

---

**TILITOIMISTO OY:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN  
ANALYSOINTI**



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Jenna Tuomainen



VISAMÄKI

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

---

<b>Tekijä</b>	Jenna Tuomainen	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuuden analysointi	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan asiakkuuksien kannattavuutta toimintolaskennan avulla. Toimeksiantajana toimi hämeenlinnalainen tilitoimisto. Työn tavoitteena oli selvittää, ovatko toimeksiantajan asiakkuudet kannattavia vai löytyykö joukosta kannattamattomia asiakkaita. Lisäksi haluttiin selvittää, onko toimeksiantajan palveluiden hinnoittelu onnistunut kannattavuuden näkökulmasta.

Työn teoriataustaksi perehdyttiin kannattavuuteen ja hinnoitteluun. Kannattavuutta käsitellään yrityksen liiketoiminnan tasolla ja asiakaskohtaisesti sekä esitellään keinoja kannattavuuden mittaamiseen. Hinnoittelusta käsitellään perusteita sekä sen vaikutusta kannattavuuteen. Tutkimusosuus toteutettiin kahtena kuukauden mittaisena työajanseurantajaksona kesällä 2016. Lisäksi kerättiin tarvittavaa aineistoa tilitoimiston tuloista ja menoista viimeiseltä päättyneeltä tilikaudelta. Kerätyn aineiston perusteella toteutettiin toimintolaskenta ja saadut tulokset analysoitiin.

Tutkimuksen tuloksina voidaan esittää, että enemmistö tilitoimiston asiakkaiden tuloksista on positiivisia eli kannattavia. Tilitoimistolle jäi 21,9 prosenttia katetta asiakkaiden tuottamasta keskimääräisestä liikevaihdosta. Noin yksi viidesosa asiakkaista osoittautui laskennan perusteella kannattamattomiksi. Kannattamattomuuden katsottiin johtuvan hinnoittelun epäonnistumisesta. Toimeksiantajan tulisi joko nostaa näiden asiakkaiden hintoja tai muuttaa hinnoitteluperusteita, jotta asiakkaat olisivat kannattavia. Tutkimus olisi hyvä toistaa tulevaisuudessa, jotta nähtäisiin onko asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa tapahtunut muutoksia, joihin on mahdollisesti tarvetta reagoida.

**Avainsanat** Kannattavuus, asiakaskannattavuus, toimintolaskenta, hinnoittelu

**Sivut** 36 s. + liitteet 10 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Business Administration

**Author**

Jenna Tuomainen

**Year** 2016

**Subject of Bachelor's thesis**

The Analysis of Customer Specific Profitability in Tilitoimisto Oy

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study the customer specific profitability of the client of the thesis, an accounting company which operates in Hämeenlinna. The aim of this thesis was to analyze the client's customers and to use activity based costing as a method to find out their profitability. This thesis also aims to clarify if the pricing of the client is successful from the aspect of profitability

The theoretical part of the thesis considers the theory of profitability and pricing. Profitability is discussed from the general and the customer specific aspect and the methods to measure the profitability are modeled. The basics of pricing and how it affects the profitability are also discussed in the theoretical frame of reference. The empirical study was conducted as two periods of monitoring working hours in the summer of 2016. The needed information of the client's incomes and expenses for the activity based costing was also collected. The activity based costing was implemented with the received information and the results were analyzed.

On the basis of the results of the study, it was concluded that the majority of the client's customers were profitable. The calculation of activity based costing showed a profit of 21.9 percent of the total average revenue received from customers in the monitoring periods. Approximately one fifth of the customers were unprofitable as the results of the calculation. The unprofitability of these customers was a result of unsuccessful pricing. According to these findings, the prices of these clients should be raised or the basis of the pricing should be changed. In the future it would be reasonable to conduct the study again so the possible changes of the customer specific profitability would be noticed.

**Keywords** Profitability, customer specific profitability, Activity Based Costing, pricing

**Pages** 36 p. + appendices 10 p.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajausta.....	5
1.2	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät.....	6
1.3	Toimeksiantajan esittely.....	7
2	KANNATTAVUUDEN TUTKIMINEN.....	8
2.1	Tuloslaskelman tulokäsitteitä.....	8
2.2	Katetuottoajattelu.....	9
2.3	Kannattavuuden parantaminen.....	11
2.4	Asiakaskannattavuus.....	12
2.5	Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	13
2.6	Toimintolaskenta.....	15
2.6.1	Toiminnot ja resurssit.....	16
2.6.2	Kustannukset toimintolaskennassa.....	16
2.6.3	Kustannusajurit.....	17
2.6.4	Työajan kohdistaminen.....	18
2.6.5	Toimintolaskentamallit.....	19
3	HINNOITTELUN PERUSTEITA.....	20
3.1	Palvelujen hinnoittelu.....	21
3.2	Hinnoitteluprosessi.....	22
4	TUTKIMUS TILITOIMISTON ASIAKASKANNATTAVUUDESTA.....	24
4.1	Toimintojen ja kustannusten määrittäminen.....	24
4.2	Työajan seuranta.....	25
4.3	Aineiston käsittely ja toimintolaskennan laskentaperusteiden määrittely.....	26
4.4	Toimintolaskenta asiakkaittain.....	29
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	30
5	TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA.....	32
5.1	Kannattamattomat asiakkaat.....	32
5.2	Kannattavat asiakkaat.....	33
5.3	Tulosten luotettavuus.....	35
5.4	Kehitysehdotuksia.....	35
	LÄHTEET.....	37
Liite 1	Työajan seurantalomake	
Liite 2	Työntekijän työajan seurantajakso 1	
Liite 3	Työntekijän työajan seurantajakso 2	
Liite 4	Yrittäjän työajan seurantajakso 1	
Liite 5	Yrittäjän työajan seurantajakso 2	
Liite 6	Työajan seurantajakso 1 asiakkaittain	
Liite 7	Työajan seurantajakso 2 asiakkaittain	

- Liite 8 Myyntilaskutaulukko asiakkaittain
- Liite 9 Ohjelmakulutaulukko asiakkaittain
- Liite 10 Toimintolaskentataulukon ote

## 1 JOHDANTO

Keskeisin tekijä yrityksen jatkuvuuden turvaamiseksi on kannattavuus. Jotta yrityksen toiminta on mahdollista, on sen oltava kannattavaa ja liiketoiminnan pitää tuottaa voittoa. Siksi yrityksissä on elintärkeää suunnitella tulevaa. Paljonko tullaan saamaan tuottoja? Paljonko toiminnasta ja resursien käytöstä tulee aiheutumaan kustannuksia? Paljonko toiminnasta pitäisi jäädä voittoa? Tarvitaanko toiminnalle rahoitusta ja kuinka se järjestetään? Tällaista suunnittelua tehdään yrityksessä päätöksenteon tueksi, jotta päätösten vaikutukset yrityksen taloudelliseen tilanteeseen voitaisiin ennakoida mahdollisimman tarkkaan. Kannattavuuden tarkastelun näkökulma riippuu monista asioista, kuten esimerkiksi siitä, mitä yritys tuottaa. Palveluyrityksissä voi olla mielekkäämpää seurata kannattavuutta asiakkuuksien näkökulmasta, kun taas tuotantoyrityksessä yksittäisen tuotteen kannattavuus tuottaa hyödyllisempää informaatiota. (Balance consulting, n.d; Eklund & Kekkonen 2014, 3.)

Kannattavuutta voidaan lähteä tutkimaan ensin yrityksen koko liiketoiminnan tasolla esimerkiksi tuloslaskelman avulla laskettavilla tunnusluvuilla. Kuitenkin, kun halutaan tutkia kannattavuutta tarkemmin määritellystä näkökulmasta, tarvitaan yksityiskohtaisempaa taloudellista tietoa sekä tarkempia kustannuslaskelmia. Toimintolaskenta on yksi kustannus- ja kannattavuuslaskennan menetelmä, jota nykyisin käytetään yrityksissä yhä useammin verrattuna aiempiin, perinteisiin menetelmiin (esim. kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskentaan). Toimintolaskennan käyttö on yleistynyt, koska sen tuottama informaatio on helposti omaksuttavaa. Tämän vuoksi se auttaa ymmärtämään muun muassa yrityksen varsinaista toimintaa, kustannusten käyttäytymistä suhteessa tuotteeseen, palveluun tai asiakkaaseen sekä keskittymään prosessien tehokkuuden parantamiseksi. (Alhola 2008, 8.)

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, ovatko toimeksiantajan, Tilitoimisto Oy:n, asiakkuudet kannattavia. Lisäksi tavoitteena on, että opinnäytetyö voisi toimia apuna tulevaisuudessa esimerkiksi toimeksiantajan asiakkuuksia koskevassa päätöksenteossa. Asiakkuuksien kannattavuuden selvittämiseksi käytetään toimintolaskentaa. Tavoitteena on myös selvittää, onko tarvetta muuttaa laskutusperusteita tai hinnoittelua tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Kannattavuuden teeman tutkimuskysymykset tietoperustan osalta:

- Miten kannattavuutta mitataan?
- Kuinka mitataan asiakkuuden kannattavuus?
- Kuinka kannattavuutta voidaan parantaa?

Kannattavuuden teeman tutkimuskysymys empirian osalta:

- Ovatko Tilitoimisto Oy:n asiakkuudet kannattavia?

Hinnoittelun teeman tutkimuskysymykset tietoperustan osalta:

- Miten hinnoittelu vaikuttaa kannattavuuteen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat hinnoitteluun?
- Kuinka palvelut hinnoitellaan?

Hinnoittelun teeman tutkimuskysymys empirian osalta:

- Ovatko Tilitoimisto Oy:n palvelut hinnoiteltu siten, että ne ovat kannattavia?

Aihe rajataan käsittelemään vain Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuuteen vaikuttavia taloudellisia tekijöitä, joten esimerkiksi strategisia tekijöitä kuten asiakkuuden yleistä arvoa tai sen kestoa ei oteta tässä opinnäytetyössä huomioon. Tutkimus on rajattu käsittämään vain Tilitoimisto Oy:n kuukausittain laskutettavat asiakkaat, sillä arvonlisäveron osalta vuosi- tai vuosineljännesmenettelyssä oleville asiakkaille tuotetut palvelut eivät sijoitu valituille työajan seurantajaksoille.

## 1.2 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Tietoperustan tavoitteena on selvittää, kuinka kannattavuus muodostuu yrityksen liiketoiminnan sekä asiakaskannattavuuden tasolla. Lisäksi pyritään selvittämään, kuinka kannattavuutta lasketaan sekä minkälaisia tunnuslukuja tai mittareita sille käytetään ja kuinka sitä voidaan parantaa. Tavoitteena on myös selvittää hinnoittelun perusteita sekä sen vaikutusta kannattavuuteen. Hinnoittelun osuutta tietoperustassa painotetaan vähemmän, koska varsinaisen tutkimuksen kannalta syvällisempi tieto esimerkiksi hinnoittelun laskennasta ei ole olennaista. Tietoperustan keräämiseksi on perehdytty kannattavuuteen, kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun liittyvään kirjallisuuteen.

Empiirisen osuuden tavoitteena on selvittää tutkimuksen avulla Tilitoimisto Oy:n asiakkuuksien kannattavuudet tietoperustaa hyödyntäen. Tässä osuudessa myös selvitetään, onko palvelut hinnoiteltu siten, että yritykselle jää katetta kaikkien kustannusten jälkeen. Lisäksi pyritään selvittämään, voiko Tilitoimisto Oy:n kannattavuutta mahdollisesti parantaa. Lopuksi esitetään selvitys asiakkaiden ja toimintojen kannattavuudesta sekä pohdintaa tuloksista.

Tutkimus toteutetaan tekemällä Tilitoimisto Oy:lle kaksi eri työajanseurantajaksoa. Tutkimusmenetelmänä työajanseuranta on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, sillä kerättävä informaatio ja sen perusteella saatavat tulokset ovat numeerisesti mitattavia. Ennen seurantajaksojen toteuttamista määritellään toimintolaskentaa varten Tilitoimisto Oy:n tarjoamien palveluiden mukaan eri toiminnot. Tämän jälkeen luodaan työajanseurantalo-make, johon kirjataan toiminnoittain sekä asiakkaittain käytetty työaika viiden minuutin tarkkuudella päiväkohtaisesti. Lomakkeelle lasketaan myös päivän aikana käytetty kokonaistyöaika asiakas- ja toimintokohtaisesti. Yhden seurantajakson pituus on yksi kuukausi, koska tällä ajanjaksolla saadaan tarvittava informaatio tutkimukseen rajauksen sisälle kuuluvista asi-

akkaista. Tutkimus toteutetaan kahdessa eri seurantajaksoissa, jotta mahdollisten virheiden osuus tutkimuksessa ei olisi merkittävä ja saataisiin luotettavampaa tietoa. (Heikkilä 2014, 8.)

Molemmilta seurantajaksoilta saatu aineisto työajan jakautumisesta eritellään yrittäjän, työntekijän sekä asiakkaiden osalta omiksi taulukoiksi. Lisäksi selvitetään Tilitoimisto Oy:n myyntireskontran avulla myyntilaskutus asiakkaittain sekä tarkat ohjelmistokulut asiakkaittain taloushallinto-ohjelmiston kuukausikohtaisten laskujen perusteella. Toimintolaskentaa varten selvitetään myös viimeisen päättyneen tilikauden tuloslaskelman avulla keskimääräiset palkat ja liiketoiminnan muut kulut. Edellä mainittuja tietoja hyödyntäen selvitetään yrityksen eri asiakkuuksien kannattavuudet toimintolaskentaa käyttämällä.

### 1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto, joka toimii Hämeenlinnassa. Yrittäjä ei halua tuoda yrityksensä nimeä julki, joten tässä opinnäytetyössä käytetään toimeksiantajasta nimitystä ”Tilitoimisto Oy”. Tilitoimisto Oy:ssä työskentelee yrittäjän lisäksi yksi työntekijä, joka on tullut yritykseen vuoden 2014 loppupuolella. Yritys on ollut toiminnassa neljä vuotta. Aluksi se oli elinkeinotoiminnan harjoittaja, mutta vuonna 2014 se muutettiin osakeyhtiöksi.

Tilitoimisto Oy:llä on yli 60 asiakasta, joka sisältää liikkeen- ja ammatinharjoittajia, henkilöyhtiöitä, osakeyhtiöitä sekä yhdistyksiä. Yritys tarjoaa erilaisia taloushallinnon palveluita kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa, myynti- ja ostoreskontran ylläpitoa sekä neuvontaa. Palveluita ei ole tuotetettu, vaan ne räätälöidään aina asiakaskohtaisesti.

Tilitoimisto Oy:ssä ei ole aiemmin tutkittu yrityksen liiketoimintaa tai asiakkuuksia. Yrittäjä on kiinnostunut yrityksensä asiakkuuksien kannattavuudesta, mutta hänellä ei ole aikaa tutkia sitä itse. Kannattavuuden tutkiminen on ajankohtaista Tilitoimisto Oy:ssä, sillä se on nuori ja mahdollisesti tulevaisuudessa kasvava yritys.



## 2 KANNATTAVUUDEN TUTKIMINEN

Yrityksen tärkein toimintaedellytys on kannattavuus, jonka yksinkertaisin mittari on liiketoiminnan tulos. Jos yrityksen toiminta on tappiollista, oma pääoma kuluu nopeasti loppuun ja sen myötä edellytykset toimintaan ovat huonot. Heikko kannattavuus johtaa ennen pitkään toiminnan lopettamiseen. Kannattavuutta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Sitä mitataan yleensä euromääräisesti sekä liikevaihtoon suhteutetuilla katemittareilla ja pääomaan suhteutetuilla tuottomittareilla. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

### 2.1 Tuloslaskelman tulokäsitteitä

Yrityksen tulos voi tarkoittaa useita eri asioita, minkä vuoksi on tärkeää varmistaa, mitä tulosta milloinkin tarkoitetaan. Tulos mitataan aina tietyltä ajanjaksolta, esimerkiksi tilikaudelta, kalenterivuodelta tai vuosineljännekseltä. Liikevaihdolla tarkoitetaan kauden myynnin määrää eli myyntituottoja ja se ilmoitetaan aina ilman arvonnlisäveroa. Liikevaihdon lisäksi yrityksellä voi olla muitakin tuottoja. Tällaisia ovat esimerkiksi vuokratuotot, joita saadaan varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta sekä käyttöomaisuuden myynnistä saadut tuotot. Kun liikevaihdosta vähennetään yrityksen eri kustannukset, saadaan erilaisia tulokäsitteitä. Kustannuksetkin ilmoitetaan ilman arvonnlisäveroa. (Eklund & Kekkonen 2014, 72–73.)

Tuloslaskelmasta laskettavissa kannattavuuden tunnusluvuissa verrataan välituloksia liiketoiminnan tuotot yhteensä -erään. Kokonaistulos saadaan, kun kaikista tuotoista vähennetään myytävästä tuotteesta aiheutuneet kustannukset. Nämä kustannukset jaetaan vielä erikseen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteisiin kustannuksiin luetaan myös poistot, korkomenot ja verot. Kokonaistulos ilmoitetaan tuloslaskelmalla viimeisellä rivillä. Se kertoo, mitä yrityksen tuotoista jää, kun kaikki liiketoimintaan liittyvät kustannukset on vähennetty. Tilikaudelta laskettua kokonaistulosta nimitetään tilikauden tulokseksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 72–73); Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Myyntikate on myyntituottojen ja myytyjen tuotteiden tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneiden kustannuksien (muuttuvien kustannuksien) erotus. Myyntikate ei kerro niinkään yritystoiminnan kannattavuudesta, vaan enemmän yrityksen tuotteiden kannattavuudesta. Tämän vuoksi myyntikatetta tarkastellaan enemmän tukku- ja vähittäiskaupassa. Myyntikatteen suuruus vaihtelee aloittain, joten sen avulla on vaikea verrata eri alojen yritysten kannattavuutta keskenään. (Eklund & Kekkonen 2014, 73; Yritystutkimus ry 2011, 60.)

Käyttökate on tulos, joka esitetään oikaistulla tuloslaskelmalla. Käyttökate on tulos ennen poistoja, korkomenoja ja veroja. Se kertoo liiketoiminnan tuloksen huomioimatta yrityksen rahoitusrakenteeseen sekä investointeihin liittyviä kustannuksia. Käyttökate on hyvä tunnusluku eri toimialojen keskinäiseen vertailuun. (Eklund & Kekkonen 2014, 73.)

Liiketulos saadaan, kun tuotoista vähennetään kaikki varsinaiseen liiketoimintaan liittyvät kustannukset. Tällöin otetaan huomioon muuttuvat sekä

kiinteät kustannukset poistot mukaan lukien. Liiketulos kertoo varsinaisen yritystoiminnan kannattavuuden, mutta ei huomioi mahdollisen yritystoiminnan rahoituksen kustannuksia eikä veroja. (Eklund & Kekkonen 2014, 73.)

## 2.2 Katetuottoajattelu

Katetuottolaskenta on hyvä menetelmä lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin. Katetuottolaskennan keskeinen tunnusluku on katetuotto, josta käytetään myös nimitystä myyntituotto. Katetuotto on hyödyllinen tunnusluku yrityksen sisäisessä päätöksenteossa. Sen avulla voidaan yrityksen sisällä vertailla muun muassa eri tuotteiden, tuoteryhmien tai palveluiden kannattavuutta. Katetuotto lasketaan myyntituottojen ja ostohintojen tai tuotantoyrityksessä valmistuskustannusten erotuksena. Katetuotosta vähentämällä kiinteät kulut esimerkiksi palkat, vuokrat ja muut kiinteät kustannukset saadaan yrityksen kokonaistulos. Tätä havainnollistetaan kaavalla 1. (Eklund & Kekkonen 2014, 77.)

$$\begin{aligned}
 & \text{Liikevaihto} \\
 & - \text{Muuttuvat kustannukset} \\
 & = \text{Katetuotto} \qquad \qquad \qquad (1) \\
 & - \text{Kiinteät kustannukset} \\
 & = \text{Tulos}
 \end{aligned}$$

Katetuottoa voidaan käyttää esimerkiksi budjetoinnin tukena, sillä kannattavaan toimintaan vaadittavaa tuote- ja palvelukohtaista myyntimäärää voidaan tutkia ja analysoida kattavasti kustannustasoon vertaamalla. Katetuotto on absoluuttinen luku, joka ilmoitetaan euromääräisenä. Absoluuttinen mittari ei ole vertailukelpoinen esimerkiksi erikokoisten yritysten kannattavuuden vertailussa. Yleensä yrityksen koko on suoraan suhteessa katetuoton suuruuteen, sillä suuremmalla yrityksellä on usein enemmän kiinteitä kustannuksia, jotka täytyy pystyä kattamaan katetuotolla. Tämän vuoksi käyttökelpoisempi katetuoton ilmaisutapa on laskea se prosentteina myyntituotoista. Tätä tunnuslukua kutsutaan katetuottoprosentiksi. Katetuottoprosentti lasketaan kaavan 2 mukaan seuraavasti (Eklund & Kekkonen 2014, 79–80; Järvenpää, ym. 2015, 101.):

$$\text{Katetuotto-\%} = \frac{\text{katetuotto}}{\text{liikevaihto}} \times 100\% \qquad (2)$$

Katetuottoprosentti on hyvä tunnusluku yrityksen eri ajanjaksojen, kuten esimerkiksi eri tilikausien välisen, menestyksen vertailuun. Myös saman toimialan kilpailijoiden tai toimialan keskimääräisen kannattavuuden vertailu on mielekästä katetuottoprosentilla. Kuitenkaan eri alojen vertailu ei ole järkevää katetuottoprosentilla, sillä muuttuvien kustannusten osuus vaihtelee yrityskohtaisesti. (Eklund & Kekkonen 2014, 81.)

Katetuottoajattelu perustuu seuraaviin olettamuksiin (Järvenpää, ym. 2015, 102):

1. Toiminnan kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin
2. Muuttuvat kustannukset muuttuvat tasasuhteisesti myynnin määrään nähden
3. Kiinteät kustannukset ovat kiinteitä toiminnan tai myynnin volyymin suhteen
4. Kokonaiskustannukset- ja tuotot muuttuvat tasasuhteisesti
5. Tuotannon tekijöiden hankintakustannukset ja myyntihinnat ovat riippumattomia toiminta-asteesta ja pysyvät ennallaan tarkastelukauden aikana

Yleensä olettamukset yksinkertaistavat todellisuutta merkittävästi, ja käytännössä harvoin pätevät täysin. Joskus voidaan puhua niin kutsutuista muuttuvaluonteisista tai puolikiinteistä kustannuksista. Esimerkiksi työpalikat sosiaalikuluneen voivat olla melko kiinteitä kustannuseriä palveluyrityksessä, mutta laskennassa ne katsotaan muuttuviksi kustannuksiksi. Tästä huolimatta katetuottoajattelu mahdollistaa mielekkäällä tavalla yrityksen kannattavuuden tarkastelun. (Järvenpää, ym. 2015, 102; Lehtonen 2002, 121.)

Katetuottoajattelussa keskeisiä käsitteitä katetuoton ja katetuottoprosentin lisäksi ovat kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Kriittinen piste on tunnusluku, joka kertoo sen myynnin määrän, jolla yrityksen tulos on nolla. Se ilmaistaan absoluuttisena arvona eli euromääräisenä. Kriittisen pisteen kohdalla katetuoton arvo on sama kuin yrityksen kiinteät kustannukset. Kriittinen piste lasketaan suhteuttamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosenttiin. Kriittisen pisteen laskeminen esitetään kaavassa 3. (Eklund & Kekkonen 2014, 82–83; Järvenpää, ym. 2015, 102.)

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{kiinteät kustannukset}}{\text{katetuotto-\%}} \times 100 \quad (3)$$

Joskus voi olla tarpeellista selvittää kriittisen pisteen myynti kappalemääräisenä. Kappalemääräinen kriittinen piste kertoo sen myyntimäärän kappaleina, joka yrityksen on vähintään saavutettava, jotta sen tulos ei olisi tappiollinen. Kriittinen piste kappalemääräisenä saadaan, kun kriittisen pisteen euromääräinen myyntituotto jaetaan yhden myytävän yksikön hinnalla. (Eklund & Kekkonen 2014, 82.)

Varmuusmarginaali tarkoittaa toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen erotusta. Jos yrityksen toteutuneet myyntituotot ovat suuremmat kuin kriittisen pisteen myyntituotot, näiden erotus kertoo, kuinka paljon myyntituotot voivat laskea, ennen kuin tulos kääntyy tappiolliseksi. Vastaavasti, jos yrityksen toteutuneet myyntituotot ovat pienemmät

kuin kriittisen pisteen myyntituotot, nähdään kuinka paljon yrityksen on liisättävä myyntituottoja, jotta päästään edes nollatulokseen. Varmuusmarginaali voidaan laskea sekä absoluuttisena (kaava 4) että prosentuaalisena (kaava 5). (Eklund & Kekkonen 2014, 83–84.)

$$\text{Varmuusmarginaali} = \text{toteutuneet myyntituotot} - \text{kriittinen piste} \quad (4)$$

$$\text{Varmuusmarginaali-\%} = \frac{\text{varmuusmarginaali}}{\text{toteutuneet myyntituotot}} \times 100 \% \quad (5)$$

### 2.3 Kannattavuuden parantaminen

Kannattavuuden seuranta edellyttää, että tunnetaan siihen vaikuttavat tekijät. Kannattavuutta voidaan parantaa vain näihin tekijöihin vaikuttamalla. Ensimmäinen edellytys kannattavuudelle on riittävä katetuoton määrä. Lopullinen kannattavuus näkyy vasta, kun tarkastellaan yrityksen kokonaistulosta kiinteiden kulujen jälkeen. Jos tutkitaan katetuottolaskelman kaavaa, saadaan neljä keskeistä tekijää, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Myyntituotot ovat riippuvaisia myyntimäärästä, myyntihinnasta sekä muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista. (Eklund & Kekkonen 2014, 84–85.)

Kannattavuutta voidaan parantaa esimerkiksi lisäämällä myyntituottoja, mikä tapahtuu joko lisäämällä myynnin määrää tai nostamalla myytyjen yksiköiden hintaa. Toinen tapa kannattavuuden parantamiseen on kustannusten karsiminen. Kuitenkin on muistettava, että todellisuudessa yhtä tekijää muutettaessa muut tekijät eivät yleensä pysy ennallaan. Kannattavuustekijöiden keskinäiset riippuvuudet on huomioitava, esimerkiksi hinnan nostaminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti myyntiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 84–85.)

Myyntituottoja voidaan lisätä kasvattamalla myytyjen yksiköiden määrää. Myynnin määrää voidaan lisätä tehokkaammalla markkinoinnilla sekä tehostaa muita myyntiin kohdistuvia toimenpiteitä. Esimerkiksi markkinointitoimia voidaan kohdistaa uusille markkinoille tai kohdistaa tietyille osajoukoille tehostettuja markkinointitoimia. Myyntimäärän kasvattaminen ei kuitenkaan paranna katetuottoprosenttia, sillä yleensä muuttuvat kustannukset kasvavat samassa suhteessa kuin myyntituototkin. Euromääräinen katetuotto kuitenkin kasvaa, joten yrityksen tuloskin paranee. Näin ollen on enemmän varoja kattamaan myös kiinteät kustannukset. Kuitenkin tehostetusta markkinoinnista aiheutuu lisäkuluja, joten kannattavuus paranee vain, jos lisäkustannukset ovat pienemmät kuin saatu katetuoton lisäys. (Eklund & Kekkonen 2014, 86.)

Hinnan nostamisella voidaan parantaa kannattavuutta, jos korotus ei vaikuta myynnin määrään. Hinnan nostaminen on ainoa toimenpide, joka näkyy suoraan katetuotossa. Lisäksi se näkyy yhtä suurena myös tuloksessa. Hinnan nostaminen voi kuitenkin johtaa myynnin vähenemiseen, joten se ei välttämättä paranna kannattavuutta. Hinnan nostamista suunniteltaessa tulee huomioida mahdollinen myyntimäärän lasku. Yleensä yrityksen kilpailutilanne markkinoilla määrittelee mahdollisuuden hintojen korotuksiin.

Jos kilpailijoita on paljon, hinnan korotus vähentää myyntiä, sillä asiakkaat saavat tuotteen eli tavaran tai palvelun todennäköisesti halvemmalla muualta. Myyntihintaa täytyy tarkastella myös yleisen kustannustason noustessa. Tällaisessa tilanteessa hinnan korotus on tehtävä, jotta kannattavuus voidaan pitää ennallaan. (Eklund & Kekkonen 2014, 87–88.)

Myyntimäärän lisäämisessä tai hintojen korotuksessa on tekijöitä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Markkinat ja niiden käyttäytyminen määräävät, voidaanko myyntimääriä kasvattaa tai kuinka hintojen nostaminen vaikuttaa myyntimääriin. Tämän vuoksi kustannusten karsiminen on helpoin toimenpide kannattavuuden parantamiseksi. Kustannusten karsiminen voidaan jakaa muuttuvien ja kiinteiden kustannusten karsimiseen. Muuttuvia kustannuksia voidaan karsia esimerkiksi poistamalla turhia toimintoja, neuvottelemalla ja kilpailuttamalla hankinnoille edullisemmat hinnat sekä keskittämällä hankintoja, jotta voidaan hyötyä paljousalennuksista. Kuitenkaan tuotteiden tai palveluiden laatu ei saa kärsiä kustannusten karsimisesta, sillä laadun heikkeneminen näkyy todennäköisesti myyntimäärän laskuna. Tosin kustannusten karsiminen voi olla vaikeaa etenkin palveluita tuottavissa yrityksissä, joissa ei välttämättä synny tällaisia kuluja, sillä usein suurin kuluera ovat henkilöstökulut. (Eklund & Kekkonen 2014, 90.)

Katetuottoajattelun myötä helposti keskitytään seuraamaan vain katetuoton kehittymistä ja pyritään vaikuttamaan kannattavuuteen myyntihintojen, myyntimäärien sekä muuttuvien kustannusten kautta. Yleensä tavaran tai palvelun tuottamiseen vaikuttavat toimenpiteet vaikuttavat myös kiinteisiin kustannuksiin. Esimerkiksi myynnin määrän kasvattaminen voi lisätä tarvetta uusille työntekijöille. Kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät näkyvät myös kiinteissä kustannuksissa ja usein muutokset valitettavasti vain kasvattavat niitä. (Eklund & Kekkonen 2014, 91.)

## 2.4 Asiakaskannattavuus

Hinnoittelupäätöksissä tarvitaan yksilöityä tietoa tuote- ja palvelukohtaisista kustannuksista. Vastaavasti asiakassuhteiden hoitamiseen liittyvissä päätöksissä asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta on avainasemassa. Kustannustehokkuus ei synny laskelmista, vaan niiden perusteella tehtävistä toimenpiteistä. Siksi yksi tärkeimmistä elementeistä johtamisessa, erityisesti asiakkuuksien johtamisessa, on asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuuteen kannattaa kiinnittää yhä enemmän huomiota, sillä siihen liittyvää informaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kokonaiskannattavuuden monipuoliseen, tavoitteelliseen ja hallittuun kehittämiseen tarvittaessa myös yksityiskohtaisesti. (Järvenpää, ym. 2015, 180–182; Hellman 2003, 193.)

Asiakaskohtaista kannattavuutta voidaan tutkia toimintolaskennalla. Asiakaskannattavuuden toteutus toimintolaskentamalleissa perustuu huolelliseen analysointiin ja toimintojen käytön selvittämiseen. Mitä tarkemmin toimintoja ja kustannusten aiheutumista analysoidaan, sitä luotettavampaa asiakaskohtaista laskentatietoa on mahdollista tuottaa. Tosin tarkin kohdistamistapa ei aina ole mahdollista, sillä kohdistustekijöiden vaatiman informaation kerääminen voi olla liian vaikeaa tai tehotonta kustannusten kan-

nalta. Toimintolaskennasta saatu tieto antaa yleensä runsaasti tukea liiketoiminnan kehittämiseen, tuotannon tehokkuuden parantamiseen, tuotevalikoimapäätöksiin tai asiakassuhteisiin liittyviin kehittämissuunnitelmiin. Myös asiakkaan näkökulmasta asiakaskannattavuuden seuranta johtaa oikeudenmukaiseen hinnoitteluun. (Alhola 2008, 67; Järvenpää, ym. 2015, 180–182.)

Olennaista asiakaskohtaisen kannattavuuden analysoinnissa on selvittää, mitkä asiakkaat vaikuttavat merkittävästi yrityksen tulokseen. On myös muistettava, että asiakkaat ovat erilaisia. Käytännössä tulisi huomioida asiakaskohtaisesti kaikki toiminnot, jotka tapahtuvat ennen varsinaista kauppaa ja sen jälkeen. Lisäksi saattaa olla asiakaskohtaisia erillistoimintoja, joita aiheuttavat esimerkiksi erikoistoivomukset, joiden täyttämistä aiheutuu suunnittelu- ja toteutuskustannuksia. Toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset, joten saman tuotteen eli tavaran tai palvelun kustannukset eivät ole samanlaisia kaikilla asiakkailla. (Alhola 2008, 67.)

Ennen varsinaista tutkimuksen ja laskennan suorittamista tulisi miettiä, mikä on se kannattavuuden taso, jolla asioita tulisi tarkastella. Esimerkiksi tuotekannattavuuden tarkastelu vain katennäkökulmasta tai asiakaskannattavuuden tarkastelu ostojen tuottaman katteen näkökulmasta ei kerro asiakaskannattavuudesta vielä mitään. Voisi ajatella, että kaikki asiakkaat ovat kannattavia, mutta eri tasolla. Tätä kuvaa hyvin Kaplanin ja Nortonin tutkimus, jossa havaittiin, että 20 prosenttia asiakkaista tuo 225 prosenttia tuloksesta ja 80 prosenttia taas tuhoaa siitä 125 prosenttia. (Hellman & Värilä 2009, 124.)

## 2.5 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Asiakaskannattavuuden laskenta alkaa asiakaskannattavuuden osa-alueiden ja tarkkuustason määrittelystä sekä kannattavuuslaskennan toteutuksesta. Kannattavuutta voidaan analysoida eri tasoilla ja näkökulmista, riippuen kuitenkin siitä, kuinka monipuolisesti ja laajasti asiakaskannattavuuden laskenta on toteutettu. Asiakaskannattavuuden laskenta tulisi toteuttaa siten, että kannattavuutta voidaan tarkastella eri alueittain, asiakasryhmittäin ja asiakkaittain (asiakassuhteittain). Näin on mahdollista saada yksityiskohtaisempia ratkaisuja yritysjohdon kannalta. Jos kuitenkin yrityksen koko on pieni ja asiakkaita ei ole paljoa, ei välttämättä ole mielekästä tarkastella kannattavuutta alueittain tai asiakasryhmittäin. Tällöin riittää kannattavuuden tutkinta asiakassuhteittain. Asiakaskannattavuustulosten perusteella voidaan yrityksessä tehdä päätöksiä esimerkiksi siitä, mihin asiakkaisiin ja toimenpiteisiin tulee panostaa ja mahdollisesti myös, mistä asiakkaista halutaan eroon. (Hellman & Värilä 2009, 122–123.)

Asiakaskannattavuuden määrittäminen asiakassuhteen näkökulmasta on tärkein osa-alue kannattavuustarkastelussa, sillä yrityksellä on paljon tietoa asiakassuhteesta. Lisäksi yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa niihin tekijöihin, joista kannattavuus syntyy. Asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttaminen on joissakin tapauksissa nopein tapa kannattavuuden korjaamiseen. Tämän osa-alueen laskeminen kannattaa tehdä yhdistämällä eri tietoläh-

teistä saatavat, kannattavuuteen liittyvät asiakastiedot rakenteellisesti selkeään ja loogiseen kannattavuuslaskelmaan. Yleensä tämä laskelma on järkevintä toteuttaa hyvin samankaltaisena kuin tuloslaskelmakin, sillä se on helppo ymmärtää. (Hellman & Värilä 2009, 125–126.)

Asiakaskohtainen kannattavuuslaskelma pitkän kaavan mukaan pitää sisälleen asiakkaan ostot, josta kustannukset ja mahdolliset annetut alennukset vähennettynä saadaan Asiakaskate I. Tästä vähennetään asiakashankintakustannukset sekä tilaus- ja toimituskustannukset, jolloin saadaan Asiakaskate II. Kun Asiakaskate II:sta vähennetään asiakassuhteen hoidon kustannukset, saadaan Asiakaskate III. Tätä havainnollistaa taulukko 1, joka on esimerkki asiakaskannattavuuslaskelmasta. (Hellman & Värilä 2009, 126.)

Taulukko 1. Asiakaskannattavuuslaskelmamalli

<b>Asiakaskannattavuuslaskelma</b>	
<b>Asiakkaan ostot</b>	<b>280 200</b>
- Tuotteiden/palveluiden kustannukset	184 600
- Alennukset	14010
<b>Asiakaskate I</b>	<b>81 590</b>
- Myyntikustannukset	8200
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1120
- Laskutuskustannukset	260
- Palvelukustannukset	1250
- Luottokustannukset tai -tuotot	3200
<b>Asiakaskate II</b>	<b>67 560</b>
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	1280
- Asiakaspalvelukustannukset	1460
- Asiakassuhteen ylläpitokustannukset	2850
<b>Asiakaskate III</b>	<b>61 970</b>
- Poikkeamakustannukset	5250
- Virhekustannukset	980
- Reklamaatiot ja palautukset	1500
- Takuukustannukset	820
- Perintä- ja luottotappiokustannukset	1950
<b>Asiakastulos I</b>	<b>56 720</b>
- Asiakkaan osuus yleiskuluista	8000
<b>Asiakastulos II</b>	<b>48 720</b>
- Asiakasinvestointikustannukset	2400
<b>Asiakasvoitto</b>	<b>46 320</b>

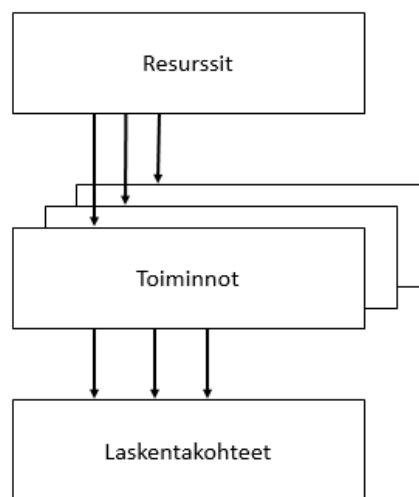
Poikkeamakustannukset, kuten maksuhäiriöiden, reklamaatioiden ja palautusten aiheuttamat kustannukset, vähennetään seuraavaksi, jolloin saadaan nykyinen asiakassuhteen tulos eli Asiakastulos I. Kun tästä vähennetään asiakkaan yleiskuluosuus, saadaan Asiakastulos II. Lopullinen tulos eli Asiakasvoitto saadaan, kun Asiakastulos II:sta vähennetään asiakasinvestoinnit (ks. taulukko 1). Laskelman avulla on helppo paikallistaa asiakaskannattavuuden ongelmakohdat sekä selvittää ne tarkemmin. Kun nämä ovat selvillä, voidaan yrityksessä käynnistää parannustoimenpiteet. (Hellman & Värilä 2009, 126.)

## 2.6 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on kustannuslaskentamenetelmä, jossa yrityksen kustannukset kohdistetaan esimerkiksi tuotteelle toimintojen perusteella. Niitä ei siis jaeta, vyörytetä tai jyvitetä. Toimintolaskennalla voidaan toimintojen käytön perusteella selvittää muun muassa tuotteiden, palvelujen ja asiakkaiden kokonaiskustannusten synty yrityksessä. Menetelmänä toimintolaskenta on perinteisiin menetelmiin kuten kustannuslaji- tai kustannuspaikkalaskentaan verrattuna luotettavampi ja tarkempi. Perinteisissä menetelmissä usein lisäys- ja jakolaskennassa suoritteiden katsotaan kuluttavan kaikkia resursseja suhteellisesti saman verran. Tämä johtaa siihen, että suoritteiden todelliset kustannukset vääristyvät. (Järvenpää, ym. 2015, 147–148.)

Toimintolaskentaprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritetään yrityksen toiminnot ja tunnistetaan niiden väliset suhteet. Seuraavaksi analysoidaan kustannusten aiheutuminen sekä valitaan ajurit, jotka parhaiten kuvaavat resurssien käyttöä ja lopullisen laskentakohteen aiheuttamien toimintojen suorittamista. Näiden vaiheiden jälkeen kustannukset kohdistetaan ensin resursseilta toiminnoille ja sitten toiminnoilta tuotteille ja palveluille. Näin ollen toimintojen määrittäminen ja kustannusajurien valinta ovat tärkeässä roolissa toimintolaskennan käyttöönotossa. (Järvenpää, ym. 2015, 147–148.)

Ennen varsinaista toimintolaskentaprosessia on hyvä tarkastella kustannusten kohdistamisprosessia. Kuvio 1 ilmaisee yksinkertaisesti sen, että laskentakohteet, kuten asiakkaat tai tuotteet, tarvitsevat toimintoja. Toiminnot vastaavasti tarvitsevat resursseja, jotta ne tulisivat tehdyksi. (Alhola 2008, 42.)



Kuvio 1. Kustannusten kohdistamisprosessi (Alhola 2008, 42.)



### 2.6.1 Toiminnot ja resurssit

Toiminnot ovat niitä tehtäviä ja suorituksia, jotka liittyvät yrityksen prosesseihin. Ne kuluttavat yrityksen resursseja ja tuottavat selvästi määriteltävän ja mitattavan suoritteen. Luonnollisesti toiminnot vaihtelevat yrityskohtaisesti. Tyypillisiä toimintoja ovat esimerkiksi valmistus, pakkaaminen, koneiden asetus, ostotilausten vastaanotto sekä tarjousten laadinta. Toiminnot tulee määrittellä yrityksen tarpeiden mukaisesti, joskus hyvinkin yksityiskohtaisesti. Toimintojen välistä hierarkkista suhdetta voidaan tarkastella useasta erinäkökulmasta. Ne voidaan jakaa esimerkiksi pää- ja tukiprosesseihin sekä näihin liittyvät toimintoihin tai ne voidaan luokitella niiden arvontuottokyvyn mukaan. (Alhola 2008, 47; Järvenpää, ym. 2015, 160–161.)

Jotta yrityksen liiketoiminta on mahdollista eli se pystyy tuottamaan tuotteita tai palveluita, tarvitaan resursseja. Yrityksen resursseja ovat esimerkiksi koneet, laitteet, henkilöstö ja toimitilat. Ne ovat tuotannontekijöitä, joita tarvitaan synnyttämään ja ylläpitämään toimintoja. Resurssit kertovat, paljonko rahaa on käytetty. Tarkat rahamäärät eri resurssien käytöstä saadaan esimerkiksi suoraan pääkirjanpidosta. Eri tilit pääkirjasta ohjataan toiminnolle siinä suhteessa kuin toiminnot ovat vieneet aikaa. Kustannusten ohjaus toiminnolle on helppoa, jos tietty resurssi palvelee vain yhtä toimintoa. Jos resurssi palvelee useampaa, täytyy se kohdistaa toiminnolle käytön mukaan. Esimerkiksi poistot voidaan kohdistaa toiminnon vaatiman tilan mukaan, palkat taas toimintoon käytetyn työajan mukaan. (Alhola 2008, 43–44.)

### 2.6.2 Kustannukset toimintolaskennassa

Luvussa 2.1 käsiteltiin kustannuksien jakautumisesta muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin sekä niiden välisen rajan häilyvyyttä käytännössä. Toimintolaskennassa ei sovelleta samaa käytäntöä, vaan kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan selkeästi kohdistaa tuotettuun tavaraan tai palveluun. Näitä ovat esimerkiksi aineet, tarvikkeet ja työntekijöiden palkat. Välillisiä kustannuksia tai yleiskustannuksia, joita ei voida samalla tavalla sekä yhtä tarkasti kohdistaa johonkin yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun, ovat esimerkiksi johdon palkat, hallinto- sekä mainontakulut. Vaikka välittömät kustannukset ovat yleensä muuttuvien kustannusten luontoisia ja välilliset kiinteiden luontoisia, käsitteet eivät kuitenkaan täysin vastaa toisiaan. (Vierros 2009)

Perinteisissä kustannuslaskentamenetelmissä kuten lisäyslaskennassa käsitellään vielä kaikkien välillisten kustannusten kohdistamista tuotteisiin niin kutsutun yleiskustannuslisän avulla. Tässä aikaisemmin kovin yleisessä menetelmässä niputetaan ensin kaikki välilliset kustannukset yhteen ja kohdistetaan sitten saatu summa tuotteille jonkin yksittäisen kohdistusavaimen avulla. Kohdistusavaimena voi olla esimerkiksi kokonaissuoritemäärä, jolloin yleiskustannuslisä saadaan jakamalla välilliset kustannukset kokonaissuoritemäärällä. Tämä on kuitenkin kovin pelkistetty laskentatapa. Esimerkiksi tuotantoyrityksessä se ei huomioi eroja pieni- ja suurivolyymisten tuotteiden eroja resurssien kulutuksessa. (Vierros 2009; Alhola 2008, 20.)

Toimintolaskenta on osaltaan pystynyt tarkentamaan välillisten kustannusten huomioimista. Se tarkastelee kustannuksia useammilla eri tasoilla ja käyttää useita kohdistusperusteita, jotta tuote- tai palvelukohtaisten kustannusten muodostuminen tulisi mallinnettua oikein. Periaatteena on, että kaikki välilliset kustannukset johdetaan oikeassa suhteessa eri toiminnoille, jolloin yleiskustannuslisä aiheuttama pelkistysongelma poistuu. (Vierros 2009)

### 2.6.3 Kustannusajurit

Kustannusajuri on olennainen osa toimintolaskentaa, sillä se on tekijä, jolla kustannukset kohdistetaan. Kustannusajuri myös kertoo, miksi toiminto vaatii tiettyjä resursseja. Ajureita on kahdenlaisia: ensimmäisen ja toisen tason kustannusajureita. Ensimmäisen tason kustannusajurit ovat resursiajureita, joilla resurssit kohdistetaan toiminnoille. Toisen tason kustannusajurit ovat toimintoajureita, joilla kohdistetaan resurssit toiminnoilta laskentakohteille. Kustannusajurien kartoittaminen on erittäin tärkeää, sillä väärä kustannusajuri johtaa virheelliseen lopputulokseen ja laskennasta ei saada tarvittavaa hyötyä. Tämän vuoksi ajurien kartoitus ja valitseminen on kriittisimpiä kohtia toimintolaskennassa. (Alhola 2008, 44.)

Kustannusajurit voidaan tyypiltään eritellä volyymistä riippuviksi, ajankäyttöön sidonnaisiksi tai toiminnon suorittamisen vaativuudesta tai intensiteetistä johtuviksi. Volyymistä riippuvat ajurit liittyvät aina toiminnon suorittamismäärään tai sitä jäljittelevään tekijään. Esimerkiksi laskutuksessa laskujen lukumäärä ja tavaroiden lähetyksessä tilausrivien lukumäärä ovat tällaisia tekijöitä. Myös erilaiset tilakustannukset edustavat volyymistä riippuvaisia kustannusajureita. Tällöin kustannusajurina käytetään esimerkiksi varasto- tai toimistopinta-alaa ja neliömetrille laskettua hintaa. (Järvenpää, ym. 2015, 163.)

Toiminnon kestoa kuvaavilla kustannusajureilla voidaan kohdistaa tarkemmin kuin lukumäärään perustuvilla kustannusajureilla. Jos toimintoon käytetty aika eroaa huomattavasti toimintoon kuuluvien toimenpiteiden kesken, toimenpidekohtaista ajankäyttöä seuraamalla pystytään kustannukset kohdistamaan vielä tarkemmin. Esimerkiksi tuotannon kustannuksista suurin osa syntyy koneiden käyttöajan perusteella, joten konetuntien määrää kannattaa käyttää keskeisenä kustannusajurina tuotannon kustannuksille. Vastaavasti tuotekehityksessä työtunnit ovat varsin tarkka kohdistusperuste. (Järvenpää, ym. 2015, 164.)

Toiminnon suorittamisen vaativuus tai intensiteetti on periaatteessa kaikista tarkin kohdistustapa, sillä se ottaa tapauksittain huomioon toiminnon suorittamisen vaativuuden. Kuitenkin ongelmana on kohdistustekijän edellyttämän tiedonsaannin vaikeus. Kustannus-hyötyanalyysin mukaisesti yleensä päädytään siihen, että tarkemman kohdistustavan valinta ei ole tarpeellista, sillä aikaansaadusta lisähyödystä aiheutuu enemmän kustannuksia kuin hyödyn arvo olisi. Kuitenkin toiminnan suorittamisen vaativuutta voi-

daan jäljitellä indeksien avulla. Tällöin esimerkiksi toiminnon suorittamisen keskimääräistä kestoja kerrotaan eri vakiokertoimin työn vaativuuden huomioon ottamiseksi. (Järvenpää, ym. 2015, 164.)

Toimintolaskentamallista voi tulla hyvinkin monimutkainen, jos toimintoja ja kustannusajureita määritellään runsaasti. Useat yritykset, jotka ovat ottaneet toimintolaskennan käyttöönsä, tavoittelevat laskentamallien pelkistämistä ja monimutkaisuuden vähentämistä. Yleensä tämä on tarkoittanut sitä, että kunkin toiminnon kustannukset kohdistetaan vain yhdellä kustannusajurilla lopulliselle laskentakohteelle, vaikka toiminnon suorittamista voitaisiin erotella useammalla kustannusajurilla. Kustannusajuriksi valitaan toiminnon suorittamista parhaiten kuvaava tekijä, joka myös kattaa mahdollisimman suuren osan toiminnon kustannuksista. Tyypillisesti toimintojen määrää ja yksityiskohtaisuutta on vähennetty. (Järvenpää, ym. 2015, 166.)

#### 2.6.4 Työajan kohdistaminen

Työajan käytön kohdistaminen toiminnoille on avaintekijä useissa palveluyrityksissä, sillä näin on mahdollista laskea tuotteistettujen palvelujen toimintoperusteiset kustannukset. Tähän on monia vaihtoehtoja, joista esimerkkeinä itsearviointiin ja työntutkimukseen perustuvat kokonaistyöajan kohdentamiset. Kokonaistyöajan kohdentaminen eri toimintoihin voidaan toteuttaa työntekijän itsearviointina tai hallinnollisesti esimiehen tai muun asiantuntijan näkemyksen perusteella. Tässä mallissa työajan jakautuminen määräytyy toiminnoille esitetään prosenttiosuuksittain. Tämä on jokseenkin helppo ja nopea tapa toteuttaa, mutta jää helposti vain yleiskuvauksen tasolle. (Järvenpää, ym. 2015, 166.)

Kokonaistyöajan jakautumista eri toiminnoille voidaan tehdä myös työntutkimuksen perusteella. Tyypillisesti tämä toteutetaan siten, että työntekijä seuraa työaikansa käyttöä 1–4 viikon ajan ja kirjaa työaikansa suorittamiinsa toimintoihin esimerkiksi viiden tai 15 minuutin tarkkuudella. Tarkoituksena on saada kirjatuksi tyypillisten työtehtävien työajan jakauma mahdollisimman tarkkaan, mutta varsin vähällä vaivalla. Tiedot voidaan koota osasto-, tiimi- tai toimintoluokkatasoisesti yhteen siten, että kaikkien työntekijöiden työaika kohdistetaan työntutkimuksella saatujen suhteellisten osuuksien mukaisesti toimintojen kautta laskentakohteisiin. (Järvenpää, ym. 2015, 166–167.)

Työntutkimus voidaan toteuttaa myös jatkuvana, jolloin työtunnit kirjataan jatkuvasti ajankäytön seurantajärjestelmiin joko automaattisesti tai manuaalisesti. Etenkin asiantuntijatyössä työajan kirjaaminen tällaisiin järjestelmiin on yleistymässä. Näin päivittäisten tehtävien ja toimintojen suorittamiseen käytetystä ajasta saadaan hyvinkin tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa. Suorittavassa työssä kellokortit ja automaattiset lukulaitteet ovat olleet käytössä jo pitkään. Seuranta on tarkennettu entisestään monissa yrityksissä siten, että on alettu kirjaamaan yksilöityjen työvaiheiden alku- ja loppuhetket automaattisesti. (Järvenpää, ym. 2015, 167.)

Työajan seurannan puutteellinen toteuttaminen tai väärä toteutustapa voi aiheuttaa merkittäviä virheitä laskelmiin. Ajankäytön seuranta ei tule käyttää

työntekijöiden valvontaan tai työtehtävien suorittamisen arviointiin. Jos näin toimitaan, työntekijät pyrkivät manipuloimaan seurantajärjestelmiin kirjautuvaa informaatiota, mikä johtaa virheellisiin työajan kohdentumisiin. (Järvenpää, ym. 2015, 167.)

#### 2.6.5 Toimintolaskentamallit

Tuote- ja palvelukohtaiset kustannukset voidaan laskea, kun on määritelty toiminnot sekä valittu niille kustannusajurit ja kustannusajurien suoritusmäärät. Lisäksi kohdistettavat kustannukset on oltava tiedossa. Toimintolaskenta voidaan toteuttaa kertaselvityksenä esimerkiksi jotain tiettyä projektia varten tai ottaa jatkuvaan käyttöön. (Järvenpää, ym. 2015, 168.)

Toimintolaskentamalli, joka toteutetaan kertaselvityksenä, on usein yksinkertaisempi toimintojen ja kustannusten kohdistustekijöiden valinnan osalta verrattuna jatkuvassa käytössä olevaan toimintolaskentaan. Yleensä kertaselvityksessä tarkempaan tarkasteluun otetaan vain suurimpia kustannuskertymiä ja -ryhmiä. Muiden kustannusten tarkastelussa voidaan noudattaa yksinkertaisempaa menettelytapaa ja koota toimintoja sekä niihin liittyviä kustannuksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Järvenpää, ym. 2015, 168.)

Jatkuvassa käytössä olevan toimintolaskentamallin tarkoituksena on olla yrityksen kustannus seurannan tukena sekä mahdollistaa laskentatiedon hyödyntämisen erilaisissa päätöstilanteissa. Tämän vuoksi toimintojen ja kustannusten kohdistustekijöiden määrittelyn on oltava tarkkaa ja kokonaisvaltaista. Myös toimintolaskentamallin päivitettävyyden helppouteen on syytä kiinnittää huomiota. Laskentateknisesti kertaselvitysmalli ja jatkuvassa käytössä oleva malli toteutetaan samalla tavalla. (Järvenpää, ym. 2015, 168.)

### 3 HINNOITTELUN PERUSTEITA

Yrityksen tuotot syntyvät tuotteiden tai palveluiden myynnistä saaduista tuloista. Saatujen tuottojen määrä riippuu myytyjen tuotteiden tai palveluiden määrästä ja hinnasta. Hinnoittelu on keskeinen tekijä yrityksen kannattavuuden muodostumisessa. Tämän lisäksi hinnoittelu vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn sekä imagoon. Tehokkaan hinnoittelun tavoitteena tulisi olla sellainen katteen ja markkinaosuuden suhde, joka maksimoi kannattavuuden pitkällä aikavälillä. Tämä asettaa tuotteille hinnan alarajan. (Eklund & Kekkonen 2014, 86; Yritys-Suomi n.d.)

Yritys voi periaatteessa hinnoitella tuotteensa tai palvelunsa vapaasti. Kuitenkin siihen vaikuttaa käytännössä asiakkaan käsitys tuotteesta sekä yrityksen kilpailuasema markkinoilla. Hinta kertoo asiakkaalle yleensä myytävän tuotteen arvosta ja laadusta. Jos tuote ei ole kilpailijoihin parempi tai houkuttelevampi, voi hinta olla ainoa keino kilpailla. Hinnalla kilpailtaessa on yrityksellä oltava kustannusetu kilpailijoihin nähden. Kustannusetu voi perustua esimerkiksi pitkiin tuotantosarjoihin tai palvelun kohdalla sen osittaiseen automatisointiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 86; Yritys-Suomi n.d.)

Hinnoitteluun vaikuttaa myös se, onko myytävä tuote vakiotuote, jonkin verran omaleimainen vai täysin erikoistunut. Markkinoilla on paljon vakiotuotteita, joten niiden vertaileminen on vaikeaa niiden samankaltaisten ominaisuuksien takia. Mitä enemmän tuote eroaa kilpailevasta tarjonnasta, sitä erikoistuneempi se on. Jos vakiotuotteen hinta asetetaan korkeammaksi kuin kilpailijoiden hinta on, myynti on todennäköisesti vähäistä. Jos tuote erottuu selkeästi muista kilpailijoiden tuotteista, voidaan hinta määrittellä vapaammin. Sama hinnoitteluperiaate pätee myös palveluiden myyntiin. (Eklund & Kekkonen 2011, 86.)

Markkinoihin perustuvan hinnoittelun lisäksi, hinta voidaan määrittellä kustannusperusteisesti. Käytännössä useimmissa tapauksissa nämä molemmat vaikuttavat hinnan määräytymiseen, kuitenkin tilanteesta riippuen eriasteisesti. Yleisimmin kuitenkin käytetään kustannusperusteista hinnoittelua, joka tarkoittaa, että hinta perustuu tuotantokustannuksiin, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. Kustannusperusteinen hinnoittelu on selkeä ja oikeudenmukainen hinnoittelutapa yrityksen näkökulmasta, mutta se ei huomioi sitä, minkä arvoinen tuote on asiakkaalle. (Sipilä 2003, 58.)

Kustannusperusteisen hinnoittelun apuna voidaan käyttää katetuottolaskentaa. Tämä hinnoitteluperuste kuitenkin edellyttää, että yritys pystyy luotettavasti selvittämään kaikki kustannukset. Yrityksille, jotka tarjoavat useita tuotteita tai palveluita, on tärkeää pystyä kohdistamaan kustannukset oikeille tuotteille. Kiinteiden kustannusten kohdistaminen voi olla vaikeaa, ja suoraviivaiset kohdistamismenetelmät voivat aiheuttaa virheellisiä hinnoittelupäätöksiä. (Eklund & Kekkonen 2011, 89; Sipilä 2003, 58.)

Hinnoittelu voidaan toteuttaa myös tavoiteperusteisesti, jolloin hinnoittelun perustana tarkastellaan yrityksen strategia tavoitteita. Eri tavoitteet voivat olla ristiriitaisessa suhteessa toistensa kanssa. Esimerkiksi suuri osuus

markkinoilla ja mahdollisimman hyvä kannattavuus eivät toteudu aina samanaikaisesti. Suurta markkinaosuutta tavoitellessa voidaan joutua myymään tuotteita tai palveluita jopa tappiollisella hinnalla, jolloin kannattavuus kärsii. Kun taas pyritään liiketoiminnan kannattavuuteen, osasta myyntiä voidaan joutua luopumaan, jos myyntituotot eivät kata kustannuksia. (Järvenpää, ym. 2015, 213.)

Kun markkinoille tuodaan uusia tuotteita tai palveluita, on hinnoittelu haastavaa, koska ei ole vielä aikaisempaa kokemusta hintojen vaikutuksesta kysyntään. Uusien tuotteiden tai palveluiden hinnoittelussa voidaan käyttää kahta menetelmää: kermankuorintahinnoittelua (skin pricing tai skimming) tai markkinoiden valtaushinnoittelua (penetration pricing). Kermankuorintahinnoittelussa hinnat asetetaan aluksi korkeiksi, koska kilpailevia tuotteita ei ole markkinoilla saatavilla. Tässä menetelmässä pyritään hyödyntämään esimerkiksi tuotteen tai palvelun innovatiivisuutta hinnoittelun perustana, jos kilpailijoilla ei ole vastaavia tuotteita tarjolla. Kermankuorintahinnoittelussa hintaa voidaan alentaa myöhemmin, kun uusia tuotteita tai palveluita tulee markkinoille. Markkinoiden valtaushinnoittelussa hinta taas asetetaan sille tasolle, jolla voidaan saavuttaa mahdollisimman suuret myyntimäärät. Tätä menetelmää käytettäessä hintaa voidaan myöhemmin nostaa, kun haluttu markkinaosuus on saavutettu. (Järvenpää, ym. 2015, 214–215.)

### 3.1 Palvelujen hinnoittelu

Palveluyrityksissä tuotteet syntyvät henkilöstön työstä, tiedosta ja ammattitaidosta. Tyypillistä palveluyrityksen kulurakenteessa on, että merkittävien kustannuserä on henkilöstökustannukset. Lisäksi muuttuvien kustannusten osuus on yleensä pieni. Palveluyrityksen kannattavuus riippuu usein yrityksen toiminta-asteesta. Toisin sanoen siitä, kuinka suuri osa työajasta voidaan asiakkaalta laskuttaa. Näiden seikkojen lisäksi palvelun hintatason sekä hinnoittelumenetelmien mahdollisuuksiin ja rajoituksiin vaikuttaa palvelun luonne. Hinnoitteluratkaisujen kehittäminen vaatii palvelun luonteen syvällistä ymmärtämistä. (Eklund & Kekkonen 2011, 95; Sipilä 2003, 135–136.)

Kertaluontoisissa tai harvoin toistuvissa palveluissa hinnoittelua ei voida rakentaa asiakassuhteen varaan. Toista kertaa, ainakaan saman asiakkaan kanssa, ei välttämättä tule. Näin ollen jo ensimmäisen palvelutapahtuman täytyy olla kannattava. Esimerkiksi omakotitalon rakennuttaminen on kertaluontoinen palvelu, sillä harva rakennuttaa useampaa taloa elämänsä aikana. (Sipilä 2003, 139.)

Toistuvaisluontoisissa palveluissa jatkuvan asiakassuhteen luomisen apuvälineenä voidaan käyttää hinnoittelua. Tällöin asiakassuhteen kannattavuuden olennainen seurantakohde on erilaisten asiakkuuksien kannattavuudet, ei niinkään yksittäinen palvelutuote. Kampaamossa leimakortti, jolla kymmenes hiustenleikkaus on ilmainen tai vakioasiakkaan suuremmat alennukset ovat esimerkkejä keinoista, joilla pyritään luomaan jatkuva asiakassuhde. (Sipilä 2003, 139.)

Kiireellisissä palveluissa, kuten hätä-, ensiapu-, pelastus- ja korjaustöissä, tärkeintä on nopea ja ympärivuorokautinen palvelun toimittaminen. Kiiretilanteissa hintakeskusteluja ei pitäisi joutua käymään, joten hinnan täytyy olla etukäteen suunniteltu. Hinta voidaan asettaa siten, että varsinaisen palvelun hinta on erillisenä ja päivystys- ja varuillaanalomaksu erillisenä. Yleensä kiiretyöstä maksetaan työntekijöille korkeampaa palkkaa, joten palvelun hinnoittelulla ja palkanmaksulla on hyvä olla yhteys, jotta hinnoittelu olisi kannattavaa. (Sipilä 2003, 139–140.)

Jotkut palvelut vaativat suuria laite-, henkilö- ja järjestelmäinvestointeja, jotta palveluita voidaan edes tuottaa. Tällaisissa tapauksissa kustannusrakenteessa pääomakustannusten merkitys on suuri. Esimerkkejä tällaisista pääomaintensiivisistä palveluista ovat lento- ja laivayhtiöiden palvelut, televisio, radio ja hotellit. Hinnoittelun keskeinen tavoite on kapasiteetin täyttäminen, koska kiinteät kustannukset ovat erittäin suuret. Jotta tähän tavoitteeseen päästäisiin, kannattaa tarjota edullista hintaa ennakkotilaaajille sekä niille, jotka tekevät ostopäätöksensä viime hetkellä. (Sipilä 2003, 141.)

Asiantuntijapalvelut sisältävät usein ongelmien ratkointia ja uuden kehittämistä. Usein näiden palveluiden yksikköhinta on huomattavasti korkeampi verrattuna peruspalveluiden hintaan, sillä palvelutapahtuman vaativuus ja suuri räätälöinnin tarve korostuvat. Asiakkaat, jotka tarvitsevat asiantuntijapalveluita, eivät usein pysty kartoittamaan tarpeitaan ennen tilausta. Mahdollisuudet ja palveluntarve on yleensä selvitettävä ennen kuin asiakas tekee varsinaisen tilauksensa. Tämän vuoksi liian aikaisin annettu hinta voi koitua kohtalokkaaksi palvelun tarjoajalle. Toisaalta asiakkaalle hinta voi olla tärkeä asia, koska se voi olla yksi ainoista asioista, joista hän ymmärtää etukäteen. Palveluiden tuotteistuksella voidaan mahdollistaa asiakkaalle selkeämmät palvelutarjoukset jopa kiinteällä hinnalla tai ainakin voidaan antaa hintahaarukka. Asiantuntijapalvelut voidaan hinnoitella myös vaiheittain, jolloin alkukartoitukselle voidaan antaa hinta ja jatkosuunnitelmat hinnoitellaan myöhemmin. (Sipilä 2003, 142–143.)

### 3.2 Hinnoitteluprosessi

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu sisältää kolme vaihetta: perusanalyysivaiheen, strategian yhteensovitusvaiheen ja hinnanasetusvaiheen. Ennen lopullista hinnan asettamista on huomioitava monia seikkoja. Perusanalyysivaiheessa tarkastellaan esimerkiksi kysyntään, kilpailuun ja kustannuksiin liittyviä seikkoja. Tässä vaiheessa tulisi huomioida tuotteen tai palvelun suhde muihin vastaaviin tuotteisiin. Onko asiakkaalla muita mahdollisia tuotteita tai palveluita, joilla voi täyttää tarpeensa. Kustannukset tulee ottaa huomioon hinnoittelussa siten, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa valmistamisesta tai toimittamisesta aiheutuvat kokonaiskustannukset pitkällä aikavälillä. (Järvenpää, ym. 2015, 226.)

Yleensä etenkin tuotteiden hinnoittelussa tulee huomioida myös koko tuotteen tai palvelun elinkaari. Elinkaarianalyysissä tutkitaan myyntituottojen ja kustannusten kehittymistä tuotteen koko oletetun myyntiajan. Koko elinkaaren ja sen eri vaiheiden ajallisen pituuden määrittäminen on hankalaa, joten se onkin kriittisenä tekijänä elinkaarianalyysissä. Elinkaarianalyysin

lisäksi hinnoittelun kannalta tulee pohtia tuotteen luonnetta asiakkaalle. Tällöin tarkastellaan, onko tuote tai palvelu asiakkaalle välttämätön vai niin kutsuttu ylellisyystuote. Välttämättömyystuotteissa hinnan muutokset eivät niinkään vaikuta tuotteen kysyntään. Välttämättömyystuotteita tai -palveluita ovat esimerkiksi kuluttajille vesi ja sähkö. Ylellisyystuotteissa taas hinnan muutokset yleensä vaikuttavat selvästi kysyntään. Esimerkiksi lomamatkojen kysyntä laskee, jos hinnat ovat liian korkeat. (Järvenpää, ym. 2015, 227.)

Perusanalyysivaiheessa tarkastelun kohteena ovat myös seikat, jotka saavat asiakkaan valitsemaan tietyn tuotteen tai palvelun. Hinnan lisäksi ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tuotteen tai palvelun saataavuus ja laatu. Lisäksi nykyään, etenkin kuluttajien keskuudessa, ostopäätökseen yhä vaikuttavampia tekijöitä ovat kotimaisuus tai paikallisuus sekä eettisyys. (Järvenpää, ym. 2015, 227.)

Seuraavassa vaiheessa eli strategian yhteensovitusvaiheessa pohditaan yrityksen strategian sekä tavoitteiden vaikutusta hinnoitteluun. Kuten jo edellä on mainittu, kasvuun pyrkimisen yhteydessä yrityksen hinnoittelu on erilaista kuin kannattavuuden parantamisen tavoittelun yhteydessä. Tässä vaiheessa sovitaan esimerkiksi siitä, kuinka tuotteen tai palvelun hinta mahdollisesti muuttuu sen elinkaaren eri vaiheissa. Lisäksi tässä vaiheessa päätetään, painotetaanko hinnoittelulla ensisijaisesti kannattavuutta vai markkinaosuutta. (Järvenpää, ym. 2015, 227.)

Viimeisessä vaiheessa eli hinnanasetusvaiheessa päätetään lopullinen hinta. Tällöin tarkastellaan esimerkiksi, onko yrityksen huomioitava hinnoittelussaan niin kutsuttua psykologista hintaa ja onko sillä vaikutusta menekkiin. Psykologisesta hinnasta esimerkkinä on ”99-hinnoittelu”. Usein oletetaan, että asiakas kokee tuotteen merkittävästi halvemmaksi, kun hinta on 99 euroa eikä 100 euroa. Hinnanasetusvaiheessa pohditaan myös, onko asiakkaalle tarpeellista antaa alennuksia ja millaisia alennuksia on kannattavaa käyttää. Jos alennuksia päätetään antaa, voidaan hinnoittelu toteuttaa arvioidun alennuksen verran kalliimmaksi. Kuvio 2 havainnollistaa hinnoitteluprosessin kolmea eri vaihetta. (Järvenpää, ym. 2015, 227.)



Kuvio 2. Hinnoitteluprosessin vaiheet (Järvenpää, ym. 2015, 227.)



## 4 TUTKIMUS TILITOIMISTON ASIAKASKANNATTAVUUDESTA

Tämän opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa selvitetään Tilitoimisto Oy:n asiakkuuksien kannattavuutta. Seuraavaksi kuvataan tutkimusprosessin eteneminen vaiheittain. Kuvauksessa ei huomioida alkuvaiheen tutkimusongelmien määrittämistä eikä teoreettisen viitekehyksen tekemistä, vaikka ne ovatkin kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheita. (Heikkilä 2014, 9.)

Tilitoimisto Oy:n asiakaskannattavuuden tutkiminen aloitettiin valitsemalla näkökulma, josta kannattavuutta tutkitaan. Päätettiin tutkia kannattavuutta asiakaskohtaisesti, koska Tilitoimisto Oy:llä on asiakkaita melko vähän tutkimuksen aikataulun kannalta. Toisaalta asiakkaita ei ole segmentoitu eikä jaettu alueittain, mikä on myös perusteluna asiakaskohtaisen kannattavuuden tutkimiselle.

### 4.1 Toimintojen ja kustannusten määrittäminen

Tutkimuksen kannattavuuslaskentaosio päätettiin toteuttaa toimintolaskennan avulla, sillä se on mielekkäin tapa asiakaskannattavuuden tutkimiseen. Koska laskentamenetelmäksi valittiin toimintolaskenta, määriteltiin Tilitoimisto Oy:n toiminnot. Tilitoimisto Oy on palveluyritys ja henkilöstön työ on suurimmassa roolissa palveluiden tuottamisessa. Tämän vuoksi toimintojen määrittäminen suoraan laskutettujen palveluiden perusteella oli loogisinta tutkimuksen kannalta. Lisäksi pohdittiin, mihin muuhun työhön peruspalveluiden tuottamisen lisäksi henkilöstön aikaa kuluu. Tämän pohdinnan perusteella Tilitoimisto Oy:n toiminnot päätettiin eritellä seuraavasti: kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontrien hoito, oma laskutus, neuvonta, aineiston käsittely ja muu asiantuntijatyö.

Kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta sekä reskontrien hoito, joka tarkoittaa myynti- ja ostoreskontran ylläpitoon liittyvää työtä, ovat toimintoja, jotka ovat Tilitoimisto Oy:n myymiä palveluita. Oma laskutus, neuvonta, aineiston käsittely ja muu asiantuntijatyö ovat työtä, jota ei erikseen laskuteta, mutta ne kuitenkin ovat selkeästi eroteltavissa, kun pohdittiin työajan jakautumista. Oma laskutus toimintona tarkoittaa työtä, johon sisältyy Tilitoimisto Oy:n omien myyntilaskujen tekeminen sekä niiden lähetyksen yhteydessä tehtävä informoiminen esimerkiksi kuluneen kuukauden kirjanpidosta. Neuvonta toimintona tarkoittaa neuvontatyötä, jota tehdään Tilitoimisto Oy:ssä esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten asiakkaan kanssa.

Vaikka nykyään pyritään täysin sähköiseen taloushallintoon, ei se kuitenkaan toteudu käytännössä Tilitoimisto Oy:n asiakkailla. Tämän vuoksi on vielä järjesteltävä mappeihin paperista kirjanpitomateriaalia, joten tämä työ määriteltiin aineiston käsittely -toiminnoksi. Tilitoimisto Oy:ssä tapahtuu myös paljon sellaista työtä, jota on vaikea määritellä tarkasti. Esimerkiksi erilaisten lomakkeiden täyttäminen asiakkaan puolesta tai tarkemman tiedon etsiminen neuvontaa varten ovat tällaista työtä. Päätettiin erotella sekin omaksi muu asiantuntijatyö -toiminnokseen.

Toimintojen määrittämisen jälkeen pohdittiin Tilitoimisto Oy:n resursseja ja kustannuksia. Suurin toimintojen tarvitsema resurssi on henkilöstö, kuten asiantuntijapalveluita tarjoavalle yritykselle on tyypillistä. Luonnollisesti henkilöstöstä syntyvät kulut ovat välittömiä kustannuksia. Henkilöstökulut ovat myös suurin menoerä Tilitoimisto Oy:llä. Välittömiksi kustannuksiksi katsottiin myös taloushallinto-ohjelmiston käytöstä syntyvät kulut, koska ilman tätä ohjelmistoa ei voida varsinaista työtä tehdä. Muita suoraan työhön kohdennettavia välittömiä kuluja ei Tilitoimisto Oy:llä ole. Näin ollen muut kulut kuten vuokra-, sähkö- ja koulutuskustannukset ovat Tilitoimisto Oy:llä välillisiä kuluja.

Kustannusajuriksi päätettiin valita työaika, koska toimintoja on helpointa seurata sen perusteella. Lisäksi Tilitoimisto Oy:ssä käytetään työaika myös laskutusperusteena. Näin ollen päätettiin selvittää, kuinka työaika jakautuu asiakkaittain ja toiminnoittain toteuttamalla työajanseuranta. Työajanseurantajaksoiksi valittiin yksi kuukausi, koska Tilitoimisto Oy:ssä tehtävä työ tapahtuu suurimmaksi osaksi kuukauden sykleissä esimerkiksi arvonlisävero- ja työnantajasuoritusilmoitusten takia. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi päätettiin rajata tutkimuksen ulkopuolelle asiakkaat, joilla arvonlisävero ilmoitetaan vuosi- tai vuosineljänneksinä. Lisäksi päätettiin toteuttaa kaksi työajanseurantajaksoa, jotta saataisiin luotettavampaa tietoa. Työajanseurantajaksoiksi valittiin 1.–30.6.2016 ja 1.–31.8.2016.

## 4.2 Työajanseuranta

Työajanseurantaa varten luotiin työajanseurantalomake (Liite 1), jota täytetään päiväkohtaisesti. Lomake pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeäksi ja siistiksi, jotta se olisi helppo täyttää ja myöhemmin niiden perusteella tehtävä aineiston taulukointi olisi sujuvaa sekä virheiltiltä vältyttäisiin. Työajanseurantalomakkeelle kirjataan nimi, päivämäärä sekä töihin tulo- ja lähtöaika. Lomakkeelle tulee kirjata myös työajan käyttö sarakkeittain asiakasnumerokohtaisesti sekä riveittäin toimintokohtaisesti. Käytetty työaika merkitään lomakkeelle viiden minuutin tarkkuudella. Työpäivän lopuksi lomakkeelle merkitään yhteissummat sarakkeittain, riveittäin sekä kirjataan kokonaistyöaika. Töihin tulo- ja lähtöaika päätettiin lisätä lomakkeelle kirjattavaksi, jotta voitaisiin samalla hieman seurata, kuinka paljon työajasta on tehokasta työaika. Tätä osiota ei kuitenkaan painoteta tutkimuksessa. (Heikkilä 2014, 33.)

Työajanseurantajaksojen aikana huomattiin, että toimintojen lisäksi tapahtuu työtä, joka ei ole laskutusperusteista, mutta tämä on kuitenkin Tilitoimisto Oy:tä hyödyttävää työtä. Tällaista ovat esimerkiksi toimiston siivous sekä Tilitoimisto Oy:n oman kirjanpidon laadinta. Päätettiin, että tällainen työ voidaan kirjata lomakkeille erillisiksi muistiinpanoiksi, jotka huomioidaan saadun aineiston käsittelyssä. Seurantajaksojen aikana päätettiin myös, että poissaolot kirjataan, mutta näitä ei eritellä erikseen esimerkiksi sairaus- tai lomapoissaoloihin taulukointivaiheessa, koska se ei ole olennaista tutkimuksen kannalta.

## 4.3 Aineiston käsittely ja toimintolaskennan laskentaperusteiden määrittely

Työajanseurantajaksojen päätyttyä saatu aineisto taulukoitiin seurantajaksoittain työntekijä- ja asiakaskohtaisesti. Lisäksi luotiin työajan jakautumisesta toiminnoittain yhteenvetotaulukko, jossa on huomioitu edellä mainitut Tilitoimisto Oy:tä hyödyttävään työhön käytetty aika (muu toimistotyö) sekä poissaolot. Kaikki seurantajaksoilla mitatut tunnit laskettiin yhteen ja saadusta summasta vähennettiin muun toimistotyön ja poissaolojen tunnit, jolloin tulokseksi saadaan asiakastyöhön kuluneet tunnit. Kerätyn aineiston perusteella koottua yhteenvetotaulukkoa esitellään taulukossa 2. Lisäksi yhteenvetotaulukkoon on laskettu toimintojen työtuntien osuudet asiakastyöstä prosentuaalisesti. Tämä havainnollistaa työajan jakautumista toiminnoittain.

Taulukko 2. Työajanseurantajaksojen yhteenvetotaulukko

	1. Kirjanpito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutus	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	Muu toimistotyö (arkistointi, siivous yms.)	Poissaolo (loma, vapaa, ym.)	YHTEENSÄ	Asiakastyö
Työtunnit / seurantajakso 1	90,25	14,50	33,33	15,00	8,67	12,83	10,75	10,33	4,08	50,49	250,24	195,67
Työtunnit %-osuus	46,12 %	7,41 %	17,04 %	7,67 %	4,43 %	6,56 %	5,49 %	5,28 %				100,00 %
Työtunnit / seurantajakso 2	124,08	9,08	34,25	9,67	9,58	10,75	7,42	36,50	18,58	15,00	274,92	241,33
Työtunnit %-osuus	51,42 %	3,76 %	14,19 %	4,01 %	3,97 %	4,45 %	3,07 %	15,12 %				100 %
Työtunnit / seurantajaksot yht.	214,33	23,58	67,58	24,67	18,25	23,58	18,17	46,83	22,67	65,49	525,16	437,00
Työtunnit %-osuus	49,0 %	5,4 %	15,5 %	5,6 %	4,2 %	5,4 %	4,2 %	10,7 %				100 %

Seuraavaksi päätettiin laskea Tilitoimisto Oy:n välittömät kustannukset, jotka ovat palkat ja taloushallinto-ohjelmistokulut. Tämä aloitettiin laskeamalla kuukausipalkkojen perusteella työntekijän ja yrittäjän työtunneille kokonaiskustannukset, joita tullaan käyttämään varsinaisessa toimintolaskennassa. Asiakkaat ovat jaettu lukumäärän perusteella suurin piirtein tasan työntekijän ja yrittäjän kesken, joten työtuntien kustannukset päätettiin laskea erikseen. Työtuntien kustannusten laskeminen erikseen on perusteltua myös sillä, että palkkasummien lisäksi yrittäjän palkkojen sivukulut eroavat paljon työntekijän palkkojen sivukuluista. Jos työtunnille olisi määritelty kustannus sekä työntekijän että yrittäjän palkkojen ja niiden sivukulujen perusteella, olisi laskenta vääristynyt. Tällöin työntekijän asiakkaille olisi kohdistunut liikaa kuluja, koska yrittäjä nostaa enemmän palkkaa kuin työntekijä. Toisaalta taas yrittäjän asiakkaille olisi kohdistunut liian vähän kuluja, kun työntekijän pienemmät palkkakustannukset olisivat laskeneet työtuntien kustannuksen keskiarvoa.

Työntekijän palkan sivukuluja ovat lakisääteiset työeläke-, työttömyys-, tapaturma- ja ryhmähenkivakuutukset sekä sosiaaliturvamaksu. Lisäksi työntekijän työtuntien kustannuksessa on huomioitu lomapalkat sivukuluineen. Yrittäjän palkan sivukuluja ovat yrittäjäeläkevakuutus, sosiaaliturvamaksu ja Tilitoimisto Oy:n tapauksessa myös yrittäjän vapaaehtoinen tapaturmavakuutus. Jakajana työtuntien kustannuksen määrittämisessä päätettiin käyttää seurantajaksoilta saatujen työntekijä- ja yrittäjäkohtaisten asiakastyötuntien keskiarvoa. Palkka- ja sivukulutiedot ovat saatu Tilitoimisto Oy:n viimeisen päättyneen tilikauden (1.9.2015–31.8.2016) tuloslaskelmalta. Työtuntien kustannusten määrittämistä havainnollistetaan taulukolla 3.

Taulukko 3. Työntekijän ja yrittäjän työtuntien kustannuksien määrittäminen

TYÖNTEKIJÄ		YRITTÄJÄ	
Keskipalkka	2000,00	Keskipalkka	4189,33
<b>Palkkojen sosiaalikulut</b>		<b>Palkkojen sosiaalikulut</b>	
Sotu	2,12 % 42,40	Sotu	2,12 % 42,40
TyEL	18,9 % 378,00	YEL	412,81
Työttömyysvakuutus	1 % 20,00	Yrittäjän TP	28,11
Tapaturmavakuutus	1 % 13,00	<b>Sosiaalikulut yhteensä</b>	<b>483,32</b>
Ryhmähenkivakuutus	0,07 % 1,40		
<b>Sosiaalikulut yhteensä</b>	<b>454,80</b>		
<b>Lomapalkat ja niiden sosiaalikulut</b>		<b>Kuukausipalkka sisältäen sosiaalikulut</b>	<b>4672,65</b>
Lomapalkka ja -raha	3600,00		
Lomapalkkojen sotu	76,32	<b>Palkkakustannukset / asiakastyöntunti (ka)</b>	<b>35,17</b>
Lomapalkkojen TyEL	680,40		
Lomapalkkojen TVM	36,00		
Lomapalkkojen TP	23,40		
Lomapalkkojen RH	2,52		
Lomapalkat ja niiden sosiaalikulut yhteensä	4418,64		
Lomapalkat ja niiden sosiaalikulut yht. / kk	368,22		
Kuukausipalkka sisältäen sosiaalikulut ja lomap.	2823,02		
<b>Palkkakustannukset / asiakastyöntunti (ka)</b>	<b>21,76</b>		

Työtuntien kustannusten määrittämisen jälkeen selvitettiin taloushallinto-ohjelmiston kulut. Tosin kuuden asiakkaan kohdalla käytetään eri ohjelmistoa. Näistä asiakkaista kaksi maksavat ohjelmistomaksunsa itse. Lopuilla neljällä asiakkaalla käytössä olevan ohjelmiston kustannukset ovat maksettu kertamaksuna jo ennen viimeisintä päättynyttä tilikautta. Muiden asiakkaiden ohjelmistokulut saatiin helposti eriteltyä asiakaskohtaisesti kummankin seurantajakson osalta, sillä ohjelmistontarjoajan Tilitoimisto Oy:lle lähettämässä laskuissa ne ovat selkeästi eroteltuina asiakkaittain. Ohjelmistokustannukset taulukoitiin arvonlisäverottomana ohjelmistolaskujen perusteella.

Laskuja taulukoitaessa kävi ilmi, että ohjelmistokuluja on laskutettu sellaisista asiakkaista, joiden yritystoiminta tai asiakassuhde Tilitoimisto Oy:n kanssa on päättynyt. Toisin sanoen ohjelmistontarjoajalle on unohdettu ilmoittaa, että ohjelmistoa ei enää näiden asiakkaiden osalta käytetä. Kuitenkin nämä kulut ovat maksettu, joten nekin on huomioitava laskennassa. Myös Tilitoimisto Oy:n omat ohjelmistokulut päätettiin huomioida. Päätettiin jakaa poistuneiden yritysten ja Tilitoimisto Oy:n ohjelmistokulujen yhteissumma tasan aktiivisten asiakkaiden kesken ja lisätä saatu tulos jokaisen asiakkaan ohjelmistokuluihin. Täten myös edellä mainitulle kuudelle asiakkaalle, joilla ohjelmistokuluja ei edellisen päättäneen tilikauden perusteella olisi ollut, tulee poistuneiden asiakkaiden ja Tilitoimisto Oy:n ohjelmistokulujen jaosta kuluja. Näiden ohjelmistokulujen jakautumista aktiivisten asiakkaiden kesken havainnollistetaan taulukolla 4. Lisäksi laskettiin ohjelmistokulujen keskiarvo yhdelle kuukaudelle asiakkaittain sisältäen poistuneiden yritysten ja Tilitoimisto Oy:n ohjelmistokulut. Saadut keskiarvot kirjattiin suoraan toimintolaskentapohjaan.

Taulukko 4. Poistuneiden yritysten ja Tilitoimisto Oy:n ohjelmistokulujen jakaminen aktiivisten asiakkaiden kesken

Asiakas	Seurantajakso 1 (kesäkuu)	Seurantajakso 2 (elokuu)
Tilitoimisto Oy	49,20	63,24
Poistunut yritys 1	13,26	12,34
Poistunut yritys 2	12,34	12,34
Poistunut yritys 3	12,80	12,34
<b>Ohjelmistokulut yhteensä</b>	<b>87,60</b>	<b>100,26</b>
<b>Aktiiviset asiakkaat (kpl)</b>	<b>66</b>	<b>67</b>
<b>Ohjelmistokulut / akt. asiakas</b>	<b>1,33</b>	<b>1,50</b>

Seurantajaksojen välissä Tilitoimisto Oy:lle tuli yksi uusi asiakas, jonka ohjelmistokuluja on aloitettu veloittamaan toisella seurantajaksoilla. Tämän vuoksi aktiivisten asiakkaiden lukumäärä on kasvanut seurantajaksojen välillä. Uutta asiakasta ei ole huomioitu muutoin asiakaskannattavuuden tutkimisessa, sillä asiakkaan arvonnäköilmoitus tehdään vuosineljänneksittäin.

Välittömien kustannuksien jälkeen laskettiin Tilitoimisto Oy:n edellisen päättyneen tilikauden tuloslaskelman perusteella välilliset kustannukset keskimäärin kuukaudessa. Kuten luvussa 2.2.2. on mainittu, toimintolaskennalle on tyypillistä, että välilliset kustannukset kohdistetaan toimintoille siinä suhteessa, kuin tuotteen- tai palvelun tuottaminen kuluttaa resursseja. Tässä vaiheessa kuitenkin päätettiin toteuttaa toimintolaskenta luvussa 2.1.4. esitetyn asiakaskannattavuuslaskelmamallin (taulukko 1) mukaisesti. Mallissa on eroteltuna asiakkaan osuus yleiskuluista, joten päätettiin, että välilliset kulut esitetään samalla tavalla, eikä niitä johdeta toimintoille.

Tilitoimisto Oy:n välillisten kustannusten katsottiin jakautuvan tasan kaikkien toimintojen kesken, koska välilliset kustannukset ovat varsin pienet suhteessa välittömiin kustannuksiin, joten ei ole olennaista tutkimuksen kannalta jaotella niitä tarkemmin. Välillisten kustannusten kustannusajurina päätettiin käyttää myös työaika, joten niille saatu keskiarvo kuukaudessa jaettiin työajanseurantajaksojen kaikkien tuntien keskiarvolla. Katsottiin, että suurin osa välittömistä kustannuksista kuten esimerkiksi sähkö- ja vuokratulot eivät ole riippuvaisia asiakastyön määrästä, joten jakajana päätettiin käyttää kaikkien työtunneiksi rinnastettavien tuntien määrää. Välillisten kustannusten määrittämistä yhtä tuntia kohden havainnollistetaan taulukolla 5.

Taulukko 5. Välillisten kustannusten määrittäminen

Liiketoiminnan muut kulut tk 2016	19 813,47
Ennakkoverot tk 2016	334,13
<b>Yhteensä (= välilliset kustannukset)</b>	<b>20 147,60</b>
<b>Välilliset kustannukset / kk (ka)</b>	<b>1 678,97</b>
<b>Välilliset kust. (ka) / työtunti</b>	<b>6,39</b>

Viimeisenä vaiheena ennen varsinaisen toimintolaskennan suorittamista tutkittiin liikevaihto asiakkaittain seurantajaksoilla. Tarvittavat tiedot saatiin Tilitoimisto Oy:n myyntireskontran raportilta, josta nähtiin asiakkailta laskutetut laskut halutuilta aikaväleiltä. Saadut tiedot seurantajaksojen liikevaihdoista asiakkaittain taulukoitiin arvonlisäverottomana. Taulukoituista liikevaihdoista laskettiin myös keskiarvo yhdelle kuukaudelle asiakkaittain. Saadut keskiarvot kirjattiin suoraan toimintolaskentapohjaan.

#### 4.4 Toimintolaskenta asiakkaittain

Toimintolaskenta toteutettiin asiakaskannattavuuslaskelmamallin (taulukko 1) mukaisesti. Tehtiin yksi yhteinen taulukko, jossa eritellään sarakkeittain asiakkaat asiakasnumeroittain sekä tuotot ja kulut riveittäin. Taulukon ensimmäisellä rivillä esitetään asiakaskohtaisesti liikevaihtojen kuukauden keskiarvot. Liikevaihtoa nimitetään taulukossa asiakkaan ostoiksi, kuten asiakaskannattavuuslaskelmamallissakin on tehty.

Toisella rivillä esitetään ohjelmakulujen kuukauden keskiarvot asiakkaittain. Seuraaville riveille eriteltiin toiminnot, joiden kustannukset laskettiin taulukoitujen työaikojen keskiarvon sekä eriteltyjen työtuntien kustannusten tulona. Esimerkiksi, jos yrittäjälle on taulukoitu kirjanpitoa ensimmäisellä seurantajaksolla viisi tuntia ja toisella jaksolla kuusi tuntia asiakasta kohden, lasketaan kirjanpitoa toiminnolle kustannus kertomalla näiden tuntien keskiarvo yrittäjän työtunnin kustannuksella eli 35,17 eurolla (ks. taulukko 3).

Päätettiin laskea ennen välillisten kustannusten huomioimista asiakaskohtainen välitulokseksi, joka muodostuu, kun vähennetään asiakkaan ostojen keskiarvosta ohjelmistokulujen keskiarvot sekä toimintojen keskiarvot. Tämä tulos on asiakaskohtainen myyntikate, koska Tilitoimisto Oy:n henkilöstö- ja ohjelmistokulut ovat välittömiä eli laskennan kannalta muuttuvia kustannuksia, vaikka ne ovatkin todellisuudessa melko kiinteitä kustannuksia. Jotta tuloksia olisi helpompi tutkia, taulukkoon asetettiin ehdollinen muotoilu, jonka perusteella välitulokseksi näkyy toimintolaskentataulukossa vihreällä pohjalla, jos tulos on positiivinen. Jos tulos taas on negatiivinen, näkyy se punaisella pohjalla.

Välituloksen jälkeen huomioitiin välilliset kustannukset, jotka laskettiin asiakkaittain toimintoihin käytettyjen työtuntien keskiarvojen ja välillisten kustannusten tulona. Esimerkiksi, jos asiakkaan toimintoihin on yhteensä

käytetty aikaa keskimäärin kahdeksan tuntia, saadaan välillisten kustannusten osuus asiakasta kohden kertomalla kahdeksalla 6,39 euroa (ks. taulukko 5).

Lopullinen asiakaskohtainen tulos saadaan, kun vähennetään välituloksesta välillisille kustannuksille saatu summa. Tulokselle laskettiin euromääräisen arvon lisäksi myös prosentuaalinen arvo suhteuttamalla tulos asiakkaan ostoihin (liikevaihtoon). Sekä euromääräiselle että prosentuaaliselle tulokselle asetettiin taulukkoon sama ehdollinen muotoilu kuin välituloksellekin. Tätä koko toimintolaskennan toteutusta havainnollistetaan taulukolla 6, joka on satunnaisen viiden asiakkaan ote koko toteutetusta toimintolaskentataulukosta. Saatuja asiakaskohtaisia tuloksia tarkastellaan luvussa 5.

Taulukko 6. Viiden asiakkaan ote toimintolaskentataulukosta

Asiakasnumero	38	36	2	42	4
Asiakkaan ostot (ka)	170,00	840,00	75,00	98,93	61,22
Ohjelmistokustannukset (ka)	11,39	242,50	11,39	11,21	11,39
Asiakkaan toimintokustannukset (ka):					
1. Kirjanpito	27,78	278,37	10,88	52,75	17,30
2. Tilinpäätökset					
3. Palkanlaskenta		30,63		17,58	
4. Reskontrien hoito					
5. Oma laskutus	2,81	18,07	1,74	2,81	1,74
6. Neuvonta	23,39	14,47		26,38	
7. Aineiston käsittely		10,88	1,74	1,41	2,72
8. Muu asiantuntijatyö		59,02			
Tulos ennen välillisiä kuluja	104,63	186,06	49,25	-13,20	28,07
Välilliset kulut (ka)	9,82	114,81	4,22	18,35	6,39
Tulos	94,81	71,26	45,03	-31,56	21,67
Tulos (%)	55,8 %	8,5 %	60,0 %	-31,9 %	35,4 %

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus ja saadut tutkimustulokset olisivat luotettavia, on aineistonkeruun, aineiston syötön ja käsittelyn olla mahdollisimman virheetöntä. Seurantajaksojen aikana työajanseurantalomakkeiden täyttäminen pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti. Apuna lomakkeiden täyttämisessä käytettiin esimerkiksi tarkistuslappuja, johon kirjattiin toiminnon aloitus- ja lopetuskellonajat asiakkaittain. Työpäivän loppuun tarkistettiin, että tarkistuslapulla ja lomakkeella on saman verran työaikaa kirjattuna. (Heikkilä 2014, 12.)

Aineiston syötön aikana tehtiin vielä tarkistuslaskelmia työajanseurantalomakkeiden osalta, jotta esimerkiksi virheet työajankirjauksissa huomattaisiin. Esimerkiksi laskettiin yhteen kirjatut työajat toiminnoittain ja verrattiin saatuja summia lomakkeelle merkittyihin summiin. Työajanseurantalomakkeilla ilmeni muutamia virheitä kokonaistyöaikojen yhteissummassa, joten ne korjattiin oikeiksi aineiston syötön yhteydessä.

Aineiston käsittelyn aikana tehtyjen taulukoiden oikeellisuutta tarkistettiin myös useasti tarkistuslaskelmien avulla, jotta virheitä ei taulukoinnin yhteydessä tulisi. Lisäksi pyrittiin tekemään mahdollisimman paljon taulukko-ohjelman sisäisiä kaavoja näppäilyvirheiden minimoimiseksi. Esimerkiksi yrittäjän ja työntekijän työajan kustannusten taulukoihin tehtiin kaavaviitauksia toimintolaskentataulukkoa tehdessä.



## 5 TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Tässä luvussa esitellään Tilitoimisto Oy:n asiakaskohtaisen toimintolaskennan tuloksia. Suoritetusta toimintolaskennasta on valikoitu tarkemmin esiteltäväksi tutkimuksen kannalta olennaisimmat tulokset. Tulosten esittelyn jälkeen pohditaan niiden luotettavuutta sekä esitellään kehitysehdotuksia.

Toimintolaskenta asiakaskannattavuuden tutkimusmenetelmänä on hyvä, selkeä ja helppo toteuttaa. Yleensä sitä käytetään kaikessa laajuudessaan suuremmissa yrityksissä. Kuitenkin yksinkertaistettuna ja pienemmässä mittakaavassa se toimii tutkimusmenetelmänä asiakaskannattavuuden selvittämisessä myös pienemmällä, Tilitoimisto Oy:n kaltaisilla yrityksillä.

Toimintolaskennan tulokset osoittavat, että suurin osa Tilitoimisto Oy:n asiakkuuksista on kannattavia, sillä enemmistö laskennan lopullisista tuloksista oli positiivisia. Asiakkaiden ostot (liikevaihdot) keskimäärin olivat yhteensä 12.113,16 euroa, josta lopulliseksi tulokseksi jäi yhteensä 2.658,31 euroa. Näin ollen asiakkaiden tuottamasta keskimääräisestä liikevaihdosta jäi toimintolaskennan perusteella yhteensä 21,9 prosenttia katetta Tilitoimisto Oy:lle. Vaikka kokonaistulos oli hyvä, joukosta löytyi myös kannattamattomia asiakkaita. Seuraavaksi esitellään tarkempia tuloksia, joita havainnollistetaan otteilla toimintalaskentataulukosta. Lisäksi pohditaan, mitkä seikat mahdollisesti vaikuttivat saatuihin tuloksiin.

### 5.1 Kannattamattomat asiakkaat

Ensimmäiseksi kiinnitettiin huomioita asiakkaisiin, jotka osoittautuivat toimintolaskennan perusteella kannattamattomiksi. Näitä asiakkaita oli yhteensä 13, joista seitsemän kannattamattominta asiakasta prosentuaalisen tuloksen perusteella esitellään taulukossa 7. Kannattamattomien asiakkaiden osuus kaikista asiakkaista oli 19,4 prosenttia. Asiakkaat ovat järjestetty taulukkoon siten, että asiakkaiden prosentuaalinen tulos paranee vasemmalta oikealle katsottaessa.

Taulukko 7. Tilitoimisto Oy:n seitsemän kannattamattominta asiakasta

Asiakasnumero	11	19	66	6	42	10	28
Asiakkaan ostot (ka)	86,25	120,00	60,00	200,00	98,93	494,71	86,00
Ohjelmistokustannukset (ka)	11,25	27,93	37,80	28,11	11,07	216,03	27,93
Asiakkaan toimintokustannukset (ka):							
1. Kirjanpito	55,28	38,96	26,38	51,69	52,75	149,63	23,51
2. Tilinpäätökset						52,57	
3. Palkanlaskenta		83,52		67,03	17,58		14,60
4. Reskontrien hoito	6,31						
5. Oma laskutus	5,44	2,72	2,81	3,59	2,81	29,34	2,81
6. Neuvonta	12,33	4,57	4,40	34,50	26,38	20,72	12,56
7. Aineiston käsittely	15,45			4,57	1,41	10,01	
8. Muu asiantuntijatyö	9,84		13,19	29,86		80,58	6,14
Tulos ennen välillisiä kuluja	-29,65	-37,70	-24,57	-19,35	-13,06	-64,17	-1,54
Välilliset kulut (ka)	30,10	28,77	8,50	54,87	18,35	92,19	15,90
Tulos	-59,74	-66,47	-33,08	-74,22	-31,42	-156,36	-17,44
Tulos (%)	-69,3 %	-55,4 %	-55,1 %	-37,1 %	-31,8 %	-31,6 %	-20,3 %

Edellä kuvatun taulukon perusteella voidaan huomata, että suurimmalla osalla näistä asiakkaista on mennyt paljon aikaa toimintoihin 5–8, joista Tilitoimisto Oy ei erikseen laskuta. Erityisesti asiakkaat 6, 10 ja 11 näyttävät taulukon perusteella vievän paljon aikaa laskuttamattomien toimintojen suhteen. Voi olla mahdollista, että nämä asiakkaat käyttävät hyväkseen neuvontapalveluiden maksuttomuutta.

Lisäksi asiakkaita 10 ja 11 laskutetaan kiinteän kuukausihinnan mukaan. Tämä tarkoittaisi, että näille asiakkaille määritelty kiinteä kuukausihinta on voinut alun alkaen olla liian alhainen tai asiakkaiden toiminta on voinut laajentua merkittävästi lyhyessä ajassa. Tällöin esimerkiksi kirjanpitomateriaalia tulee enemmän ja kirjanpidon laadintaan kuluu enemmän aikaa.

Edellä käsitellyistä asiakkaista poikkeuksia ovat kuitenkin asiakkaat 66 ja 19, joilla laskuttamattomiin toimintoihin ei ole mennyt niin paljoa aikaa kuin muihin taulukon 7 asiakkaisiin. Näiden asiakkaiden laskutusperusteena on myös kiinteä kuukausihinta. Näin ollen kiinteän kuukausimaksun hinnoittelu ei ole onnistunut asiakkaiden 66 ja 19 kohdalla, vaan on todennäköisesti arvioitu väärin asiakkaille tehtävään perustyöhön kuluva aika.

Loput taulukon 7 ulkopuolelle jäävät kannattamattomat asiakkaat jakautuivat laskutusperusteiden suhteen siten, että kaksi asiakkaista oli tuntiperusteisesti laskutettavia ja neljä kiinteän kuukausihinnan perusteella laskutettavia. Laskuttamattomien toimintojen osuus näillä kuudella asiakkailla ei ollut yhtä suuri verrattuna muihin taulukon 7 asiakkaisiin. Lisäksi viidellä näistä asiakkaista tulos oli positiivinen ennen välillisten kulujen huomiointia. Nämä seikat viittaisivat, että hinnoittelu olisi alun perin epäonnistunut näiden asiakkaiden kohdalla samasta syystä kuin asiakkaiden 66 ja 19 kohdalla.

### 5.2 Kannattavat asiakkaat

Seuraavaksi tarkastellaan seitsemää asiakasta, jotka ovat toimintolaskennan perusteella Tilitoimisto Oy:n kannattavimpia asiakkaita. Nämä asiakkaat esitellään taulukossa 8. Asiakkaat ovat järjestetty taulukkoon siten, että asiakkaiden prosentuaalinen tulos heikkenee vasemmalta oikealle katsottaessa.

Taulukko 8. Tilitoimisto Oy:n seitsemän kannattavinta asiakasta

Asiakasnumero	51	2	7	21	38	52	72
Asiakkaan ostot (ka)	350,00	75,00	185,00	110,00	170,00	193,11	259,35
Ohjelmistokustannukset (ka)	1,42	11,25	11,25	11,25	11,25	11,44	18,83
Asiakkaan toimintokustannukset (ka):							
1. Kirjanpito	79,13	10,88	40,81	18,06	27,78	64,36	39,56
2. Tilinpäätökset							
3. Palkanlaskenta							
4. Reskontrien hoito	5,80						
5. Oma laskutus	1,41	1,74	5,44	3,70	2,81	2,81	13,19
6. Neuvonta				1,74	23,39		18,99
7. Aineiston käsittely		1,74	2,72	1,74			
8. Muu asiantuntijatyö	4,40		1,41	1,74			18,99
<b>Tulos ennen välillisiä kuluja</b>	<b>257,85</b>	<b>49,39</b>	<b>123,37</b>	<b>71,76</b>	<b>104,77</b>	<b>114,51</b>	<b>149,79</b>
Välilliset kulut (ka)	16,50	4,22	14,64	7,93	9,82	12,21	16,50
<b>Tulos</b>	<b>241,35</b>	<b>45,17</b>	<b>108,73</b>	<b>63,83</b>	<b>94,95</b>	<b>102,29</b>	<b>133,29</b>
<b>Tulos (%)</b>	<b>69,0%</b>	<b>60,2%</b>	<b>58,8%</b>	<b>58,0%</b>	<b>55,9%</b>	<b>53,0%</b>	<b>51,4%</b>

Edellä esitetystä taulukosta voidaan huomata, että kannattavimmilla asiakkailla laskuttamattomien toimintojen (5–8) osuus on todella vähäinen suhteessa laskutettaviin toimintoihin. Lisäksi kaikkien taulukon 8 asiakkaiden laskutusperusteena on kiinteä kuukausihinta. Kaikista kannattavimmaksi asiakkaaksi osoittautui asiakas 51. Tähän vaikuttanee osaltaan myös se, että asiakas 51 on yksi niistä asiakkaista, joilla ohjelmistokulut olivat maksettu kertamaksuna pois jo ennen viimeisintä tilikautta. Näin ollen ohjelmistokuluksi tälle asiakkaalle kohdistuu vain osuus poistuneiden yritysten ja Tilitoimisto Oy:n ohjelmistokulujen jaosta.

Taulukon 8 tuloksista voidaan päätellä, että kiinteän kuukausihinnan määrittäminen on alun perin onnistunut näiden asiakkaiden kohdalla. Toisaalta on mahdollista, että seurantajaksojen aikana näiden yritysten toiminta ei ole välttämättä ollut yhtä laajaa kuin muina aikoina esimerkiksi sesongin vuoksi. Tällaisessa tapauksessa varsinaista työtäkin kohdistuu vähemmän asiakasta kohden. Lisäksi seurantajakset ovat osuneet ajalle, jolloin kesäloimia yleensä pidetään. Näin ollen saattaa olla, että osalla asiakkaista toimintaa ei ole ollut seurantajaksojen aikana yhtä paljon kuin esimerkiksi syksyllä. On myös mahdollista, että osalla asiakkaista toiminta on pienentynyt merkittävästi siitä ajankohdasta, kun kiinteästä kuukausihinnasta on sovittu.

Muut asiakkaat, jotka osoittautuivat toimintolaskennan tulosten perusteella kannattaviksi, jakautuivat laskutusperusteiden osalta melko tasaisesti kiinteiden kuukausihintojen ja tuntiperusteisesti laskutettavien välille. Huomio kiinnittyy myös siihen, että näiden asiakkaiden kohdalla ei ollut suuria poikkeamia laskuttamattomien toimintojen osalta. Tämä osoittaa, että Tilitoimisto Oy:n hinnoittelu on onnistunut pääsääntöisesti siten, että se on kannattavaa.

### 5.3 Tulosten luotettavuus

Saatujen tulosten luotettavuuteen vaikuttavat useat eri tekijät tutkimuksen eri vaiheissa. Osa tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä käsiteltiin jo luvussa 4.5., joten tässä luvussa käsitellään vain erityisesti tutkimuksen tuloksiin vaikuttavia tekijöitä.

Opinnäytetyön aikataulu oli toteutettavien seurantajaksojen määrän rajoittava tekijä, mikä vaikuttaa myös tutkimustulosten luotettavuuteen. Useammalla kuin kahdella seurantajaksolla olisi saatu vielä luotettavampia tuloksia. Lisäksi tulokset ovat laskettu seurantajaksojen tulojen ja menojen keskiarvoilla. Näin ollen on mahdollista, että esimerkiksi asiakas, jolla on ollut sattumalta seurantajaksojen aikana paljon neuvontaa vaativia ongelmia, on osoittautunut kannattamattomaksi, vaikka näin ei todellisuudessa olisi. Tulos tämän asiakkaan osalta voisi olla hyvin erilainen, jos keskiarvo mitattaisiin useamman seurantajakson ajalta.

Toiselle työajanseurantajaksolle sijoittui yrittäjän pitämä kesäloma, mikä vaikutti asiakastyön määrään. Keskimääräistä asiakastyötä käytettiin jakajana sekä yrittäjän että työntekijän työtunnin kustannusten määrittämisessä. Jos yrittäjä ei olisi pitänyt lomaa, olisi keskimääräisen asiakastyön määrä ollut todennäköisesti suurempi. Tällöin yrittäjän työtunnin kustannus olisi ollut pienempi ja sen myötä yrittäjän asiakkaiden tulos suurempi toimintolaskennassa.

### 5.4 Kehitysehdotuksia

Kehitysehdotuksia Tilitoimisto Oy:lle syntyi suurimmaksi osaksi kannattamattomia asiakkaita tarkasteltaessa. Tällöin kävi ilmi, että osalla asiakkaista laskuttamattomien toimintojen osuus oli hyvin suuri suhteessa laskutettaviin toimintoihin. Tämän takia Tilitoimisto Oy:ssä kannattaisi harkita, olisiko esimerkiksi neuvontapalveluja syytä laskuttaa, jos asiakas tarvitsee usein neuvontaa. Tarjousta annettaessa neuvonnan tarvetta ei voi ennustaa, mutta siinä yhteydessä voisi mainita uudelle asiakkaalle, että yleisesti neuvontapalvelut ovat ilmaisia. Kuitenkin, jos neuvonta vaatii esimerkiksi syvällisemmän tiedon hankintaa, laskutetaan tästä tietyn summan verran.

Vanhatkin asiakkaat kannattaisi huomioida neuvontapalveluiden maksulliseksi muuttamisessa. Neuvontapalvelukäytännön muutoksesta voisi aluksi ilmoittaa esimerkiksi joukkosähköpostilla. Sähköposti-ilmoitukseen voisi lisätä selvitystä siitä, miksi käytäntö neuvontapalveluiden maksullisuuden osalta muuttuu. Lisäksi siihen voisi kirjata esimerkkejä tilanteista, milloin neuvontapalvelu katsotaan maksulliseksi ja milloin ei. Tämän jälkeen tulisi tehdä muutos neuvontapalveluiden maksullisuuden osalta toimeksiantosopimukseen ja pyytää asiakkaalta allekirjoitus muutoksen hyväksymiseksi. Vaikka muutos neuvonnan maksullisuuteen olisi oikeudenmukaista Tilitoimisto Oy:n kannalta, voi se kuitenkin aiheuttaa närkästystä asiakkaiden keskuudessa. Tämän vuoksi tarkempi selvitys neuvontapalveluiden maksullisuudesta on tarpeen.

Luvussa 5.1. esitettyjen kannattamattomien asiakkaiden hinnoittelua tulisi muuttaa. Etenkin asiakkaihin, joilla laskutusperusteena on kiinteä kuukausihinta, on syytä kiinnittää tarkempaa huomiota uudelleenhinnoittelun suhteen. Toimintolaskennasta sekä työajanseurannasta saadun informaation avulla tulisi määrittellä joko uusi kiinteä kuukausihinta tai vaihtoehtoisesti muuttaa laskutusperusteeksi tuntiperusteinen hinta. Asiakas ymmärtänee hinnannousun tai laskutusperusteen vaihdon, kun samassa yhteydessä annetaan selvitys asiakkaaseen käytetyn työajan määrästä.

Tulevien uusien asiakkuuksien kannalta kannattaisi harkita hinnoittelun yhdenmukaistamista esimerkiksi pelkästään tuntiperusteiseksi. Näin Tiltoimisto Oy:ssä voitaisiin ehkäistä asiakaskannattavuuden huonontumista, jos esimerkiksi asiakkaan toiminta laajentuu odottamatta. Lisäksi yksi yhtenäinen hinnoittelutapa helpottaisi tarjoustenkin laatimista.

Tulevaisuudessa Tiltoimisto Oy:ssä olisi hyvä tutkia asiakkuuksien kannattavuutta tasaisin väliajoin. Jatkotutkimuksissa voidaan havaita muutokset esimerkiksi yhden asiakkaan kannattavuuden kehityksessä. Tällöin pystytään myös havaitsemaan ajoissa mahdolliset tarpeet asiakaskohtaisen hinnoitteluiden muutokselle. Lisäksi, jos huomataan, että hinnoittelun muutoksesta huolimatta asiakkuus osoittautuu kannattamattomaksi, voidaan asiakassuhde tarvittaessa päättää. Näin ollen jatkotutkimusten avulla Tiltoimisto Oy:n asiakkuuksia koskevat päätökset sekä asiakassuhteiden hallinta helpottuvat.

## LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta – perusteet ja käytäntö. WSOY. Juva.
- Balance consulting. n.d. Kannattavuus. Tunnuslukuopas. Viitattu 27.9.2016. <<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>>
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 29.9.2016. Saatavissa verkosta:<<http://www.tilastollinentutmus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>>
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. WSOY. Juva.
- Hellman, K & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Lehtonen, R. 2002. Taloustiedolla tulosta. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY. Porvoo.
- Vierros, T. 2009. Toimintokohtainen laskenta. Tuotantotalouden peruskurssi. Aalto-yliopisto, Aalto University Wiki. Viitattu 8.10.2016. <<https://wiki.aalto.fi/display/TU22/4.+Tuotekustannuslaskenta>>
- Yritys-Suomi. n.d. Hinnoittelu. Tietoa yritystoiminnasta. Viitattu 17.9.2016. < <https://www.yrityssuomi.fi/hinnoittelu>>.
- Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

## TYÖAJANSEURANTALOMAKE

## Työajanseurantalomake

Työntekijä: \_\_\_\_\_

Päivämäärä: \_\_\_\_\_

Klo: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Yritysnumero											Yhteensä
Toiminto											
1. Kirjanpito											
2. Tilinpäätökset											
3. Palkanlaskenta											
4. Reskontrat											
5. Oma laskutus											
6. Neuvonta											
7. Aineiston käsittely											
8. Muu asiantuntijatyö											
Yhteensä											

Kokonaistyöaika 

Merkitse taulukkoon ensin tehtävän asiakkaan yritysnumero ja seuraavaksi toimintoihin käyttämäsi työaika viiden minuutin tarkkuudella. Lopuksi laske yhteen päivän kokonaistyöaika.

TYÖNTEKIJÄN SEURANTA-AIKASO 1											
PVM	1. Kirjanpito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutu	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	Muu toimistotyö (arkistointi, siivous yms.)	Poissaolo (loma, vapaa, ym.)	YHTEENSÄ
1.6.	2,25		1,08	0,50	0,17			1,50			5,50
2.6.										7,50	7,50
6.6.	3,58	1,50	0,33								5,42
7.6.	1,83	1,92	1,00		1,00	0,08		0,75			6,58
8.6.	5,00		0,42		0,58			0,42	0,33		6,75
9.6.	6,08				0,42	0,08		0,50			7,08
13.6.	3,58				0,33	1,42		0,92	0,17		6,42
14.6.	3,00		1,50		0,17	0,17		0,33	2,00		7,00
15.6.	5,33				0,75			0,75			6,83
16.6.	5,00				0,50	0,67		0,50	0,25		6,92
20.6.	2,33		2,17		0,75	0,42		0,50	0,58		6,75
21.6.	2,17				0,25			2,67		0,75	5,83
22.6.					0,75	0,25		0,25	2,25	0,50	5,17
23.6.	2,17				0,08	1,42		0,17		0,75	4,58
27.6.	1,92	3,08		1,25		0,25		0,25			6,75
28.6.		5,25	0,92	0,42		0,33					6,92
29.6.	3,75		1,25	1,25	0,17			0,08			6,50
30.6.	3,42		2,50	0,33		0,08					6,33
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>51,42</b>	<b>11,75</b>	<b>12,58</b>	<b>4,50</b>	<b>5,00</b>	<b>5,17</b>	<b>9,33</b>	<b>5,58</b>	<b>2,00</b>	<b>7,50</b>	<b>114,83</b>
	45 %	10 %	11 %	4 %	4 %	4 %	8 %	5 %	2 %	7 %	100 %



TYÖNTEKIJÄN SEURANTA-AIKAJAKSO 2											
PVM	1. Kirjainpito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoitot	5. Oma laskutus	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiainv.	Muu toimistotyö (arkistointi, yms.)	Poissaolo (loma, vapaa, ym.)	YHTEENSÄ
1.8.	3,83		1,58		0,17	0,33		0,67	0,25		6,83
2.8.	2,42		0,33	0,42	1,08	0,50	0,58				5,33
3.8.	5,42			0,08	0,17	0,42	0,25				6,33
4.8.	5,33				0,33	0,33	0,17				6,17
5.8.	3,33		1,17		0,08	0,25	0,25		1,25		6,08
8.8.	3,00		0,25		0,42	0,67	1,17	1,17	0,17		6,83
9.8.	5,50				0,33	0,58	0,17	0,08			6,67
10.8.	5,08				0,33	0,33	0,08	0,58			6,08
11.8.	5,08			0,08	0,42	0,33	0,08	0,42			6,42
12.8.	2,83		0,08		0,67	0,50	0,58	0,08	0,75		5,50
15.8.	3,50		0,75		0,08	0,17	0,42	0,25	0,17		5,33
16.8.	3,00		0,75	0,50	0,17	0,17	0,33	0,25			5,17
17.8.	5,42		0,33		0,33	0,08	0,33	0,42			6,92
18.8.	5,17		0,17		0,50	0,33	0,33	0,58			6,75
19.8.	3,75			0,08	0,42		0,33		1,00		5,58
22.8.	4,58					0,92	0,92	0,33			6,75
23.8.	1,67		1,00		0,17	0,50	0,08	1,83	1,17		6,42
24.8.										7,50	7,50
25.8.										7,50	7,50
26.8.	2,33				0,42		0,25	1,75	1,17		5,92
29.8.	4,58					0,50	0,42	0,83			6,33
30.8.	3,17		1,08		0,17	0,25	1,17		0,17		6,00
31.8.	3,08		1,83		0,25	0,58	0,42				6,17
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>82,08</b>	<b>0,00</b>	<b>9,33</b>	<b>1,17</b>	<b>6,50</b>	<b>6,83</b>	<b>7,17</b>	<b>10,42</b>	<b>6,08</b>	<b>15,00</b>	<b>144,58</b>
	56,8 %	0,0 %	6,5 %	0,8 %	4,5 %	4,7 %	5,0 %	7,2 %	4,2 %	10,4 %	100,0 %

YRITTÄJÄN SEURANTAJAKSO 1											
PVM	1. Kirjanpito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutus	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	Muu toimistotyö (arkistointi, siivous yms.)	Poissaolo (loma, vapaa, ym.)	YHTEENSÄ
1.6.	4,25		0,08	0,50	0,17	0,75	0,17	0,25			6,17
2.6.	2,83		1,92	0,67	0,17	0,25	0,17				6,00
3.6.	1,42		0,83	0,50	0,58	1,42		0,42	0,17		5,33
6.6.	3,25		1,75	0,50	0,08	1,58		0,33			7,50
7.6.	0,42		3,42	0,50		0,17		0,42			4,92
8.6.	1,00		2,17	1,83	0,17			0,92			6,08
9.6.	3,75		0,58	0,25	0,75	0,17	0,42	0,25			6,17
10.6.	3,92		0,75	0,08	0,25		0,42	0,08	0,75		6,25
13.6.	3,58		2,58	0,25	0,17	0,67	0,25	0,08			7,58
14.6.	5,67		1,83	0,08	0,08			0,17			7,83
15.6.	2,75		1,25	0,58	0,75	0,17		0,25			5,75
16.6.										7,50	7,50
17.6.	0,17			0,33						7,00	7,50
20.6.										7,50	7,50
21.6.	0,25			0,67						6,58	7,50
22.6.	0,08			0,33						7,08	7,50
23.6.			0,17							7,33	7,50
27.6.	2,33		1,08	1,42	0,17				0,42		5,42
28.6.	0,08	0,08		1,00		1,50		1,58	0,75		5,00
29.6.	2,33		1,08	0,75	0,25	0,75					5,17
30.6.	0,75	2,67	1,25	0,25	0,08	0,25					5,25
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>38,83</b>	<b>2,75</b>	<b>20,75</b>	<b>10,50</b>	<b>3,67</b>	<b>7,67</b>	<b>1,42</b>	<b>4,75</b>	<b>2,08</b>	<b>42,99</b>	<b>135,41</b>
	29 %	2 %	15 %	8 %	3 %	6 %	1 %	4 %	2 %	32 %	100 %

YRITTÄJÄN SEURANTAJAKSO 2											
PVM	1. Kirjapito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutu	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	Muu toimistotyö (arkistointi, siivous yms.)	Poissaolo (loma, vapaa, ym.)	YHTEENSÄ
1.8.	1,08		3,58	0,67		0,17		0,33	0,75		6,58
2.8.	0,58	2,08	0,42	0,50				1,08			4,67
3.8.	3,25	1,50	0,75	0,33	0,33			0,67			6,83
4.8.	0,08	2,58	2,67	0,42				0,25			6,00
5.8.	3,00	1,58		0,08	0,42			1,42			6,50
8.8.	2,75		0,42	0,75	0,08			1,33	0,17		5,50
9.8.	4,50		0,33	0,67		0,17		0,83			6,50
10.8.	2,00		4,00	0,25	0,08			0,67	0,25		7,25
11.8.	1,92		1,25	0,42	0,33	0,25		1,25	0,92		6,33
15.8.	0,92		0,08	0,42	0,08				0,17		1,67
16.8.	0,67		3,00	0,42	0,17	0,17		1,33	0,17		5,92
17.8.	2,50	0,75	0,58	0,33	0,25				0,50		4,92
18.8.	1,08	0,58	2,08	0,25	0,25	1,08		1,42	0,17		6,92
19.8.	3,92			0,42	0,25	0,25		1,83	0,17		6,83
22.8.	2,00			0,42	0,08			3,25	0,67		6,42
23.8.	3,50		0,08	0,17				1,08			4,83
24.8.	3,00		0,58	0,58	0,25			0,58	0,83		5,83
25.8.	2,83		0,83	0,17				1,92	1,00		6,75
26.8.	1,67		0,42	0,08	0,17		0,25	0,08	3,25		5,92
29.8.	0,08		2,83	0,17				1,50	1,08		5,67
30.8.	0,42		0,50	0,67	0,25	0,33		3,58	0,17		5,92
31.8.	0,25		0,50	0,33	0,08	1,50		1,67	2,25		6,58
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>42,00</b>	<b>9,08</b>	<b>24,92</b>	<b>8,50</b>	<b>3,08</b>	<b>3,92</b>	<b>0,25</b>	<b>26,08</b>	<b>12,50</b>	<b>0,00</b>	<b>130,33</b>
	32,2 %	7,0 %	19,1 %	6,5 %	2,4 %	3,0 %	0,2 %	20,0 %	9,6 %	0,0 %	100,0 %

SEURANTA-AIKO 1 ASIAKKAITAIN

Asiakasno	1. Kirjainpito	2. Tilinpäätökset	3. Palkanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutus	6. Neuvonta	7. Alueiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	YHTEENSÄ	%-osuus
1.									0,00	0,00 %
2.	0,50				0,08			0,08	0,67	0,34 %
3.	0,67				0,08			0,17	0,92	0,47 %
4.	2,33								0,00	0,00 %
5.	1,42				0,17			0,25	6,33	3,24 %
6.	3,17				0,25			0,08	1,67	0,85 %
7.	6,08				0,67			0,08	0,00	0,00 %
8.	2,33				0,58			0,50	4,17	2,13 %
9.	1,42				0,33			0,50	16,25	8,30 %
10.	3,17				0,08			0,08	5,42	2,77 %
11.	6,08				0,08			0,42	0,83	0,43 %
12.	0,58				0,08			0,42	1,25	0,64 %
13.	0,75				0,08			1,50	1,08	0,55 %
14.	4,83				0,75			1,17	11,17	5,71 %
15.	2,58				0,08			2,67	2,67	1,36 %
16.	2,17				0,08			2,42	2,42	1,24 %
17.	1,00				0,17			2,17	2,17	1,11 %
18.	2,00				0,08			3,58	3,58	1,83 %
19.	0,75				0,08			0,92	0,92	0,47 %
20.	1,58				0,17			0,00	0,00	0,00 %
21.	1,58				0,17			2,25	2,25	1,15 %
22.	3,08				0,25			3,83	3,83	1,96 %
23.	1,58				0,17			2,25	2,25	1,15 %
24.	1,58				0,08			0,58	0,58	0,30 %
25.	0,42				0,08			0,17	2,75	1,41 %
26.	1,58				0,17			0,25	13,75	7,03 %
27.	1,92				0,08			2,25	2,25	1,15 %
28.	0,58				0,17			1,17	1,17	0,60 %
29.	0,50				0,17			0,92	0,92	0,47 %
30.	0,50				0,17			1,42	1,42	0,72 %
31.	1,08				0,08			1,83	1,83	0,94 %
32.	0,58				0,42			2,08	2,08	1,06 %
33.	1,08				0,33			8,75	8,75	4,47 %
34.	3,42				0,58			5,33	5,33	2,73 %
35.	2,25				0,75			7,50	7,50	3,83 %
36.	2,33				0,25			0,00	0,00	0,00 %
37.	0,75				0,08			0,83	0,83	0,43 %
38.	0,50				0,08			0,58	0,58	0,30 %
39.	0,50				0,08			0,50	0,50	0,26 %
40.	0,50				0,08			0,00	0,00	0,00 %
41.	1,17				0,08			1,33	1,33	0,68 %
42.	8,50				0,25			21,50	21,50	10,99 %
43.	0,67				0,08			0,67	0,67	0,34 %
44.	1,33				0,08			1,58	1,58	0,81 %
45.	0,67				0,08			1,67	1,67	0,85 %
46.	1,33				0,33			1,25	1,25	0,64 %
47.	0,50				0,08			3,25	3,25	1,66 %
48.	0,75				0,08			0,00	0,00	0,00 %
49.	1,25				0,08			3,83	3,83	1,96 %
50.	1,75				0,08			0,00	0,00	0,00 %
51.	3,17				0,33			2,17	2,17	1,11 %
52.								0,08	0,08	0,04 %
53.								1,92	1,92	0,98 %
54.	1,17				0,17			5,42	5,42	2,77 %
55.	0,67				0,08			1,08	1,08	0,55 %
56.								0,00	0,00	0,00 %
57.	1,83				0,17			7,08	7,08	3,62 %
58.								0,00	0,00	0,00 %
59.	1,25				0,08			0,00	0,00	0,00 %
60.	3,92				0,25			0,00	0,00	0,00 %
61.	0,83				0,08			1,08	1,08	0,55 %
62.	0,92				0,17			0,67	0,67	0,34 %
63.	0,83				0,08			0,00	0,00	0,00 %
64.	2,67				0,17			0,00	0,00	0,00 %
65.	0,92				0,08			0,00	0,00	0,00 %
66.								0,00	0,00	0,00 %
67.	3,08				0,08			5,58	5,58	2,85 %
68.	1,67				0,83			1,67	1,67	0,85 %
69.								0,00	0,00	0,00 %
70.	1,25				0,58			3,25	3,25	1,66 %
71.	1,75				0,67			2,67	2,67	1,36 %
72.	1,75				1,00			1,42	1,42	0,72 %
73.								0,00	0,00	0,00 %
74.								0,00	0,00	0,00 %
75.								0,00	0,00	0,00 %
76.	90,25	14,50	33,33	15,00	8,67	12,83	10,75	10,33	195,67	100,00 %

Yrittäjän tunnit  
T:n tunnit  
Molemmat tehneet (t:n tunnit sulussa kaavassa)

SEURANTAJAKSO 2 ASIAKKAITAIN

Asiakasno	1. Kirjapito	2. Tilinpaätökset	3. Pallanlaskenta	4. Reskontrien hoito	5. Oma laskutus	6. Neuvonta	7. Aineiston käsittely	8. Muu asiantuntijatyö	YHTEENSÄ	%-osuus	Yrittäjän tunnit	T:n tunnit	Molemmat tehneet (t:n tunnit suljussa kaavassa)
1.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
2.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
3.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
4.	0,92				0,08	0,08	0,08		1,08	0,45 %	1,08	0,45	
5.	1,58				0,58	0,08	0,08		2,33	0,93 %	2,33	0,93	
6.	2,42	2,58			0,33	5,00	0,17		10,83	4,49 %	10,83	4,49	
7.	2,33				0,08	0,08	0,17		2,67	1,10 %	2,67	1,10	
8.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
9.	5,17		0,33		0,17	0,42	0,42		6,50	2,69 %	6,50	2,69	
10.	7,67			0,58	1,17	0,42	0,42		12,25	5,08 %	12,25	5,08	
11.	2,75			0,25	0,33	0,17	0,33		4,67	1,93 %	4,67	1,93	
12.	0,58				0,33	0,08	0,08		1,50	0,62 %	1,50	0,62	
13.	0,83				0,08	0,08	0,17		1,08	0,45 %	1,08	0,45	
14.			0,33						0,33	0,17 %	0,33	0,17	
15.	3,08		3,00		0,25	0,08	0,42		10,67	4,42 %	10,67	4,42	
16.	3,17				0,08	0,17			3,67	1,52 %	3,67	1,52	
17.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
18.	0,42				0,08		0,08		0,58	0,24 %	0,58	0,24	
19.	1,58		3,42		0,17	0,17	0,25		5,42	2,24 %	5,42	2,24	
20.	1,00				0,17	0,17	0,17		2,00	0,83 %	2,00	0,83	
21.	0,83				0,17	0,08	0,08		1,25	0,52 %	1,25	0,52	
22.	2,92				0,17	0,08	0,17		3,33	1,38 %	3,33	1,38	
23.	3,33				0,25	0,25	0,25		3,92	1,62 %	3,92	1,62	
24.	1,25				0,17	0,08	0,17		1,50	0,62 %	1,50	0,62	
25.	0,58				0,17	0,08	0,08		0,83	0,35 %	0,83	0,35	
26.	1,08		0,25		0,17	0,17	0,17		1,67	0,69 %	1,67	0,69	
27.	2,33		2,25		0,25	0,25	0,33		5,25	2,18 %	5,25	2,18	
28.	1,58					0,75			2,75	1,14 %	2,75	1,14	
29.	0,42				0,17	0,17	0,17		0,75	0,31 %	0,75	0,31	
30.	1,17				0,17	0,17	0,08		1,67	0,69 %	1,67	0,69	
31.	1,58				0,33	0,50	0,50		2,50	1,04 %	2,50	1,04	
32.	0,42			0,42	0,08	0,08	0,08		1,00	0,41 %	1,00	0,41	
33.			0,82						0,42	0,17 %	0,42	0,17	
34.	8,08		2,08		0,17	1,17	0,50		12,58	5,21 %	12,58	5,21	
35.			1,08						1,08	0,45 %	1,08	0,45	
36.	23,25				0,83	0,58	1,00		28,42	11,77 %	28,42	11,77	
37.			1,33						1,50	0,62 %	1,50	0,62	
38.	0,83				0,08	0,08	0,33		1,33	0,55 %	1,33	0,55	
39.	0,25								0,25	0,10 %	0,25	0,10	
40.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
41.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
42.	1,83		1,00		0,08	1,50			4,42	1,83 %	4,42	1,83	
43.	7,17		4,50		0,08	0,08	0,25		20,83	8,63 %	20,83	8,63	
44.									0,58	0,35 %	0,58	0,35	
45.	1,50		0,25		0,17	0,17	0,25		2,33	0,97 %	2,33	0,97	
46.									0,17	0,07 %	0,17	0,07	
47.	0,75				0,08	0,08	0,08		0,83	0,35 %	0,83	0,35	
48.	0,83		0,42		0,08	0,08	0,08		0,75	0,31 %	0,75	0,31	
49.	0,92				0,17	0,17	0,17		1,67	0,69 %	1,67	0,69	
50.	1,83		2,25		0,17	0,25	0,25		5,17	2,14 %	5,17	2,14	
51.	1,33								1,33	0,55 %	1,33	0,55	
52.	1,83				0,08	0,08			1,92	0,79 %	1,92	0,79	
53.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
54.	0,75		0,17		0,25	0,25	0,25		1,50	0,62 %	1,50	0,62	
55.	0,58		1,83		0,08	0,08	0,08		0,83	0,35 %	0,83	0,35	
56.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
57.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
58.	2,75				0,08	0,08	0,08		2,75	1,14 %	2,75	1,14	
59.	0,33				0,08	0,08	0,08		0,42	0,17 %	0,42	0,17	
60.	1,75		0,42		0,08	0,08	0,33		2,58	1,07 %	2,58	1,07	
61.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
62.	9,92				0,33	0,33	2,42		12,67	5,25 %	12,67	5,25	
63.	0,42				0,08	0,08	0,17		0,83	0,35 %	0,83	0,35	
64.					0,17	0,17	0,25		0,25	0,10 %	0,25	0,10	
65.	1,50		4,67		0,17	0,08	0,17		6,17	2,50 %	6,17	2,50	
66.	0,75				0,08	0,08	0,17		1,17	0,48 %	1,17	0,48	
67.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
68.	1,92		0,83		0,17	0,17	0,17		3,33	1,35 %	3,33	1,35	
69.					0,17	0,08	0,08		0,25	0,10 %	0,25	0,10	
70.			7,75						1,33	0,55 %	1,33	0,55	
71.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
72.	2,00				0,17	0,17	0,25		2,92	1,21 %	2,92	1,21	
73.									0,75	0,31 %	0,75	0,31	
74.			1,67						0,08	0,03 %	0,08	0,03	
75.									0,00	0,00 %	0,00	0,00	
76.			34,25		9,67	10,75	7,42		36,50	14,63 %	36,50	14,63	
YHTEENSÄ	124,08		9,08		9,67	10,75	7,42		241,33	100,00 %	241,33	100,00	

## MYNTILASKUT ASIAKKAITTAIN

Yritysnro	Kesäkuu	Kesäkuu (alviton)	Elokuu	Elokuu (alviton)	
37					vuosimenettelyssä
38	210,80	170,00	210,80	170,00	
39		0			0 vuosimenettelyssä
36	1677,72	1353,00	3259,72	2628,81	
73	248,00	200,00		0,00	
1		0,00			0,00 vuosimenettelyssä
2	93,00	75,00			0,00
3		0			0 vuosineljännesilmoituksella
42	122,67	98,93	122,67	98,93	
4	61,22	49,37	61,22	49,37	
43	3177,50	2562,50	1674,00	1350,00	
5		0,00	223,20	180,00	
0		0,00			0,00 ei toimintaa
47	177,98	143,53	159,15	128,35	
7	229,40	185,00	229,40	185,00	
6	279,00	225,00	217,00	175,00	
45		0,00			0,00 vuosimenettelyssä
46	143,22	115,50	124,00	100,00	
48	204,60	165,00	204,60	165,00	
49	124,00	100,00	124,00	100,00	
50	427,80	345,00	446,40	360,00	
51	434,00	350,00		0,00	
66		0,00	74,40	60,00	
52		0,00	239,46	193,11	
Poistunut yritys 1		0,00			0,00 lopettanut, unohtunut poistaa
9	223,20	180,00	297,60	240,00	
10	598,98	483,05	627,90	506,37	
11	105,40	85,00	108,50	87,50	
53		0,00			0,00 vuosimenettelyssä
54		0,00	186,00	150,00	
55	527,35	425,28	510,37	411,59	
58	130,00	104,84	130,00	104,84	
31	74,40	60,00	74,40	60,00	
56		0,00			0,00 ei toimintaa
13	118,36	95,45	118,36	95,45	
15	836,73	674,78	373,28	301,03	
Poistunut yritys 2		0,00			0,00 lopettanut, unohtunut poistaa
12	59,52	48,00	59,52	48,00	
16	170,50	137,50	136,40	110,00	
17	136,40	110,00		0,00	
18	74,40	60,00	74,40	60,00	
59		0,00	74,40	60,00	
19	148,80	120,00	148,80	120,00	
20	59,52	48,00	74,40	60,00	
60	275,84	222,45	259,10	208,95	
21		0,00	136,40	110,00	
22	161,20	130,00	161,20	130,00	
23	147,55	118,99	147,55	118,99	
24	124,00	100,00	62,00	50,00	
25	68,20	55,00	68,20	55,00	
26	148,80	120,00	148,80	120,00	
27	886,60	715,00	359,60	290,00	
62	248,00	200,00	682,00	550,00	
72	481,99	388,70	161,20	130,00	
63	105,40	85,00	105,40	85,00	
28	106,64	86,00		0,00	
65	554,34	447,05	1245,39	1004,35	
29	80,60	65,00	80,60	65,00	
30	68,20	55,00	136,40	110,00	
32	110,82	89,37	110,82	89,37	
33	95,38	76,92		0,00	
69	440,82	355,50	447,64	361,00	
70		0,00	883,50	712,50	
34	251,97	203,20	445,78	359,50	
35	186,00	150,00		0,00	
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>15416,82</b>	<b>12432,92</b>	<b>16005,93</b>	<b>12908,01</b>	

(Lähde: Tiltoimisto Oy:n myyntireskontra, laskutetut laskut 6/2016 ja 8/2016)

## OHJELMISTOKULUT ASIAKKAITTAIN

Yritysnro	Kesäkuu	Katettavien kulujen osuus	Kesäkuu yhteensä	Kesäkuu (alviton)	Elokuu	Katettavien kulujen osuus	Elokuu yhteensä	Elokuu (alviton)
37	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
38	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
39	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
36	322,20	1,33	323,53	260,91	276,09	1,50	277,59	223,86
1	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
2	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
3	12,80	1,33	14,13	11,39	19,23	1,50	20,73	16,71
42	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
4	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
5	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
0	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
47	48,60	1,33	49,93	40,26	49,34	1,50	50,84	41,00
7	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
6	33,48	1,33	34,81	28,07	33,48	1,50	34,98	28,21
45	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
46	12,80	1,33	14,13	11,39	26,13	1,50	27,63	22,28
48	26,59	1,33	27,92	22,51	26,13	1,50	27,63	22,28
49	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
50	63,00	1,33	64,33	51,88	62,54	1,50	64,04	51,64
8	20,60	1,33	21,93	17,68	16,47	1,50	17,97	14,49
66	31,60	1,33	32,93	26,55	12,34	1,50	13,84	11,16
52	12,80	1,33	14,13	11,39	12,80	1,50	14,30	11,53
9	12,80	1,33	14,13	11,39	19,23	1,50	20,73	16,71
10	269,49	1,33	270,82	218,40	263,51	1,50	265,01	213,71
11	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
53	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
54	38,49	1,33	39,82	32,11	19,23	1,50	20,73	16,71
55	125,01	1,33	126,34	101,88	111,63	1,50	113,13	91,23
58	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
31	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
56	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
13	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
14	74,78	1,33	76,11	61,38	16,77	1,50	18,27	14,73
15	59,38	1,33	60,71	48,96	76,59	1,50	78,09	62,97
12	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
17	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
18	15,09	1,33	16,42	13,24	16,93	1,50	18,43	14,86
59	26,59	1,33	27,92	22,51	26,13	1,50	27,63	22,28
19	33,48	1,33	34,81	28,07	33,02	1,50	34,52	27,84
20	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
60	33,48	1,33	34,81	28,07	26,13	1,50	27,63	22,28
21	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
22	13,26	1,33	14,59	11,76	12,34	1,50	13,84	11,16
23	19,63	1,33	20,96	16,90	19,23	1,50	20,73	16,71
24	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
25	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
26	19,69	1,33	21,02	16,95	19,69	1,50	21,19	17,09
27	54,17	1,33	55,50	44,76	67,50	1,50	69,00	55,64
72	31,60	1,33	32,93	26,55	12,34	1,50	13,84	11,16
63	19,69	1,33	21,02	16,95	19,23	1,50	20,73	16,71
28	33,48	1,33	34,81	28,07	33,02	1,50	34,52	27,84
65	145,91	1,33	147,24	118,74	180,93	1,50	182,43	147,12
29	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
30	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
32	12,80	1,33	14,13	11,39	12,80	1,50	14,30	11,53
33	12,80	1,33	14,13	11,39	12,34	1,50	13,84	11,16
67	13,26	1,33	14,59	11,76	12,80	1,50	14,30	11,53
70	12,34	1,33	13,67	11,02	12,34	1,50	13,84	11,16
34	46,81	1,33	48,14	38,82	53,71	1,50	55,21	44,52
35	33,48	0,00	33,48	27,00	33,02	1,50	34,52	27,84
75					12,34	1,50	13,84	11,16
<b>YHTEENSÄ</b>	<b>2158,24</b>	<b>78,31</b>	<b>2148,95</b>	<b>1733,02</b>	<b>2178,71</b>	<b>91,28</b>	<b>2069,47</b>	<b>1668,93</b>

(Lähde: Tilitoimisto Oy:n ostoireskontra, ohjelmistolaskut 6/2016 ja 8/2016)

Asiakasnumero	72	63	28	65	29	30	32	33	69	70	34	35	YHTEENSÄ
Asiakkaan ostot (ka)	259,35	85,00	86,00	725,70	65,00	82,50	89,37	76,92	358,25	712,50	281,35	150,00	12113,16
Ohjelmistokustannukset (ka)	18,97	16,95	28,07	133,04	11,39	11,21	11,58	11,39	1,44	11,21	41,79	27,48	1622,55
Asiakkaan toimintokustannukset (ka):													8,54
1. Kirjanpito	39,56	21,98	23,51	42,55	10,01	18,17	10,88	11,75	87,92	58,73	125,15	48,97	3023,46
2. Tilinpäätökset				46,95						272,54			501,43
3. Palkanlaskenta			14,60	129,06				14,58	27,78		42,71	30,80	974,06
4. Reskontrien hoito							10,10		17,58				341,36
5. Oma laskutus	13,19	2,81	2,81	5,98	3,70	3,70	7,72	3,59	2,81		8,16	7,18	268,41
6. Neuvonta	18,99	2,81	12,56	11,78					14,59		15,01	16,32	323,71
7. Aineiston käsittely		2,81			7,29	3,59	1,74	2,72			38,45	5,44	229,74
8. Muu asiantuntijatyö	18,99	2,81	6,14	118,69		2,72	1,41	4,57	4,40	46,77	10,20		721,25
Tulos ennen välillisiä kuluja	149,65	34,82	-1,68	237,65	32,61	43,11	45,94	28,31	201,72	323,24	-0,11	13,81	4107,19
Välilliset kulut (ka)	16,50	6,04	15,90	64,55	6,17	8,31	8,22	10,93	28,20	68,74	68,15	31,94	1440,35
Tulos	133,15	28,78	-17,58	173,10	26,44	34,80	37,72	17,38	173,53	254,51	-68,26	-18,13	2658,31
Tulos (%)	51,3 %	33,9 %	-20,4 %	23,9 %	40,7 %	42,2 %	42,2 %	22,6 %	48,4 %	35,7 %	-24,3 %	-12,1 %	21,9 %