	Teemahaastattelun aineiston analyysi .....	23
6.3	Aineiston määrälliset analyysitavat .....	23
6.4	Analyysi teemoittain.....	25
7	Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luominen .....	27
7.1	Valikoituneet pääaiheet yhtenäiselle tuntikirjauskäytännölle.....	27

7.2	Menetelmä yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomiseksi.....	27
7.3	Kannattamattoman asiakkaan tausta ja lähtötilanne .....	28
8	Tulokset asiakkuuden kannattavuudessa.....	30
9	Yhteenveto ja pohdinta .....	34
9.1	Kehittämistehtävän tavoite ja vastaus tutkimuskysymykseen .....	34
9.2	Pohdintaa keskeisistä tuloksista .....	34
9.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
9.4	Jatkotutkimusten aiheet.....	37
	Lähteet.....	40

Liite 1. Projektisuunnitelma

Liite 2. Teemahaastattelun runko

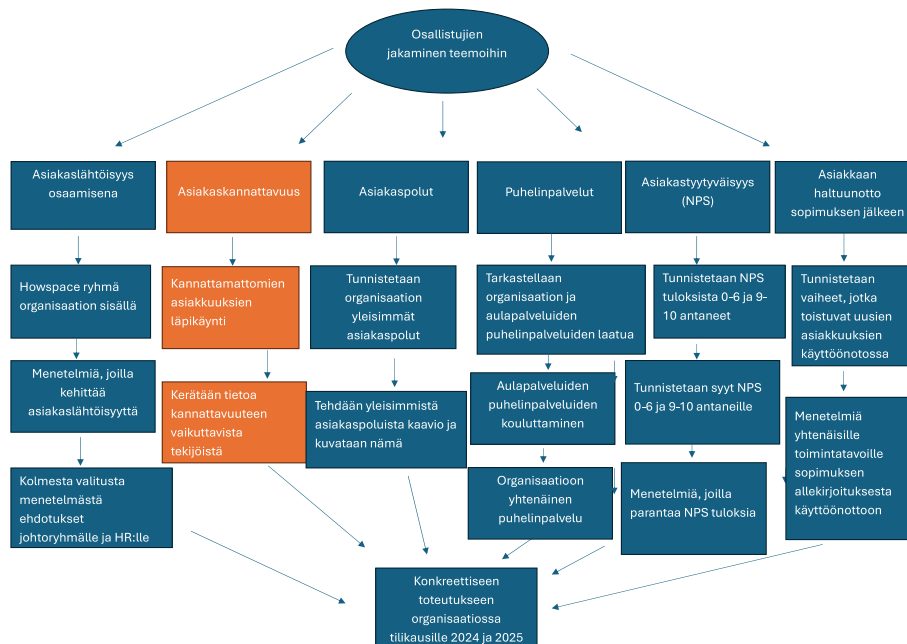
Liite 3. Teemahaastattelun aineiston keskeiset havainnot

# 1 Johdanto

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Opinnäytetyön aiheena on yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa. Opinnäytetyö toteutetaan eräällä organisaatiolla. Kyseisessä organisaatiossa on tunnistettu asiakaskokemuksen tärkeys, ja positiivinen asiakaskokemus on yksi organisaation keskeisistä strategioista. Tilikaudella 2023 organisaatiossa aloitettiin oma projekti asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Projektiin otettiin mukaan henkilöstöä organisaation kaikista liiketoimintayksiköistä.

Projektin teemat ovat asiakaskannattavuus, asiakaslähtöisyys osaamisena, asiakaspolut, puhelinpalvelut, asiakastytyvyisyys (NPS) sekä asiakkaan haltuunotto sopimuksen jälkeen. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä on osa kyseistä projektia. Projektin yhtenä toimeksiantona on tutkia kannattamattomia asiakkaita ja näihin yhteydessä olevia tekijöitä. Tuntikirjauskäytäntöjen yhtenäistäminen on tuotu organisaatiossa esille yhtenä tärkeänä toimintatapana asiakaskannattavuuden näkökulmasta. Tämä opinnäytetyö keskittyy asiakaskannattavuuden tutkimiseen ja kannattamattomiin asiakkuuksiin (Kuvio 1).



Kuvio 1. Projektikaavio asiakaskokemuksen kehittämisryhmästä

Organisaatiossa tulee tunnistaa toimintatapoja, joilla saada kannattamaton asiakas kannattavaksi. Selkeämmät tuntikirjauskäytännöt saattavat parantaa asiakaskannattavuutta, kun

lisäveloitettavia tunteja saadaan kirjattua ja täten laskutettua. Organisaation työntekijöillä saattaa olla erilaisia käytäntöjä tuntikirjausten tekoon. Tämän vuoksi tarvitaan yhdenmukaisempia ja selkeämpiä tuntikirjauskäytäntöjä.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tavoitteena on edistää organisaatiossa yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä kannattavuuden parantamiseksi kannattamattomassa asiakkaassa. Kehittämistehtävä on rajattu tuntikirjauskäytäntöihin. Tutkimusongelma on, ettei organisaatiossa ole yhtenäisiä tuntikirjauskäytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa toimintatapoja, joilla on yhteys kannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa. Tutkimuskysymyksenä on, millainen yhteys yhtenäisellä tuntikirjauskäytännöllä on kannattamattoman asiakkaan kannattavuuteen.

Opinnäytetyön kehittämismalli on lineaarinen, jossa tavoite perustuu ideaan, tunnistettuun tarpeeseen tai toimintaympäristön muutoksen paineeseen (Toikko ym. 2009, 64). Kehittämistehtävän tavoite syntyi tunnistettuun tarpeeseen yhtenäisestä tuntikirjauskäytännöstä, jolla voitaisiin parantaa asiakaskannattavuutta. Lineaarinen kehittämismalli koostuu tavoitteen määrittelystä, suunnittelusta, toteutuksesta ja päättyy arviointiin (Toikko ym. 2009, 64). Suunnitteluvaiheessa projektille mietitään osallistujat ja käydään muun muassa mahdollisia tutkimuksen toteutukseen liittyviä riskejä läpi. Suunnitteluvaiheessa voidaan myös varmistaa, että projektin ennakoitu lopputulos vastaa organisaation tavoitteita. Tämän opinnäytetyön projektisuunnitelma on kuvattu liitteessä 1. Suunnitelmassa on Toikon ym. (2009, 64) mainitsemista sisällöistä esitetty kehittämistehtävän aikataulu, budjetti, työsuunnitelma sekä viestintä- ja dokumentointisuunnitelma.

Projektisuunnitelmaa jouduttiin muuttamaan projektin aikana. Tämä on tyypillistä toteutusvaiheessa, jossa projekti muuttuu eri vaiheiden aikana. Toteutusvaiheessa valmistetaan malli, joka otetaan käyttöön organisaatiossa. (Toikko ym. 2009, 65.) Kehittämistehtävän toteutusvaiheessa tutkimuksen osallistujat, organisaation eräästä tiimistä, ottivat käyttöön yhtenäisen tuntikirjauskäytännön kolmen kuukauden ajaksi. Toteutusvaiheen jälkeen projekti päätetään ja arvioidaan (Toikko ym. 2009, 65). Projekti suunniteltiin päättymään syksyyn 2024, jonka jälkeen asiakaskannattavuutta analysoitiin tutkimuksen ajalta. Vaikka kehittämistehtävä päättyi, jatkui kehitystyö yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomisesta ottamalla se käyttöön myös muissa organisaation tiimeissä. Myös Toikon ym. (2009, 65) mukaan projektin päätyttyä kehittäminen tyypillisesti jatkuu.

### 1.3 Tutkittava ilmiö ja rajaukset

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu aihepiiriin liittyvistä teorioista ja käsitteistä. Näissä tarkastellaan muun muassa kustannuslaskentaa, kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, hinnoittelun, asiakkaan elinkaaren arvon, sekä asiakastytyväisyyden- ja kokemuksen yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Teoreettisena viitekehysenä toimii kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, joita tutkimuksissa on havaittu.

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa hinnoittelu, asiakastytyväisyys, työnkulun teknologia sekä tuntikirjauskäytännöt. Teoreettinen viitekehys otetaan käyttöön, kun aikaisempi tutkimus on paljastanut joukon säännönmukaisuuksia. Kehittämis-tehtävässä teorian rooli on testata tätä käytännössä osana tutkimuksen prosessia. (Hirsjärvi ym. 2016, 140.) Tutkimusten osoittamia tuloksia hyödynnettiinkin muun muassa aineiston hankinnan yhteydessä.

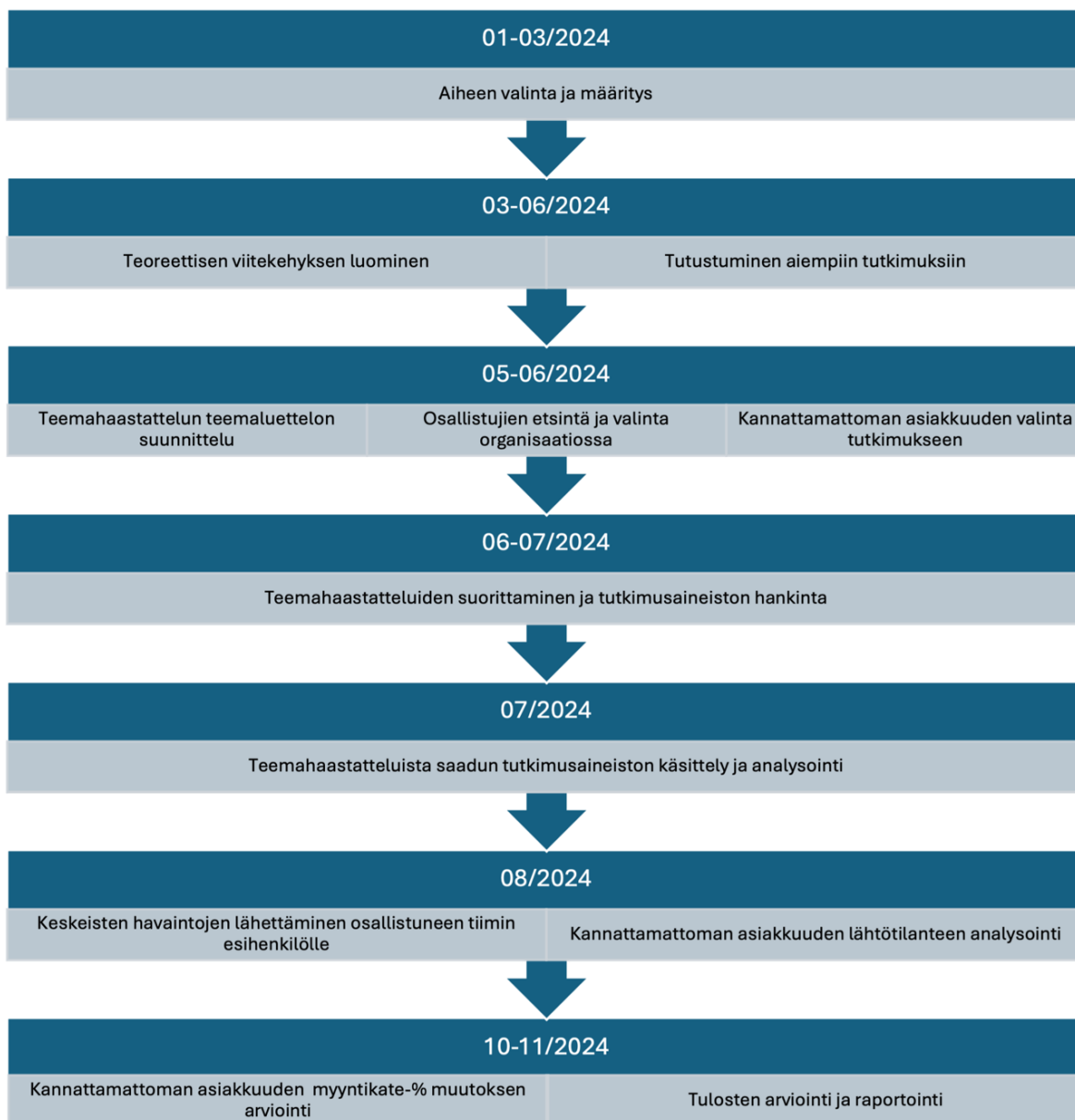
Tutkimuksen aihetta on useimmiten rajattava. On tarkennettava sitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa aineiston avulla. Aihetta on rajattava, jotta tätä on mahdollista tutkia. (Hirsjärvi ym. 2016, 81). Tutkittavan ilmiön empiirinen rajausta tehtiin tarkastelemaan lisäveloitettavien- ja organisaation sisäisten tuntien kirjaustavan, sekä sopimusten läpikäynnin yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Tämä valittiin siksi empiiriseksi rajaukseksi, että juuri nämä osoittautuivat keskeisiksi havainnoiksi tutkimukseen osallistuneesta tiimistä. Lisäveloitettavien tuntien vaikutus myyntikateprosenttiin on oleellinen ja oli yksi mielenkiintoinen ilmiö tutkia kannattamattoman asiakkaan kohdalla. Empiirisessä rajauksessa jätettiin pois muiden yksiköiden lisäveloitettavien tuntikirjausten vaikutus asiakaskannattavuuteen. Rajausta tehtiin, jotta tutkimuksessa pystyttiin keskittymään vain yhden yksikön tiimin tuntikirjauskäytäntöihin.

Kuten Hirsjärvi (2016) mainitsee, kaikkea ei voi tutkimuksessa havainnoida. Kvalitatiivinen tutkimus antaa joustavuutta, sillä aihetta saatetaan joutua tarkastamaan uudelleen aineiston keruun yhteydessä. Rajaukset on tehtävä kuitenkin myös teoreettisesti. (Hirsjärvi ym. 2016, 81). Tutkimuksen havainnoinnista rajattiin pois asiakastytyväisyys ja sen yhteys asiakaskannattavuuteen. Tämä rajausta tehtiin siksi, että asiakastytyväisyyden mittaaminen on laaja prosessi, jonka yhteysasiakaskannattavuuteen on moninainen. Rajausta tehtiin helpottamaan tutkimuksen toteuttamista, keskittymällä tuntikirjauskäytäntöihin ja näiden yhteyteen asiakaskannattavuudessa.

### 1.4 Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen vaiheet

Kohdeorganisaatio on tilitoimisto X, jossa työskentelee Suomessa yli 800 työntekijää. Maailmanlaajuisesti organisaatiossa työskentelee yli 8000 työntekijää. Suomen liikevaihto on

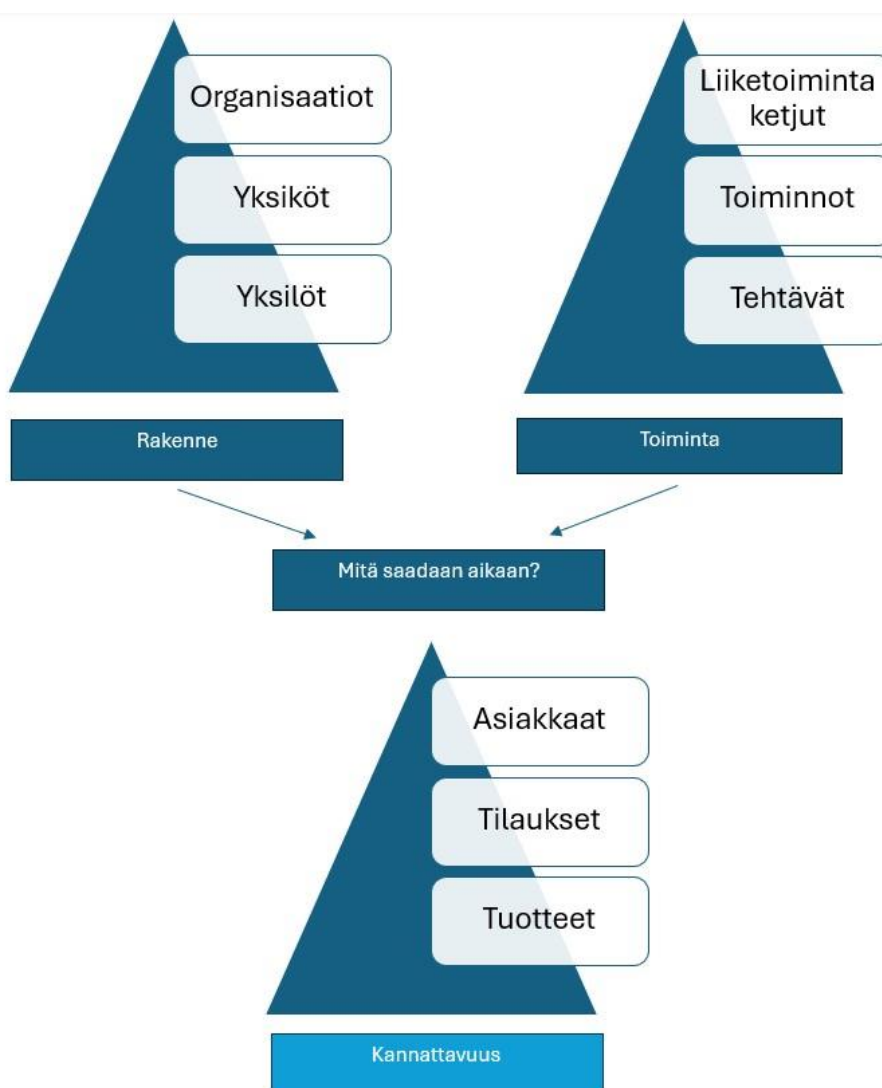
noin 77 miljoonaa euroa. Organisaatio on jaettu liiketoiminta-alueittain eri yksiköihin, joita ovat accounting, payroll, HR, advisory ja teknologia. Palveluita tarjotaan laajasti talous-, palkka-, HR- ja neuvonannon parissa. Asiakkaita organisaatiolla on yli 100 000. Nämä koostuvat niin mikro-, pien-, kuin suuryrityksistä. Kehittämishanke aloitettiin tammikuussa 2024 aiheen valinnalla ja määrittelyllä. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu on kuvattu kuvassa 2.



Kuvio 2. Kehittämishankkeen aikataulu ja vaiheet

## 2 Kannattavuus

Yritystoiminta perustuu liiketoiminnan kannattavuuteen (Eklund ym. 2011, 63). Kannattavuuden lähtökohtana on tuottaa enemmän sijoitetulle pääomalle, kuin mitä pääoman saanti ja sen käyttö maksaa yritykselle. Liiketoiminnassa kannattavuus usein määritellään tuottojen ja kustannusten välisenä erotuksena eli voittona. (Alhola ym. 2002, 50.) Kannattavuuden ymmärtämiseksi on oltava tietoa siitä, mistä yrityksen tulot ja kustannukset koostuvat. Kuviossa 3 on mukailtu Alholan ym. (2002, 51) kuvaamia kannattavuuteen liittyviä ulottuvuuksia.



Kuvio 3. Kannattavuuden ulottuvuuksia (mukailien Alhola ym. 2002)

Yrityksen tulosta voidaan pitää yleisenä kannattavuuden mittarina. Tulosta voidaan arvioida eri näkökulmista, ja onkin tärkeää varmistaa, mitä sillä milloinkin tarkoitetaan. On oleellista esimerkiksi ymmärtää, arvioidaanko tulosta tilikaudelta vai yksittäiseltä kuukaudelta. Kun liikevaihdosta eli myyntituotoista vähennetään kustannuseriä, saadaan erilaisia määrytyksiä tulokselle. Näitä määrytyksiä voidaan myös tarkastella tunnuslukuina, kuten myynti- ja käyttökate, sekä liike- ja kokonaistulos. Kokonaistulos kertoo, mitä yrityksen omistajalle jää jäljelle kaikkien liiketoiminnan kulujen jälkeen. (Eklund ym. 2011, 63–64.)

Kannattavuus voi olla myös osa organisaation arvojohtamista ja budjetoinnin tavoitteita. Organisaation budjetointi vaatii koko henkilöstön sitoutumista sen tavoitteisiin. Henkilökohtaiset tavoitteet budjetoinnissa voivat perustua erilaisiin palkitsemisjärjestelmiin. Yleisimpiä palkitsemisjärjestelmiä ovat bonus- ja tulospalkkiot. (Eklund ym. 2011, 150.) Etenkin johdosta matalammalla tasolla työskentelevien kannustinpalkkiojärjestelmä voi usein perustua juuri kannattavuuden tavoitteisiin. (Ittner ym. 2001, 386.)

## 2.1 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus on asiakkaiden tekemä nettomääräinen panos organisaatiolle. Asiakaskannattavuudesta puhuttaessa kirjallisuudessa on käytetty myös asiakkaan elinkaaren arvoa, asiakkaan arvon määrytystä, asiakassuhteen arvoa, sekä asiakkaan omistusta. (Mulhern 1999, 26.)

Yritysten laskentatoimessa on perinteisesti käytetty palveluiden katetta asiakaskannattavuuden mittarina. Asiakkuuden kate on asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välinen erotus (Mäntyneva 2019, 35). Joissain yrityksissä katteeseen huomioidaan kaikki valmistuskustannukset ja joskus pelkät muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset kasvavat tai pienenevät suhteessa toiminnan volyymiin. (Ikäheimo ym. 2019, 131–145.) Kannattavuus voidaan määrytellä erilaisin laskukaavoin. Esimerkiksi Bowman ym. (2004, 442) määryttää asiakaskannattavuuden kaavalla  $(\text{liikevaihto} - \text{käyttökustannukset} - \text{asiakashallintakustannukset}) / \text{liikevaihto}$ .

Kannattamaton asiakas voidaan taas kuvata asiakkaaksi, jolla on negatiivinen asiakaskate. Tällainen voisi olla esimerkiksi tilanteessa, jossa tilitoimiston palvelun myyntituotto on 2 000 euroa ja laskujen kirjaamisen ja asiakasneuvonnan kulut 3 500 euroa. Tällöin asiakaskate on -1 500 euroa ja asiakkaan voidaan sanoa olevan kannattamaton. (Pellinen 2019, 141.) Asiakaskannattavuuden määryttelyssä onkin olennaista huomioida sekä kannattavat että kannattamattomat asiakkaat.

### 2.1.1 Asiakaskannattavuuden mittaaminen

Asiakaskannattavuuden mittaaminen on monimutkainen prosessi. Mittaamisen osatekijöissä oleellista on asiakasyksikön määrittely ja tämän yhdistäminen. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan mitata asiakaskannattavuutta asiakasyksiköittäin tai kaikkia asiakkuuksia kerralla. Kannattavuusanalyysissä on oleellista määrittää, koskeeko tämä jo olemassa olevia vai potentiaalisia asiakkaita. Jo olemassa olevien asiakkaiden kannattavuutta on helpompaa mitata, kun organisaatiolla on jo valmiina tietoa asiakkaiden ostoksistaan. Lisäksi asiakaskannattavuuden mittaamisessa on arvioitava nykyinen tai tuleva voitto. Ajanjakson pituus on oleellista määrittellä, jolta asiakaskannattavuutta tarkastellaan. Mitä pidempi ajanjakso on, sitä vähemmän mittaamisen tulos altistuu poikkeavuuksille. (Mulhern 1999, 27–28.).

Asiakkaan elinkaaren arvon (customer lifetime value) on todettu olevan hyvä mittari asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen taloudelliseen seurantaan. Näin ollen tätä voidaan käyttää apuna myös asiakaskannattavuuden arvioinnissa. Sen arvon mittaaminen saattaa kannustaa yrityksiä pitkän aikavälin tavoitteisiin. Asiakastyytyväisyys on tärkeää, vaikkei sillä hetkellä asiakkuudesta saatu myynti olisikaan korkea. Pitkällä aikavälillä asiakkuudesta saatu voitto saattaa kasvaa ja täten parantaa asiakaskannattavuutta. (Gupta ym. 2003, 9–23.)

Toisaalta yksisuuntaiset asiakkaan elinkaaren arvon laskelmat arvioivat asiakaskannattavuutta virheellisesti. Moniuloitteisen asiakaskannattavuuden mittaus todetaan luotettavammaksi yksisuuntaisen mittarin sijaan. Moniuloitteinen asiakaskannattavuuden mittaus ottaa eri ulottuvuuksia huomioon ja johtaa parempaan resurssien kohdentamiseen kannattavuuden mittaamisessa. Asiakkaan elinkaaren arvo on yksi mittari arvioimaan asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuutta ei voida kuitenkaan pelkästään selittää yksittäisellä mittarilla, kuten asiakasuskollisuudella tai asiakassuhteen kestolla. (Damm 2011, 261.)

### 2.1.2 Asiakaskannattavuusanalyysin käyttö

Asiakaskannattavuusanalyysiä voidaan tehdä niin kutsutun aikaperusteisen laskennan avulla. Sen on todettu olevan luotettava väline analysoimaan kannattavuutta. Aikaperusteisen laskennan tarjoama tieto mahdollistaa johdolle strategioiden kohdentamisen kaikista tärkeimmille asiakasryhmille. Tällä voidaan määrittää kunkin asiakkaan tai asiakasryhmän tuottama voitto. Lisäksi aikaperusteinen laskenta lisää ymmärrystä siitä, mitkä asiakkaat tuovat suurimman osan yrityksen kokonaisvoitosta. (Jassem 2019, 27–28.)

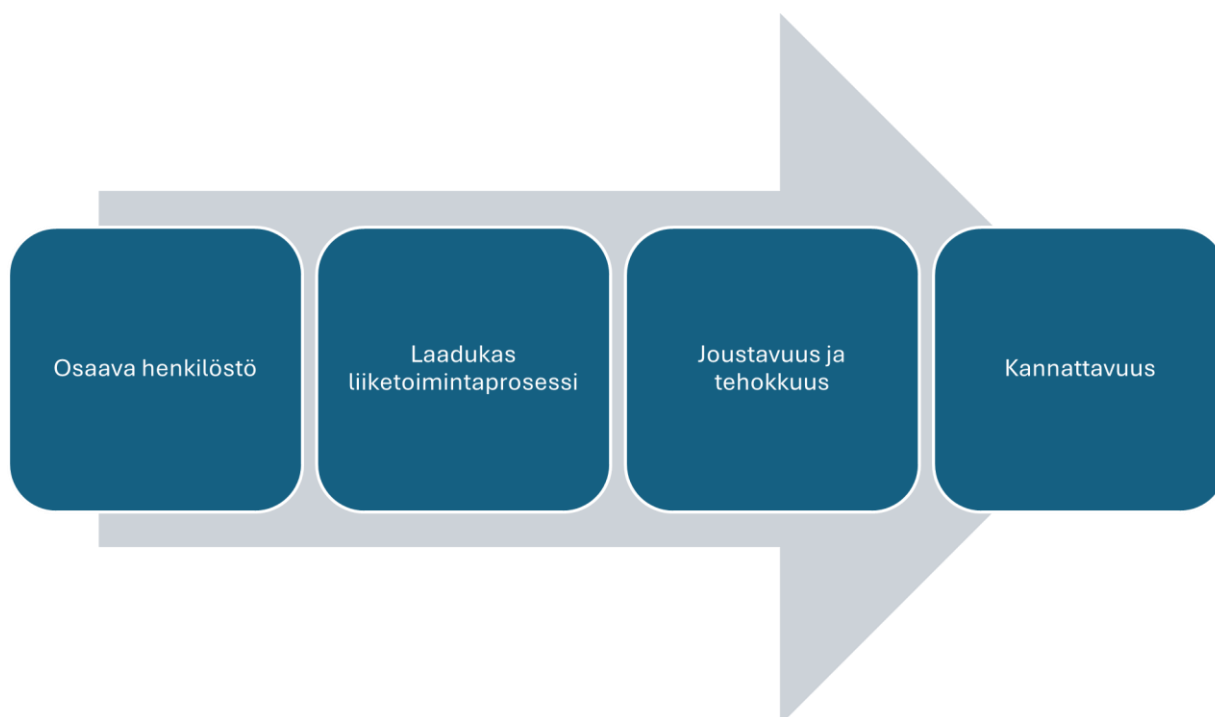
Kannattavuusanalyysi saattaa helpottaa päätöksentekoa ja riskienhallintaa kustannusten ja tulojen hallinnassa. Se mahdollistaa tiedot yksittäisten asiakkaiden kannattavuudesta sekä kannattavuuden jakautumisesta asiakaskunnan kesken. Niin kutsutulla

aktiviteettipohjaisella kustannuslaskennalla saadaan kohdistettua kustannukset yksittäisiin tuotteisiin. Siten voidaan paremmin ymmärtää eri asiakkaiden kustannuksia ja asiakaskannattavuutta. Kannattavuusanalyysin avulla voidaan myös saada parannettua kassavirtaa vähentämällä kustannuksia ja lisäämällä myyntiä. (van Raaij 2005.)

Toisaalta Järvinen (2018, 21–22) toteaa, ettei kannattavuusanalyysin käyttö suoranaisesti paranna yrityksen suorituskykyä. Kannattavuusanalyysi tarkastelee usein kannattavuutta menneessä ajassa, ja tämä tekee ennustamisesta hankalaa (Mulhern 1999, 27–28). Yrityksen on tärkeämpi ymmärtää, että kannattavuuteen saattaa vaikuttaa monia eri tekijöitä. Esimerkiksi kustannuslaskennalla ja asiakaslähtöisellä toiminnalla saattaa olla yhdessä mahdollisia etuja asiakaskannattavuuteen. Kannattavuusanalyysin eri kustannusmalleissa saattaa olla myös vaihtelevuutta. (Järvinen 2018, 21–22; Mulhern 1999, 27–28.)

### 3 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä

Asiakkaista saatavat tulot ja näihin liittyvät kulut ovat yhteydessä asiakaskannattavuuteen (Mäntyneva 2019, 35). On myös ei-taloudellisia tekijöitä, jotka liittyvät kannattavuuteen. Tällainen voi olla esimerkiksi henkilöstön osaaminen: osaava henkilöstö voi parantaa työn laatua ja tehokkuutta. Tällä voi olla taas välillinen vaikutus asiakasuskollisuuteen- ja tyytyväisyyteen. Kuviossa 4 on mukailtu kyseistä Alholan ym. (2002, 77) positiivisen kannattavuuden ketjun mallia.



Kuvio 4. Positiivinen kannattavuuden ketju (mukaillen Alhola ym. 2002, 77.)

Kannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi myyntituotot, sekä muuttuvat- ja kiinteät kustannukset. Myytävien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua tai määrää kasvattamalla voidaan parantaa kannattavuutta. Toisaalta sitä voidaan parantaa myös kustannuksia karsimalla. (Eklund ym. 2011, 70.)

Kannattavuuteen vaikuttaa siis monet tekijät ja näitä voidaan tarkastella samanaikaisesti. Tarkastelussa voidaan käyttää niin kutsuttua herkkyysoanalyysiä, jossa eri tekijöitä muuttamalla voidaan tarkastella muutosta kannattavuudessa. Jormakka ym. (2021, 170) mainitsee myynnin kasvattamisen, tuotevalikoiman muutoksen, kustannusten vähentämisen, hinnan muuttamisen ja kapasiteetin kasvattamisen olevan herkkyysoanalyysiin vaikuttavia tekijöitä. Kaikilla näillä tekijöillä on yhteyttä kannattavuuteen. Esimerkiksi myynnin lisääntyessä usein

katetuotto ja tulos kasvaa samassa suhteessa. Tämä kuitenkin vaatii organisaatiolta markkinointia, joka kasvattaa kiinteitä kustannuksia eikä välttämättä paranna kannattavuutta.

Hinnan kasvattamista voidaan pitää ainoana toimenpiteenä, joka vaikuttaa suoraan kate-  
tuottoon ja yrityksen tulokseen (Eklund ym. 2011, 73). Esimerkiksi jos yritys myy 100 kappaleita tuotteita kappalehintaan 50 euroa, saadaan myyntituottoja  $100 \cdot 50 = 5000$  euroa. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset ovat yhteensä 3000 euroa. Näin ollen katetuotto on  $5000 - 3000 = 2000$  euroa. Jos kappalehinta nostetaan 52 euroon, saadaan myyntituottoja  $100 \cdot 52 = 5200$  euroa. Kustannukset pysyvät samana, kun myyntimäärässä ei tapahdu muutoksia. Näin ollen uudella hinnalla katetuotto on  $5200 - 3000 = 2200$  euroa.

Hinnan nostaminen saattaa kuitenkin vähentää kysyntää, jolla voi taas olla negatiivinen vaikutus kannattavuuteen (Jormakka ym. 2021, 170). Hinnan nostamisen vaikutusta kannattavuuteen voidaan arvioida niin kutsutun hintajouaston avulla. Tässä arvioidaan mahdollinen myyntimäärän lasku. Edellisessä esimerkissä kappalehinta nostettiin 2 eurolla, kustannusten pysyessä samana. Vanha katetuotto oli 2000 euroa ja myyntikate  $2000/100 = 20$  euroa/kpl. Uudella hinnalla katetuotto oli 2200 euroa ja myyntikate  $2200/100 = 22$  euroa/kpl. Mahdollinen myyntimäärän lasku voidaan laskea kaavalla: edellinen katetuotto/uusi myyntikate, eli  $2000/22 = 91$ . Eli myyntimäärä saa laskea 9 kappaletta ilman, että tulos ja täten kannattavuus heikkenee. Tämä hintajousto saadaan laskettua prosentteina kaavalla  $(100 \text{ kpl} - 91 \text{ kpl}) / 100 = 9 \%$ . (Eklund ym. 2011, 73.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kannattavuuteen yhteydessä olevista tekijöistä. Kuviossa 5 on esitetty tekijöitä, joilla tutkimusten mukaan on havaittu yhteys asiakaskannattavuuteen. Näitä tullaan esittämään seuraavissa kappaleissa.



Kuvio 5. Asiakaskannattavuuteen yhteydessä olevia tekijöitä

### 3.1 Hinnoittelu

Hinnoittelu on noussut yhdeksi oleellisimmista tekijöistä kannattavuuteen liittyen. Sekä Saukko (2014, 60), että Pakkanen (2007, 85) on tutkinut näiden yhteyttä. Asiakkaan suuri ostovolyymikaan ei auta, jos hinnoittelussa on epäonnistuttu. Korkean myyntihinnan omaavat asiakkaat ovat todennäköisemmin kannattavia. Yksi selittävä tekijä tälle saattaa olla se, että kustannustaso ovat samat sekä matalan-, että korkean hinnan omaavissa asiakkaissa. Tällöin korkean hinnan omaavissa asiakkaista katetuotto jää isommaksi. (Pakkanen 2007, 85)

Hinnoittelun yhteyttä kannattavuuteen voidaan tarkastella kohdennettujen hintojen avulla. Tässä hinnoittelu perustuu asiakkaan aiempiin palvelukustannuksiin: kannattamattomille asiakkaille tarjotaan korkeampia hintoja ja päinvastoin. Jiwoong Shinin (2012, 934) mukaan asiakaskustannuksiin perustuva hinnoittelu on kannattavaa. Tämän voi selittää se, että kannattamattomat asiakkaat saadaan irtaantumaan ja toisaalta osa kannattomista asiakkaista muutettua kannattaviksi. Kuten Pakkanen (2007, 85) mainitsi, yritykselle kustannustaso on usein sama riippumatta myyntihinnasta. Asiakaskustannuksiin perustuva hinnoittelu on

kannattavaa etenkin yrityksissä, joissa asiakaskustannukset ovat vaihtelevia (Jiwoong Shin 2012, 834).

### 3.2 Markkinointi

Markkinoinnin ja asiakastyytyväisyyden välillä on havaittu olevan yhteys asiakaskannattavuuteen. Niin kutsuttu suhdeperusteinen markkinointi saattaa parantaa yrityksen asiakaskannattavuutta. Siinä markkinointi on pitkäaikaista ja luottamuksellista asiakassuhteen luomista. Suhdeperusteinen markkinointi saattaa parantaa sitoutumista ja luottamusta, joka parantaa sekä asiakkaan, että yrityksen tarpeita. Luottamus on yksi tärkeä osa asiakassuhteen luomista, edistäen jatkuvan tuotteen tai palvelun käyttöä ja kasvattaen suositteluhalukkuutta. Luottamus nähdään tärkeänä tekijänä markkinoinnissa, joka voi parantaa asiakaskannattavuutta pitkäaikaisesti. (Rosário ym. 2023, 516.)

Markkinalähtöiselle liiketoiminnalle voidaan Helgesenin (2006, 757–768) mukaan määritellä kaksi pää tavoitetta: asiakasarvo, eli tyydyttää asiakkaiden tarpeet tarjoamalla tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden toiveitaan ja pyyntöjään. Toisena tavoitteena on tyydyttää liiketoimintayksikön tarpeet myynnillä, joka johtaa pitkäaikaiseen kannattavuuteen tuoden taloudellista asiakasarvoa. Jotta liiketoimintayksikkö pääsee edellä mainittuihin kahteen pää tavoitteeseen, markkinointipäälliköt tarvitsevat tietoa asiakaskannattavuuden mittarista. Asiakaskannattavuusluvut ovatkin todennäköisesti välttämättömiä päätöksentekijöille, jotka hallinnoivat asiakassuhteita.

### 3.3 Asiakkaan koko ja asiakassuhteen kesto

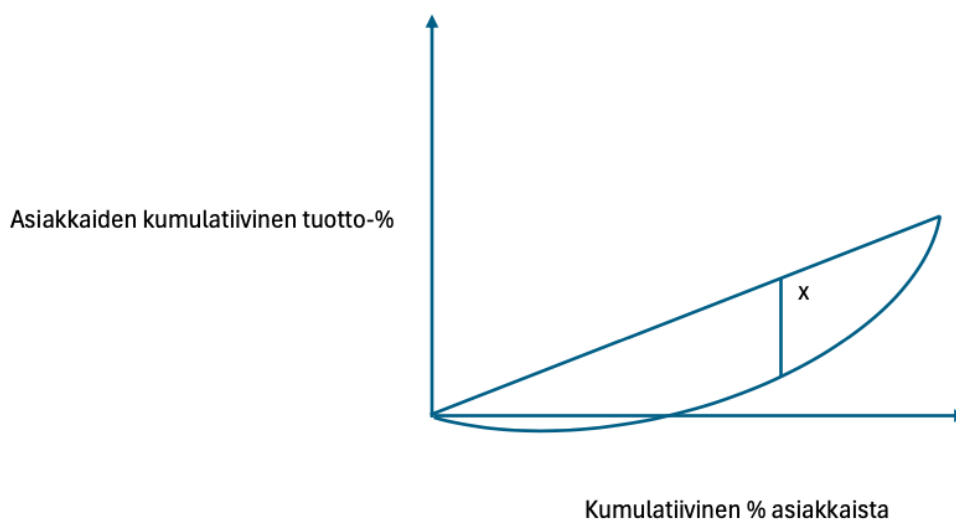
Asiakkuuden kannattavuus saattaa kasvaa samassa suhteessa asiakassuhteen keston kanssa. Asiakkaan hankinnan ja käyttöönoton aikana kannattavuus saattaa olla negatiivinen. Epsteinin (2002, 7) mukaan ensimmäisestä vuodesta alkaen asiakkuuteen saadaan niin kutsuttu perusliikevaihto (base profit), joka kasvaa seuraavien vuosien aikana lisääntyneen myynnin myötä. Liikevaihto saattaa lisääntyä toisen ja kolmannen asiakkuusvuoden jälkeen, samalla kustannusten vähentyessä ja hintapreemion kasvaessa. Tämä saattaa parantaa kannattavuutta pitkällä aikavälillä.

Myös Reinartzin ym. (2000, 17–21) mukaan asiakaselinkaaren ja kannattavuuden välillä on positiivinen yhteys. Pitkäaikaiset asiakassuhteet saattavat olla yritykselle kannattavampia kuin lyhytaikaiset. Tätä voidaan perustella sillä, että tehokkuus kasvaa ajan saatossa ja täten parantaa yrityksen taloudellista etua. Garlandin ym. (2001, 239–247) mukaan pidemmät asiakassuhteet ovat lyhyitä kannattavampia. Mitä pitempi asiakassuhde, sen kannattavampi asiakas todennäköisesti on. Tämä perustellaan sillä, että ajan myötä asiakkaalle saadaan myytyä palveluita ja tuotteita enemmän. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa sisäisen

tehokkuuden ja asiakastyytyvyyden parantamisella, sekä käyttämällä näitä tapoja samanaikaisesti.

Toisaalta Pakkasen (2007, 84) mukaan asiakassuhteen kesto ei ole riippuvainen asiakkaan kannattavuudesta. Asiakkaan koolla ei myöskään ole yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Suurimmat asiakkaat voivat olla sekä kannattamattomien, että kannattavien keskuudessa. Myös Reinartz (2000, 17–33) mainitsee, että sekä lyhyt- että pitkäaikaisilla asiakkailla voi olla korkea kannattavuus: asiakkuuden tuotoilla on tärkeä rooli siinä, mihin suuntaan asiakaskannattavuus kääntyy. Korkeat asiakassuhteen tuotot ovat aina suositeltavampaa riippumatta elinkaaresta. Jos asiakkaan palvelukustannukset ylittävät asiakkaasta tuotetun voittomarginaalin, heikentää tämä asiakaskannattavuutta.

Asiakkaan kokoa ja sen yhteyttä asiakaskannattavuuteen voidaan kuvata Lorenzin käyrän avulla, jossa asiakkaat järjestetään pienimmästä suurimpaan katetuottoon. Pakkasen (2007, 84) tutkimuksen tuloksia voitiin tulkita käyrällä siten, että suurimmat asiakkaat sijoituivat käyrän alku- ja loppupäähän. Näissä kumulatiivisten tuottojen määrä oli alhaisin. Lorenzin käyrää mukaillaan myös Mulhernin (1999, 33) tutkimuksessa, jossa kuvataan kumulatiivinen asiakasvoitto pystyakselilla ja kumulatiivinen asiakasmäärän prosentti vaakakselilla. Kuviossa 6 on mukailtu edellä mainitun tutkimuksen tuloksia Lorenzin käyrällä. Kuviossa alin käyrä kuvastaa asiakkuuksien tilannetta kaikkein vähiten tuottavista kaikkein tuottoisampiin. 45-asteen suora kuvastaa tilannetta, jossa kaikkien asiakkuuksien tuottavuus olisi samalla tasolla.



Kuvio 6. Lorenzin käyrä (mukaillen Mulhern 1999, 33)

Kuviota voidaan tulkita niin, että alemman käyrän ollessa lähellä suoraa viivaa, on asiakkuuksien tuottojen jakautuminen suhteellisen tasaista. Alemman käyrän ollessa kaukana suorasta viivasta, on tuottojen jakautuminen epätasaisempaa. (Mulhern 1999, 33.) Kuvion jana x kuvastaa asiakkaita, jotka ovat yritykselle tuottoisampia ja täten kannattavia. Tälle alueelle sijoittuu asiakkaat, jotka kattavat kokonsa puolesta noin 70 prosenttia kaikista asiakkuuksista.

### 3.4 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen laadun on todettu olevan positiivisesti yhteydessä asiakaskannattavuuteen. Asiakaspääoman yhteyttä yrityksen toimintaan voidaan havainnoida kolmen eri osa-alueen kautta: asiakaspääoma, sosiaalinen ympäristö, sekä asiakaskokemuksen laatu ja sen lopullinen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Erinomaisen laadun tarjoaminen asiakkaalle on todettu parantavan pitkän aikavälin menestystä. Asiakkaat, jotka pitävät kokemuksestaan korkealaatuisena, usein tekevät ristiinostoa ja ostavat aiempaa enemmän yrityksen palveluita. Tämän oletetaan lisäävän tuottoa ja vähentävän kustannuksia ja täten parantavana asiakaskannattavuutta. Suhdepääoman on havaittu olevan tärkeä tekijä liittyen etenkin asiakaskokemuksen laadun ja asiakaskannattavuuden muutoksiin. Suhdepääoman

jälkeen tärkeinä tekijöinä asiakaskannattavuuteen ovat arvo- ja brändipääoma. (Gao ym. 2019.)

Kannattavat asiakkaat tulee tunnistaa ja panostaa palvelun laatuun näiden asiakkaiden osalta enemmän. Yritykseen tulisi hyödyntää eri tasoja asiakaskannattavuuden näkökulmasta, tarjoamalla korkeamman tason asiakkuuksille enemmän palvelua. Niin kutsutun asiakaspyramidimallin avulla voidaan vahvistaa palvelulaatua ja asiakaskannattavuutta, kuten myös keskittää niukat resurssit oikein. Suurempi palveluaste korkeamman prioriteetin asiakkaille näkyy keskimääräisesti parempana voittona asiakasta kohden. Asiakaskannattavuutta voidaan nostaa ja hallinnoida asiakaskokemuksen avulla: kannattaville asiakkaille voidaan resursoida parempaa palvelua. Keskitason kannattavuuksien asiakkuuksia ja kannattamattomia asiakkaita voidaan pyrkiä nostamaan kannattaviksi keskittämällä resursseja. Joskus voidaan tehdä myös tietoinen päätös irtisanoa kannattamattomia asiakkaita. (Zeithaml ym. 2001, 118–120.)

### 3.5 Asiakastytyväisyys

Alhoihammeedin (2019, 421) mukaan asiakastytyväisyydellä on merkittävä yhteys asiakaskannattavuuteen. Singh ym. (2016) mainitsee lisäksi, että yhden asiakkaan tyytyväisenä pitämisen kustannuksen ovat noin seitsemän kertaa pienemmät, kuin uuden asiakkaan hankinnan vaatimat kustannukset.

Bowmanin ym. (2004, 435) mukaan asiakaskannattavuus nähdään suurelta osin perustuvan asiakasuskollisuuteen, joka johtuu asiakastytyväisyydestä. Tekijät, jotka vaikuttavat asiakastytyväisyyteen perustuvat kyseisten yritysten hyvin suoriutumisesta ja ponnistelusta, sekä hyvästä resurssoinnista. Alhoihammeedin (2019, 421) mukaan asiakastytyväisyydellä on tärkeämpi yhteys asiakaskannattavuuteen, verrattuna asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuudella voidaan kuitenkin vaikuttaa yrityksen keskeisiin tavoitteisiin asiakaskannattavuuteen liittyen. Myös asiakaspysyvyydellä ja asiakashankintakustannusten arvioinnilla on todettu olevan yhteys asiakaskannattavuuteen.

Toisaalta Keininghamin ym. (2005, 172–179) mukaan asiakastytyväisyydellä ei ollut yhteyttä parempaan asiakaskannattavuuteen. Asiakastytyväisyys saattaa lisätä kannattavien asiakkaiden share of wallet -arvoa, eli yksittäisen asiakkaan ostojen osuutta koko palvelusta. Kannattamattomien asiakkuuksien osalta muut tekijät ovat kuitenkin tärkeämmässä roolissa, kuin asiakastytyväisyys.

### 3.6 Tuntikirjauskäytännöt

Ajanhallinta-, ja CRM-järjestelmillä saattaa olla positiivinen yhteys organisaation tehokkuuteen ja suorituskykyyn. Asiakassuhteiden hallinnan (CRM) järjestelmät antavat yrityksille

yksityiskohtaisempia näkemyksiä yksittäisten asiakassuhteiden kannattavuudesta. Tämä lisää yrityksen tietoisuutta kannattamattomista asiakkaista ja siitä, kuinka ison osan nämä kattavat koko asiakaskunnastaan. (Haenlein ym. 2009, 89.)

Työtuntien aliarvioiminen saattaa aiheuttaa noin 30 minuuttia menetettyä laskutettavaa työtä päivässä. Tuntikirjausjärjestelmän avulla voidaan saada kirjattua enemmän laskutettavia tunteja, vähentää laskutusvirheitä, selkeyttää laskujen sisältöä ja tarkentaa työaikakirjauksia. (Dean 1996.)

### 3.7 Työnkulun teknologia

Työnkulun teknologian on mainittu tehostavan liiketoimintaprosessien suorittamista. Kuitenkin teknologian korkeat kustannukset saattavat ylittää tämän hyödyt. Kustannus-hyöty-laskelmaa voidaan soveltaa työkulunhallintajärjestelmässä. Gruberin (2009, 238) mukaan liiketoimintaprosessit vaativat vaivaa toteutuakseen ja ovat kalliita. Nämä kuitenkin tarjoavat paremman kannattavuuden verrattuna pelkästään hallinnollisiin liiketoimintaprosesseihin. Hallinnollisilla liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan välttämättömiä toimia organisaation toiminnan ylläpitämiseksi, kuten HR- ja taloushallinto.

Toimintoperusteiset kustannustenhallintamenetelmät eivät suoranaisesti paranna yrityksen kannattavuutta. Kohdekustannus- ja toimintolaskennan, sekä kokonaislaadunhallinnan avulla voidaan saada vähennettyä kustannuksia ja täten parannettua yritysten suorituskykyä. Mijočin ym. (2014) mukaan nykyaikaisia kustannusten hallintamenetelmiä käyttävillä yrityksillä on parempi taloudellinen suorituskyky verrattuna perinteisiä menetelmiä käyttäviin. Kuitenkaan näillä ei olla havaittu yrityksen liiketoiminnalliseen tulokseen vaikutusta.

Niin kutsuttu aikasäästöt ja palkka -lähestymistapa perustuu oletukseen, että työntekijän palkka on mittari tämän panostuksestaan organisaatiolle. Tässä lähestymistavassa arvioidaan, kuinka paljon esimerkiksi IT-investointi säästää työaika, jonka jälkeen nämä tunnit kerrotaan kaikkien kyseisen yksikön työntekijöiden palkoilla. Lähestymistavan oletuksissa on havaittu riskejä: se ei ota esimerkiksi huomioon sitä, miten säästettyä aikaa käytetään. Lähestymistapa olettaa, että säästetty aika käytetään tehokkaasti uudelleen organisaation tehtäviin. (Gruber 2009, 233–234.)

Asiakkaan palvelemiseen kuluneita kustannuksia voidaan myös laskea työntekijöiden työskentelyyn käytetyn ajan perusteella. Tällä niin kutsutulla aikaperusteisella toimintolaskennalla voidaan auttaa johtoa tunnistamaan ne asiakasryhmät, jotka tuottavat eniten voittoa vähemmällä resurssilla. Tämän avulla voidaan myös varmistaa, ettei resursseja käytetä vähemmän kannattaviin asiakkaisiin. Myös aikaperusteisen toimintolaskennan osalta on havaittu rajoituksia: se tarjoaa menneisyyteen perustuvaa tietoa kustannuksista, mutta näiden ennustaminen on hankalaa. (Jassem 2019, 32–33.)

## 4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista, eli laadullista-, että kvantitatiivista, eli määrällistä menetelmää. Kvalitatiivisena menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Lähtökohdana voidaan sanoa, että laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuten todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2016, 161.) Kvalitatiivinen menetelmä valittiin, jotta aineistoa voitiin hankkia luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

### 4.1 Tutkimuksen kohderyhmä ja osallistujat

Tutkimuksen kohderyhmä oli kaikki organisaation asiakkuuksien parissa työskentelevät työntekijät. Kohderyhmän koko oli 500 henkilöä. Kohderyhmän työntekijät tekevät päivittäisiä taloushallintoalan työtehtäviä asiakkaille: Accounting -yksikössä tehdään muun muassa kirjanpitoa, reskontran hoitoa, maksatusta ja konsultaatiota. Payroll -yksikössä lasketaan asiakkaiden palkkoja ja sivukuluja. Teknologiayksikössä tarjotaan asiakkaille ohjelmistoja muun muassa kirjanpidon, reskontran, CRM:n ja ERP:n hoitoon. Advisory-yksikössä tarjotaan muun muassa vero- ja lakineuvontaa. HR-yksikkö tarjoaa asiakkaille HR-palveluita.

Hirsjärven ym. (2016, 164) mukaan tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä on, ettei sattunaisotoksen menetelmää käytetä kohdejoukon määrittelyssä. Kohderyhmästä valittiin tutkimukseen harkinnanvaraisesti osallistujat, jotka työskentelevät yhden kannattamattoman asiakkaan kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineiston koko määräytyy sen mukaan, kuinka monta henkilöä valittuun ryhmään kuuluu. (Hirsjärvi ym. 2016, 181–182). Osallistujiksi valikoitui tiimin kahdeksan henkilöä, joista kaikki työskentelivät fyysisesti samassa toimipaikassa. Tiimi toimi eräässä suomalaisessa kaupungissa. Nämä ovat tärkeitä kontekstitietoja, joita on käytetty ymmärtämään tutkimuskohteen laajempaa merkitystä (Hirsjärvi ym. 2000, 146). Aineiston hankintaan päätettiin tehdä empiirinen rajaus koskemaan koko tiimiä, jossa kyseinen kannattamaton asiakkuus oli. Koko tiimille tehtiin yksilöhaastattelut helpottaakseen yhtenäisten tuntikirjauskäytäntöjen ottamista käyttöön myös tiimin muissa asiakkuuksissa. Kahdessa tiimin kannattamassa asiakkuudessa otettiin yhtenäinen tuntikirjaus käyttöön tutkimuksen aikana. Kehittämistehtävä kuitenkin rajattiin tarkastelemaan yhtenäisen tuntikirjauskäytännön vaikutusta yhdessä tiettyssä kannattamattomassa asiakkaassa.

### 4.2 Tutkimusstrategia ja kehittämismenetelmät

Tutkimusstrategia oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus sopii silloin, kun kuvataan ajan kuluessa tapahtuvia toimia. Toimet tapahtuvat tiettyssä ryhmässä, organisaatiossa tai muussa yhteisössä. Toimintatutkimus sopii lisäksi strategiaksi silloin, kun tutkimuksella pyritään

kehittämään tai parantamaan jotain prosessia ja sen ongelmaa. Kehittämismenetelmien tulee vastata tutkimuskysymykseen: voidaan ajatella, että tutkimuskysymys ikään kuin sanelee menetelmien valinnan. (Eriksson ym. 2008, 194–195.) Kehittämismenetelmäksi valittiin osallistava kehittämismenetelmä, jossa järjestettiin virtuaalinen tapaaminen yhteisen tuntikirjauskäytännön jalkauttamiseksi. Tällä kehittämismenetelmällä pyrittiin viemään yhtenäisiä tuntikirjauksia käytäntöön.

Kehittämismenetelmä valittiin siksi, että nämä liittyvät tutkimuskysymykseen siitä, millainen yhteys yhtenäisellä tuntikirjauskäytännöllä on kannattamattoman asiakkaan kannattavuuteen. Kuten Eriksson ym. (2008, 194–195) mainitsee, on menetelmän oltava liitettynä läheisesti tutkittavaan kysymykseen.

### 4.3 Aineiston keruu ja analysointi

Aineistoa kerättiin niin teemahaastatteluiden, kuin asiakkuuden myyntikateprosentin muutoksen avulla. Näin ollen aineiston keruussa käytettiin sekä laadullista, että määrällistä lähestymistapaa.

#### 4.3.1 Teemahaastattelun aineisto

Aineiston hankkiminen edellyttää osallistujien valitsemisen kohderyhmästä. On myös määritettävä tiedonkeruuvälineet (Hirsjärvi ym. 2016, 178–182). Aineistoa kerättiin haastatteluiden avulla. Tiedonkeruumenetelminä oli virtuaaliset haastattelut, jotka nauhoitettiin.

Tutkimushaastattelut jaetaan kolmeen ryhmään: strukturoituun, teema- ja avoimeen haastatteluun. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, sillä aihepiiri eli tuntikirjauskäytännöt olivat jo tiedossa. Kuitenkin kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät olleet tiedossa, sillä tuntikirjauskäytäntöihin vaikuttaa hyvin pitkälti työntekijän subjektiivinen toiminta. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi ym. 2016, 208.)

Teemahaastattelussa usein aihepiirit ovat tiedossa ja sitä voidaan käyttää menetelmänä laadullisessa tutkimuksessa. Tälle menetelmälle on tyypillistä se, ettei kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ole valmiiksi määritelty (Hirsjärvi ym. 2016, 208.) Kehittämistehtävään valittiin teemahaastattelu menetelmäksi, jotta haastatteluissa voidaan keskittyä tarkasti käsiteltävään aiheeseen valitun osallistujajoukon kanssa. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Tutkittavan ilmiön tärkeät osat ja prosessit ovat lisäksi selvitetty. (Hirsjärvi ym. 2000, 47.)

Organisaatiosta valittiin yhden tiimin asiakkuus, joka oli kannattamaton. Tiimin esihenkilön ja asiakkuuden parissa työskentelevien näkemyksiä kysyttiin liittyen yhtenäisen

tuntikirjauskäytännön ja asiakaskannattavuuden yhteyteen. Haastateltavat osallistuivat kolmen kuukauden ajaksi tutkimukseen, jossa seurattiin yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteyttä kyseisen asiakkaan kannattavuuteen.

Haastattelut toteutettiin tutkimuksen alussa. Haastattelut litteroitiin ja aineisto analysoitiin yhdessä tuntikirjausaineiston kanssa. Ennen litterointia tulee tietää, millaista analyysia aiotaan tehdä. Näin litterointia voidaan tehdä joko koko kerätystä aineistosta tai tietyistä teemoista. (Hirsjärvi ym. 2016, 222.) Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Tähän käytettiin apuna Microsoft Teams -ohjelman transkriptiotoimintoa.

Aineistoa voidaan analysoida karkeasti kahdella tavalla: selittämisellä ja ymmärtämisellä. Ymmärtämiseen pyrkivässä analyysissä käytetään päätelmien tekoa ja laadullista analyysiä. Laadullista aineistoa usein analysoidaan teemoittelun, sisällönerittelyn, keskusteluanalyysin, diskurssianalyysin ja tyypittelyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2016, 224.) Tutkimuksen aineistoa analysoitiin teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Tavoitteena tällä oli ymmärtää arkitoimintaa, tässä tapauksessa kohdeorganisaatioissa tuntikirjausten käytäntöjä ja osallistujien näkemyksiä siihen liittyen (Hirsjärvi ym. 2016, 224).

#### 4.3.2 Asiakaskannattavuuden aineisto

Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteydestä asiakaskannattavuuteen kerättiin tietoa yhdestä kannattamattomasta asiakkaasta. Asiakaskannattavuuden aineistoa analysoitiin tutkimuksen alussa ja lopussa. Tätä tietoa kerättiin määrällisen, eli kvantitatiivisen, lähestymistavan avulla. Määrällistä ja laadullista menetelmää voidaankin käyttää rinnakkain: esimerkiksi laskennallisen tekniikan avulla voidaan laajentaa laadullisella menetelmällä saatua aineistoa. Määrällinen menetelmä sopii muun muassa selittävään tutkimukseen, jossa yleensä etsitään syy-seuraussuhdetta. (Hirsjärvi 2016, 136–138.)

Aineistoa kerättiin organisaation Severa -tuntikirjausjärjestelmästä. Järjestelmään muun muassa kirjataan tehdyt työtunnit sekä luodaan myyntilaskut asiakkaille. Asiakaskannattavuutta voidaan mitata myyntikateprosentin avulla aina kunkin laskutetun kauden ajalta. Asiakkuuden lähtötilannetta tarkasteltiin edellisen 12 kuukauden myyntikateprosentin avulla. Tältä ajalta määriteltiin keskiarvo myyntikateprosentille. Tiimin otettua yhtenäisen tuntikirjauskäytännön käyttöön, mitattiin kolmen kuukauden ajalta vaikutusta myyntikateprosenttiin kyseissä asiakkuudessa. Severa -tuntikirjausjärjestelmästä saadaan luotua valmis raportti, jossa on laskettu jokaiselle kuukaudelle myyntikateprosentti. Kolmen kuukauden jälkeen myyntikateprosenttia verrattiin aiemmin määritettyyn edellisen vuoden keskiarvoiseen myyntikateprosenttiin.

## 5 Toimintatutkimus käytännössä

Tutkimukseen aloitettiin valikoimaan asiakasta toukokuussa 2024. Kannattamattomia asiakkaita käytiin läpi organisaatiossa toimivan business controllerin kanssa. Mulhernin (1999, 28) mukaan jo olemassa olevien asiakkaiden kannattavuutta on helpompaa mitata, kun organisaatiolla on jo valmiina tietoa asiakkaiden ostoksistaan. Tästä syystä kehittämistehtävässä valittiin jo olemassa oleva asiakas: yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä oli helpompaa lähteä kehittämään, kun tuntikirjausdataa oli jo saatavilla. Organisaatiossa asiakaskannattavuutta mitataan myyntikateprosentilla, jossa myyntikate lasketaan kaavalla liikevaihto - tehdyt työtunnit - kiinteät maksuerät. Myyntikate jaetaan asiakkuuden liikevaihdolla ja kerrotaan sadalla.

Kannattavuuden mittaamisessa on arvioitava nykyinen tai tuleva voitto (Mulhern 1999, 28). Organisaatiossa on määritelty tietyt tavoitetasot myyntikateprosentille, jotka ovat yhteydessä bonustavoitteeseen. Tilikautena 2024 organisaation tavoitetaso myyntikateprosentille oli 51 %. Kannattavuuden mittaamisessa on oleellista määritellä ajanjakson pituus, jolta tätä tarkastellaan. Mitä pitempi ajanjakso on, sitä vähemmän mittaamisen tulos altistuu poikkeavuuksille. (Mulhern 1999, 29.) Kehittämistehtävässä mitattavan ajanjakson pituus oli kolme kuukautta. Ajanjakson pituus valittiin kehittämistehtävän taustalla olevan projektin aikataulu huomioiden. Seuraavalla tilikaudella odotetaan projektilta tuloksia ja täten mittauksen ajanjakso pidettiin melko lyhyenä.

Lisäksi asiakaskannattavuuden mittaamisessa on oleellista valita tuotteiden tai palveluiden taso sekä organisaatiotaso (Mulhern 1999, 28). Kehittämistehtävässä palveluiden taso määriteltiin liiketoiminta-alueen mukaisesti, koskemaan vain Accounting -palveluita tarjoavaa yksikköä. Määrittely tehtiin helpottaakseen yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomista vain yhdessä tiimissä kerrallaan.

### 5.1 Teemahaastattelun suunnittelu

Tutkimussuunnitelma on tärkeä osa teemahaastattelua. Kun vaiheet ovat tekijällä selvillä, helpottaa tämä haastattelun toteutusta. Teemahaastatteluun valittiin harkinnanvaraisesti osallistujajoukoksi koko tiimi, jossa oli yksi kannattamaton asiakas. Laadullisessa tutkimuksessa onkin tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Tämä on siitä syystä, että tilastollisen yleistyksen sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. (Hirsjärvi ym. 2000, 54–59.)

Teemahaastattelun suunnitteluvaiheessa pidettiin palaveri yksikön- ja tiimin vetäjän kanssa, jonka tiimissä kannattamaton asiakas oli. Palaverissa esiteltiin kehittämistyön aihe ja tavoitteet. Tämä on yksi tapa edetä tutkimuksen ensivaiheissa (Hirsjärvi ym. 2000, 59).

Tämän tapaamisen jälkeen sovittiin yksilöhaastatteluajat kaikille tiimin jäsenille. Teema-haastatteluiden avulla pyrittiin keräämään aineisto, jonka pohjalta voitiin tehdä luotettavia päätelmiä ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2000, 66). Ilmiönä oli osallistujien näkemys muun muassa lisäveloitettavien- ja organisaation sisäisten tuntien kirjaustavan, sekä sopimusten läpikäynnin yhteydestä asiakaskannattavuuteen.

### 5.1.1 Haastattelun teemat

Haastatteluteemat suunniteltiin ennen haastatteluiden toteutusta. Näiden suunnittelu onkin yksi teemahaastattelun tärkeimpiä vaiheita. Haastattelurungon suunnittelun yhteydessä tehtiin teemaluettelo. Se toimii haastattelutilanteessa ikään kuin haastattelijan muistilistana ja ohjaavana tekijänä. (Hirsjärvi ym. 2000, 66.) Teemaluettelon aihealueet olivat asiakkaan sopimus ja sen sisältö, lisäveloitettavat tunnit, kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, hinnoittelu, asiakastyytyvyisyys, sekä työnkulun teknologian vaikutus. Teema-alueet pyrittiin valitsemaan väljiksi, jotta tutkittavan ilmiön laajuus paljastuu. Tämä on oleellista, sillä tutkittavien ajatukset saattavat vaihdella ja ovat moninaisia, perustuen heidän elämäntilanteisiinsa (Hirsjärvi ym. 2000, 67).

### 5.1.2 Teemaluettelo ja haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset suunniteltiin käyttäen apuna Hirsjärven ym. (2000, 105) ohjeita kysymysten laadinnasta. Kysymyksistä pyrittiin jättämään pois epätasälliset tai erikoistietoja vaativat. Myös yksinkertaisuuteen pyrittiin: kaksi- tai kolme yksinkertaista kysymystä saattaa olla parempi, kuin yksi monimutkainen kysymys. Kysymykset muotoiltiin niin, ettei näissä ollut kielteisiä termejä tai olisivat koskenut kauan sitten tapahtuneita asioita. Teemaluettelo ja kysymykset valittiin myös kehittämistehtävän teoreettisen viitekehyksen mukaan. Esimerkiksi Saukon (2014, 60) mukaan hinnoittelulla on merkittävä vaikutus asiakaskannattavuuteen. Näin ollen yksi teemoista koski hinnoittelua. Teemoja oli yhteensä kuusi kappaletta. Nämä on esitetty liitteessä 2.

## 6 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluun valikoitui henkilöt siksi, että nämä edustivat tiimiä, jossa oli kannattamaton asiakkuus. Onkin yleistä, että haastateltavaksi valikoituu usein ne, jotka edustavat jotain tiettyä ryhmää (Hirsjärvi ym. 2000, 83). Haastateltavia lähestyttiin Microsoft Teamsin välityksellä, jossa varattiin haastattelu-aika. Tiimin vetäjä oli kertonut kehittämistehtävästä tiimin jäsenille ennen haastattelu-aikojen varaamista.

Haastattelijan on tarpeen vaatiessa osattava ohjata tilannetta. Teemaluettelon ja kysymysten avulla pyrittiin ohjata keskustelua oikeaan suuntaan, jos keskustelu ei pysynyt sen tarkoituksessa. Kehittämistehtävän toteuttaja suoritti teemahaastattelut. Kun tutkimuksen johtaja osallistuu itse teemahaastatteluihin, mahdollistaa tämä aineiston analysoinnin myöhemmin (Hirsjärvi ym. 2000, 68–70).

Ennen varsinaisia haastatteluja päätettiin haastatteluiden ajankohta, paikka, kesto, sekä välineistö. Haastattelut toteutettiin kesä-heinäkuun aikana vuonna 2024. Ajankohdat haastatteluille päätettiin yhdessä tiimin vetäjän ja tiimiläisten kanssa. Kaksi haastatteluista toteutettiin kesäkuussa ja loput kuusi heinäkuussa. Nämä toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä ja oli kestoltaan maksimissaan 30 minuuttia. Teemahaastattelu edellyttää hyvää kontaktia haastateltavaan (Hirsjärvi ym. 2000, 74). Tästä syystä Teams –keskustelu valittiin, jotta sekä haastateltava, että haastattelija pystyy valitsemaan itselleen rauhallisen ja turvallisen paikan. Mahdollisia häiriötekijöitä haastattelussa saattoi aiheutua yhteysongelmista. Jos yhteysongelmia syntyi, pyrittiin haastattelua jatkamaan siitä kysymyksestä mihin viimeksi jäätin. Haastattelun tallentaminen jossain muodossa on välttämätöntä (Hirsjärvi ym. 2000, 75). Haastattelut nauhoitettiin ja litteroinnissa käytettiin apuna Microsoft Teamsin transkriptio –ominaisuutta.

Teemahaastattelut aloitettiin laajoilla ja helpommilla kysymyksillä, käyttäen niin kutsuttua suppilotekniikkaa. Tällöin haastattelussa edettiin yleisistä kysymyksistä spesifimpiin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 107.) Ensimmäiset kysymykset koskivat haastateltavien näkemyksiä asiakaskannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelija saattaa usein keskittyä liikaa kysymysten esittämiseen kuuntelun sijaan (Hirsjärvi ym. 2000, 124). Teemahaastatteluissa keskityttiin siihen, että haastateltavan annettiin puhua, eikä hiljaisiin väleihin pyritti keksimään keskustelun aihetta turhaan.

### 6.1 Teemahaastattelun aineiston purkaminen

Aineiston litteroinnissa, eli puhtaaksikirjoittamisessa, käytettiin apuna Microsoft Teamsin transkriptio -toimintoa. Se, kuinka tarkkaan litterointiin kannattaa ryhtyä, riippuu tutkimustehtävästä (Hirsjärvi ym. 2000, 139). Litteroidusta aineistosta käytiin keskeiset havainnot

läpi teemoittain. Keskeiset havainnot kerättiin ja näiden esiintyvyyttä tarkasteltiin kaikkien osallistujien kesken. Eri havaintojen esiintymisfrekvenssiä etsittiin ja nämä merkattiin ylös. Kaikkien osallistujien litteroidut aineistot purettiin yksittäisiin havaintoihin. Näiden havaintojen esiintymisfrekvenssi esitetään taulukossa (Liite 3). Esiintymisfrekvenssin etsiminen ja tuloksien ilmaisu taulukkona ovat yleisiä teemahaastattelun aineiston purkamisen työkaluja. Aineisto tulee lukea, ennen analyysin tekoa. Lukemisvaihe nähdäänkin aktiivisena osana laadullisen aineiston analyysissä. (Hirsjärvi ym. 2000: 141–143.)

## 6.2 Teemahaastattelun aineiston analyysi

Teemahaastattelun avulla saatu aineisto saattaa olla laaja: haastattelija on saanut kerättyä aineiston, haastattelun, havainnoiden, videoiden ja dokumenttien. (Hirsjärvi ym. 2000, 135.) Haastatteluiden purkaminen aloitettiin heti aineiston keruuvaiheen jälkeen. Tällöin aineisto oli vielä tuore ja mahdollisesti myös täydentämisen ja selvennyksen tarpeen vaatiessa.

Aineiston analyysissä käytettiin induktiivista päättelyä, jossa keskeistä on aineistolähtöisyys (Hirsjärvi ym. 2000, 136). Haastatteluissa nousseiden havaintojen perusteella hahmoteltiin pääaiheet, jotka osallistujien mielestä vaikuttavat yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteyteen asiakaskannattavuudessa.

Kuvaileminen on analyysin perusta. Se vastaa muun muassa kysymyksiin: kuka, missä, milloin ja kuinka usein. Sillä pyritään kartoittamaan henkilöiden ja tapahtumien ominaisuuksia ja piirteitä. Osallistujien kertomien asioiden ominaisuuksia kartoitettiin keräämällä aineiston keskeiset asiat yhteen. Aineiston kuvailuun liittyy aina tutkijan omat valinnat, jotka ohjaavat tutkimusta jo suunnitteluvaiheessa. Tästä syystä on tärkeää tiedostaa, ettei tutkimusta voida suoraan pitää täysin objektiivisena. (Hirsjärvi 2000, 145–146.)

## 6.3 Aineiston määrälliset analyysitavat

Aineiston analyysissä käytettiin kvantitatiivisia eli määrällisiä keinoja. Laskeminen on yksi aineiston analyysimuoto. Sillä selvitetään: ”kuinka monta kertaa tietty ilmiö esiintyy kyseisessä materiaalissa”. Aineiston analyysissä käytettiin apuna laskentaa, tunnistaakseen eri säännönmukaisuuksien ja havaintojen toistuvuutta. Laskemisen lisäksi, analyysimuotona käytettiin teemoittelua. Siinä tarkastellaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. (Hirsjärvi ym. 2000, 172–173.) Kuviossa 7 on esitetty piirteitä yhden teeman osalta.

Teema x:	Selkeät ohjeet, mitkä työtehtävät on kiinteää ja mitkä lisäveloitettavaa
Henkilö 1	x
Henkilö 2	x
Henkilö 4	x
Henkilö 5	x
Henkilö 8	x

Kuvio 7. Teemoittelu aiheesta x: "mikä tai mitkä asiat helpottaisivat tuntikirjausten yhteneväisyyttä?"

Yhteyksien tarkasteluun on useita tapoja, ja näiden tarkastelu on olennainen osa analyysia. Tätä voidaan tehdä esimerkiksi tyypittelyn avulla. (Hirsjärvi ym. 2000, 174.) Aineiston analyysissä käytettiin apuna tyypittelyä, jolla pyrittiin määrittelemään tapaukset tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella. Kuviossa 8 esitetään osallistujien havaintoja teemasta 3: sopimukset.

x= Sopimukset tulisi käydä läpi lisäveloitettavista tunteista  
y= Ei olla käyty yhteisesti läpi sopimuksia lisäveloitettavista tunteista  
z= Uusien asiakkuuksien tekijät käy läpi sopimukset

Henkilö 1	x,y
Henkilö 4	x,y,z
Henkilö 5	x,y,z
Henkilö 6	x,y,z

Kuvio 8. Tyypittely havainnoista koskien teemaa 3: sopimukset

Kuvion 8 henkilöille 1, 4, 5, ja 6 oli kaikille yhteistä se, että asiakassopimukset tulisi käydä läpi lisäveloitettavien tuntien osalta. Lisäksi henkilöiden 4, 5, ja 6 mukaan uusien asiakkuuksien tekijät käyvät läpi asiakassopimukset.

Aineistokokonaisuuden käsittely tulisi edetä analyysistä synteesiin. Analyysivaiheessa aineisto puretaan kokonaisuudesta osiin, luokitellaan ja yhdistellään eri luokkiin. Tästä vaiheesta tulisi muodostaa synteesi ja edetä takaisin kokonaisuuden tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi ym. 2000, 144.) Aineistokokonaisuudesta nousi esiin tiettyjä havaintoja: yhtäjaksoisesti työn tekeminen alusta loppuun ilman keskeytyksiä, mainittiin yhtä osallistujaa lukuun ottamatta kannattavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Vain kaksi osallistujaa oli eri mieltä siitä, ettei asiakassopimuksia olla käyty yhteisesti läpi. Lisäveloitettavissa tunteissa noin puolet vastaajista kokee arkuutta ja alle puolet epäselvyyttä, mitä voi kirjata lisäveloitettavaksi. Yli puolet osallistujista koki hyvän

asiakastyytyväisyyden parantavan asiakaskannattavuutta, ja tuntikirjausjärjestelmän toimivaksi. Lisäksi yli puolet osallistujista kokivat, että selkeät ohjeet siitä, mitkä työt kuuluvat kiinteään ja mitkä lisäveloitettavaksi, auttaisivat tuntikirjausten yhteneväisyyttä.

Aineiston analyysin vaiheita voidaan kuvata niin kutsutulla spiraalikuvausella. Toisin kuin yksinkertaistettu malli aineiston analyysissä ja raportoinnissa, spiraalimalli kuvaa analyysin monimutkaisuutta. Spiraalimallissa kuvataan sitä, kuinka analyysi lähtee liikkeelle aineistosta ja tämän kuvauksesta. Spiraalin mallisesti, jälkimmäisiin vaiheisiin voidaan joutua palaamaan, ennen kuin päästään tiedon koonnin vaiheeseen ja tunnistamaan yhteyksiä. Toisaalta aineiston yhteyksiä analysoidessa, voidaan joutua palaamaan aineiston koontiin, josta hiljattain päästään aineiston raportointiin. (Hirsjärvi ym. 2000, 144). Aineiston analyysissä jouduttiinkin useaan kertaan palata litteroituun aineistoon, jotta yhteyksiä saatiin tunnistettua.

#### 6.4 Analyysi teemoittain

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä nousivat keskeisiksi aiheiksi: yhtäjaksoisesti työn tekeminen alusta loppuun, ajankäyttö, kirjanpitoaineiston odottaminen ja kysyminen, asiakkaan alle kirjatut tunnit, sekä automaatio.

Eräät osallistujista kuvaa asiakaskannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä seuraavasti:

*“Hyvin suoraan automaation hyödyntäminen ja tota. Tietenkin sitten se, että tavallaan sehän nyt vaikuttaa varsinkin pienemmissä asiakkuuksissa, että pystyy yhtäjaksoisesti tekemään sen alusta loppuun...”*

*“...ihmiset kulkee niin kun läpi ja aukaisee ovea ja sitten ne pysähtyy aika usein vielä tuohon minun toimipisteelleni kyselemään. Näin niin sitten vähän aina ajatus kerkeää karata siitä, kun palaa tekemään sitä sitten, missä kohtaa olin menossa.”*

Yksi osallistujasta kuvaa kirjanpitoaineiston odottamisesta seuraavaa:

*“No tämmöinen tulisi ehkä mieleen, että tota ohjeistetaan myös tätä asiakasta. Että kuinka aineisto toimitetaan ja millaisessa muodossa ja muuta. Että miten se vaikuttaa meidän niin kun tän työn tekemiseen, että nopeutuuko se? Helpottuuko se?”*

Sopimuksista nousi keskeisiksi teemoiksi se, ettei sopimuksia olla käyty yhteisesti läpi, sekä lisäveloitettavaa työtä ei tunnisteta. Uusien asiakkuuksien kohdalla, asiakasta tekevät henkilöt käyvät sopimuksia läpi. Eräs osallistujista kuvaa sopimuksista:

*“Ei käydä yhdessä. Että se on sitten itsekseen tai tiiminvetäjän kanssa. Että jos on jotain kysyttävää ja tarkennettavaa, ja että onko ymmärtänyt oikein.”*

Lisäveloitettavista tunteista keskeiseksi teemaksi nousi arkuus laskuttaa lisätyöstä. Osallistujista puolet koki epämiellyttävänä laskuttaa työtä esimerkiksi tilanteesta, jossa tehtyyn työhön on kulunut vain vähän aikaa, mutta sopimuksessa työ on lisäveloitettavaa.

*“No kyllä osaltaan ne on ihan selviä. Tietenkin on tilanteita, mitkä on siellä harmaalla alueella että...on sellaisia, että saattaa sitten tulla semmoinen tunne, ettei niin kun kehtaa kaikkea laskuttaa.”*

Muita keskeisiä teemoja lisäveloitettavassa työssä oli epäselvyys siitä, mikä on kiinteää ja lisäveloitettavaa työtä, sekä väärin työlajien nouseminen automaattisessa laskutuksessa.

*“Joskus toki vähän vaikeampaa se rajanveto, että no onko tää nyt sellaista, mikä kuuluu lisäveloitettavaksi. Osa on ihan selkeitä, mutta sitten taas joku vähän pitää sitä miettiä, että onko tää sellaista ja kuinka paljon tästä on lisäveloitettavaa työtä?”*

## 7 Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luominen

Haastatteluista nousseet keskeiset aiheet koottiin yhteen ja lähetettiin tutkimukseen osallistuneen tiimin esihenkilölle. Teemoja oli yhteensä kuusi, joista havainnot kerättiin. Näiden lisäksi esiin nousi kolme teemaa, joita ei ollut alkuperäisessä teemaluettelossa mukana. Nämä olivat organisaation sisäiset tunnit, sekä tuntikirjauskäytäntöjen yhteneväisyyttä helpottavat ja hankaloittavat asiat. Kyseiset teemat nousivat aineistoa analysoidessa esiin. Haastatteluissa päädyttiin keskustelemaan kyseisistä teemoista, vaikka näitä ei ollut suoraan mainittu haastattelurungossa. Aineiston analysointitapa oli teemoittelu ja tyypittely, ja nämä tehtiin litteroidusta aineistosta. Kaikki lopulliset teemat on esitelty liitteessä 3.

Yksikön- ja tiiminvetäjä kävivät yhdessä läpi havainnot ja vertasivat näitä tiimin nykyiseen tuntikirjauskäytäntöön. Yhdessä yksikön vetäjän kanssa, teemojen havainnoista valittiin kolme. Nämä kolme havaintoa otettiin pääaiheiksi, kun tiimin sisällä aloitettiin suunnittelemaan yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä.

### 7.1 Valikoituneet pääaiheet yhtenäiselle tuntikirjauskäytännölle

Yksikön vetäjän kanssa valittiin kolme kehittämistoimenpiteiden kohdetta, haastatteluissa nousseista aiheista. Nämä olivat: 1) selkeät kirjalliset ohjeet, mitkä työtehtävät kuuluvat kiinteään hintaan ja mitkä ovat lisäveloitettavia, 2) selkeät kirjalliset ohjeet, mitkä työtehtävät kuuluvat asiakkaan ja mitkä organisaation alle, 3) sopimukset tulisi käydä läpi yhteisesti tai esihenkilön kanssa, mikä on kiinteää ja mikä lisäveloitettavaa työtä.

Kyseiset aiheet valikoituivat havaintojen teemoittelun myötä, ottaen huomioon lisäksi havaintojen prosentuaalisen toistuvuuden. Esimerkiksi 1. teeman osalta havainto toistui viiden vastaajan osalta kaikista kahdeksasta osallistujasta (kuvio 7). Aiheet valikoituivat lisäksi nykyinen tuntikirjauskäytäntö huomioiden ja tiimin asiakkuuksien määrä huomioiden. Esimerkiksi vaikka teeman ”sopimukset” havainto ”ei olla käyty yhteisesti läpi, miten tunnit kirjataan” toistui kaikilla paitsi kahdesta osallistujista, ei ajankäytöllisesti kaikkia sopimuksia olisi ollut mahdollista käydä läpi. Asiakkuuksien sopimusten laatu huomioiden, tiimi kävi pelkästään uusien asiakkuuksien sopimukset läpi: uusissa sopimuksissa on pyritty käyttämään samaa hinnoittelumallia, jota on käytetty myös tutkimukseen valikoidun asiakkuuden sopimuksessa.

### 7.2 Menetelmä yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomiseksi

Tiimi suunnitteli yhtenäisen tuntikirjauskäytännön, käyttäen aiemmin mainittuja kolmea pääaihetta keskeisistä havainnoista. Osallistujien kanssa käytiin osa asiakassopimuksista läpi,

jonka perusteella saatiin määriteltyä työt, jotka kuuluvat kiinteisiin ja lisäveloitettaviin. Näiden perusteella yhteisesti kehitettiin ohjeistusta yhtenäiselle tuntikirjauskäytännölle.

Tiimin esihenkilö varasi palaverin, johon osallistui kaikki kahdeksan tiimin jäsentä. Palaverissa käytiin läpi työtehtävät, jotka ovat kuuluneet pitempään asiakkaana olleiden sopimuksiin. Sopimuksista käytiin läpi työtehtävät, jotka kuuluvat kiinteisiin ja jotka lisäveloitettaviksi. Vanhojen asiakkaiden lisäksi palaverissa käytiin läpi uudet asiakkaat. Uusien asiakkaiden sopimukset sisältävät neljä eri palvelutasoa: Light, Standard, Pro ja Premium. Näiden neljän eri palvelutason kuvaukset ja jaottelut käytiin yhdessä läpi, tehden samalla kirjallisen ohjeistuksen näille.

Palaverin jälkeen koko tiimin tueksi jaettiin vielä kirjallinen materiaali eri palvelutasoista. Materiaalilla pyritään helpottamaan osallistujia tarkastamaan, mitä töitä kunkin asiakkaan sopimus pitää sisällään riippuen palvelutasosta.

### 7.3 Kannattamattoman asiakkaan tausta ja lähtötilanne

Asiakkaan kanssa on tehty vuonna 2022 sopimus, jossa tälle on otettu käyttöön niin kutsuttu Standard –palvelupaketti. Tämä on organisaation toiseksi kevyin palvelupaketti. Kyseiseen palvelupakettiin sisältyy niin taloushallinnon-, kuin palkanlaskennan palvelut. Muut palvelut ovat tilattavissa erillisveloitettavana organisaation lisäpalveluista. Ostolaskujen käsittely, tiliointi, ja ALV-kannan määrittely kuuluu kyseisen asiakkuuden ostoreskontran palveluihin. Muut ostoreskontran työt ovat lisäveloitettavia palveluja. Myyntireskontran palveluista asiakkuuden palvelupakettiin kuuluu myyntisuoritusten nouto ja kohdistus. Muut myyntireskontran työt kuuluvat asiakkaalle tai ovat lisäveloitettavia. Tilinpäätöstyöt kuuluvat asiakassopimukseen. Asiakkuuden kirjanpito-ohjelmistona toimii Netvisor.

Organisaatiossa asiakaskannattavuutta mitataan myyntikateprosentilla, jossa myyntikate lasketaan kaavalla liikevaihto - tehdyt työtunnit - kiinteät maksuerät. Myyntikate jaetaan liikevaihdolla, jotta saadaan myyntikateprosentti. Asiakaskonserni toimi teollisuuden toimialalla. Konserniin kuului kaksi osakeyhtiötä. Asiakkuus on ollut organisaatiossa noin 10,5 vuotta. Asiakkuuden alkukuukausina asiakaskannattavuus on ollut positiivinen. Myyntikateprosentti on ollut asiakkuuden ensimmäisten 6 kuukauden aikana keskimääräisesti 39,7. Asiakkuuteen on myyty kirjanpito- ja teknologiapalveluita. Teknologiapalvelut ovat pitäneet sisällään muun muassa kirjanpito-ohjelmiston ja järjestelmäkonsultointia.

Viimeisen 12 kuukauden tarkastelujaksolla asiakkuuden keskimääräinen asiakaskannattavuus oli -8,14 prosenttia. Kuten kappaleessa 2.1. mainittiin, kannattamaton asiakas voidaan kuvata asiakkaaksi, jolla on negatiivinen asiakaskate (Pellinen 2019, 141). Asiakkuuden voitiin siis määritellä olevan kannattamaton edellisen 12 kuukauden tarkastelujakson

aikana. Asiakkuudesta tehtiin liikevaihtoa edellisen 12 kuukauden aikana noin 2000 euroa kuukaudessa.

Haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä kaksi työntekijää työskenteli pääasiallisesti asiakkuuden parissa. Työtunteja oli kertynyt viimeisen 12 kuukauden aikana 477 tuntia, eli 39,75 tuntia per kuukausi. Työtunneissa otettiin huomioon vain accounting -yksikön alla tehdyt työtunnit.

Noin kahden vuoden jälkeen asiakkuuden kannattavuus kääntyi negatiiviseksi vain yksittäisenä kuukautena. Tällöin myyntikatteeseen vaikutti hetkelliset korkeammat työtuntien aiheuttamat kustannukset ja pienentynyt liikevaihto. Asiakkuuden myyntikateprosentti oli kuitenkin ensimmäisten yhdeksän vuoden aikana positiivinen. Noin kaksi vuotta ennen tutkimuksen tekoa, asiakkuuden tilanne muuttui kannattamattomaksi. Tähän vaikutti merkittävä liikevaihdon väheneminen verrattuna edellisiin yhdeksään vuoteen. Tästä alkaen aina tutkimuksen toteutuksen ajankohtaan asti, asiakkuus on ollut kannattamaton, yksittäisiä kannattavia kuukausia lukuun ottamatta. Muutokseen on voinut vaikuttaa muun muassa sopimuksen uusiminen samana vuonna 2022. Tällöin aiemmin mainittu Standard –palvelupaketti otettiin käyttöön asiakkuuden sopimukseen. Tämä saattoi muuttaa hinnoittelua niin, ettei lisäveloitettavia töitä enää laskutettu asiakkaalta, kuten aiemmin.

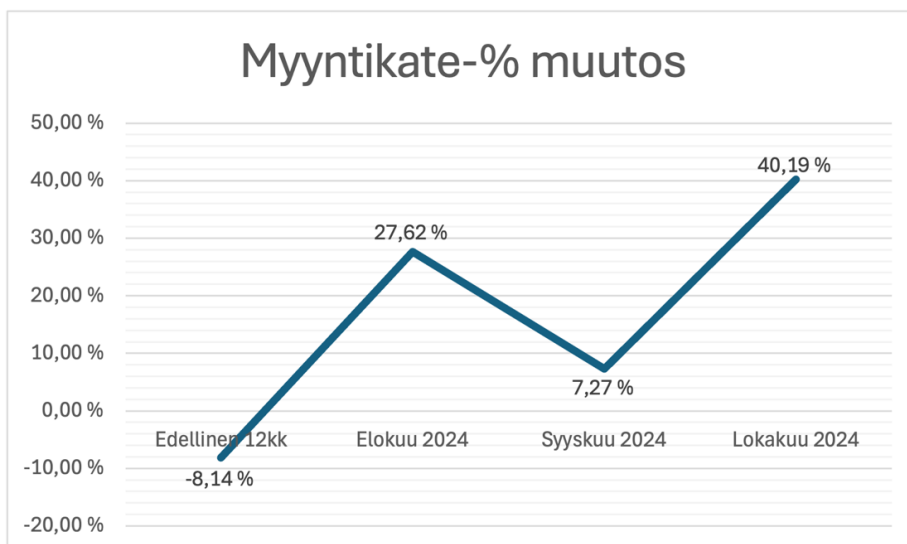
## 8 Tulokset asiakkuuden kannattavuudessa

Organisaation tuntikirjausdataa tutkittiin tutkimuksen alussa ja lopussa. Organisaatiossa käytetään Severa -tuntikirjausohjelmistoa. Samassa ohjelmistossa saadaan seurattua asiakaskannattavuutta, jonka muutosta tutkittiin kolmen kuukauden jaksolta. Tutkimusta edeltävän 12 kuukauden aikana asiakkuuden keskiarvoinen kannattavuus oli  $-8,14$  prosenttia. Liikevaihtoa asiakkuudesta tehtiin keskimääräisesti noin 2000 euroa ja kulut (työtunnit ja kiinteät maksuerät) olivat keskimäärin noin 2200 euroa.

Asiakaskannattavuus parani koko kolmen kuukauden aikana, jolta yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteyttä kannattavuuteen mitattiin. Asiakkuuden kannattavuus oli ensimmäisen kuukauden jälkeen  $27,62$  prosenttia. Liikevaihtoa asiakkuudesta tehtiin noin 2 300 euroa ja kulut (työtunnit ja kiinteät maksuerät) olivat noin 1700 euroa. Muutos tutkimusta edeltävän 12 kuukauden tarkastelujakson kannattavuuteen oli  $+35,76$  prosenttiyksikköä (kuvio 9).

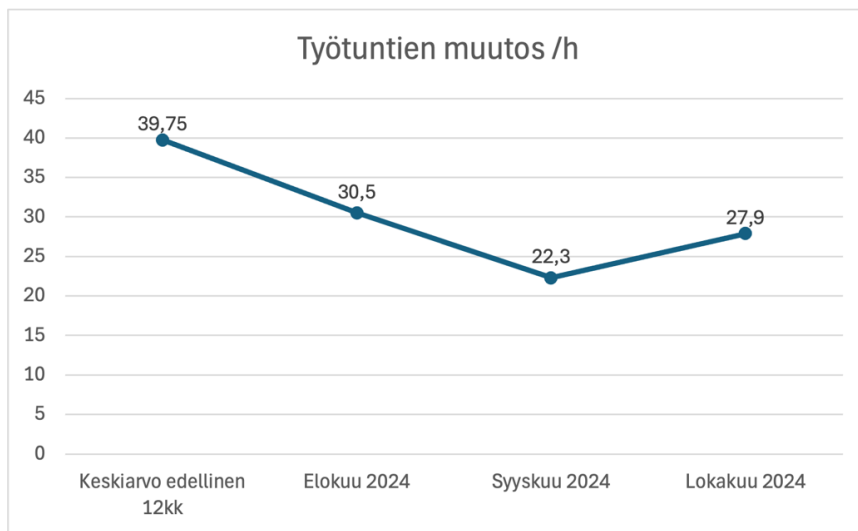
Toisen kuukauden jälkeen kannattavuus oli  $7,27$  prosenttia. Liikevaihtoa asiakkuudesta tehtiin 1800 euroa ja kulut (työtunnit ja kiinteät maksuerät) olivat noin 1700 euroa. Muutos tutkimusta edeltävän 12 kuukauden tarkastelujakson kannattavuuteen oli  $+15,41$  prosenttiyksikköä (kuvio 9).

Asiakaskannattavuus oli kolmantena kuukautena  $40,19$  prosenttia. Liikevaihtoa tehtiin noin 3250 euroa ja kulut olivat noin 1950 euroa. Muutos tarkastelujakson kannattavuuteen oli  $+48,33$  prosenttiyksikköä. (Kuvio 9.)



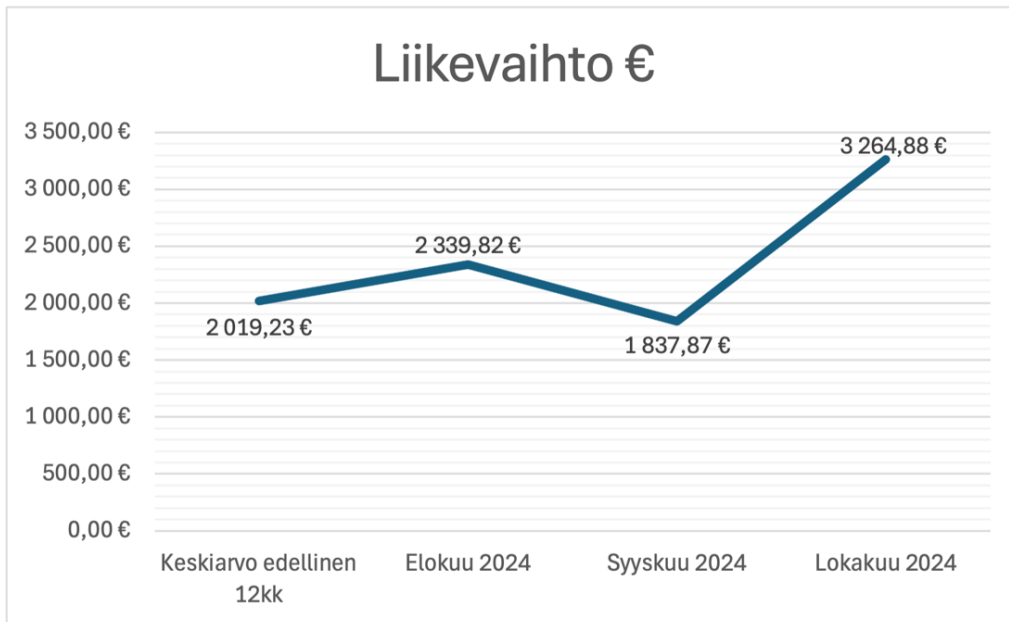
Kuvio 9. Myyntikateprosentin muutos vertailukauteen

Kuviossa 10 esitetty muutos työtunneissa oli alhaisempi vertailukauden keskiarvon tunteihin. Työtunteja ensimmäisen kuukauden aikana asiakkuuteen tehtiin 30,5 tuntia. Työtuntien muutos edelliseen 12 kuukauden ajanjaksoon oli  $-9,25$  tuntia. Toisen kuukauden aikana työtunteja kirjattiin 22,3 tuntia. Muutos työtunneissa toisen kuukauden aikana vertailukauden oli  $-17,45$  tuntia. Työtunteja tehtiin kolmantena kuukautena 27,9 tuntia.



Kuvio 10. Työtuntien muutos vertailukauteen

Liikevaihdon muutosta esitetään kuviossa 11. Ensimmäisen kuukauden aikana liikevaihto kasvoi noin 16 prosenttiyksikköä vertailukauden 12 kuukauden keskiarvosta. Tutkimuksen toisena kuukautena liikevaihto laski noin 22 prosenttiyksikköä edellisestä kuukaudesta ja oli noin 9 prosenttiyksikköä pienempi vertailukauden 12 kuukauden keskiarvoon. Kolmantena kuukautena liikevaihto kasvoi eniten, noin 61 prosenttiyksikköä vertailukauden 12 kuukauden keskiarvoon verrattuna. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Liikevaihdon muutos

Kannattamaton asiakas on negatiivisen katteen omaava asiakkuus (Pellinen 2019: 141). Tutkimusta edeltävän 12 kuukauden vertailukautena asiakkuus oli kannattamaton, myyntikateprosentin ollessa  $-8,14$ . Kolmen mittauskuukauden aikana kannattavuus kasvoi positiiviseksi. Näin ollen asiakkuuden voidaan sanoa olevan tutkimuksen aikana kannattava. Utilisaatiota, eli resurssien tehokkuusastetta, ei tässä tutkimuksessa tuotu esille (Cambridge Dictionary 2024). Kuvion 10 esittämässä tehdyissä työtunneissa on laskua vertailukauteen verrattuna. Myyntikateprosentin kasvaessa, on tehokkuusaste saattanut samalla madaltua, jos työtunteja on kirjattu organisaation sisäisiin tunteihin.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimin yhtenäisellä tuntikirjauskäytännöllä on ollut yhteys asiakaskannattavuuteen. Teemahaastatteluista valitut kolme keskeistä aihetta olivat kirjallisten ohjeiden laatiminen lisäveloitettavista ja kiinteistä työtehtävistä, sekä asiakkaan ja organisaation alle kirjattavista tunteista. Lisäksi asiakassopimusten läpikäyminen lisäveloitettavien tuntien osalta valittiin keskeiseksi aiheeksi. Ohjeiden laatiminen on saattanut selkeyttää osallistuneiden työskentelyä ja toisaalta motivoida tuntikirjausten tarkkuuteen. Tutkimuksen aikana liikevaihto asiakkuudessa kasvoi ja samalla kuitenkin tehdyt työtunnit pienenivät. Laaditulla ohjeistuksella lisäveloitettavista tunteista on saattanut olla hyötyä: asiakkaan alle on voitu kirjata lisäveloitettavaa työtä, joka aiempina kuukausina on kirjattu kiinteään tuntihintaan. Tällaisia töitä voisi olla esimerkiksi ostoreskontran aikatauluhaasteet, jossa asiakkaalta on jouduttu odottamaan kuukausiraportoinnissa materiaalia tai laskujen kierrätys on myöhästynyt sovitusta aikataulusta. Aineiston odottaminen

ja kysely asiakkaalta mainittiin myös teemahaastatteluissa yhdeksi keskeiseksi aiheeksi kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä (Liite 3).

Työtunnit vähenivät vertailukauden jokaisen kolmen kuukauden aikana, jolta asiakaskannattavuuden aineistoa kerättiin. Tämä on saattanut parantaa asiakaskannattavuutta, kun asiakkuuden kulut ovat vähentyneet. Toisaalta ohjeiden laatiminen siitä, mitkä työtehtävät kuuluvat asiakkaan ja organisaation alle, on voinut lisätä tuntikirjauksia organisaatiolle. Asiakkuuden kulut vähenivät kaikkina tutkimuksen kuukausina vertailukauden 12 kuukauden keskiarvosta: ensimmäisen kuukauden aikana muutos kuluissa oli noin -500 euroa, toisena kuukautena noin -470 euroa ja kolmantena noin -230 euroa. Puolet osallistujista vastasivat teemahaastatteluissa, että organisaation sisäisten palaverien työtunnit on ohjeistettu kirjaamaan organisaation alle. Asiakkuuteen liittyvät palaverit on samojen osallistujien mielestä ohjeistettu kirjaamaan asiakkaan alle. (Liite 3.) Ohjeiden laatiminen on saattanut selkeyttää tiimin muiden osallistujien tuntikirjaamiskäytäntöjä esimerkiksi palaverien tuntikirjauksista. Tämä saattaisi näkyä vähentyneinä työtunteina tutkimuksen asiakkuudessa.

Kuusi kahdeksasta osallistujasta oli sitä mieltä, ettei asiakkaiden sopimuksia olla käyty läpi, jotta tietäisi miten työtunnit pitäisi kirjata. Puolet osallistujista toivoi, että asiakassopimuksia käytäisiin läpi yhdessä lisäveloitettavien tuntien osalta (Liite 3.) Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että sopimusten läpikäymisellä on voinut olla yhteyttä parantuneeseen asiakaskannattavuuteen. Toisena kuukautena liikevaihto oli pienempi vertailukauden 12 kuukauden jaksoon verrattuna. Ensimmäisen ja kolmannen kuukauden aikana liikevaihto oli suurempi vertailukauden 12 kuukauden keskiarvoon nähden. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida siis suoraan sanoa, että sopimusten läpikäymisellä lisäveloitettavista töistä olisi yhteys myynnin lisääntymiseen ja täten asiakaskannattavuuteen. Se saattaa kuitenkin vähentää asiakkuuteen kirjattuja tunteja ja täten asiakkuuden kuluja.

## 9 Yhteenveto ja pohdinta

### 9.1 Kehittämistehtävän tavoite ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tämän opinnäytetyön aiheena oli yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa. Se toteutettiin eräälle organisaatiolle. Asiakaskokemus on yksi organisaation keskeisistä strategioista, jonka vuoksi tälle aloitettiin projekti vuonna 2023. Projektin yksi teemoista oli asiakaskannattavuus ja etenkin tekijät, jotka ovat yhteydessä kannattamattomiin asiakkaisiin. Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä oli osa kyseistä asiakaskokemuksen kehittämisprojektia.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli edistää organisaatiossa yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä kannattavuuden parantamiseksi kannattamattomassa asiakkaassa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa organisaatiossa toimintatapoja, joilla on yhteys kannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa. Tutkimuskysymyksenä oli, millainen yhteys yhteyshyönteisellä tuntikirjauskäytännöllä on kannattamattoman asiakkaan kannattavuuteen. Voidaan sanoa, että tutkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen: tuntikirjauskäytännön yhtenäistämällä voi olla yhteys asiakaskannattavuuden parantumiseen. Tässä tutkimuksessa tuntikirjauskäytännön yhtenäistämällä tarkoitettiin selkeiden kirjallisten ohjeiden luomista kiinteistä ja lisäveloitettavista työtehtävistä, sekä mitkä työtehtävät kuuluvat asiakkaan ja mitkä organisaation alle. Lisäksi asiakassopimusten sisältöä käytiin yhteisesti läpi tiimin kanssa.

### 9.2 Pohdintaa keskeisistä tuloksista

Deanin (1996) artikkelissa mainittiin, että järjestelmällisempi ja selkeä tuntikirjauskäytäntö saattaa lisätä laskutettavia työtunteja. Teemahaastattelun osallistuneiden vastauksissa nousi esiin, että joitain työtunteja ei kehdeta laskuttaa. Tämä on linjassa myös kyseisen artikkelin tuloksiin, jossa osallistujissa havaittiin työtuntien aliarviointia. Aiempien tutkimusten tulokset on antanut viitteitä siitä, että työtuntien aliarviointi saattaa aiheuttaa menetettyä laskutettavaa työtä. Deanin (1996) mukaan tuntikirjausjärjestelmän avulla saatiin tarkennettua työaikakirjauksia. Kehittämistehtävän tutkimuksen ensimmäisen ja kolmannen kuukauden aikana sekä liikevaihto, että myyntikateprosentti kasvoi vertailukauteen nähden. Toisena kuukautena liikevaihto oli matalampi vertailukauteen nähden. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, että tarkempi ja yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö lisääsi laskutettavaa työtä.

Gruberin (2009, 234) mainitsema aikasäästö- ja palkka -lähestymistapaa voitiin hyödyntää arvioimalla yhtenäisten tuntikirjauskäytäntöjen vaikutusta kustannuksiin. Artikkelissa mainitaan, että lähestymistavan oletuksissa on riskejä: se olettaa, että säästetty aika käytetään

tehokkaasti uudelleen organisaation tehtäviin. Tämä on oleellista pohdittaessa tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden utilisaatiota. Utilisaatio tarkoittaa resurssien tai jonkin asian tehokasta käyttöä. Organisaatiossa se voi tarkoittaa resurssien hyödyntämistä kustannustehokkaasti oikeisiin työtehtäviin. (Cambridge Dictionary 2024.) Tutkimukseen osallistuneella tiimin tehokkuus on saattanut tippua tutkimuksen aikana. Tutkimuksen kolmen kuukauden mittausjaksolla asiakaskannattavuus kasvoi ensimmäisellä mittauskuukaudella 35,76 prosenttiyksikköä, toisella 15,41 prosenttiyksikköä ja kolmannella 48,33 prosenttiyksikköä. Työtunnit vähenivät ensimmäisellä kuukaudella 9,25 tuntia, toisella 17,45 tuntia ja kolmannella 11,85 tuntia. Näin ollen asiakkuuteen käytettiin vähemmän työtunteja, jolloin nämä säästetyt tunnit on saatettu kirjata organisaation alle sisäiseen työhön.

Utilisaatio on oleellinen pohdittava asia, sillä organisaatiossa mitataan tätä asiakaskannattavuuden lisäksi. Viitaten Gruberin (2009, 234) tulokseen, säästettyä aikaa ei välttämättä käytetä asiakastyöhön: asiakaskannattavuutta voidaan saada parannettua kirjaamalla vähemmän tunteja asiakkaan alle. Samaan aikaan tunteja saatetaan kirjata organisaation alle, joka heikentää organisaation tehokkuutta.

Olemassa olevien asiakkaiden kannattavuutta on helpompaa mitata, jos organisaatiolla on valmista dataa aiemmista ostoista (Mulhern 1999, 27–28). Tutkimuksen asiakkuuden osalta dataa oli helposti saatavilla Severa –tuntikirjausaineistosta. Aineistosta sai haettua muun muassa vertailukauden tuntikirjausdatan, laskutetut työt sekä asiakkuuteen liittyvät kulut. Näin ollen Mulhernin (1999, 27–28) maininta toteutui tutkimuksen asiakaskannattavuuden mittauksessa. Lisäksi aiempi ostohistoria on saattanut helpottaa yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomista, kun on ollut tiedossa useimmiten ostetut lisäveloitettavat palvelut. Osallistunut tiimi on voinut tämän perusteella käydä lisäveloitettavia tunteja läpi tietäen, mitä asiakkuuteen ainakin tullaan myymään tutkimuksen aikana.

Kuten Reinartz ym. (2000, 17–33) tutkimuksessaan totesi, on pitkäaikaisten asiakkuuksien todettu olevan yritykselle kannattavampia. Toisaalta samassa tutkimuksessa todetaan, että sekä lyhyt-, että pitkäkestoiset asiakkuudet voivat olla sekä kannattavia, että kannattamattomia. Asiakkuuden tuotot ovat oleellisempia, kuin elinkaaren kesto. Tutkimuksen asiakkuus on ollut organisaation asiakkaana noin 10,5 vuotta. Asiakkuus ei ole siis uusi, jolloin aiempien tutkimusten tulosten mukaan asiakkuuden tulisi todennäköisemmin olla kannattava. Asiakaskannattavuus on ollut negatiivinen noin kahden vuoden ajan, jolloin tuotot ovat olleet suhteessa kuluihin liian matalat. Tämä olisi Reinartzin ym. (2000, 17–33) tutkimuksen tulosten kanssa linjassa siitä, että sekä lyhyt, että pitkäkestoiset asiakkuudet voivat olla kannattamattomia. Tutkimuksen asiakas on liikevaihdoltaan organisaation pienempien asiakkuuksien joukossa. Asiakkuuden kumulatiivinen osuus organisaation asiakkuuksista on siis pieni. Lisäksi kumulatiivinen tuotto prosentti on matala. Näin ollen tutkimuksen asiakkuus sijoittuisi Mulhernin (1999, 33) esittämän Lorenzin käyrän alkupäähän.

Vaikka tuntikirjauskäytäntöjen yhteydestä kannattavuuteen ei suoranaisesti löytynyt tutkimuksia, työnkulun teknologian yhteydestä löytyi. Jassem (2019, 32–33) tutki asiakaskannattavuusanalyysia asiakkuuden tuoton määrittämiseksi. Etenkin niin kutsutun aikaperusteisen toimintolaskennan avulla saatiin määritettyä asiakkuuden kustannuksia. Työntekijöiden asiakkuuksiin käytettyä aikaa tutkittiin, jonka avulla johto sai seurattua resursseja. Tutkimuksen asiakkuudessa olisi voinut olla hyödyllistä käyttää aikaperusteista toimintolaskentaa. Tällä olisi voitu saada tietoa siitä, paljonko kyseisen asiakkuuden palveleminen maksaa. Aikaperusteisen toimintolaskennan hyöty olisi voinut olla etenkin edellisen 12 kuukauden vertailukauden osalta, kun asiakkuus oli kannattamaton. Laskenta olisi voinut paljastaa mahdollisen liiallisen resurssien käytön kyseisessä asiakkuudessa: aikaperusteisen toimintolaskennan avulla voidaan saada kohdistettua resurssit kannattaviin asiakkuuksiin (Jassem 2019, 32–33).

Tutkimuksen asiakkuuteen tehtiin vuonna 2022 uusi sopimus Standard –paketilla. Sopimuksen uusimisen jälkeen, asiakaskannattavuus on ollut negatiivinen tutkimuksen aloitukseen asti. Sopimuksen uusimisen jälkeen lisäveloitettavaa työtä on saatettu kirjata kiinteiden tuntikirjausten alle. Kuten Jiwoong Shin ym. (2012, 933) mainitsi artikkelissaan, voidaan niin kutsutulla asiakaskustannuksiin perustuvalla hinnoittelulla lisätä kannattavuutta. Uuden sopimuksen myötä, on hintojen kohdennus aiempien palvelukustannusten osalta saattanut jäädä huomiomatta. Tuntikirjauskäytännön yhtenäistämiseksi osallistujien kesken käytiin asiakassopimusten sisältöä läpi. Tämä saattoi edistää lisäveloitettavien töiden kirjausta ja täten parantaa asiakaskannattavuutta ensimmäisen ja kolmannen kuukauden aikana.

### 9.3 Tutkimuksen luotettavuus

Reliabiliteetilla määritellään tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta (Hirsjärvi 2016, 231). Reliaabeliuuden määrittämistavoissa voi olla vaihtelua riippuen tutkimuksen muuttuvista ominaisuuksista. Hirsjärvi ym. (2000, 186) mainitseekin, että harvoin kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen. Kuitenkin arviointien luokittelun avulla voidaan päästä eri arvioijien kesken yksimielisyyteen tutkimuksen tuloksesta. Jos toinen tutkija toteuttaisi saman tutkimuksen, voisi teemahaastatteluissa nousta erilaisia havaintoja. Havainnot lähetettäisiin jälleen asiakkuutta tekeväälle tiimille, joka laatisi yhtenäisen tuntikirjauskäytännön näiden pohjalta. Tutkimuksen reliabiliteetti, eli toistettavuus kärsii juuri tästä syystä: jokainen haastateltava tekee omien kokemustensa perusteella omat tulokset (Hirsjärvi ym. 2008, 186). Näin ollen on epätodennäköistä, että kyseisen tutkimuksen osalta päädyttäisiin täysin samoihin havaintoihin, joiden perusteella yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö laadittaisiin.

On myös syytä pohtia tutkimuksen validiteettia, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastatteluja toisena aineiston keruumenetelmänä. Näiden teemaluettelon kysymysten valinnassa on saatettu tulkita

kysymyksiä väärin. Tämä on yksi tutkimuksen haasteista: mittarit ja menetelmät ei aina vastaa sitä, mitä tutkija ajattelee tutkivansa (Hirsjärvi 2016, 231).

Validius ja reliabelius on usein kytketty määrälliseen tutkimukseen, josta nämä ovat alun perin syntyneet. Voidaan ajatella, ettei ihmisiä tai kulttuuria koskevat kuvaukset ikinä ole samankaltaisia. Laadullisen tutkimuksen osalta tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta saattaa parantaa luotettavuutta. (Hirsjärvi 2016, 231–232.) Tästä syystä kappaleessa 6 on pyritty kertomaan teemahaastattelun aineiston olosuhteista mahdollisimman tarkasti.

Kannattavuuden mittaamisessa on oleellista määritellä ajanjakson pituus, jolta tätä tarkastellaan. Mitä pitempi ajanjakso on, sitä vähemmän mittaamisen tulos altistuu poikkeavuuksille. (Mulhern 1999, 28–29.) Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteyttä kannattavuuteen mitattiin kolmen kuukauden ajan. Mittausjakso oli melko lyhyt, joka saattaa aiheuttaa tulosten poikkeavuuksia. Tulevaisuudessa tutkimus tulisi toteuttaa pitkäikäistutkimuksena, jolloin tulosten poikkeavuuksia voitaisiin vähentää ja täten saada luotettavampaa tietoa asiakaskannattavuuteen yhteydessä olevista tekijöistä.

On myös syytä huomioida, että vertailukauden tuntimäärän keskiarvo sisälsi myös tilinpäätöstunnit. Taloushallintoalalla tyypillisesti alkuvuonna on muutaman kuukauden ajanjakso, jolloin tilinpäätöksen tekeminen aiheuttaa lisätyötunteja verrattuna muihin kuukausiin. Työtunnit vähenivät tutkimuksen mittauskuukausien aikana. Tutkimuksen aineiston keruu aika ajoittui kesä- ja syyskuukausille, jotka ovat tyypillisesti rauhallisempaa aikaa taloushallintoalalla.

#### 9.4 Jatkotutkimusten aiheet

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista havainnoida kyseisen asiakkuuden ristiin ostamisen yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Reinartzin ym. (2003, 77–97) tutkimus tukee hypoteesia siitä, että asiakkaiden ristiinosto yritykseltä on positiivisesti yhteydessä asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksen tekovaiheessa asiakkuuteen myytiin kirjanpidon, teknologian ja palkanlaskennan palveluita. Yritykselle voitaisiin pyrkiä myymään organisaation muita palveluita, kuten HR- ja konsultointipalveluita. Näiden ristiinostojen avulla voitaisiin saada lisättyä asiakkuuden tuottoja ja lisätä täten asiakaskannattavuutta koko organisaation tasolla.

Tutkimuksen asiakkuudessa on nostettu hintoja vuosittain organisaation hinnantarkastuksen yhteydessä. Hinnankorotukset ovat olleet noin 4–7 prosenttia vuosittain. Teemahaastatteluiden havainnoista nousi ilmi, että kyseisessä asiakkuudessa on hintakriittisyyttä. Tämä näkyy muun muassa vuosittaisten hinnankorotusten aikaan reklamaationa ja hintaneuvotteluna. Kuten Saukko (2014, 160) ja Pakkanen (2007, 85) mainitsivat, on hinnoitellulla yhteys katetuottoon: korkean myyntihinnan omaavat asiakkaat ovat kannattavia. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia merkittävämmän hinnankorotuksen tai uuden

hinnoittelumallin yhteyttä kyseisen asiakkuuden liikevaihtoon. Mahdollisen kasvaneen myynnin yhteyttä asiakaskannattavuuteen voitaisiin verrata nykyiseen kannattavuuden tasoon.

Asiakaskannattavuus on ollut negatiivista vuodesta 2022, jolloin tehtiin uusi sopimus Standard –paketilla. Tulevaisuudessa olisikin syytä tarkastella sopimusta ja tehdä siihen mahdollisia päivityksiä nykyhetken työtehtävien mukaisesti. Sopimuksen päivittämisen jälkeen työtehtävät ovat saattaneet lisääntyä. Esimerkiksi ostolaskujen tai kirjanpitoaineiston määrä on voinut kasvaa vuosien aikana. Näin ollen kirjanpitopalvelun tuottamiseen on saattanut mennä enemmän aikaa, mutta kiinteä laskutus on pysynyt vakiona.

Tulevaisuudessa voisi olla oleellista tutkia organisaation asiakkaiden tyytyväisyyden yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Asiakastyytyväisyydellä todettiin olevan ristiriitaista yhteyttä asiakaskannattavuuteen: Keininghamin ym. (2005, 172–179) mukaan tällä ei ole yhteyttä, kun taas Alhoihammeedin (2019, 421) mukaan yhteys on merkittävä. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tehdä samalle asiakkuudelle asiakaskannattavuuteen liittyvä tutkimus, jossa otettaisiin myös huomioon lähtötilanne ja muutos asiakastyytyväisyydessä. Myös teemahaastattelun aineiston keskeisistä havainnoista korostui, että asiakastyytyväisyydellä koettiin positiivinen yhteys asiakaskannattavuuteen. Noin puolet mainitsivat hyvän yhteistyön parantavan niin tyytyväisyyttä, kuin asiakaskannattavuutta. (Liite 3.) Suhdeperustaisella markkinoinnilla on havaittu olevan yhteys asiakastyytyväisyyteen. Tällaisessa markkinoinnissa panostetaan pitkäaikaiseen ja luottamukselliseen asiakassuhteen luomiseen. (Rosárion ym. 2023.) Tutkimuksen asiakkuus on ollut organisaatiossa 10,5 vuotta asiakkaana, jolloin luottamusta on ehditty luoda jo pidemmän aikaa. Mikäli tutkimuksen asiakkuudessa havaittaisiin tyytymättömyyttä, voitaisiin organisaatiossa kehittää suhdeperustaisen markkinoinnin menetelmiä. Tällä voitaisiin vaikuttaa mahdollisesti tyytyväisyyteen ja täten asiakaskannattavuuteen.

Tulevaisuudessa tarvitaan tutkimuksia, jotka käsittelevät tuntikirjauskäytäntöjen yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Teoreettinen viitekehys jäi heikoksi tutkimuksista, jossa tutkitaan kyseistä aihetta. Januszewski ym. (2021, 1157) totesi, että aiemmissa tutkimuksissa tuntikirjauksilla on löydetty yhteys yrityksen suorituskykyyn. Kuitenkaan tuntikirjauskäytännön yhteyttä asiakaskannattavuuteen mittaavia tutkimuksia ei löytynyt. Teoreettiseen viitekehukseen otettiin mukaan tutkimuksia työnkulun teknologian vaikutuksesta asiakaskannattavuuteen, muun muassa aikaperusteisen toimintolaskentaa hyödyntäen.

Sekä Deanin (1996) artikkelissa, että teemahaastatteluiden havainnoissa mainittiin, että työn keskeytykset saattavat estää tarkkojen tuntikirjauksien onnistumisen. Organisaatiossa on syytä panostaa myös työntekijöiden yhtäjaksoisen työskentelyn tukemiseen, helpottaakseen tällä myös tuntikirjausten laatimista. Osallistujien motivaatio työtuntien kirjaamiseen

saattaa vähentyä ajan kuluessa. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää pohtia organisaatiossa, miten ylläpitää työntekijöiden kiinnostusta yhtenäiselle tuntikirjauskäytännölle. Etenkin kiireellisten ajanjaksojen aikana, saatetaan työtunnit kirjata vasta päivän päätteeksi, jolloin tehtyjen työtehtävien muistaminen saattaa olla haastavampaa.

Tämä kehittämistehtävä oli osa organisaation projektia. Projekti jatkuu edelleen tilikautena 2024–2025. Tämän tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään eri osa-alueissa organisaatiossa, kuten organisaation jatkuvan kehittämisen (continuous improvement) työryhmässä. Kyseinen työryhmä on aloittanut tutkimaan tuntikirjauskäytäntöjen yhteyttä muun muassa asiakaskannattavuuteen. Tämän kehittämistehtävän valmistuttua, tullaan tutkimuksen tuloksia esittämään kyseisen työryhmän palaverissa joulukuussa 2024. Teemahaastatteluilta nousseita aiheita voidaan hyödyntää myös tämän työryhmän tutkimuksissa.

Tutkimuksen yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö otettiin käyttöön myös tiimin muissa asiakkuuksissa: kehittämistehtävän aikana tiimin kahdessa kannattavassa asiakkuudessa seurattiin asiakaskannattavuuden muutoksia. Näiden tuloksia ei huomioida tässä tutkimuksessa, jotta kehittämistehtävän aikatauluissa pysyttiin asiakaskokemuksen projektin osalta. Tutkimukseen osallistuneen tiimin yksikössä tullaan ottamaan muihin tiimeihin sama yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö käyttöön vuoden 2025 aikana. Tulevaisuudessa tämän tutkimuksen tuloksia pyritään saamaan jalkautettua myös organisaation muiden tiimien ja liiketoimintoyksiköiden arkeen.

## Lähteet

- Alhola, K., Lauslahti, S. 2002. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Werner Söderström Osakeyhtiö. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- Almohaimmeed, B. 2019. Pillars of customer retention: an empirical study on the influence of customer satisfaction, customer loyalty, customer profitability on customer retention. *Serbian Journal of Management*. Vol.14. (2): 421–435. Viitattu 7.5.2024. Saatavissa <https://www.semanticscholar.org/reader/ae0803ca18ae891ef17430f8def0d6fc0d13c4b4>
- Bowman, D., Narayandas, D. 2004. Linking Customer Management Effort to Customer Profitability in Business Markets. *Journal of Marketing Research*. Vol XLI. 433-447. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkr.41.4.433.47011?journalCode=mrja>
- Cambridge Dictionary 2024. Meaning of utilization in English. Cambridge University Press & Assessment 2024. Viitattu 6.10.2024. Saatavissa <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/utilization>
- Damm, R. 2011: A review of the customer lifetime value as a customer profitability measure in the context of customer relationship management. *IntangibleCapital*. 7(2): 261–279. Viitattu 14.5.2024. Saatavissa <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/11305/raphael%20damm.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dean, E. 1996. Time Recording and Reporting: How to Make Legal Practice Profitable. *International Review of Law, Computers & Technology*. Vol. 10. Issue 2. Viitattu 12.10.2024. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13600869.1996.9966447>
- Eklund, I., Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Epstein, M. J. 2002. Customer Profitability Analysis. Management Accounting Guideline. The society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants. Viitattu 28.9.2024. Saatavissa <https://www.studocu.com/id/document/sekolah-tinggi-ilmu-ekonomi-semarang/manajemen/customer-profitability-analysis/65940428>
- Eriksson, P., Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Resarch. SAGE. Viitattu 21.4.2024. Saatavissa <https://methods.sagepub.com/book/qualitative-methods-in-business-research>

Gao, L., Melero-Polo, I., Sese, F. J. 2019. Customer Equity Drivers, Customer Experience Quality, and Customer Profitability in Banking Services: The Moderating Role of Social Influence. *Journal of service research: JSR*, 2020–05, Vol.23 (2), p.174–193. Viitattu 5.5.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/333776384\\_Customer\\_Equity\\_Drivers\\_Customer\\_Experience\\_Quality\\_and\\_Customer\\_Profitability\\_in\\_Banking\\_Services\\_The\\_Moderating\\_Role\\_of\\_Social\\_Influence](https://www.researchgate.net/publication/333776384_Customer_Equity_Drivers_Customer_Experience_Quality_and_Customer_Profitability_in_Banking_Services_The_Moderating_Role_of_Social_Influence)

Garland, R. 2001. What Influences Customer Profitability? Service-Profit Chain Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Tarketing, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 10. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jt.5740049.pdf>

Gruber, H. 2009. Profitability Analysis of Workflow Management Systems. *IEEE Conference on Commerce and Enterprise Computing*. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://ieeexplore.ieee.org/document/5210792>

Gupta, S., Lehmann D. R. 2003. Customer as Assets. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 17. No. 1. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.saimia.fi/science/article/pii/S1094996803701261>

Haenlein M., Kaplan, A. M. 2009. Unprofitable customers and their management. Kelley School of Business. Indiana University. *Business Horizons*. 52, 89-87. Viitattu 14.5.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/23647896\\_Unprofitable\\_customers\\_and\\_their\\_management](https://www.researchgate.net/publication/23647896_Unprofitable_customers_and_their_management)

Helgesen, Ø. 2006. Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36. 757-769. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/247070691\\_Customer\\_accounting\\_and\\_customer\\_profitability\\_analysis\\_for\\_the\\_order\\_handling\\_industry-A\\_managerial\\_accounting\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/247070691_Customer_accounting_and_customer_profitability_analysis_for_the_order_handling_industry-A_managerial_accounting_approach)

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsingin yliopisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajasvaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Ikäheimo, S., Malmi, T., Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Alma Talent Oy.

Itnner, C. D., Larcker, D. F. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting & Economics*. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016541010100026X>

Januszewski, A., Krupcala, K. 2021. Impact of the CRM System and Time Management on Organization Effectiveness and Performance: Case study of an E-Commerce Micro Enterprise. *European Research Studies*. Vol. 24. Iss. 1. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa <https://ersj.eu/journal/2015>

Jassem, S. 2019. USING TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING AND CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS FOR STRATEGIC PLANNING IN HOTEL MANAGEMENT. *International Journal of Business, Accounting and Management*. Vol. 4. Issue 1. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/335857753\\_USING\\_TIME-DRIVEN\\_ACTIVITY-BASED\\_COSTING\\_AND\\_CUSTOMER\\_PROFITABILITY\\_ANALYSIS\\_FOR\\_STRATEGIC\\_PLANNING\\_IN\\_HOTEL\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/335857753_USING_TIME-DRIVEN_ACTIVITY-BASED_COSTING_AND_CUSTOMER_PROFITABILITY_ANALYSIS_FOR_STRATEGIC_PLANNING_IN_HOTEL_MANAGEMENT)

Jiwoong Shin, K. S., Dae-Hee, Y 2012. When to “Fire” Customers: Customer Cost-Based Pricing. *Management Science*. Vol 58. No. 5. 932-947. Viitattu 29.9.2025. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/261979791\\_When\\_to\\_Fire\\_Customers\\_Customer\\_Cost-Based\\_Pricing](https://www.researchgate.net/publication/261979791_When_to_Fire_Customers_Customer_Cost-Based_Pricing)

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, Jaana, Niskanen, Mervi 2021. *Laskentatoimi*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Järvinen, J. 2018. Customer profitability analysis using time-driven activity-based costing. Three interventionist case studies. *The Nordic Journal of Business*. Oulun yliopisto. Viitattu 31.3.2024. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/323006858\\_Customer\\_profitability\\_analysis\\_using\\_time-driven\\_activity-based\\_costing\\_Three\\_interventionist\\_case\\_studies](https://www.researchgate.net/publication/323006858_Customer_profitability_analysis_using_time-driven_activity-based_costing_Three_interventionist_case_studies).

Keiningham, T. L., Perkins-Munn, T., Aksoy, L., Estrin, D. 2005. Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share-of-wallet. *Managing Service Quality*. Vol 15. No. 2. Viitattu 13.10.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/235309263\\_Does\\_customer\\_satisfaction\\_lead\\_to\\_profitability\\_The\\_mediating\\_role\\_of\\_share-of-wallet](https://www.researchgate.net/publication/235309263_Does_customer_satisfaction_lead_to_profitability_The_mediating_role_of_share-of-wallet)

Mijoč, J., Starčević, D. P., Mijoč I. 2014. Investigation of the relationship between contemporary cost management methods and improvement in financial performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Vol. 27. Issue 1. Viitattu 29.9.2024. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2014.966970>

Mulhern, F. J. 1999. Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 13. No. 1. Viitattu 9.5.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1002/%28SICI%291520-6653%28199924%2913%3A1%3C25%3A%3AAID-DIR3%3E3.0.CO%3B2-L>

Mäntyneva, M. 2019. *Key Account Management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia*. Helsinki: Kauppakamari: Viitattu 20.4.2024.

Pakkanen, J. 2007. Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät paperiteollisuusyrityksessä: empiirinen tutkimus. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteen tiedekunta. Viitattu 27.8.2024.

Pellinen, J. 2019. *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. Helsinki: Alma. 3. painos.

Reinartz, W. J., Kumar V. 2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*. Vol. 67. Viitattu 9.10.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.67.1.77.18589>

Reinartz, W. J. Kumar, V. 2000. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol 64. Viitattu 8.10.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.64.4.17.18077>

Rosário, A. T., Casaca, J. A. 2023. Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*. Vol 39. No. 169. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/377358694\\_Relational\\_Marketing\\_and\\_Customer\\_Satisfaction\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/377358694_Relational_Marketing_and_Customer_Satisfaction_A_Systematic_Literature_Review)

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajilla ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.6.2024. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Saukko, T. 2014. *Factors Affecting Customer Profitability: A Bibliometric Study*. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous. Viitattu 17.3.2024. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/98464/Factors%20affecting%20customer%20profitability.pdf?sequence=2>.

Singh S., Singh A. K. 2016. Customer Relationship Management (CRM) – A Statistical Perspective. *International Journal of Current Research*. Vol. 8. (2). 26771-26776. Viitattu 8.10.2024 Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/341435040\\_CUSTOMER\\_RELATIONSHIP\\_MANAGEMENT\\_CRM](https://www.researchgate.net/publication/341435040_CUSTOMER_RELATIONSHIP_MANAGEMENT_CRM)

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Van R., Erik M. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. Eindhoven University of Technology. Marketing Intelligence & Planning. Vol 23. No. 4. Viitattu 27.8.2024. Saatavissa [https://abeuk.online/sites/default/files/files/6USMR\\_Article\\_2.pdf](https://abeuk.online/sites/default/files/files/6USMR_Article_2.pdf)

Zeithaml, V. A., Rust, R. T., Lemon, K. N. 2001. The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. California Management Review. Vol. 43. No. 4. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/270024594\\_The\\_Customer\\_Pyramid\\_Creating\\_and\\_Serving\\_Profitable\\_Customers](https://www.researchgate.net/publication/270024594_The_Customer_Pyramid_Creating_and_Serving_Profitable_Customers)

## Liite 1. Projektisuunnitelma

### Projektisuunnitelma

Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen kannattamattomassa asiakkaassa

### Projektin tausta

Asiakaskokemuksen kehittäminen on organisaation strateginen teema. Tästä on käynnissä oma projekti, jossa on mukana organisaation eri yksiköiden edustajia. Yksi projektin teemoista on asiakaskannattavuuden parantaminen. Asiakaskokemuksen kehittämisryhmän toiminta aloitettiin syksyllä 2023. Tällöin ryhmälle jaettiin pääteemat, joita ovat asiakasläh-töisyys osaamisena, asiakaskannattavuus, asiakaspolut, puhelinpalvelut, asiakastyytyväi-syys (NPS), sekä asiakkaan haltuunotto sopimuksen jälkeen.

### Projektin tavoitteet

Tavoitteena oli edistää organisaatiossa yhtenäistä tuntikirjauskäytäntöä, kannattavuuden parantamiseksi kannattamattomassa asiakkaassa.

### Projektin organisoituminen ja resursointi

Asiakaskokemuksen kehittämisprojektin päällikkö hyväksytti kehittämistehtävän aiheen joh-toryhmässä. Projektipäällikkö nimettiin kehittämistehtävän ohjaajaksi. Lisäksi mukaan ni-mettiin yksikönvetäjä, jonka tiimissä otettiin yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö käyttöön.

### Riskienhallinta

Projektin aikataulu osuu kesälomakaudelle. On riskinä, että yhtenäisen tuntikirjauskäytän-nön yhteyden seuranta asiakaskannattavuuteen jää suunniteltua lyhyemmäksi. Riskinä myös muutosvastaisuus isossa organisaatiossa käyttää uusia menetelmiä tai käytänteitä.

### Tehtäväkokonaisuudet ja niiden jakautuminen

Kannattamattoman asiakkuuden tiimin haastattelu. Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön kehit-täminen tiimin kesken. Tuntikirjauskäytännön yhteys asiakaskannattavuuteen.

### Aikataulu

Haastattelut toteutetaan 06-07/2024 aikana. Tiimi ottaa yhtenäisen tuntikirjauskäytännön käyttöön 08-10/2024 ajalle, jonka ajalta seurataan tämän yhteyttä asiakaskannattavuuteen.

### Budjetti

Haastatteluihin käytetään noin kahdeksan henkilötyötuntia. Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön luomiseen käytetään noin 8 henkilötyötuntia. Budjetti koostuu henkilötyötuntien kustannuksista.

#### Raportointi

Projektin kulkua raportoidaan asiakaskokemuksen kehittämisen projektin vetäjälle, sekä yksikön vetäjälle, jonka tiimissä yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö luodaan. Valmiin projektin tuotos raportoidaan organisaation accounting -liiketoimen yksiköille ja johtoryhmälle.

#### Viestintä

Projektiin liittyvä viestintä tapahtuu organisaation viestintäkanavissa, kuten Microsoftin Teams, Outlook ja Planner. Myös organisaation intrasivulla tullaan viestimään projektin tuloksista.

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

Aihe: Yhtenäisen tuntikirjauskäytännön vaikutus asiakaskannattavuuteen asiakkaassa x.

### 1. Perustiedot

- Nimi, ikä
- Rooli
- Työvuodet organisaatiossa
- Koulutustausta

## Teemahaastattelun teemat ja kysymykset

### 1. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Saukko 2014, Damm 2011)

- Minkä tekijöiden ajattelet olevan yhteydessä asiakaskannattavuuteen?
- Mihin tekijöihin koet itse voivasi vaikuttaa asiakaskannattavuudessa x asiakkaassa?

### 2. Asiakkaan sopimus ja sen sisältö

- Oletko tutustunut x asiakkaan sopimukseen ja sen sisältöön?
- Onko tiimissä käyty yhteisesti läpi asiakkaan x sopimusta ja sen sisältöä?
- Mitä ajatuksia sopimus ja sen sisältö herättää sinussa?

### 3. Lisäveloitettavat tunnit

- Mitä ajattelet lisäveloitettavista- ja kiinteistä tunteista?
- Millaisena koet tehtävät, jotka ovat sopimuksen mukaan asiakkaalta lisäveloitettavia?
- Millaisia tunteita sinussa herättää, jos asiakkaalta lisäveloitetaan tekemääsi työtä?

### 4. Hinnoittelu (Saukko 2014)

- Mitä ajattelet asiakkaan kanssa sovitusta sopimushinnasta?
- Millaisena koet hinnoittelun vaikutuksen asiakaskannattavuuteen?

### 5. Asiakastyytyväisyys (Almohaimmeed 2019, Bowman 2004)

- Millaisena koet asiakastyytyväisyyden olevan x asiakkuudessa?

-Miten koet asiakastytyvyyden vaikuttavana asiakaskannattavuuteen?

6. Työnkulun teknologian (tuntikirjausohjelman) vaikutus (Gruber 2009)

-Millaisena koet Severan käytön tuntikirjauksissa?

-Onko Severan käyttöä käyty tiimin kanssa yhteisesti läpi?

## Liite 3. Teemahaastattelun aineiston keskeiset havainnot

	kpl vastaajista
<b>Teema 1: Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät:</b>	
Yhtäjaksoisesti tekeminen alusta loppuun, ilman keskeytyksiä	7
Asiakkaan alle kirjatut tunnit	5
Työtehtäviin käytetty aika	5
Aineiston odottelu ja kysely asiakkaalta	5
Automaatio	4
<b>Teema 2: Sopimukset</b>	
Ei olla käyty yhteisesti läpi, miten tunnit kirjataan	6
Uusien asiakkuuksien tekijöiden kanssa käyty läpi	5
Toivotaan sopimusten läpikäyntiä, mikä lisäveloitettavaa	4
<b>Teema 3: Lisäveloitettavat tunnit</b>	
Arkuus kirjata lisäveloitettavaksi	4
Epäselvyys, mitä voi kirjata lisäveloitettavaksi	3
On selvää, mikä lisäveloitettavaa ja mikä kiinteää	3
Laskutuksen automaatio jättää osan tunneista väärälle työlajille.	3
<b>Teema 4: Hinnoittelu</b>	
Asiakas hintakriittinen	3
Palvelu alihinnoiteltu	3
Hinta ok	3
Organisaatio kalliimpi kuin muilla tilitoimistoilla yleisesti	2
<b>Teema 5: Asiakastyytyväisyys</b>	
Hyvä asiakastyytyväisyys parantaa kannattavuutta	5
Asiakkaalta saadaan ihan hyvää palautetta	4
Asiakastyytyväisyys hyvällä tasolla	3
Hyvä yhteistyö lisää tyytyväisyyttä ja kannattavuutta	3
Liikapalveleminen voi heikentää kannattavuutta	2
<b>Teema 6: Teknologia (Severa)</b>	
Severa ihan toimiva järjestelmä	5
Yhtenäinen tuntikirjauskäytäntö käyty aikoinaan läpi yhteisesti	4
Monen eri asiakkaan tekeminen hankaloittaa tuntikirjausten jakamista	3
Tuntien kirjaus aikaa vievää, saattaa jäädä viimeiseksi työpäivänä	2
Yhteiset ohjeet kuvauksiin olemassa, josta voi kopioida severan kuvaukseen	1
<b>Teema 7: Organisaation sisäiset tunnit</b>	
Tiimiin liittyvät palaverit kirjataan organisaation alle, asiakkuuteen liittyvät asiakkaan alle	4
Ohjeistuksena on, että kahvitauot upotettava asiakkaan alle	2

Jos kollegan kanssa tehdään samaa asiakasta, merkaako toinen perehdyttämisen alle?	1
Toivotaan tarkennusta, mitkä palaverit organisaation alle ja mitkä asiakkaan	1
<b>Teema 8: Mikä tai mitkä asiat helpottaisivat yhteneväisyyttä?</b>	
Selkeät kirjalliset ohjeet, mitkä kuuluu kiinteään ja mitkä lisäveloitettavaa. Auttaisi esim. lomaturauksissa	5
On jo olemassa yhteneväinen käytäntö	3
On olemassa jo lista, josta voi kopioida suoraan selitteet. Osa käyttää ja osa ei.	3
Selkeät kirjalliset ohjeet, mitkä kuuluu asiakkaan ja mitkä organisaation alle	3
<b>Teema 9: Mikä tai mitkä asiat hankaloittavat yhteneväisyyttä?</b>	
Yksilöllisyys kirjauksissa	2
Perehtyminen: kirjaako molemmat asiakkaan alle, vai toinen organisaation alle?	2
Konserni: osa kirjaa kaikki tunnit emoyhtiölle, osa jakaa tytäryhtiöille	1
<b>Teema 10: Yleisiä ajatuksia yhtenäisen tuntikirjauskäytännön vaikutuksesta asiakaskannattavuuteen</b>	
Tulisi olla yhtenäinen lista kiinteästä ja lisäveloitettavista töistä	2
Sopimukset tulisi käydä läpi yhteisesti tai esihenkilön kanssa, mikä kiinteää ja mikä ei	1
Käydään yhdessä läpi jo olemassa oleva käytäntö, Kerrataan tasaisin väliajoin	1
Tunteja olisi hyvä kirjata ajantasaisena, ei päivän päätteeksi. Ajastimen hyödyntäminen severassa.	1