

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2025

Eero Valtanen

Tekijänvaihdoksen vaikutus asiakaskannattavuuteen tilitoimistossa

– Case Tilitoimisto X

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2025 | 33 sivua

Eero Valtanen

Tekijänvaihdoksen vaikutus asiakaskannattavuuteen tilitoimistossa

- Case Tilitoimisto X

Tilitoimistoalan kannattavuuteen vaikuttaa useat tekijät, joista yksi on asiantuntijan vaihtuminen. Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten tilitoimiston työntekijän vaihtuminen eli tekijänvaihdos vaikuttaa asiakaskannattavuuteen.

Opinnäytetyön tietoperustaosiossa käsitellään ja tarkastellaan tilitoimiston näkökulmasta kannattavuutta, asiakaskannattavuutta, katelaskentaa sekä erilaisia laskutusperusteita. Opinnäytetyön empiirinen osa on case-tutkimus toimeksiantajalle.

Tutkimus perustui määrälliseen analyysiin, jossa tarkasteltiin 68 asiakasyrityksen laskutus- ja kateprosenttidataa vuosilta 2023–2024. Analyysi tehtiin vertaamalla neljää eri ajanjaksoa. Tulokset osoittivat, että keskimäärin asiakaskannattavuus laski vaihdoksen yhteydessä. Samalla havaittiin, että hieman yli puolilla yrityksistä kannattavuus kuitenkin parani heti vaihdoksen jälkeen ja noin kolmanneksella nousi jopa korkeammalle tasolle kuin ennen vaihdosta.

Tuloksista voidaan päätellä, että tekijänvaihdoksella on useimmiten lyhytaikainen negatiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen. Porehdytys, sisäinen tiedonsiirto ja tiimityöskentelyn kehittäminen lieventävät vaihtuvuuden vaikutuksia ja parantavat prosessien hallintaa.

Asiasanat: Asiakaskannattavuus, kannattavuus, tekijänvaihdos.

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Kannattavuus ja katelaskenta	7
2.1 Kannattavuus	7
2.2 Asiakaskannattavuus	8
2.3 Katelaskenta	10
3 Laskutustavat	14
4 Case: Asiakaskannattavuuden muutos tekijänvaihdoksessa	21
4.1 Lähtötilanne	21
4.2 Aineisto	22
4.3 Analyysi	23
4.4 Tulokset	25
5 Johtopäätökset	29
Lähteet	31

Kuvat

Kuva 1. Malli saadusta tiedostosta.	22
Kuva 2. Laskituksen laskemisen malli.	23
Kuva 3. Kateprosenttien keskiarvojen laskeminen.	24
Kuva 4. Yritysten kannattavuuden keskiarvot.	25
Kuva 5. Viivakaavio tuloksista.	26

Kaavat

Kaava 1. Katetuottoprosentin laskentakaava (Osaavayrittäjä n.d.).	8
Kaava 2. Katetuottolaskelma (Osaavayrittäjä n.d.).	11

1 Johdanto

Kannattavuus on elinehto toimivalle sekä kestäväälle liiketoiminnalle. Tili toimisto on palveluyritys ja toimii asiantuntijapalveluiden alalla, jossa asiakassuhteiden hallinta ja kannattavuuden optimointi ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan menestykselle.

Kannattavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tehdä voittoa liiketoiminnallaan. Kannattavuus voidaan jakaa eri osa-alueisiin esimerkiksi myyntikatteeseen, käyttökatteeseen ja nettotulokseen. Etenkin palveluyrityksissä, kuten tili toimistoissa, kannattavuutta tutkitaan asiakaskannattavuuden kautta. Asiakaskannattavuus ja resurssien tehokas hyödyntäminen korostuvat erityisesti tili toimiston kannattavuuden tarkastelussa.

Asiakaskannattavuus on merkittävä mittari, joka kuvaa yrityksen kykyä tuottaa arvoa asiakkailleen kustannustehokkaasti. Se määräytyy muun muassa laskutusmallin, asiakassuhteen kestävyuden ja palvelutuotannon tehokkuuden perusteella. Kannattavuuden hallinta edellyttää jatkuvaa seurantaa ja mahdollisten riskitekijöiden tunnistamista. Yksi merkittävä riskitekijä on henkilöstön vaihtuvuus, erityisesti taloushallinnon asiantuntijoiden osalta, jotka tuottavat palvelua asiakkaille.

Tekijänvaihdos eli taloushallinnon asiantuntijan vaihtuminen voi vaikuttaa asiakaskannattavuuteen monin eri tavoin. Muutokset voivat vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, laskutukseen ja työn tehokkuuteen, mikä heijastuu suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tekijänvaihdos yleensä johtaa hetkelliseen tehottomuuteen sekä kannattamattomuuteen, kun uusi työntekijä perehtyy asiakkaaseen. Perehtyminen tarkoittaa yleensä työskentelyprosessiin tutustumista, mutta myös asiakasyrityksen liiketoiminnan tuntemista. Perehtymisen lisäksi asiakassuhde voi kärsiä, jos asiakas kokee palvelunlaadun laskeneen aiempaan työntekijään verrattuna. Tämä voi johtaa siihen, että asiakas lähtee ja tuottaa asiakaskatoa. Asiakaskato taas puolestaan heikentää tili toimiston kannattavuutta pitkälläkin aikavälillä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on tarkastella, miten tekijänvaihdos vaikuttaa asiakaskannattavuuteen tilitoimistossa. Tilitoimistoalalla on erityisen tärkeää, että asiakas tuntee itsensä palvelluksi ja huomioiduksi. Kannattavuutta ja tehokkuutta korostetaan koko ajan enemmän. Tehokkuuden korostaminen lisää työn stressaavuutta ja tätä kautta työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä taas ilmenee asiakkaalle tekijänvaihdoksena. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaskannattavuuden heilahdukset tekijänvaihdosprosessin aikana.

Työ koostuu tietoperustasta sekä case-tutkimuksesta. Työn tietoperustassa käsitellään kannattavuutta, asiakaskannattavuutta katelaskentaa sekä erilaisia laskutusperusteita. Työssä käydään läpi kiinteähintainen laskutus, määrään perustuva laskutus ja aikaperusteinen laskutus.

Työ toteutetaan toimeksiantona tilitoimistolle, joka toimii Suomessa. Tilitoimisto tarjoaa laajaa palvelutarjontaa, mutta pääpaino on taloushallinnon sekä palkanlaskennan palveluissa. Tilitoimiston asiakaskunta on hyvin laaja. Tilitoimistolla on toimivat raportit asiakaskannattavuuden seurantaan, mutta ei suoranaista raporttia siihen kuinka paljon tekijänvaihdos vaikuttaa asiakaskannattavuuteen ja millä aikajaksolla. Työn tavoitteena on selvittää tilitoimistolle asiakaskannattavuuden heilahdukset tekijänvaihdosprosessin aikana. Tähän tavoitteeseen päästään, kun tarkastellaan toimeksiantajan tekijänvaihdoksia katteiden ja laskutusmäärän puolelta. Näiden avulla saadaan laskettua asiakaskannattavuuksia tekijänvaihdosprosessin aikana. Lopputuloksen avulla toimeksiantajan pystyy kehittämään tekijänvaihdosprosessia tehokkaammaksi ja kannattavammaksi.

2 Kannattavuus ja katelaskenta

Yritysten tarkoituksena on luoda voittoa. Voittoa luodakseen yrityksen liiketoiminnan on oltava kannattavaa. Kannattavuus on keskeinen menestyksen mittari yritystoiminnassa. (Procountor n.d.) Erityisesti tilitoimistoalalla, mutta muillakin palvelualoilla kannattavuuden hallinta on tärkeää, koska se auttaa pysymään kilpailukykyisenä ja varmistamaan palveluiden oikeanlaisen hinnoittelun. Lisäksi kannattavuuden hallinta tukee taloudellista vakautta, mikä on olennaista pitkän aikavälin menestykselle.

Taloushallinto seuraa ja raportoi kannattavuutta hyödyntämällä erilaisia mittareita ja raportointimenetelmiä. Keskeisiä tunnuslukuja ovat esimerkiksi liikevoitto, käyttökate ja erilaiset tuottoasteet, kuten sijoitetun pääoman tuotto ja oman pääoman tuotto. Budjetointi ja ennustaminen ovat tärkeitä työkaluja, joiden avulla yritys voi arvioida tulevaa kannattavuuttaan ja vertailla toteutuneita lukuja ennusteisiin (Osaavayrittäjä n.d.).

Katelaskenta on työkalu, jolla voidaan mitata kannattavuutta. Sen avulla voidaan eritellä liiketoiminnan kustannuksia, tuottoja ja katteita eri palvelu- ja asiakaskohtaisesti. (Jormakka ym. 2021, 163–164.) Työkalu on yksi tärkeimmistä hinnoitteluun. Kun katelaskentaa hyödyntää oikein, tukee se yrityksen tulevaisuuden suunnitelmia ja varmistaa, että talous kestää suunnitelmat.

2.1 Kannattavuus

Kannattavuus tarkoittaa, että liiketoiminta on kannattavaa ja se tuottaa voittoa. Se kuvastaa liiketoiminnan taloudellista menestystä ja kykyä pärjätä pitkällä aikavälillä. Suuri joukko tunnuslukuja on kehitetty mittaamaan kannattavuutta, mistä jokainen mittaa kuitenkin eri tavalla ja eri näkökulmasta yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus on tärkeä mittari yrityksen menestykseen. Se myös antaa kuvan yrityksen tehokkuudesta ja taloudellisesta hyvinvoinnista. (Procountor n.d.)

Kannattavuuden mittaamiseen käytetään yleensä kahta päätyyppiä. Nämä tyypit ovat liikevaihtoon perustuvat katemittarit ja pääomaan perustuvat tuottomittarit. Katemittarit arvioivat, kuinka paljon voittoa syntyy suhteessa myyntiin esimerkiksi myyntikateprosentti ja käyttökateprosentti, kun taas tuottomittarit mittaavat voittoa suhteessa sijoitettuun pääomaan esimerkiksi oman pääoman tuotto prosentti ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. (Alma insights n.d.) Näiden lisäksi kannattavuutta voidaan tarkastella muun muassa yrityksen liikevaihdosta, -voitosta ja nettotuloksesta (Procountor n.d.). Liikevaihto ja -voitto ovat helposti saatavilla yritysten tuloslaskelmalta, eivätkä tarvitse erillistä laskentaa. Varsinkin pääomaan perustuvat tuottomittarit voivat olla joissakin tapauksissa työläitä laskea.

Kannattavuus on tärkeää sijoittajien ja omistajien lisäksi, myös yrityksen työntekijöille, asiakkaille sekä muille sidosryhmille. Muille kannattavuus on tärkeää, koska se viestii, että yrityksellä on kykyä kasvaa, investoida ja luoda uusia työpaikkoja. (Procountor n.d.)

2.2 Asiakaskannattavuus

Palveluyrityksillä, kuten tilitoimistoilla, asiakaskannattavuuden seuraaminen on keskeistä liiketoiminnan menestyksen kannalta. Asiakkaiden kannattavuutta arvioitaessa on tärkeää tarkastella asiakastyön määrää sekä palveluntuotannossa käytettyjä prosesseja. Pieni asiakas voi olla erittäin kannattava, mikäli työ sujuu mutkattomasti eikä vaadi palveluntarjoajalta liikaa resursseja. Toisaalta suuri asiakas voi olla kannattamaton, jos se aiheuttaa paljon selvitystyötä tai kuormittaa asiakaspalvelua merkittävästi (Heikkinen 2024).

$$\text{Katetuotto prosentti} = \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

Kaava 1. Katetuotto prosenttien laskentakaava (Osaavayrittäjä n.d.).

Asiakaskannattavuuden seuraamisessa keskeisin mittari on kateprosentti. Kateprosentti lasketaan kaavan 1 mukaan. Jos kustannukset ovat liian suuret suhteessa laskutukseen, asiakas on kannattamaton. Suurimmat kustannukset syntyvät tehdystä työstä, ja tässä palkkakustannukset ovat ylivoimaisesti suurin erä. Myös järjestelmäkustannukset vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, ja niiden oikea kohdentaminen hinnoitteluun on tärkeää. Tilitoimistojen tulee myös varmistaa, että järjestelmävaatimukset kohtaavat palvelutarjonnan, sillä ylimitoitettut järjestelmäpalvelut voivat heikentää kannattavuutta. (Heikkinen 2024).

Asiakassegmenttien tarkastelu tuo arvokkaita näkemyksiä segmenttien priorisointiin. Segmentointi auttaa tunnistamaan kustannustehokkaimmat asiakkaat, mutta erityisen arvokasta se on kannattamattomien asiakkaiden tunnistamisessa (Heikkinen 2024). Asiakaskannattavuuden muotoutumiseen vaikuttavat lisäksi hinnoittelumallit, asiakaskohtaiset palvelukustannukset, asiakassuhteen pituus sekä asiakaspalveluun käytetty aika ja resurssit. Laskutusperusteet, kuten kiinteähintainen, määräperusteinen tai aikaperusteinen laskutus, vaikuttavat kannattavuuslukuihin. Oikean laskutusperusteen valinta ja palveluiden yhdistäminen voivat varmistaa asiakkuuksien kannattavuuden, mikä edistää liiketoiminnan pitkäikäisyyttä (Antega Insights 2023).

Taloushallinnon raportointi ja analyysit tarjoavat arvokasta tietoa asiakaskannattavuuden seurantaan. Reaaliaikainen data ja ennusteet auttavat optimoimaan resursseja, reagoimaan nopeasti tehottomuuteen ja tunnistamaan kannattavimmat asiakassegmentit. Taloushallinto voi tukea toimintojen kehittämistä siten, että kannattavimpien segmenttien palvelusta tulee tehokkaampaa (Vestil n.d.).

Tilitoimistossa tekijänvaihdos voi vaikuttaa merkittävästi asiakaskannattavuuteen. Asiakkaan ja asiantuntijan välinen suhde voi olla keskeinen osa asiakastyytyväisyyttä, ja vaihtuvuus voi heikentää asiakassuhdetta tai jopa johtaa asiakkuuksien menettämiseen. Toisaalta uusi tekijä voi tuoda mukanaan tehokkaampia työtapoja, parempaa asiakaspalvelua

tai uusia lisämyyntimahdollisuuksia, mikä voi parantaa asiakkuuden kannattavuutta. Myös asiakkaan oma liiketoiminnan kehitys voi vaikuttaa kannattavuuteen: liiketoiminnan kasvu voi lisätä palveluiden kysyntää ja parantaa kannattavuutta, kun taas taloudelliset haasteet voivat johtaa palveluiden vähentämiseen tai maksuehtojen kiristymiseen. (Larjavaara 2025.)

Taloushallinnon luomat raportit ovat keskeisiä työkaluja yrityksen päätöksenteossa. Raportit tarjoavat tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta ja näin auttavat arvioimaan liiketoiminnan kannattavuutta. Keskeisiä raportteja ovat tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma. (Larjavaara 2025.)

Tehokkuuden parantamisen kohteita sekä mahdollisia säästömahdollisuuksia voidaan tunnistaa talousraportoinnin avulla. Tarkkuus ja laatu raporteissa ovat olennaisia yrityksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta. Raporttien virheet ja epä johdonmukaisuudet voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja heikentää yrityksen mainetta. On tärkeä muistaa, että raportointi ei ole pakollinen rutiini. (Accado n.d.)

2.3 Katelaskenta

Katelaskenta on tärkeä työkalu liiketoiminnan taloudellisessa ohjauksessa ja kannattavuuden kehittämisessä. Katelaskenta tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tuottavuuden ja kustannusten jakautumista eri palvelu- ja asiakasryhmittäin (Saarinen ym. 2022, 39). Katelaskennan avulla voidaan selvittää mitkä palveluista ovat kannattavia sekä tuottavia, ja mitkä vaativat parannuksia hinnoitteluun tai muuhun, jotta kannattavuus saadaan varmistettua.

Tiltoimistot, jotka tarjoavat monia palveluita voivat käyttää katelaskentaa selvittääkseen, kuinka eri palvelut vaikuttavat kokonais kannattavuuteen. Katelaskenta auttaa tunnistamaan nämä kehityskohdat kuten tehottomuus ja resurssien käytön optimointi.

Katetuottolaskelma

Katelaskennan työkaluna käytetään katetuottolaskelmaa. Laskelmaa käytetään kannattavuuden arviointiin ja hallintaan. Sitä myös käytetään tuloksen suunnitteluun. Katetuottolaskenta tarjoaa selkeän ja yksinkertaisen laskentamallin, joka tukee myös lyhyen aikavälin päätöksentekoa. Laskentaa varten kustannukset jaotellaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi myytävän tuotteen ostohinta ja palveluyrityksellä, palvelun tuottamiseen menneet työtunnit. Kiinteitä kustannuksia ovat kustannukset, jotka eivät ole sidoksissa siihen, kuinka paljon tuotetta tai palvelua myydään. Näitä ovat esimerkiksi toimitilan vuokrat & sähkölaskut sekä ajoneuvokulut kuten polttoaine ja korjaukset. Katetuottolaskenta on erinomainen työkalu tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa, ja sen avulla voidaan löytää vastauksia moniin yrityksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin kuten paljonko tuotetta tai palvelua tarvitsee myydä, jotta saadaan kiinteät kustannukset katettua. (Jormakka ym. 2021, 163.) Kaavassa 2 on katetuottolaskelma.

Myynti tuotot

- Muuttuvat kustannukset

= Katetuotto (Myyntikate)

- Kiinteät kustannukset

= Tulos (voitto tai tappio)

Kaava 2. Katetuottolaskelma (Osaavayrittäjä n.d.).

Katetuottolaskelman tärkein mittari on myyntikate. Myyntikate kuvaa kuinka paljon katetta jää palvelusta tai tuotteesta, kun siitä on vähennetty suorat kustannukset, kuten työtunnit tai materiaalit. (Saarinen ym. 2022, 39–40.)

Myyntikate auttaa arvioimaan, kuinka tehokkaasti resursseja käytetään voiton tuottamiseen.

Asiakaskohtainen kate

Asiakaskohtainen kate on tärkeä mittari, kun tarkastellaan asiakaskannattavuutta. Se tarkastelee asiakassuhteen tuottavuutta. Tämä laskentatapa auttaa etenkin palveluyrityksiä tunnistamaan asiakkuuksista sekä tuottavimmat että asiakkuudet, joiden hinnoittelua tai muuttuvia kustannuksia on muutettava. Asiakaskohtainen kate on hyödyllinen työkalu, kun halutaan optimoida asiakaspohjaa, hinnoittelua ja palveluiden kohdentamista tehokkaasti. Asiakaskohtainen kate lasketaan kaavan 2 mukaan katetuottoon asti. Laskelmaan otetaan asiakkaan tuottamat myyntituotot sekä asiakkaasta syntyneet muuttuvat kustannukset. Näin saadaan asiakaskohtainen kate. (Osaavayrittäjä n.d.)

Digitalisaation ja tekoälyn vaikutus katelaskentaan

Taloushallinnon digitalisaatio on tuonut uusia mahdollisuuksia resurssien hallintaan ja tehokkuuden parantamiseen. Pilvipohjaiset järjestelmät, automaatio ja tekoälypohjaiset analyysityökalut mahdollistavat entistä tarkemman ja nopeamman tiedon käsittelyn, mikä tukee palvelualan yritysten kasvua ja kannattavuutta. Digitalisaation avulla taloushallinto voi tarjota reaaliaikaista dataa ja ennusteita, mikä parantaa päätöksenteon laatua ja nopeutta. Lisäksi automaation avulla voidaan vähentää manuaalista työtä ja virheitä, mikä vapauttaa resursseja strategisempaan käyttöön. (Accountor 2024.)

Tekoälypohjaiset analyysityökalut puolestaan mahdollistavat syvällisemmän ja ennakoivamman analyysin, mikä auttaa yrityksiä reagoimaan markkinamuutoksiin ja hyödyntämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia entistä tehokkaammin. (Accountor 2024.) Katelaskennassa digitalisaatio ja tekoäly parantavat merkittävästi tarkkuutta ja tehokkuutta (FabricAI 2019). Automaatio vähentää manuaalisen laskennan virheitä ja nopeuttaa prosesseja, jolloin työtunteja vapautuu strategisimpiin tehtäviin. Tekoälypohjaiset analyysityökalut tarjoavat syvällisempiä näkemyksiä kustannusrakenteista ja ennustavat tulevia

kustannuskehityksiä, mikä auttaa yrityksiä optimoimaan hinnoittelustrategioitaan ja parantamaan katteitaan. Näin digitalisaatio tukee palveluliiketoiminnan katelaskentaa ja auttaa yrityksiä saavuttamaan paremman taloudellisen suorituskyvyn. (Clerica n.d.)

3 Laskutustavat

Tilitoimistossa laskutusperusteen valinta on keskeinen osa liiketoiminnan kannattavuutta, laskutusprosessin sujuvuutta ja se vaikuttaa asiakastytyvyyteen. Erilaisilla laskutusperusteilla on omat hyvät ja huonot puolensa (Mariannan Tili 2017). Laskutusperuste ei vaikuta ainoastaan siihen, miten yritys saa tuloja, vaan myös siihen, millaiseksi asiakassuhde muotoutuu.

Kiinteähintainen laskutus

Kiinteähintainen laskutus tarkoittaa etukäteen sovittua veloitusta etukäteen sovittuun työhön (CopyCampus n.d.). Tilitoimistossa tämä tarkoittaa sitä, että yritys saa kerran kuukaudessa laskun esimerkiksi taloushallintopalvelusta, joka sisältää kirjanpidon teon, arvonlisäveroilmoituksen lähettämisen sekä raporttien lähettämisen asiakkaalle. Kiinteähintaisessa mallissa siis projektille tai työlle asetetaan ennalta sovittu hinta, joka pysyy samana riippumatta siitä, kuinka paljon aikaa tai resursseja sen toteuttaminen lopulta vaatii. Tämä malli vaatii yleensä tarkan määrittelyn projektin tai palvelun sisällöstä sekä selkeän sopimuksen siitä, mitä hintaan kuuluu ja mitä ei. (Tasanen 2024.)

Kiinteälaskutus tuo paljon hyötyjä. Isoimpana hyötyjä laskutusmallissa on sen ennustettavuus. Se tarjoaa helposti ennustettavan kassavirran. Ennustettavuus auttaa suunnittelemaan budjetointia paremmin, koska tulojen vaihtelu on vähäistä. Ennustettavuus lisää myös tehokkaampaa hallinnointia kassavirtaan, sillä laskutusmalli tuo jatkuvaa tasaista tuloa. (Tasanen 2024.) Lisäksi se helpottaa liiallista tehokkuuden seuraamista tuntikirjanpidosta. Tämä taas auttaa työntekijöitä ja yrityksen johtoa keskittymään enemmän arvon tuottamiseen asiakkaalle. Laskutusmalli on myös asiakkaalle selkeä ja helposti ymmärrettävä. Asiakas tietää mitä saa ja millä hinnalla, kun sopimus on tehty selväksi. (Tasanen 2024.)

Vaikka kiinteälaskutus tuo paljon hyötyjä, niin haittojakin löytyy. Suurimpana haasteena on löytää oikea hinta palvelulle. Alihinnoiteltu palvelu voi johtaa

tappiolliseen työhön ja ylihinnoiteltu palvelu voi ajaa asiakkaat pois kilpailijoille. Koska kiinteähintaisessa mallissa työhön käytetty aika ei suoraan vaikuta laskutuksen suuruuteen, riskit ovat suuremmat palvelun tarjoajalla erityisesti, jos palvelun tarve ja käyttö kasvaa ilman hinnan korjausta tai lisälaskutusta. Kiinteähintainen hinnoittelu vaatiikin huolellista taustatyötä, tarkkoja laskelmia kannattavuudesta sekä selkeitä sopimusehtoja, jotta kannattavuus on hyvä & pysyy hyvänä ja palvelun laajuus on hallittavissa. (Tasanen 2024; Copycampus n.d.)

Määrään perustuva laskutus

Määrään perustuva laskutus on hinnoittelumalli, jossa asiakkaan maksama summa määräytyy suoraan palvelun käytön perusteella. Tilitoimistoissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakas maksaa käsiteltyjen kirjanpidon tapahtumien, laadittujen palkkalaskelmien tai tilinpäätöksen liitetietojen määrän mukaisesti (Yrityksen-perustaminen n.d.). Malli perustuu ajatukseen, että asiakas maksaa vain siitä työstä, joka tilitoimistossa tehdään, mikä tekee hinnoittelusta läpinäkyvän ja joustavan sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Tämä laskutustapa on erityisen hyödyllinen yrityksille, joiden liiketoiminnan volyyymi vaihtelee, sillä se mahdollistaa kustannusten skaalautuvuuden: hiljaisempina kausina laskutus on pienempi, kun taas kiireisinä aikoina, jolloin työmäärä kasvaa, myös palvelun hinta nousee. Tämä voi auttaa asiakasta hallitsemaan talouttaan joustavammin ja antaa tilitoimistolle mahdollisuuden hinnoitella palvelunsa tehokkaasti todellisten resurssitarpeiden mukaisesti. Taloushallinnon näkökulmasta määrään perustuva hinnoittelu voi tarjota tasapainoisen ja skaalautuvan tavan hinnoitella tilitoimiston palvelut, mutta se vaatii jatkuvaa seurantaa ja analyysiä. Kun hinnoittelua hallitaan tehokkaasti, se mahdollistaa tilitoimistolle kannattavan liiketoimintamallin, jossa palveluiden hinta mukautuu todelliseen työmäärään ja asiakkaiden tarpeisiin. (Lindström 2023.)

Määrään perustuva laskutus tuo tilitoimistolle vakautta ja ennustettavuutta, sillä kuukausittaiset tulot määräytyvät suoraan käsiteltyjen tositteiden määrän

mukaan. Tämä auttaa sekä tilitoimistoa että asiakasta hallitsemaan talouttaan paremmin, koska laskutus pysyy selkeänä ja yllättävät kulut vähenevät. Lisäksi tämä hinnoittelumalli kannustaa tilitoimistoa kehittämään prosessejaan ja hyödyntämään automaatiota, koska tehokkaampi työskentely parantaa kannattavuutta. Automatisoidut järjestelmät vähentävät manuaalista työtä ja mahdollistavat resurssien kohdentamisen tuottavampiin tehtäviin. Asiakkaille tämä tarjoaa joustavuutta, sillä hinnoittelu mukautuu yrityksen toiminnan laajuuteen: pienemmät yritykset maksavat vähemmän ja suuremmat enemmän, mikä tekee mallista oikeudenmukaisen ja skaalautuvan. Lisäksi asiakkaiden on helppo ymmärtää, mistä laskut koostuvat, mikä lisää avoimuutta ja vahvistaa asiakassuhteita. (Mariannan Tili 2017.)

Tämä laskutusmalli voi tarjota merkittäviä etuja sekä tilitoimistolle että asiakkaalle, mutta siihen liittyy myös haasteita asiakaskannattavuuden hallinnan näkökulmasta. Ensinnäkin kausivaihtelut ja epätasainen työmäärä voivat aiheuttaa ongelmia tilitoimiston kannattavuudelle. Jos asiakkaalla on kuukausia, jolloin tapahtumia on hyvin vähän, tilitoimistolla on silti hoidettavia perusrutiineja, jotka eivät välttämättä tule katetuiksi tapahtumaperusteisella hinnoittelulla. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa osa työstä jää käytännössä veloittamatta tai laskutuksen ennustettavuus heikkenee. (Koho Sales n.d., 5.)

Toinen keskeinen haaste on hinnoittelun joustavuuden puute. Vakioidut määrään perustuvat hinnat eivät aina huomioi asiakaskohtaisia erityistarpeita, kuten laajempaa raportointia tai monimutkaisempia taloushallinnon vaatimuksia. Tämä voi johtaa siihen, että tietyt asiakkaat vaativat merkittävästi enemmän työtä kuin toiset, mutta heitä veloitetaan silti saman kaavan mukaan, mikä voi heikentää asiakkuuden kannattavuutta. (Koho Sales n.d., 5.)

Kolmantena haasteena voi olla laskutuksen ennustettavuus, jos asiakkaan liiketoiminnan volyyymi vaihtelee suuresti. Esimerkiksi tilitoimiston tulee varautua tilanteisiin, joissa asiakkaan tapahtumamäärä kasvaa äkillisesti, mutta sopimushinnoittelu ei ole joustava muuttuvien tarpeiden huomioimiseksi. Tämä voi aiheuttaa resursointiongelmia ja johtaa lisätyöhön, jota ei aina ole helppo laskuttaa jälkikäteen. Usein näiden syiden takia määrään perustuvan

hinnoittelun rinnalle suositellaan usein kiinteää kuukausihintaa tai lisäveloituksia tietyistä erityistapauksista, jotta tilitoimisto voi varmistaa jokaisen asiakkuuden kannattavuuden pitkällä aikavälillä. (Koho Sales n.d., 5.)

Aikaperusteinen laskutus

Aikaperusteinen laskutus on yksi yksinkertaisimmista laskutustavoista. Laskutus tapahtuu siten, että laskutetaan nimen mukaisesti se aika joka työhön, on käytetty. Tämä laskutusmalli on yleinen asiantuntijapalveluissa, kuten konsultointi, lakipalvelut ja tilitoimistot. (Grönroos 2021.)

Tuntihinta määräytyy työn haastavuuden ja vaativuuden perusteella. Tavoiteltu kate vaikuttaa tuntihintaan. Tässä laskutusmallissa asiakas maksaa vain toteutuneista työtunneista, mikä tarkoittaa, että palveluntarjoajan kannattavuus riippuu työn tehokkuudesta ja laskutettavien tuntien määrästä. (Mariannan Tili 2017.) Hinnoittelua voidaan myös toteuttaa himan eri tavoin, kuin pelkällä yhdellä tuntihinnalla. Hinta voi vaihdella sen kiireellisyyden tai asiantuntijavaatimuksen mukaan. (Koho Sales n.d., 4.)

Laskutustyyllillä on etuja ja hyötyjä, erityisesti asiantuntijapalveluissa kuten tilitoimistopalvelut. Asiakkaan näkökulmasta laskutusmalli on reilu, koska hän maksaa vain todellisesta työpanoksesta eikä esimerkiksi kiinteähintaisen laskutuksen tapauksessa joudu maksamaan ylimääräistä varmuusmarginaalia, jonka palvelutarjoaja saattaa sisällyttää hintaan (Mariannan Tili 2017).

Laskutusmalli tukee myös läpinäkyvyyttä ja oikeudenmukaisuutta asiakkaalle. Tämä siksi, että niin asiakas kuin palvelutarjoaja voivat seurata tarkasti käytettyjä tunteja ja varmistaa laskutuksen oikeudenmukaisuuden. (FelxWork 2024.) Asiakas maksaa vain todellisesta työmäärästä, mikä vähentää palveluntarjoajan riskiä alihinnoittelusta kiinteähintaiseen laskutukseen verrattuna (Koho Sales n.d., 4).

Aikaperusteinen laskutus mahdollistaa joustavan reagoinnin työn määrän muutoksiin ilman tarvetta uusien sopimusten neuvottelulle, mikä on erityisen

hyödyllistä ennakoimattomissa tilanteissa (FlexWork 2024). Esimerkkinä tilitoimistomiston asiakas laajentaa yritystoimintaansa selkeästi, kuten yritystoston kautta tai työntekijöitä & kalustoa lisäämällä. Liiketoiminta kasvaa, joka tarkoittaa kirjanpidon suurenemista.

Laskutustavan yksinkertaisuus tekee siitä helposti ymmärrettävän sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle (Grönroos 2021). Ymmärrettävyys vähentää väärinkäsitysten riskiä ja helpottaa hinnoittelun kommunikoimista.

Laskutusmalliin liittyy useita haasteita, jotka vaikuttavat niin palveluntarjoajan kuin asiakkaidenkin toimintaan. Suurimmista haasteista on laskutuksen epäsäännöllisyys. Tämä hankaloittaa sekä palveluntarjoajan sekä asiakkaan budjetointia ja ennakoimista. Laskun suuruus voi vaihdella hyvin paljon riippuen siitä, kuinka paljon aikaa työn suorittamiseen menee. Esimerkiksi tilinpäätöksen yhteydessä voi tulla suuriakin yllätyksiä, kun laskutettavat tunnit ylittävät alkuperäiset arviot. (Mariannan Tili 2017.)

Laskutusmallissa on todella haastavaa vertailla hintoja eri palveluntarjoajien välillä. Eri asiantuntijoilla tai kirjanpitäjillä saattaa olla hyvin erilaisia tuntihintoja, ja näiden vertailu voi olla haasteellista. Tämä haastavuus ja epätietoisuus voi tehdä asiakkaalle vaikeaksi valita oikea kumppani ja johtaa siihen, että valitaan edullisin, vaikka se suurella todennäköisyydellä ei ole paras vaihtoehto työn laatua ja tehokkuutta tarkastellessa. (Grönroos 2021.)

Tuntihinnoittelussa myös asiantuntijan työnopeus vaikuttaa suoraan työn hintaan, mikä saattaa johtaa siihen, että asiantuntijat eivät aina työskentele mahdollisimman tehokkaasti, koska he saavat enemmän rahaa, jos työ vie enemmän aikaa. (Grönroos 2021.)

Koska asiakas maksaa käytetyn ajan mukaan, palveluntarjoajalla voi olla vähemmän kannustimia työskennellä nopeasti ja tehokkaasti.

Tuntihinnoittelussa palveluntarjoaja voi helposti saada enemmän tuloja, jos työ kestää kauemmin, mutta tämä voi luoda ristiriidan tehokkuuden ja tulojen maksimoimisen välillä. (FlexWork 2024.) Palveluntarjoaja saattaa kokea

paineita työskennellä hitaasti ja käyttää aikaa turhiin toimiin, koska se hyödyttää suoraan hänen ansioitaan.

Vaikutus kiinteähintaisessa laskutuksessa

Kiinteähintaiseen työhön tekijänvaihdos tilitoimistossa voi vaikuttaa merkittävästi, koska tällöin asiakas ja tilitoimisto ovat sopineet etukäteen hinnasta, joka ei muutu riippuen siitä, kuka työn suorittaa. Jos uusi kirjanpitäjä tai muu tilitoimiston työntekijä ei ole yhtä kokenut tai tehokas kuin edellinen, työntekeminen saattaa viedä enemmän aikaa tai vaatia lisäresursseja, kuten perehdyttäminen asiakkaaseen tai kulutus ohjelmiston käyttöön. Tämä voi johtaa siihen, että alkuperäisestä hinnasta tulee kannattamaton tilitoimistolle, mikäli työ vie enemmän aikaa kuin alun perin oli arvioitu. Toisaalta, jos uusi työntekijä tuo mukanaan enemmän osaamista tai parempaa tehokkuutta, työ voi valmistua nopeammin ja jopa paremmalla laadulla, mikä saattaa parantaa tilitoimiston kannattavuutta ja asiakastytyväisyyttä. Tässä yhteydessä on tärkeää, että tilitoimisto pitää asiakkaan ajan tasalla mahdollisista muutoksista aikarajoissa tai työn laadussa, jotta asiakas ymmärtää muutoksen vaikutukset. (eTasku 2024.)

Vaikutus määrään perustuvassa laskutuksessa

Tekijänvaihdoksen merkitys määrään perustuvassa laskutuksessa on pienempi, kuin kiinteähintaisessa tai aikaperusteisessa laskutuksessa, muttei merkityksetön. Tekijänvaihdos ei vaikuta suoraan yksikköhintaan, mutta se voi muuttaa tuotettavan työn määrää ja laatua. Jos uusi työntekijä ei ole yhtä nopea, tarkka tai perehtynyt asiakkaan talousjärjestelmiin, määrä, joka voidaan saavuttaa tietyssä ajassa, saattaa pienentyä. (Mariannan Tili 2017.) Tämä voi johtaa laskutettavan määrän vähenemiseen ja siten tilitoimiston tulojen pienenemiseen. Esimerkiksi, jos uusi kirjanpitäjä ei tunne asiakasyrityksen aiempia käytäntöjä yhtä hyvin, hän voi joutua käyttämään enemmän aikaa tarkasteluun ja perehtymiseen, mikä vaikuttaa suoraan laskutettaviin määriin.

Toisaalta, jos uusi työntekijä tuo tehokkuutta, parempaa asiantuntemusta ja ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnan erityispiirteistä, työ voidaan suorittaa nopeammin ja tarkemmin, mikä voi nostaa tuotettavan työn määrää sekä arvoa ja siten kasvattaa tilitoimiston laskutettavia määriä. (Fennoa 2024.) Tällöin asiakastyytyväisyys voi myös parantua, koska asiakkaat arvostavat työn suorittamisen nopeutta, tarkkuutta ja asiantuntevuutta.

Vaikutus aikaperusteisessa laskutuksessa

Tekijänvaihdos voi aikaperusteisessa laskutuksessa vaikuttaa suoraan projektin kustannuksiin, sillä uusi työntekijä saattaa tarvita enemmän aikaa tehtävän suorittamiseen, erityisesti jos hän ei ole yhtä kokenut, asiakaslähtöinen tai hyvin perehtynyt kyseiseen yritykseen ja sen erityispiirteisiin. Tämä voi johtaa korkeampiin laskutettaviin tunteihin, mikä puolestaan nostaa asiakkaan maksamaa hintaa. Jos työntekijän vaihdos johtaa aikarajojen pitenemiseen tai uusien työntekijöiden tarpeeseen perehtyä asiakasyrityksen taloudellisiin prosesseihin, lisäkustannuksia voi syntyä. Toisaalta, jos uusi työntekijä on nopeampi tai asiantuntevampi, työ saattaa valmistua nopeammin, jolloin projektin kustannukset pysyvät alhaisempina, ja asiakas voi saada laadukasta palvelua kohtuullisessa ajassa. (Fennoa 2024.)

Tuntihinnoittelussa on myös tärkeää, että tilitoimisto ilmoittaa mahdollisista aikarajoista ja työmäärän muutoksista asiakkaalle, jotta asiakas ei ylläty siitä, että kustannukset voivat vaihdella työntekijän vaihtumisen vuoksi. Avoin ja läpinäkyvä viestintä auttaa estämään väärinkäsityksiä ja tukee asiakassuhteen luottamuksellisuutta. (eTasku 2024.)

4 Case: Asiakaskannattavuuden muutos tekijänvaihdoksessa

Opinnäytetyön empiirisen osan tarkoituksena on selvittää, kuinka paljon tilitoimiston asiakaskannattavuus vaihtelee asiantuntijan vaihtumisen yhteydessä. Tutkimus toteutetaan määrällisenä analyysinä toimeksiantajalle, ja siinä tarkastellaan asiakaskohtaisia taloudellisia tunnuslukuja ennen ja jälkeen henkilövaihdon.

Toimeksiantajana on Suomessa toimiva tilitoimisto, joka on toiminut alalla jo vuodesta 2004. Tilitoimiston työntekijämäärä on noin sata. Näin ollen tutkimukseen saadaan tarpeeksi erilaisia tekijänvaihdoksia ja näissä olleita asiakasyrityksiä.

4.1 Lähtötilanne

Lähtötilanne on, ettei toimeksiantajalla ole tarkkaa tietoa, miten erilaiset tekijänvaihdokset vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Yleisesti tiedetään, että tekijänvaihdos heikentää asiakaskannattavuutta ainakin hetkellisesti, mutta toimeksiantaja haluaa syvällisemmän analyysin asiakaskannattavuuden muutoksista tekijänvaihdosprosessin aikana.

Toimeksiantajalla on toimivat raportit asiakaskannattavuuden sekä -laskutuksen seurantaan. Vaikka raportit ovat kattavia, ne eivät tuo esiin tekijänvaihdosprosessin vaikutuksia yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi tekijänvaihdoksen jälkeen asiakas voi vaikuttaa isossa kuvassa niukasti kannattavalta, vaikka ennen prosessia kannattavuus on ollut erittäin hyvä. Tarkemmassa analyysissä kuitenkin huomataan, että tekijänvaihdosprosessin heikentävän kannattavuutta merkittävästi.

4.2 Aineisto

Aineistoina on käytössä toimeksiantajalta asiakaskohtainen kateprosentti jokaiselta työntekijältä, joka on tehnyt kyseistä asiakasta kuukausittain. Tämä sama on myös asiakaslaskutuksen määrästä. Ajanjaksona aineistossa on 2022–2024.

Tässä toimeksiannossa tekijänvaihdoksella tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakasta hoitaneen työntekijän työsuhde on päättynyt. Eli aineistossa ei ole niin sanottuja sisäisiä siirtoja, vaan pelkästään tekijänvaihdokset, jotka ovat syntyneet siitä syystä, että aiemman tekijän työsuhde on päättynyt.

Työsuhteiden päättyminen on tapahtunut 1.1.2023 ja 31.12.2024 aikavälillä.

Tälle aikavälille toimeksiantajalla on ollut 16 työsuhteen päättymistä. Näiden 16:n päättymisen seurauksena on ollut 75 tekijänvaihdosta ja näistä 68 on ollut eri asiakasyritystä. Eli mukana on seitsemän uudelleen vaihdosta samasta asiakkaasta.

Näiden rajausten perusteella olen saanut toimeksiantajalta Excel tiedoston, jossa ovat nämä 68 eri asiakasyritystä.

	01/2023		02/2023		03/2023	
	Laskutus €	Kate %	Laskutus €	Kate %	Laskutus €	Kate %
Yritys 1	704	54,05 %	1 070	56,57 %	911	58,00 %
Työntekijä 1						
Työntekijä 2						
Työntekijä 3	133	78,74 %	245	57,88 %	261	50,66 %
Työntekijä 4						
Työntekijä 5						
Työntekijä 6						
Työntekijä 7						
Työntekijä 8						
Työntekijä 9	155	40,70 %	158	64,12 %	113	87,20 %
Työntekijä 10	416	51,14 %	667	54,30 %	537	55,44 %

Kuva 1. Malli saadusta tiedostosta.

Asiakasyrityksien alle on kerrottu tekijät, jotka ovat työtä asiakkaalle tehneet. Näihin tekijöihin sisältyy aina vähintään yksi tekijä, joka on merkitty eri värillä, kuten kuvassa 1 oleva työntekijä 10, jonka työsuhde on päättynyt ajanjakson 1.1.2023 - 31.12.2024 aikana. Lisäksi käytössä oli kuvan 1 mukainen taulukko, joka kattoi ajanjakson 1.1. – 31.12.2022.

4.3 Analyysi

Analyysia lähdettiin tekemään niin, että ensimmäisenä kuukausittaiset katteet irrotettiin omalle välilehdelle. Nyt tiedostossa on siis neljä taulua vuoden 2022 laskutus, vuoden 2022 katteet, vuosien 2023–2024 laskutus ja vuosien 2023–2024 katteet. Tämän vaiheen jälkeen selvitettiin työntekijöiden lähtökuukausi, jotta luvut saadaan jaettua oikein tekijänvaihdokseen. Tähän saatiin tiedosto toimeksiantajalta, jossa oli ilmoitettu työntekijä ja työsuhteen päättymispäivä.

Edelliset vaiheet olivat siistimistä sekä avustavia, joiden jälkeen pystyttiin kunnolla aloittamaan analyysin teko. Ensimmäisenä selvitetään, miten paljon laskutus on muuttunut prosentuaalisesti. Tähän käytettiin työsuhteenpäättymispäivää hyväksi. Tämä päivämäärä rajaa laskutuksen. Ennen päättymispäivää tapahtunut asiakaslaskutus on vanhaa laskutusta ja päättymispäivän jälkeen uutta laskutusta.

	06/2023	07/2023	08/2023	09/2023	10/2023	11/2023	12/2023	01/2024	02/2024	03/2024	04/2024	05/2024	06/2024	07/2024	08/2024	09/2024	10/2024	11/2024	12/2024
	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €	Laskutus €
Yritys 1	810	388	480	571	1 266	1 517	643		1 258	462	1 554	2 186	772	693	253	340	872	303	541
Työntekijä 1														32					
Työntekijä 2		30																	
Työntekijä 3	279	273	126	313	214	350	456		391	149	126	107		184	86	24	240	82	80
Työntekijä 4												34							
Työntekijä 5											86	468	611	423	80	187	519	31	136
Työntekijä 6													51						11
Työntekijä 7											144		41						
Työntekijä 8											204	408	118	34	113	113	204	133	308
Työntekijä 9				0					170	272	1 024	639		17					
Työntekijä 10	531	85	354	258	1 052	1 167	187		697	41									

Kuva 2. Laskutuksen laskemisen malli.

Kuvassa 2 on esimerkki siitä, miten laskutusmäärät on laskettu. Työntekijän työsuhte tässä tapauksessa on päätynyt maaliskuussa 2024, josta saadaan selville, että uusi laskutus on enintään yhdeksän kuukautta, koska laskutustiedot loppuvat joulukuuhun 2024. Jotta luvut ovat vertailukelpoiset uuden ja vanhan laskutuksen välillä, on ajanjaksot oltava yhtä pitkät. Kuvassa 2 keltaisella värjätty alue on siis vanhan laskutuksen määrä ja vihreällä värjätty on uuden laskutuksen määrä. Laskutuksien määrien laskettua, laskettiin

prosentuaalinen muutos. Kuvan 2 yrityksessä laskutus nousi 14 %. Eli uutta laskutusta oli 14 % enemmän mitä vanhaa laskutusta.

Kun laskutuksen muutos saatiin laskettua, siirryttiin kannattavuuksien laskemiseen. Aluksi määritettiin vertailu- ja tarkasteluajanjaksot kannattavuuksille. Ensimmäinen ajanjakso alkaa neljä kuukautta ennen edellisen työntekijän työsuhteen päättymistä ja päättyy kaksi kuukautta ennen sitä. Toinen ajanjakso alkaa kuukausi ennen työsuhteen päättymistä ja päättyy kuukausi työsuhteen päättymisen jälkeen. Kolmas ajanjakso alkaa kaksi kuukautta työsuhteen päättymisen jälkeen ja päättyy neljä kuukautta päättymisen jälkeen. Neljäs ajanjakso kattaa samat kuukaudet kuin kolmas ajanjakso, mutta sijoittuu vuotta aiemmin. Esimerkkinä jos työntekijän työsuhde on päättynyt elokuussa 2024, ensimmäinen ajanjakso on huhtikuusta kesäkuuhun 2024. Toinen ajanjakso on heinäkuusta syyskuuhun 2024. Kolmas ajanjakso on lokakuusta joulukuuhun 2024. Neljäs ajanjakso on lokakuusta joulukuuhun 2023.

Vertailu- ja tarkastelujaksojen määrittämisen jälkeen siirryttiin kannattavuusprosenttien laskentaan. Kannattavuudet laskettiin toimeksiantajan ohjeistuksen mukaisesti tarkastelujaksojen katteiden keskiarvojen perusteella. Kaikkien työntekijöiden kateprosentit otettiin keskiarvoon mukaan, kuten laskutusmääräänkin.

	huhti.23	touko.23	kesä.23	heinä.23	elo.23	syys.23	loka.23	marras.23	joulu.23	tammi.24	helmi.24	maalis.24	huhti.24	touko.24	kesä.24	heinä.24	elo.24
	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %	Kate %
Yritys 1	56,44 %	64,20 %	56,81 %	54,32 %	31,14 %	43,79 %	55,73 %	57,38 %	74,20 %		43,45 %	24,37 %	27,51 %	21,22 %	37,51 %	38,03 %	45,44 %
Työntekijä 1																100,00 %	
Työntekijä 2		59,34 %		-31,58 %													
Työntekijä 3	56,44 %	64,68 %	47,59 %	65,82 %	-27,93 %	24,44 %	59,58 %	17,30 %	79,04 %		56,74 %	-26,24 %	-214,21 %	-132,45 %		-7,33 %	66,42 %
Työntekijä 4														75,26 %			
Työntekijä 5													-27,63 %	25,31 %	46,78 %	48,99 %	77,45 %
Työntekijä 6																	62,06 %
Työntekijä 7													87,58 %		71,00 %		
Työntekijä 8													1,18 %	4,70 %	51,73 %	-23,60 %	15,50 %
Työntekijä 9		69,44 %										1,36 %	48,70 %	58,93 %	55,55 %	55,91 %	
Työntekijä 10		63,96 %	61,65 %	47,53 %	52,16 %	73,00 %	54,94 %	69,40 %	62,39 %		46,25 %	68,66 %					

Kuva 3. Kateprosenttien keskiarvojen laskeminen.

Kuvassa 3 on väritetty eri väreillä ajanjaksot, joista on kateprosenttien keskiarvo otettu kannattavuusprosentiksi. Harmaalla on väritetty neljäs ajanjakso,

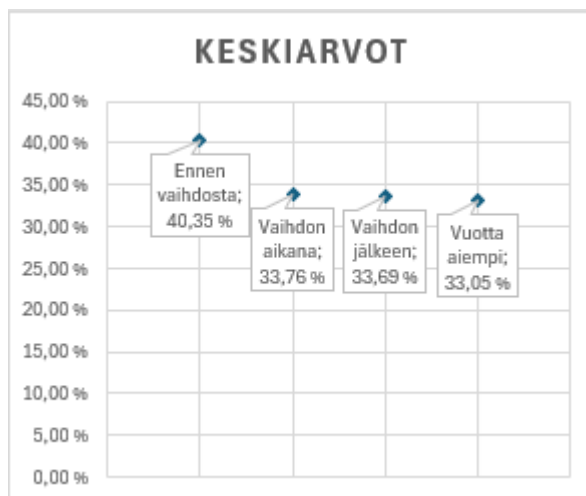
oransilla väritetty ensimmäinen jakso, vihreällä toinen jakso ja sinisellä kolmas ajanjakso. Näitä saatuja kannattavuusprosentteja verrattiin keskenään.

4.4 Tulokset

Tulokset olivat pitkälti ennako-odotusten mukaisia: kannattavuus heikkeni työntekijävaihdosprosessin aikana. Tämä osoittaa, että työntekijävaihdosprosessiin on tarpeen panostaa entistä systemaattisemmin, jotta tulevaisuudessa voitaisiin ehkäistä kannattavuuden heilahteluja ja laskuja.

Toissijaisena analyysikohteena tarkasteltiin asiakaskatoa, jonka todettiin olevan 8,82 prosenttia. Tämä vastaa kuuden asiakasyrityksen menettämistä työntekijävaihdojen yhteydessä.

Ensimmäisenä tuloksena saatiin kaikkien yritysten kannattavuus keskiarvot ennen vaihdosta, vaihdon aikana, vaihdon jälkeen ja vuotta aiempi.



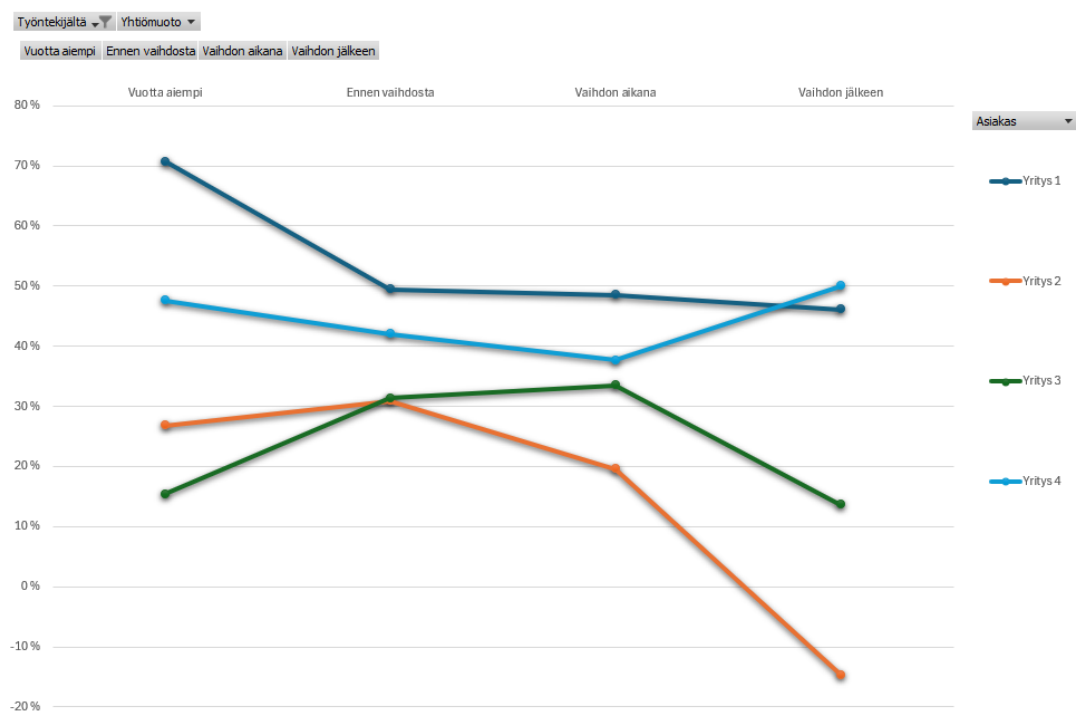
Kuva 4. Yritysten kannattavuuden keskiarvot.

Kuvassa 4 ensimmäinen piste vasemmalta edustaa ensimmäistä tarkastelujaksoa, eli aikaa ennen työntekijävaihdosta. Tulos osoittaa, että edellisten työntekijöiden aikainen kannattavuus oli korkeampi verrattuna toiseen pisteeseen, joka vastaa toista tarkastelujaksoa eli vaihdoksen ajankohtaa. Erotus näiden kahden ajanjakson välillä oli odotettavissa, mutta tulos yllätti

positiivisesti siltä osin, että kannattavuus ei laskenut odotettua enempää vaihdosprosessin aikana.

Kolmas piste vasemmalta, joka vastaa uuden tekijän vakiintunutta aikaa, osoittaa toivottua kannattavuuden nousua, vaikkakaan ei tavoiteltuun tasoon saakka. Tästä huolimatta kolmas piste sijoittuu toivotusti korkeammalle kuin neljäs piste, joka edustaa vuoden takaista vertailujaksoa.

Tärkein tulosraportti, joka analyysistä saatiin, on viivakaavio, joka havainnollistaa kuinka kannattavuusprosentit ovat muuttuneet tarkastelujaksoilla.



Kuva 5. Viivakaavio tuloksista.

Kuvassa 5 oleva kaavio on tehty niin, että sitä voidaan suodattaa yritys- tai asiakaskohtaisesti. Kaavioon on mahdollista tuoda näkyviin myös kaikkien analyysiin kuuluneiden yrityksen tiedot samanaikaisesti, mutta tällöin kaavion luettavuus heikkenee merkittävästi. Kaaviossa on tarkasteltu yhden työntekijän asiakasyritysten kannattavuutta tarkastelujaksoilla. Ensimmäinen piste kuvaa vuotta aiempaa kannattavuutta. Yritys 1:llä piste on juuri yli 70 %. Toinen piste

edustaa ensimmäistä tarkastelujaksoa, jolloin kannattavuus laski 49,45 prosenttiin. Kolmas piste kuvaa työntekijävaihdoksen aikaista kannattavuutta, joka oli yritys 1:llä 48,52 %. Viimeinen, eli neljäs piste, kuvaa vaihdoksen jälkeistä aikaa, jolloin kannattavuus laski edelleen 46,06 prosenttiin. Kuvan 5 esimerkkinä oleva yritys 4 puolestaan esittää toivottua kehityskaarta. Kannattavuus oli hieman korkeammalla ennen vaihdosta kuin vaihdoksen aikana, mutta vaihdoksen jälkeen kannattavuus nousi selvästi. Lisäksi vaihdon jälkeinen kannattavuus ylittää myös vuotta aiemman vertailujakson tason.

Asiakaskadon, kannattavuuksien keskiarvojen ja viivakaavion lisäksi saatiin tietoa asiakkaiden määrästä erilaisissa vertailuissa. Lisäksi saatiin tuloksia kaikkien yritysten kannattavuuden muutoksista verrattuna toisiinsa. Viimeisenä tuloksena laskettiin suurin nousu ja lasku laskutuksessa sekä koko laskutuksen prosentuaalinen muutos.

Ensimmäinen vertailu kohdistui yrityksiin, joiden kannattavuus parani vaihdoksen jälkeen. Analyysissä oli yhteensä 68 yritystä, joista 38:lla eli 56 prosentilla kannattavuus lähti nousuun vaihdoksen jälkeen. Tässä vertailussa kannattavuutta verrattiin toisen tarkastelujakson ja kolmannen tarkastelujakson välillä. Toisena vertailuna tutkittiin, kuinka monella yrityksellä kannattavuus nousi vaihdoksen jälkeen korkeammalle tasolle kuin ennen vaihtoa. Tässä tapauksessa verrattiin ensimmäistä ja kolmatta tarkastelujaksoa. Tämän tarkastelun perusteella kannattavuus parani 32 yrityksellä. Kolmantena tarkasteluna selvitettiin, kuinka monen yrityksen kannattavuus nousi tai pysyi samana vaihdon aikana verrattuna ennen vaihtoa. Vertailussa käytettiin ensimmäistä ja toista tarkastelujaksoa. Näitä yrityksiä oli yhteensä 22. Neljäntenä tarkasteluna oli kannattavuuden nousu vaihdon jälkeen verrattuna vuotta aiempaan. Yrityksiä, joiden kannattavuus oli kasvanut vaihdon jälkeen verrattuna vuoden takaiseen, oli 27.

Kaikkien yritysten kannattavuus laski vaihdoksen yhteydessä keskimäärin 6,6 prosenttiyksikköä verrattuna ennen vaihtoa. Myös vaihdon jälkeisessä tarkastelussa kannattavuus oli edelleen lievästi laskussa, 0,1 prosenttia, verrattuna vaihdon aikana. Kokonaisuudessaan kannattavuus laski vaihdon

jälkeen yhteensä 6,7 prosenttiyksikköä verrattuna ennen vaihtoa. Kannattavuus oli vaihdoksen jälkeen kuitenkin 0,6 prosenttia noussut vuotta aiempaan.

Laskutus kasvoi vaihdoksen jälkeen 31 yrityksellä. Näistä yrityksistä 13:lla kannattavuus kuitenkin laski, vaikka laskutus nousi. Vastaavasti 15 yrityksellä kannattavuus parani, vaikka laskutus laski. Kokonaisuudessaan laskutus laski 7,8 prosenttia. Suurin yksittäinen laskutuslasku oli 120,5 prosenttia, mikä selittyy sillä, että asiakas poistui tekijänvaihdoksen seurauksena ja tilanteessa jouduttiin tekemään hyvityslasku. Suurin nousu laskutuksessa oli 99,5 prosenttia.

5 Johtopäätökset

Asiantuntijapalveluissa, kuten tilitoimistoalalla, asiakassuhteen jatkuvuus ja henkilöstön pysyvyys ovat keskeisiä tekijöitä kannattavuuden varmistamisessa. Pienikin vaihdos asiakasta palvelevassa henkilössä tai henkilöissä voi aiheuttaa häiriöitä paitsi työn sujumuudessa myös asiakastyytyväisyydessä ja lopulta yrityksen tuloksessa. Tekijänvaihdos ei ole pelkästään hallinnollinen muutos, vaan se vaikuttaa asiakassuhteeseen ja sitä kautta asiakaskannattavuuteen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tekijänvaihdos vaikuttaa asiakaskannattavuuteen tilitoimistossa. Työssä keskityttiin siihen, miten asiantuntijan vaihtuminen heijastuu asiakaskannattavuuden tunnuslukuihin ja millä aikavälillä vaikutukset ilmenevät. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle tilitoimistolle, jolla on toimiva kannattavuuden raportointi, mutta ei aiempaa syvempää analyysia tekijänvaihdoksen vaikutuksista.

Työssä perehdyttiin ensin kannattavuuden ja asiakaskannattavuuden käsitteisiin sekä siihen, miten erilaiset laskutusmallit, kuten kiinteähintainen, määrään perustuva ja aikaperusteinen laskutus vaikuttavat kannattavuuteen. Tämän jälkeen analysoitiin tekijänvaihdosprosessin vaikutuksia toimeksiantajan asiakassuhteisiin ja taloudellisiin tunnuslukuihin.

Tulokset osoittavat, että tekijänvaihdoksella on selvä vaikutus asiakaskannattavuuteen, erityisesti lyhyellä aikavälillä. Valtaosassa tapauksista kannattavuus laski vaihdoksen yhteydessä keskimäärin 6,6 prosenttiyksikköä, mikä selittyy muun muassa perehdytykseen kuluvalle ajalle sekä tehottomuuden lisääntymisellä. Asiakastyytyväisyyden mahdollinen heikkeneminen näkyi myös suoraan asiakaskatona. Asiakassuhteista 8,82 prosenttia päättyi vaihdoksen seurauksena. Kaikki nämä tekijät heijastuvat suoraan tilitoimiston taloudelliseen tulokseen. Vaikka tekijänvaihdoksen negatiiviset vaikutukset ovat selkeitä, ne eivät kaikissa tapauksissa jää pysyviksi. 38 yrityksellä kannattavuus parani heti vaihdoksen jälkeen, ja 32 yrityksessä kannattavuus nousi jopa korkeammalle tasolle kuin ennen vaihtoa.

Tämä osoittaa, että kun uusi asiantuntija on perehdytetty ja asiakassuhde vakiintunut, kannattavuus voi palautua ja jopa ylittää aiemman tason. Tulokset viittaavat siihen, että tekijänvaihdoksen vaikutuksia voidaan hallita tehokkaalla ja suunnitelmallisella prosessilla, joka tukee sekä asiakasta että uutta työntekijää muutostilanteessa.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen työn tuloksiin. Tulokset olivat odotetunlaiset, mutta saivat silti uutta dataa ja tuloksia tekijänvaihdosprosessin kehittämiseen, kuten tiimipohjaisen työskentelyn parantaminen. Tämä on jo olemassa toimeksiantajalla, mutta tämän parantaminen helpottaisi entisestään tekijänvaihdoksia sekä työntekijöille että asiakkaille.

Oppimisprosessi oli itsellekin mieluista. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujui hyvin ongelmatilanteissa, joka oli hyvä tuki analyysia tehdessä. Suurinta teoriaosaamista syntyi lukemalla erilaisista laskutusperusteista asiantuntijayrityksissä. Tulosten analysointi lisäsi hyvin konkretiaa koulussa opitun teoriallisen analysoinnin.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää erityisesti tilitoimistoissa, jotka haluavat ymmärtää paremmin henkilöstövaihdosten vaikutuksia liiketoimintaan. Tulokset tukevat tarvetta kehittää tekijänvaihdosprosessia entistä hallitummaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Lisäksi tulokset antavat pohjaa kannattavuuden reaaliaikaiselle seurannalle ja henkilöstöressurssien suunnittelulle.

Työn jatkaminen on mahdollista. Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuden palautumiseen tekijänvaihdoksen jälkeen. Samoin voitaisiin tarkastella työntekijän vaihtuvuuden vaikutuksia asiakastyytyvyyteen ja asiakassuhteiden kestävyteen pitkällä aikavälillä. Näin saataisiin entistä syvällisempi kokonaiskuva siitä, miten asiantuntijatyön jatkuvuus vaikuttaa palveluyrityksen taloudelliseen kestävyteen.

Lähteet

Accado n.d. Talousraportointi: Tärkeimmät asiat, jotka sinun tulisi tietää. Viitattu 31.1.2025. <https://accado.fi/blogi/talousraportointi-tarkeimmat-asiat-jotka-sinun-tulisi-tietaa/>.

Accountor 2024. Sähköinen vs. digitaalinen taloushallinto - mitä eroa näillä on? Viitattu 7.3.2025. <https://www.accountor.com/fi/finland/blogi/sahkoinen-vs-digitaalinen-taloushallinto>.

Alma Insights n.d. Kannattavuus. Viitattu 29.1.2025. <https://www.almainights.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/>.

Atega Insights 2023. The Pros and Cons of Different Pricing Models. Viitattu 6.2.2025. <https://atenga.com/press/the-pros-and-cons-of-different-pricing-models/>.

Clerica n.d. Tehokas kumppani taloushallintoon. Viitattu 19.5.2025. <https://www.clerica.fi/miten-automatisoida-taloushallinnon-prosessit>.

CopyCampus n.d. Näin hinnoittelet osaamisesi oikein: 4 veloituserustetta ja niiden hyvät ja huonot puolet. Viitattu 12.2.2025. <https://www.copycampus.org/hinnoittele-osaamisesi-oikein-4-veloituserustetta/>.

eTasku 2024. Mietityttääkö kirjanpidon hinta? Uusi yrittäjä, näin pidät kirjanpidon kustannukset kurissa! Viitattu 5.5.2025. <https://www.etasku.fi/blogi/tilitoimisto-hinta/>.

Fennoa 2024. Katse kannattavuuteen: 5 keinoa vaikuttaa työaikaasi ja tulokseen. Viitattu 5.5.2025. https://blogi.fennoa.com/ajankohtaista/katse-kannattavuuteen-5-keinoa-vaikuttaa-tyoaikaasi-ja-tulokseen?utm_source=chatgpt.com.

FlexWork 2024. Tunti- vai urakkapalkka? Viitattu 6.3.2025. <https://www.flexwork.fi/en/tunti-vai-urakkapalkka/>.

Grönroos, J. 2021. 10 parasta hinnoittelustrategiaa – maksimoi voittonsi. Viitattu 6.3.2025. <https://lightningaccounting.fi/strategia/hinnoittelustrategia/>.

Heikkinen, O. 2024. Asiantuntijayrityksen kannattavuus paranee näillä kahdella raportilla. Viitattu 7.3.2025.

<https://www.kohosales.com/sisaltopankki/asiantuntijayrityksen-kannattavuus-paranee-nailla-kahdella-raportilla/>.

Koho Sales n.d. Tehosta Liiketoimintaasi. Tilitoimistopalveluiden hinnoitteluopas. Viitattu 6.3.2025.

https://www2.kohosales.com/hubfs/Ladattavat_tiedostot/Kohon%20Tilitoimistopalveluiden%20Hinnoitteluopas.pdf?hsLang=fi.

Jormakka, R.; Koivusalo, K.; Lappalainen, J.; Niskanen, M. 2021. Laskentatoimi. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oppiminen Oy. Viitattu 29.1.2025. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789513781033>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Larjavaara, L. 2025. Kannattavuuden seuranta eri toimialoilla. Viitattu 19.5.2025. <https://tilisanomat.fi/talousohjaus/kannattavuuden-seuranta-eri-toimialoilla>.

Lindström, S. 2023. Neljä vinkkiä, miten teet tilitoimistosi liiketoiminnasta kannattavampaa. Viitattu 20.2.2025. <https://ajankohtaista.emce.fi/tilitoimiston-kannattavuutta-voi-parantaa>.

Mariannan Tili 2017. Tarjous kirjanpidosta - Mitä tulisi ottaa huomioon? #Laskutusperuste. Viitattu 5.5.2025. <https://mariannantili.fi/blogi/tarjous-kirjanpidosta-mita-tulisi-ottaa-huomioon-laskutusperuste>.

Osaavayrittäjä n.d. Asiakassuhdemarkkinointi. Viitattu 20.3.2025. <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/asiakassuhdemarkkinointi>.

Osaavayrittäjä n.d. Budjetointi. Viitattu 31.1.2025. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/budjetointi>.

Osaavayrittäjä n.d. Katetuottolaskenta. Viitattu 20.3.2025. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/katetuottolaskenta>.

Procounor n.d. Kannattavuus – mitä on kannattavuus? Viitattu 7.3.2025. <https://procounor.fi/taloushallinnon-sanakirja/kannattavuus/>.

Saaranen, P.; Pösö, J.; Koltola, E. 2022. Liike-elämän matematiikka. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Oppiminen Oy. Viitattu 29.1.2025.

<https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-8620-5>. Vaatii käyttäjätunnuksen.

Taloushallintoliitto 2019. Tekoäly muuttaa kirjanpidon prosesseja ja työnkuvia. Viitattu 31.1.2025. <https://taloushallintoliitto.fi/tekoaly-muuttaa-kirjanpidon-prosesseja-ja-tyonkuvia/>.

Tasanen, P. 2024. Hinnoittelustrategiat ja -mallit 2: Kiinteä hinta. Viitattu 12.2.2025. <https://valjas.fi/opi/blogi/hinnoittelustrategiat-ja-mallit-2-kiinteä-hinta/>.

Vestil, M. n.d. Understanding the Impact of Pricing Strategies. Viitattu 6.2.2025. <https://www.mikevestil.com/entrepreneurship/financing/understanding-the-impact-of-pricing-strategies/>.

Yrityksen-perustaminen n.d. Kirjanpidon hinta. Viitattu 20.2.2025. <https://yrityksen-perustaminen.net/kirjanpidon-hinta/>.