



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nina-Maria Nyholm

TILITOIMISTON
ASIAKASKANNATTAVUUS
JA HINNOITTELU

Case Tilitoimisto Ky

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Nina-Maria Nyholm
Opinnäytetyön nimi	Tilitoimiston asiakaskannattavuus ja hinnoittelu – Case Tilitoimisto Ky
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	48 + 5 liitettä
Ohjaaja	Harri Lehtimäki

Palvelualan yritysten kannattavuus perustuu siihen, että sen asiakastuotot ovat suuremmat kuin palvelun tuottamisesta aiheutuvat asiakaskustannukset. Palvelualan yritysten asiakaskannattavuuksissa saattaa olla suuria eroja. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat erilaisia. Asiakkaiden välillä on myös hinnoittelueroja.

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Tilitoimisto Ky:n asiakaskannattavuus. Se tarjoaa asiakkailleen kirjanpito-, palkanlaskenta- sekä tilinpäätöspalveluja. Tilitoimisto Ky kaipasi oman toimintansa kehittämiseen tietoa asiakaskohtaisista kannattavuuksista ja syistä kannattavuuseroihin. Nämä ovatkin opinnäytetyön tavoitteena. Kannattavuutta tarkastellaan erityisesti hinnoittelun näkökulmasta. Aihe on merkityksellinen Tilitoimisto Ky:lle, sillä sen on mahdollista parantaa kannattavuuttaan kehittämällä asiakassuhteitaan ja hinnoitteluaan.

Koska Tilitoimisto Ky:n kirjanpitoasiakkailla on käytössä kolme erilaista hinnoittelutapaa, haluttiin tietää, onko hinnoittelutavalla vaikutusta tilitoimiston asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Tutkimukseen harkinnanvaraisesti valikoidut kirjanpitoasiakkaat ryhmiteltiin hinnoittelutavan mukaan kolmeen ryhmään ja asiakaskannattavuutta tarkasteltiin sekä asiakkaittain että ryhmittäin.

Asiakaskohtaiset kustannukset selvitettiin pääasiassa toimintolaskennan avulla. Toimintolaskennalla tarkoitetaan kustannustenlaskentamenetelmää, jossa kustannukset kohdistetaan kaksivaiheisesti aiheuttamisperiaatteen mukaan kustannuksia aiheuttaville asiakkaille. Toimintolaskentaa varten kirjanpitäjät pitivät työaikakirjanpitoa kuukauden ajan, jotta asiakaskohtaiset työajat saatiin selville.

Asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa on suuria eroja. Hinnoittelumenetelmällä on vaikutusta asiakaskohtaiseen kannattavuuteen, mutta se ei ole ainoa siihen vaikuttava tekijä. Suurin kannattavuuseroja aiheuttava tekijä oli palveluun käytetty työaika.

Avainsanat	toimintolaskenta, asiakaskannattavuus, hinnoittelu, tilitoimisto
------------	--

ABSTRACT

Author	Nina-Maria Nyholm
Title	Customer profitability and pricing of an accounting firm
Year	2016
Language	Finnish
Pages	48 + 5 Appendices
Name of Supervisor	Harri Lehtimäki

The profitability of companies that work in the field of services is based on the fact that the company gets more incomes from its customers than it has paid to make the service possible. There might be big differences in the customer profitability. This may be due to the fact that the customers and their needs are different. There are also differences in the pricing of customers.

The aim of this thesis is the customer profitability of Tilitoimisto Ky. The company offers accounting and payroll services, as well as financial statements to its customers. Tilitoimisto Ky wanted to know about its customer profitability and the reasons for the differences to be able to develop its services. The profitability is examined particularly from the point of view of pricing. The subject of this thesis is relevant to Tilitoimisto Ky, because with the results it has the possibility to improve its profitability by developing its pricing strategies and the relations with its customers.

Tilitoimisto Ky's customers use different types of pricing. This is why we wanted to know whether the pricing has an impact on the customer profitability. The customers were put in three groups and the customer profitability were examined in groups and also separately.

We used activity-based costing to find out every customers' costs. With ABC the costs are allocated to the customers' cost by using two steps. The employees of Tilitoimisto Ky followed up the working hours they use for every customer's book-keeping.

The results of this thesis are that there are large differences in customers' profitability. The pricing method has an impact on the profitability but it is not the only reason for the differences. The biggest reason for the differences are the working times spent on the service.

Keywords	Activity-based costing, customer profitability, pricing, accounting firm
----------	--

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
2	TILITOIMISTOALA	9
	2.1 Tilitoimistoala ja siinä tapahtuva muutos	9
	2.2 Tilitoimisto Ky.....	11
3	TOIMINTOLASKENTA	13
	3.1 Toimintolaskennan historia.....	13
	3.2 Toimintolaskennan periaatteet	14
4	ASIAKASKANNATTAVUUS JA HINNOITTELU	18
	4.1 Kannattavuus yleisesti ja palvelualalla	18
	4.2 Asiakaskannattavuus.....	20
	4.3 Hinnoittelu yleisesti ja tilitoimistoalalla	24
	4.3.1 Hinnoittelun merkitys ja menetelmät.....	24
	4.3.2 Tilitoimistopalvelujen hinnoittelu.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
	5.1 Tutkimusmenetelmät.....	28
	5.2 Asiakaskustannusten selvittäminen	29
	5.2.1 Laskentakohteiden määrittely	31
	5.2.2 Resurssit ja resurssien kustannukset	31
	5.2.3 Käytettävät kustannuslaskentamenetelmät.....	32
	5.2.4 Toimintoanalyysi	33
	5.2.5 Resurssiajurien ja toimintoajurien määrittely	34
	5.2.6 Muiden resurssikustannusten kustannukset	36
	5.3 Asiakaskannattavuuden selvittäminen	37
	5.3.1 Hinnoittelumenetelmien vertailu.....	37
	5.3.2 Asiakkaiden vertailu ryhmien sisällä	38
	5.3.3 Yleisesti.....	42
6	YHTEENVETO	43
	6.1 Hinnoittelu	43
	6.2 Asiakaskannattavuus.....	44

6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	45
6.4	Pohdintaa.....	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET	

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Toimintolaskennan kaksivaiheinen kohdistus	15
Kuvio 2 Asiakaskannattavuuden osa-alueet.....	22
Kuvio 3 Opinnäytetyössä käytetty laskentamalli	30
Kuvio 4 Toimintolaskennan vaiheet	30
Kuvio 5 Kokonaiskustannusten jakautuminen.....	32
Kuvio 6 Henkilöstökustannusten jakautuminen.....	35
Kuvio 7 Kirjanpidon jakautuminen asiakasryhmiin	36

1 JOHDANTO

Jokaisen yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa. Toiminta ei ole kannattavaa, jos voittoa ei synny. Kannattava yritys on käytännössä katsoen sellainen, jonka tuotot ovat suuremmat kuin niiden aikaansaamiseksi aiheutuneet kustannukset. Asiakaskohtaisten tuottojen ja kustannusten selvittäminen edesauttaa yritystä parantamaan kannattavuuttaan. Etenkin palveluita tarjoavien yritysten asiakaskohtaiset kannattavuudet saattavat poiketa toisistaan paljon. Syynä tähän voi olla se, että kaikki asiakkaat ovat erilaisia ja heidän tarpeensakin ovat erilaisia. Yrityksen täytyy siis tietää, ketkä asiakkaista ovat kannattavia, ja ketkä tuottavat tappiota.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tilitoimiston asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Aihetta tarkastellaan erityisesti hinnoittelun näkökulmasta. Lisäksi halutaan saada selville, mistä asiakaskohtaiset kannattavuuserot johtuvat. Tavoitteena on myös selvittää, onko hinnoittelulla vaikutusta asiakaskohtaiseen kannattavuuteen.

Tutkimuksen kohteena oleva tilitoimisto, Tilitoimisto Ky, tarjoaa asiakkailleen kirjanpidon lisäksi palkanlaskenta- sekä tilinpäätöspalveluja. Asiakkaina sillä on suurimmaksi osaksi mikroyrityksiä ja pienyrityksiä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kolmeen tilitoimistoissa yleisesti käytössä olevaan hinnoittelumenetelmään: kiinteään, tehtyjen työtuntien mukaiseen sekä kirjanpitoluvien mukaiseen hinnoitteluun. Tutkimukseen valitaan harkinnanvaraisesti 30 tilitoimiston kirjanpitopalveluja käyttävää asiakasyritystä, 10 jokaisesta hinnoittelumenetelmästä. Muut kuin kirjanpitopalvelua ostavat asiakasyritykset rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksessa mukana olleet asiakasyritykset ryhmiteltiin hinnoittelumenetelmien mukaan kolmeen eri ryhmään ja asiakaskannattavuutta tarkasteltiin sekä asiakaskohtaisesti että ryhmittäin. Hinnoittelun merkitys kannattavuudelle on suuri, sillä hintaa muuttamalla yrityksen on mahdollista vaikuttaa nopeasti tuottoihinsa. Siksi asiakaskannattavuutta tarkastellaan erityisesti hinnoittelun kannalta.

Tässä työssä asiakaskustannukset selvitetään toimintolaskennan avulla. Se on kustannustenlaskentamenetelmä, jossa yrityksen kaikki kustannukset kohdistetaan yrityksen valmistamille tuotteille, tuottamille palveluille tai yrityksen asiakkaille sen mukaan, paljonko ne ovat kuluttaneet yrityksen käytössä olevia resursseja ja aiheuttanut kustannuksia yritykselle. Kustannusten kohdistus tapahtuu kahdessa vaiheessa kustannusajureita käyttäen.

Aihe on tilitoimistolla merkityksellinen siksi, että se tunnistaa asiakkaiden välillä olevat kannattavuuserot ja syitä eroihin. Tutkimuksen avulla sen mahdollista kehittää hinnoittelustrategiaansa. Tutkimus antaa suuntaviivaa siihen, minkälaiseen hinnoitteluun Tilitoimisto Ky:n olisi jatkossa kannattavaa keskittyä.

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä ovat osallistuva havainnointi, haastattelut sekä talousdokumenttien analysointi.

2 TILITOIMISTOALA

Tässä kappaleessa kuvataan tilitoimistoalaa ja alalla olevaa muutostilannetta. Kappaleessa kerrotaan myös tutkimuksen toimeksiantajasta, Tilitoimisto Ky:stä.

2.1 Tilitoimistoala ja siinä tapahtuva muutos

Palvelut eivät ole asioita, vaan tekoja tai tekojen yhdistelmiä. Palvelut voidaan myös määritellä asiakkaiden käyttämiksi resursseiksi sekä keinoiksi, joilla asiakkaat tuottavat arvoa yritykseen. Asiakas on mukana tuottamassa palvelua, sillä ilman asiakkaita ei ole myöskään palveluja. (Hellman & Värilä 2009, 26; Keski-Suni 1995, 36) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 100).

Taloushallinnon toimialaluokka, 6920, pitää sisällään laskentatoimen, kirjanpidon, tilintarkastuksen sekä veroneuvonnan. Se voidaan jakaa karkeasti kahteen suurimpaan ryhmään: tili- (tai kirjanpito-) sekä tilintarkastustoimistoihin. Lisäksi sillä on kolme alaluokkaa, jotka ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut, tarkastuspalvelut sekä muut laskentatoimen palvelut. (Metsä-Tokila 2011, 9)

Vuonna 2014 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto kasvoi kolme prosenttia vuodesta 2013 (Taloushallintoliitto 2015). Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän pk-barometrin mukaan alan tulevaa kehitystä pidetään hyvänä (Metsä-Tokila 2011, 28 - 29). Pk-barometri on Suomen Yrittäjien, Finnvera Oyj:n ja sekä työ- ja elinkeinoministeriön kahdesti vuodessa teettämä tutkimus, jossa käsitellään 3900 pk-yrityksen näkemyksiä toimintaympäristöistään (Järventaus, Heikkilä & Korhonen 2011).

Taloushallinnon ala on kasvu-urallaan. Se on kasvanut tasaisesti niin liikevaihdolla kuin henkilöstökustannuksillakin mitattuna jo usean vuoden ajan. Alaan eivät lasku- ja nousukaudet vaikuta niin voimakkaasti kuin moniin muihin aloihin, sillä yritykset tarvitsevat jatkossa yhä enemmän neuvontapalveluita, oli taloudellinen tila mikä tahansa. Taloushallinnon palvelut ovat käytännössä katsoen ”välttämättömyyspalveluita”. (Metsä-Tokila 2011, 10 – 12, 28 - 29)

Taloushallinnon palvelut ovat osa osaamisintensiivisiä liike-elämän palveluita. Niillä tarkoitetaan yrityksen toisille yrityksille tarjoamia neuvontapalveluita, joissa asiantuntijuus on hyvin merkittävässä osassa. Kyseisiä palveluita tarjoavien yritysten asema asiakasyritystensä liiketoiminnan kehittäjinä on merkittävä. Asiantuntemus- ja osaamisvaatimustasot ovat nousseet ja siksi yritykset ulkoistavat toimintonsa asiantuntijoille kuten tilitoimistoille. (Metsä-Tokila 2011, 10 - 11) Vuokko Mäkinen (2016, 7) toteaa, että ”taloushallintopalvelun tuottaminen on mitä suuremmassa määrin asiantuntijapalvelua.”

Taloushallintoliiton (2015) mukaan tilitoimistopalvelut on mahdollista jakaa neljään osaan: tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, palkanlaskenta, ulkoinen laskentatoimi sekä sisäinen laskentatoimi. Tilinpäätökseen ja juoksevaan kirjanpitoon kuuluvat ”liiketaapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittely sekä sovitut päivittäiset tai viikoittaiset palvelut sekä lakisääteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit kuten alv-raportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset.” Palkanlaskenta pitää sisällään palkkojen ja työnantajasuoritusten laskemisen. Palkkalaskelman lähettäminen ja viranomaisilmoitukset kuuluvat myös palveluun. Muut palkanlaskentaan liittyvät palvelut ovat erikseen sovittavissa. Ulkoinen laskentatoimi on kokonaisvaltainen tilitoimistopalvelu, jossa ”kaikki asiakkaan taloushallintoon kuuluvat asiat” hoidetaan asiakkaan puolesta. Sisäinen laskentatoimi -palvelun avulla asiakas saa apua mm. liiketoimintansa suunnitteluun.

Toimialan muutoksesta on keskusteltu viime vuosina paljon. Digitalisaatio on aikamme ilmiö. Tilitoimistoalalla muutoksella tarkoitetaan lähinnä sähköistä taloushallintoa. Sen ydin on verkkolaskuissa ja sitä kautta kirjanpidon automatisoimisessa (Suomen Yrittäjät 2014). Sirpa Airola Taloushallintoliitosta toteaa Mannisen artikkelissa (2015), että digitalisaatio automatisoi rutiinit, kuten viranomaisraportit. Muun osaamisen kehittämiseen vapautuu aikaa ja tilitoimistoille avautuu useita erilaisia tapoja erikoistua ja tuotteistaa osaamistaan. Automaation avulla tekniikka korvaa tallennustyötä (Mäkinen 2015, 6).

Alalla oleva muutostilanne aiheuttaa muutoksia myös kustannuksissa. On tehtävä päivityksiä ohjelmistoihin ja henkilöstöä on koulutettava. Työmäärä lisääntyy, ja tästäkin aiheutuu aluksi kustannuksia. (Rättyä 2016, 12) Digitalisoitumisesta seuraa

ajan mittaan silti paljon hyvää: hallinnollinen taakka pienenee, tieto taloudesta saadaan reaaliajassa sekä tilitoimistojen asiakaspalvelu paranee. Tulevaisuudessa kirjanpito-työn käsin tehty osuus pienenee automatisoitumisen ja digitalisoitumisen myötä. Ohjelmistot eivät kuitenkaan voi korvata ihmisiä, joiden työ perustuu hyvin pitkälti asiantuntijuuteen sekä kokemukseen. Talouden osaajia tarvitaan myös tulevaisuudessa. (Mäkinen 2016, 8; Mäkinen 2016, 24)

Alan muuttuessa yhä automatisoidummaksi on alan työntekijöiden asiantuntijuus yhä merkityksellisemmässä roolissa. Samalla talouden asiantuntijan rooli muuttuu lähinnä talouden seuraajan rooliksi. Talouden asiantuntijat tulevat tulevaisuudessa työskentelemään mm. konsultteina sekä asiakkaiden neuvonantajina. Tilitoimistot ovat lisänneet tarjoamiaan palveluja ja muuttaneet rooliaan perinteisestä kirjanpitäjistä lähinnä asiakasyritysten neuvonantajiksi. Muutoksista huolimatta työ on edelleen ihmisten välistä kanssakäymistä. (Marttila 2016, 11; Metsä-Tokila 2011, 9; Mäkinen 2016, 24) Metsä-Tokilan (2011, 38) mukaan ”asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot, myyntitaidot ja konsultointitaidot” ovat tilitoimistojen henkilöstön taitoja, joiden asema on nousemassa yhä keskeisemmäksi.

2.2 Tilitoimisto Ky

Toimeksiantajana tutkimuksessa toimii Tilitoimisto Ky. Yrityksen nimi ja tiedot asiakkaista pidetään salassa asiakasturvan säilyttämiseksi. Tilitoimisto Ky on yli 20 vuoden kokemuksella toimiva yritys, joka tarjoaa asiakkailleen muun muassa kirjanpito-, tilinpäätös- ja palkanlaskentapalveluita. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelujen osuus yrityksen liikevaihdosta on noin 75 prosenttia ja palkanlaskentapalvelun noin 10 prosenttia. Loput liikevaihdosta yritys saa muista neuvontapalveluista ynnä muista konsultointipalveluista. Tilitoimisto Ky:n viime tilikauden tulos oli 15,7 prosenttia. Yrityksellä ei siis ole syytä epäillä etteikö sen toiminta olisi kannattavaa. Tilitoimisto Ky:ssä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi viisi vakituista työntekijää.

Tilitoimisto Ky:n toimitusjohtaja pitää tilitoimistoa perinteisenä tilitoimistona. Tällä hän tarkoittaa lähinnä sitä, että täysin automatisoituun kirjanpitoon ei luoteta,

vaan kirjanpitoon käytettyyn työaikaan sisältyy tarpeen vaatiessa myös tilien täsmäytystä. Toimitusjohtajan mielestä on parempi tarkistaa ja täsmäyttää eli toisin sanottuna käyttää siihen työaika, josta aiheutuu kustannuksia, jotta asiakkaiden kirjanpidot olisivat mahdollisimman eheät.

Tilitoimistossa keskitytään enemmän peruskirjanpitopalveluun kuin sähköisen kirjanpidon tarjoamiin mahdollisuuksiin. Asiakkaina sillä on lähinnä mikroyrityksiä ja pienyrityksiä. Asiakasyritysten koosta johtuen asiakkailla ei ole suurta tarvetta esimerkiksi rahoitussuunnitteluun tai muihin räätälöityihin palveluihin. Tilitoimisto Ky ei siis koe tarvetta laajentaa tarjoamiaan palveluja.

Tilitoimisto Ky:llä on noin 170 asiakasta. Asiakasyritykset työskentelevät monilla eri toimialoilla, kuten ravintola-, rakennus- ja kauneusalailla. Asiakasvaihtuvuus on vähäistä. Tilitoimisto Ky:n vanhimmat asiakkaat ovat olleet tilitoimiston asiakaina sen perustamisesta lähtien.

3 TOIMINTOLASKENTA

Tämän kappaleen aiheena on toimintolaskenta-niminen kustannustenlaskentatapa. Nimi tulee englannin kielen termistä Activity-Based Costing (ABC). Kappaleessa kuvataan toimintolaskentaprosessia sekä kerrotaan miten toimintolaskenta on saanut alkunsa.

3.1 Toimintolaskennan historia

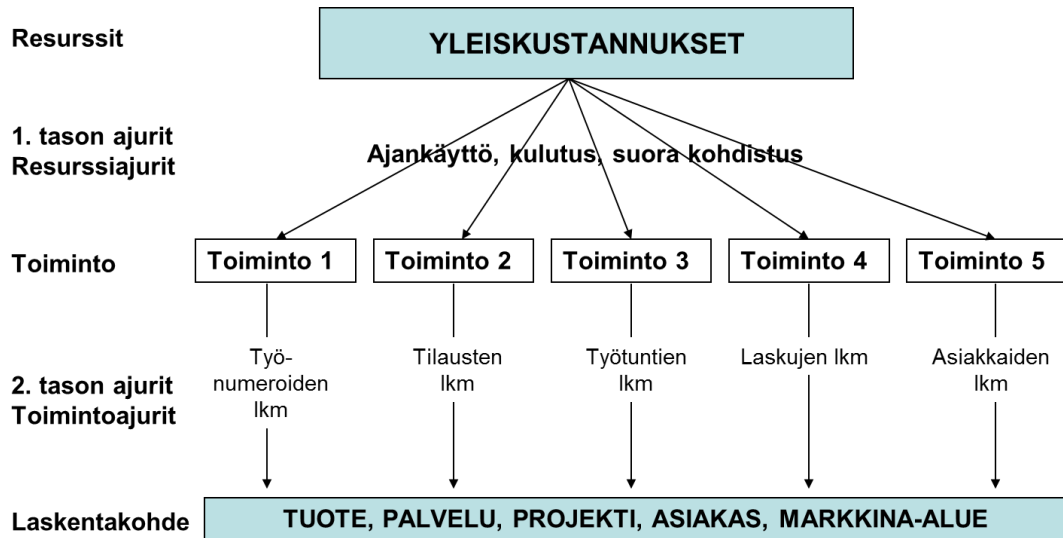
Toimintolaskenta on saanut alkunsa kritiikistä niin sanottuja perinteisiä kustannustenlaskentamenetelmiä kohtaan (Alhola 2008, 13). Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan jakolaskentaa ja lisäyslaskentaa. Jakolaskenta soveltuu yrityksiin, joissa valmistetaan vain yhtä tuotetta. Siinä yhden suoritteen tuottamisesta aiheutuneet kustannukset saadaan jakamalla kokonaiskustannukset toteutuneella suoritemäärällä. Lisäyslaskentaa voidaan puolestaan käyttää yrityksissä, joissa valmistetaan sarjatuotantona toisistaan poikkeavia tuotteita. Siinä kokonaiskustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kohdistetaan suoraan suoritteille ja välilliset välivaiheittain. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 194, 197) Perinteinen kustannuslaskenta perustuu siis massatuotantoon, jossa ajatellaan kaikkien tuotteiden olevan samanlaisia ja kuluttuvan yrityksen resursseja samassa suhteessa. Niiden suhteita pidetään muuttumattomina. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013)

Yritysten kustannusrakenteet ja toimintaympäristöt ovat kuitenkin muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana. Tuotannosta on myös tullut monimutkaista yksinkertaisen sijaan, ja markkinat ovat muuttuneet vakaista jatkuvasti muuttuviksi. Ennen suuri osa kustannuksista oli välittömiä. Nykyisin välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on teknologian kehittymisen ja sen käytön lisääntymisen johdosta aikaisempaa suurempi, ja enää vain pieni osa kokonaiskustannuksista on suoraan kohdistettavissa tuotteille tai palveluille. Lisäksi asiakaslähtöisyyden ja palveluiden tarjonnan lisääntyminen ovat käytännössä pakottaneet yritykset kehittämään kustannuslaskentajärjestelmiään. (Alhola 2008, 16 - 19; Jormakka ym. 2009, 204)

Asiakkaiden tarpeisiin räätälöidyt tuotteet tai palvelut ovat nykyisin paljon massa-tuotteita yleisimpiä. Perinteinen kustannuslaskenta ei huomioi sitä, että yksi räätä- löity erikoistuote kuluttaa yrityksen resursseja suhteessa enemmän kuin massatuo- tannolla valmistettu tuote. Perinteisen kustannustenlaskennan ajatellaan siis koh- distavan välilliset kustannukset väärin perustein suoritteille. Toimintolaskenta ta- voittelee määrästä johtuvien laskentavirheiden poistamista pyrkien kohdistamaan kustannukset tuotteille tai palveluille niistä aiheutuvien todellisten kustannusten mukaan. (Alhola 2008, 57; Järvenpää ym. 2013, 148)

3.2 Toimintolaskennan periaatteet

Toimintolaskennassa kustannusten kohdistamisessa noudatetaan aiheuttamisperi- aatetta. Tällä tarkoitetaan sitä, että kustannukset kohdistetaan yrityksen laskenta- kohteille, esimerkiksi palveluille tai asiakkaille, sen mukaan, paljonko laskentakoh- teet ovat kuluttaneet yrityksen resursseja (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 151). Nämä yrityksen resurssien käytöstä aiheutuvat kustannukset voidaan jakaa välittö- miin ja välillisiin kustannuksiin (Jormakka ym. 2009, 204). Välittömät kustannuk- set ovat suoraan kohdistettavissa laskentakohteille. Niiden yhteys laskentakohteesta aiheutuviin kustannuksiin on siis helposti todennettavissa. Välilliset kustannukset puolestaan tarvitsevat jonkin kohdistustekijän, sillä niitä ei voida kohdistaa suoraan millekään laskentakohteelle. (Ikäheimo ym. 2012, 150) Toimintolaskennassa tämä on ratkaistu niin, että resurssienkäytön aiheuttamat välilliset kustannukset kohdis- tetaan kahdessa vaiheessa kahden eri tason kohdistustekijöiden avulla. Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilahti (1995) ovat mallintaneet toimintolaskennan kuviossa 1 esi- tettyyn tapaan.



Kuvio 1 Toimintolaskennan kaksivaiheinen kohdistus

Toimintolaskennan ideana on, että yrityksen resursseista aiheutuvat kustannukset kohdistetaan ensin resurssiajuriin avulla toiminnolle ja sieltä edelleen toimintoajuriin avulla ennalta määritetyille laskentakohteille. Näin yrityksen välilliset kustannukset on saatu jaettua aiheuttamisperiaatteen mukaan eri tuotteiden, palveluiden tai muiden laskentakohteiden kesken. (Järvenpää ym. 2013, 147)

Toiminnot ovat sitä mitä yrityksessä tehdään. Niiden seurauksena syntyy palveluita tai tuotteita, joita myydään asiakkaille. Toimintoja voi yrityksen koosta ja toimialasta riippuen olla lukuisia, jopa kymmeniä. Toiminnot käyttävät yrityksen resursseja ja tästä aiheutuu kustannuksia. Esimerkkejä yrityksen resursseista ovat henkilökunta sekä toimitilat. Näitä tuotannontekijöitä yritys tarvitsee toimintojen ylläpitämiseen ja luomiseen. Niistä aiheutuvia kustannuksia ovat esimerkiksi henkilöstön palkat ja tilavuokrat. (Alhola 2008, 25, 43; Jormakka ym. 2009, 204 - 206)

Toimintolaskenta lähtee liikkeelle toimintoanalyysistä. Siinä yrityksen toiminnot havainnollistetaan. Tämä on tärkeää selkeän kuvan antamiseksi yrityksen toiminnasta ja prosesseista. Toimintoanalyysin tarkoituksena on kartoittaa mitä yrityksessä tehdään. (Alhola 2008, 37; Jormakka ym. 2009, 205) Toimintoanalyysi sisältää toimintojen määrittämisen lisäksi toimintojen välisten suhteiden tunnistamisen. Toimintojen määrittämiseen vaikuttaa olennaisesti se, mihin tarkoitukseen toimintolaskentaa käytetään. Jos käyttötarkoituksena on enemminkin operatiivisen kuin

strategisen toiminnan parantaminen, toimintojen täsmällinen määrittäminen on tärkeää. Strategiseen käyttötarkoitukseen sovellettavassa toimintolaskenta toimintojen suurpiirteinen määrittäminen on riittävää. Esimerkkinä operatiivisesta käyttötarkoituksesta on prosessienparantelu ja hinnoittelu, joka on yksi tämän tutkimuksen aihealueista. Strategisesta esimerkkinä on puolestaan ulkoistaminen ja tuoteryhmien vaihtoehtoisten kehittämiskeinojen arviointi. (Järvenpää ym. 2013, 156 - 157)

Kohdistuksen apuvälineenä toimivat kustannusajurit. Valinta eri ajureiden käytön suhteen riippuu hyvin vahvasti toimintojen luonteesta ja siitä kuinka tarkasti toiminnot on haluttu määritellä. Käyttömahdollisuudet ja tarjolla olevat puitteet asettavat omat rajoitteensa. (Järvenpää ym. 2013, 164) On olemassa kahdenlaisia ajureita; resurssiajureita ja toimintoajureita (Alhola 2008, 44).

Resurssiajuri on resurssien ja toimintojen välissä oleva linkki, jonka avulla resurssit kohdistetaan toiminnoille (Alhola 2008, 44 - 45). Resurssiajurit allokoivat yritykselle aiheutuneet kustannukset toiminnoille sen mukaan, paljonko mikäkin toiminto on käyttänyt yrityksen resursseja. Resurssiajurit on valittava niin, että resurssien käyttö on mahdollisimman hyvin kuvattu. Mahdollisia kohdistamisperusteita ovat muun muassa ajankäyttö ja kulutus. (Järvenpää ym. 2013, 147 - 148) Resurssiajurien valinta on tärkein vaihe toimintolaskennassa. Jos ne valitaan väärin, laskelmalla saadut tulokset vääristyvät ja koko laskelma on siis ollut täysin hyödytön. (Jormakka ym. 2009, 205)

Resurssiajurien jälkeen jäljelle jää vielä toimintoajurien valinta. Toimintoajurit kohdistavat kustannukset toiminnoilta oikeille laskentakohteille. Tämä edellyttää laskentakohteiden selvittämistä. Kun ne ovat yrityksen tiedossa, päätetään perustelut, joilla kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. (Alhola 2008, 44; Jormakka ym. 2009, 205) Laskentakohteita voivat olla muun muassa tuotteet, palvelut tai asiakkaat (Järvenpää ym. 2013, 147).

Toimintolaskennan hyödyt perustuvat perinteistä kustannustenlaskentaa tarkempaan ja luotettavampaan tietoon tuotteiden tai palveluiden todellisista kustannuksista, sekä siitä miten yrityksen resurssit kuluvat ja miten kustannukset käyttäytyvät. Yhteisön jäsenten on myös helpompi ymmärtää toimintolaskentaan liittyvien

prosessien periaatteet kuin mekaanisesti tuotteille kohdistetut kustannukset, olettaen tietysti, että yrityksen toiminnot ovat jäsenille tuttuja. Lisäksi laskentakohteiden joustavuus huomioi eri kohdeyleisöiden erilaiset tiedontarpeet. Vaikka toimintolaskennasta hyötyvät lähinnä suurimmat yritykset, on se käyttökelpoimen kustannusten laskentamenetelmä myös pienemmille yrityksille. (Järvenpää ym. 2013, 155 - 156) Suurimman hyödyn toimintolaskennasta saavat yritykset, joissa on korkeat osaamisvaatimukset ja laaja asiakaskanta sekä yritykset, joissa yksittäisten asiakkaiden resurssien kulutuksen suhde myyntiin ei ole vakio (Alhola 2008, 78). Tili-toimistot ovat esimerkkejä tällaisista yrityksistä.

Toimintolaskennan myötä on alettu kiinnittää enemmän huomiota siihen, että osa kustannuksista voidaan aiheuttamisperiaatetta hyödyntäen kohdistaa asiakkaille tuotteiden tai palvelujen sijaan. Sillä vaikka asiakkaat ostaisivat samoja tuotteita tai palveluita saman verran, asiakaspalvelu- ja myyntityö ovat voineet viedä eri verran aikaa eri asiakkaiden kohdilla. (Ikäheimo ym. 2012, 159) Toimintolaskenta soveltuu siis hyvin etenkin palvelualanyritysten kustannuslaskentaan ja sitä kautta asiakaskannattavuuden selvittämiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 41; Jormakka ym. 2009, 204)

4 ASIAKASKANNATTAVUUS JA HINNOITTELU

Seuraavaksi käsitellään kannattavuutta palvelualan yritysten ja erityisesti tilitoimistojen näkökulmasta. Kannattavuustarkastelussa päähuomio kiinnittyy asiakaskannattavuuteen sekä hinnoitteluun.

4.1 Kannattavuus yleisesti ja palvelualalla

Kannattavuus on yksi menestyvän yrityksen tärkeimmistä asioista (Järvenpää ym. 2013, 65). Yrityksen kannattavuus saadaan vähentämällä tietyn ajanjakson tuotoista samalla ajanjaksolla aiheutuneet kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 42) Tuottoja saadaan myymällä suoritteita, eli tuotteita tai palveluita (Jormakka ym. 2009, 148). Tulot ovat siis korvausta menetetyistä varoista. Kustannus on puolestaan sijoitus, jonka voimin tavoitellaan tuottoja sekä muunlaisia hyötyjä tulevaisuudessa. (Pellinen 2006, 67, 72) Jotta yritys olisi kannattava, on sen toimittava taloudellisesti, eli sen tuottamien palveluiden kustannusten on oltava pienemmät kuin tuotot, jotka niiden myymisestä saadaan. Kustannukset pyritään luonnollisesti saamaan niin pieniksi kuin mahdollista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8) Yrityksen on syytä olla selvillä, mitkä tekijät vaikuttavat kannattavuuteen, jotta siihen pystytään vaikuttamaan (Mäntyneva 2002, 49).

Palveluyritysten kustannuslaskennassa huomioidaan kaikki palvelujen tuottamiseen liitoksissa olevat kustannukset, joista työntekijöiden palkoista aiheutuneet kustannukset ovat suurin erä (Eskola & Mäntysaari 2006, 17). Palkan suuruus riippuu yleensä työn vaativuudesta sekä työntekijän pätevydestä ja työsaavutuksesta, eli työn laadullisesta tai määrällisestä arvosta. Palkan lisäksi yritys joutuu maksamaan myös lakisääteisiä maksuja, henkilösivukustannuksia. Niillä tarkoitetaan lomapalkkoja, palkkoja vapaa- ja sairaspäivistä, sosiaaliturvamaksuja, eläkemaksuja sekä tapaturma- ja työttömyysvakuutusmaksuja. Nämä kustannukset määräytyvät työntekijöille maksettava palkan perusteella. Suomessa maksettavien palkkojen kustannuksista noin 60 prosenttia johtuu henkilösivukustannuksista. Muita kustannuksia ovat mm. toimitilavuokrat ja energiankulutus. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 43, 80, 88; Pellinen 2006, 105)

Itse palvelun kustannus koostuu kahdesta osatekijästä: työmäärästä sekä työn yksikkökustannuksesta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 78). Työmäärästä puhuttaessa tarkoitetaan työhön käytettyä aikaa (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 80). Yksikkökustannus kuvaa yhden tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia (Järvenpää ym. 2013, 57). Jotta yritys olisi kannattava ja kilpailukykyinen, on sen saatava yksikkökustannuksensa mahdollisimman alhaisiksi (Keski-Suni 1995, 21).

Palvelut ovat aineettomia. Siitä syystä niistä aiheutuvat kustannukset eivät ole suoraan mitattavissa. Palvelut tulee määritellä, jotta kustannukset olisivat paremmin selvillä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 100) Jokaiselle työlle tulee voida kohdistaa sille kuuluvat kustannukset, välilliset ja välittömät (Pellinen 2006, 168). Välittömän kustannukset kohdistetaan suoraan palvelulle, mutta välillisissä tarvitaan välivaiheita, kuten Toimintolaskenta-kappaleessa kerrottiin (Keski-Suni 1995, 69). Kustannuslaskennan luotettavuus korostuu kannattavuusmittauksissa, etenkin jos välillisten kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on suuri (Järvenpää ym. 2013, 65).

Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa joko lisäämällä myyntiä, vähentämällä kustannuksia tai toimintoja tehostamalla. Myynnin lisääminen tapahtuu nostamalla myyntihintoja tai myymällä enemmän. Uusien markkina-alueiden tai asiakassegmenttien valtaamisella tavoitellaan myynnin lisäämistä. Myyntihintojen nostaminen olisi yksinkertaisin tapa vaikuttaa myynnistä saatavien tuottojen kasvuun, ellei sillä olisi vaikutusta myös itse myyntimäärään. Markkinoilla, joilla on tarjolla paljon samankaltaisia tuotteita tai palveluita kilpailu on kovaa, ja hintojen nousun takia asiakkaat voivat siirtyä käyttämään kilpailevan yrityksen tarjoamia palveluja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42)

Kannattavuutta voidaan tarkastella absoluuttisesti sekä suhteellisesti. Absoluuttisessa tarkastelussa kannattavuuden mittarit ovat rahamääräisiä. Siinä erikokoisten yritysten vertailu on haastavaa. Yrityksen koko vaikuttaa kuitenkin siihen, kuinka hyvä mittauksella saatu tulos loppujen lopuksi on. Siksi käytetäänkin usein suhteellisen kannattavuuden mittareita, joissa kannattavuus suhteutetaan esimerkiksi

myyntiin. Suhteellinen kannattavuus huomioi yrityksen toimintojen laajuuden. (Eskola & Mäntysaari 2006, 19; Järvenpää ym. 2013, 65 - 66) Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu asiakasyritysten suhteellista kannattavuutta.

4.2 Asiakaskannattavuus

Kannattavan yrityksen lähtökohtana ovat keskimääräisesti kannattavat asiakkaat (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 104). Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen on ollut viime aikoina yrityksille keskeinen teema ja kehittämisen kohde (Ikäheimo ym. 2012, 159). On huomattu, etteivät yritykset ole läheskään aina tietoisia siitä kuinka paljon asiakaskohtaiset kannattavuudet vaihtelevat (Hellman & Värilä 2009, 114).

Yrityksen kannattavuus koostuu kannattavien sekä kannattamattomien asiakkaiden yhdistelmästä (Hellman & Värilä 2009, 122). Yrityksellä on yleensä eniten kohdullisesti tai jonkin verran tuottavia asiakkuuksia ja vähiten erittäin kannattavia sekä tappiollisia asiakkuuksia. Pieni osa asiakkaista tuo siis suurimman osan yrityksen voitosta. Yrityksen olisikin siis hyvä tietää, ketkä asiakkaista ovat kannattavimpia ja ketkä kannattamattomimpia. (Mäntyneva 2001, 39 - 40)

Asiakaskannattavuuksien seuraaminen on yleistä etenkin palvelualan yrityksissä. Palveluyritysten kannattavuuslaskelmissa on viisasta keskittyä asiakaskohtaisten kannattavuuksien selvittämiseen, koska kaikki asiakkaat ovat erilaisia. Toiset vaativat enemmän työntekijöiden työajasta kuin toiset, ja aiheuttavat siis myös enemmän kustannuksia. Yritys voi pitää osaa asiakkaista kannattamattomampina kuin toisia, koska he käyttävät enemmän sellaista työaika, josta asiakasta ei voida erikseen laskuttaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40, 68) Yleisesti kannattamattomat asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja suhteessa enemmän kuin kannattavat asiakkaat (Pellinen 2006, 227).

Eskola & Mäntysaaren (2006, 68 - 69) mukaan asiakaskannattavuuden mittarina voidaan käyttää asiakaskatetta, joka saadaan vähentämällä asiakkaalle myymisestä saaduista tuotoista asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Kannattavuudesta voidaan käyttää mallia:

asiakkaalta saadut myyntituotot
- asiakkaan ostamien suoritteiden välittömät kustannukset
<hr/>
myyntikate
- asiakkaalle kohdistetut välilliset kustannukset
<hr/>
asiakaskate

Asiakaskannattavuuden analysointi pelkästään tuotteesta tai palvelusta saadun myyntikatteen perusteella ei anna todellista kuvaa asiakaskannattavuudesta (Hellman & Värilä 2009, 124). Asiakkaat, joista saadaan eniten myyntikatetta, eivät välttämättä ole kannattavimpia asiakkaita. On huomioitava, paljonko yrityksen voimavaroja on kulunut asiakkaiden palvelemiseen. (Pellinen 2006, 227) Toisin sanoen, kuinka paljon välillisiä kustannuksia asiakas aiheuttaa (Hellman & Värilä 2009, 115). Asiakaskohtaisten välillisten kustannusten osuus on mahdollista selvittää edellisessä kappaleessa esitetyn toimintolaskennan avulla (Eskola & Mäntysaari 2006, 69).

Asiakaskannattavuutta on mahdollista parantaa kahdella tavalla: lisäämällä asiakaskohtaista myyntiä tai parantamalla asiakaskohtaista katetta. Menetelmät eivät ole tosiaan poissulkevia. Katteen kasvattaminen myyntihintoja korottamalla vaikuttaa oletettavasti asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Asiakaskohtaista katetta voidaan silti parantaa myös omia kustannuksia pienentämällä, vaikka yritykset tavoittelevat ensisijaisesti kasvua tuloissa. (Mäntyneva 2001, 47)

Asiakas ei tee itse itsestään kannattamatonta, vaan melkein aina syynä kannattamattomuuteen löytyy yrityksen sisältä. Syynä voi olla esimerkiksi tuotteen tai palvelun väärinhinnoittelu. (Hellman & Värilä 2009, 121) Kannattavilta asiakkailta veloitetaan perinteisiin laskentamenetelmiin perustuvassa hinnoittelussa suhteessa paljon enemmän kuin kannattamattomilta. (Alhola 2008, 71) Kannattavuutta on siksi hyvä arvioida asiakaskohtaisesti, jotta tiedetään mihin toimenpiteisiin yrityksen tulee ryhtyä kokonaiskannattavuuden parantamiseksi (Pellinen 2006, 227).

Jotta yritys pystyisi vaikuttamaan asiakaskannattavuuteensa, sen tulee tietää minkä tuotteen tai palvelun myynnistä tulos koostuu sekä minkälaiset asiakkaat näitä tuot-

teita tai palveluita ostavat (Hellman & Värilä 2009, 104, 121). Yrityksen on pyrittävä pitämään kannattavat asiakassuhteensa sekä kehittämään niitä edelleen. Lisäksi yrityksen on syytä pohtia, voidaanko kannattamattomat asiakassuhteet muuttaa kannattaviksi, ja jos voi, niin millä keinoin. (Mäntyneva 2001, 41, 47) Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen voi auttaa yritystä näkemään, mistä asiakassuhteista sen kannattaa jatkossa pitää kiinni ja mistä olisi syytä luopua (Hellman & Värilä 2009, 115).

Edellä esitetty laskentamalli on hyvin pelkistetty tapa selvittää asiakaskohtaisia kannattavuuksia (Ikäheimo ym. 2012, 159). Se huomioi vain tämän hetkiset tuotot ja kustannukset. Näin asiakaskannattavuustarkastelu voi olla lyhytjänteistä. Hellman & Värilä (2009, 124 - 130) menevät asiakaskannattavuustarkastelussa edellä kuvattua pidemmälle ja huomioivat myös asiakkaat tulevat tuotot ja kustannukset. He jakavat asiakaskannattavuuden kolmeen osa-alueeseen: asiakassuhteen, asiakkaan omaan sekä asiakassuhteen tulevaan kannattavuuteen (Kuvio 2).

Asiakassuhteen kannattavuus	Asiakkaan oma kannattavuus	Asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">ASIASKASKANNATTAVUUS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Asiakkaan ostot</td> <td>280</td> </tr> <tr> <td>- Tuotteiden välittömät kustannukset</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>- Tuotteiden toimintokustannukset</td> <td>164</td> </tr> <tr> <td>- Vuosi- tai sopimusalennukset</td> <td>600</td> </tr> <tr> <td></td> <td>20 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>14 010</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASKATE I</td> <td>81 590</td> </tr> <tr> <td>- Myyntikustannukset</td> <td>8 200</td> </tr> <tr> <td>- Tilaus- ja toimituskustannukset</td> <td>1 120</td> </tr> <tr> <td>- Laskutuskustannukset</td> <td>260</td> </tr> <tr> <td>- Toimitus- ja pakkaus-kustannukset</td> <td>1 250</td> </tr> <tr> <td>- Palvelukustannukset</td> <td>3 200</td> </tr> <tr> <td>- Luottokustannukset tai -tuotot</td> <td>1 400</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASKATE II</td> <td>66 160</td> </tr> <tr> <td>- Asiakassuhteen hoito- ja ylläpitokustannukset</td> <td>2 740</td> </tr> <tr> <td>- Asiakaspalvelukustannukset</td> <td>2 850</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASKATE III</td> <td>60 570</td> </tr> <tr> <td>- Poikkeamkustannukset (valitukset, perintä, luotto-tappiot, ylim. Alennukset, takuut)</td> <td>10 500</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASTULOS I</td> <td>55 320</td> </tr> <tr> <td>- Asiakkaan osuus yleiskuluista</td> <td>8 000</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASTULOS II</td> <td>47 320</td> </tr> <tr> <td>- Asiakasinvestointikustannukset</td> <td>2 400</td> </tr> <tr> <td>ASIASKASVOITTO</td> <td>44 920</td> </tr> </tbody> </table>	ASIASKASKANNATTAVUUS		Asiakkaan ostot	280	- Tuotteiden välittömät kustannukset	200	- Tuotteiden toimintokustannukset	164	- Vuosi- tai sopimusalennukset	600		20 000		14 010	ASIASKASKATE I	81 590	- Myyntikustannukset	8 200	- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120	- Laskutuskustannukset	260	- Toimitus- ja pakkaus-kustannukset	1 250	- Palvelukustannukset	3 200	- Luottokustannukset tai -tuotot	1 400	ASIASKASKATE II	66 160	- Asiakassuhteen hoito- ja ylläpitokustannukset	2 740	- Asiakaspalvelukustannukset	2 850	ASIASKASKATE III	60 570	- Poikkeamkustannukset (valitukset, perintä, luotto-tappiot, ylim. Alennukset, takuut)	10 500	ASIASKASTULOS I	55 320	- Asiakkaan osuus yleiskuluista	8 000	ASIASKASTULOS II	47 320	- Asiakasinvestointikustannukset	2 400	ASIASKASVOITTO	44 920	<ul style="list-style-type: none"> Kokonaiskasvu Tulos Luottotiedot Maksuhäiriöt Toimiala Omistus Riskit 	<ul style="list-style-type: none"> Ennuste elinkaaren arvosta
ASIASKASKANNATTAVUUS																																																		
Asiakkaan ostot	280																																																	
- Tuotteiden välittömät kustannukset	200																																																	
- Tuotteiden toimintokustannukset	164																																																	
- Vuosi- tai sopimusalennukset	600																																																	
	20 000																																																	
	14 010																																																	
ASIASKASKATE I	81 590																																																	
- Myyntikustannukset	8 200																																																	
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120																																																	
- Laskutuskustannukset	260																																																	
- Toimitus- ja pakkaus-kustannukset	1 250																																																	
- Palvelukustannukset	3 200																																																	
- Luottokustannukset tai -tuotot	1 400																																																	
ASIASKASKATE II	66 160																																																	
- Asiakassuhteen hoito- ja ylläpitokustannukset	2 740																																																	
- Asiakaspalvelukustannukset	2 850																																																	
ASIASKASKATE III	60 570																																																	
- Poikkeamkustannukset (valitukset, perintä, luotto-tappiot, ylim. Alennukset, takuut)	10 500																																																	
ASIASKASTULOS I	55 320																																																	
- Asiakkaan osuus yleiskuluista	8 000																																																	
ASIASKASTULOS II	47 320																																																	
- Asiakasinvestointikustannukset	2 400																																																	
ASIASKASVOITTO	44 920																																																	

Kuvio 2 Asiakaskannattavuuden osa-alueet

Kuvion ensimmäinen osa eli asiakassuhteen kannattavuus kuvaa tämänhetkistä asiakaskannattavuutta. Siinä asiakaskannattavuutta on tarkasteltu eri asiakaskate- ja asiakastulostasoilla yksityiskohtaisesti, toisin kuin edellä esitetystä asiakaskannattavuusmallissa. Periaate molemmissa on kuitenkin sama. Asiakaskannattavuustarkastelun laajentaminen myös asiakkaan omaan kannattavuuteen tuo lisäarvoa erityisesti yritysasiakkaiden kohdalla. Tällöin tarkastelun kohteena ovat erityisesti asiakasyrityksen liikeloudelliset tunnusluvut, luottotiedot, riskianalyysit ja toimialakuvaukset. Yritys ei pysty vaikuttamaan asiakkaan omaan kannattavuuteen, mutta se voi keskittää liiketoimintaansa riskittömämpiin ja kannattavampiin asiakkaisiin. Asiakassuhteen tuleva kannattavuus liittyy asiakkaan elinkaaren arvoon. Asiakkuuksia tarkastellaan ikään kuin investointeina, jolloin asiakkuuden arvo muodostuu tulevaisuuden odotusten perusteella tuottojen ja kustannusten erotuksena. Tulevaisuuden odotuksiin vaikuttavat yritysasiakkaan oma tulevaisuuden kehitys sekä sen edustaman toimialan kehitysnäkymät. (Hellman & Värilä 2009, 125 - 130)

Menestyäkseen yritys tarvitsee pitkäkestoisia asiakassuhteita sekä uskollisia asiakkaita (Eskola & Mäntysaari 2006, 68). Asiakassuhteet voivat aluksi olla hyvin kannattamattomia, sillä asiakkaiden hankkimisesta aiheutuneita kustannuksia ei ole vielä saatu takaisin. Euromääräinen kannattavuus kohenee yleensä asiakassuhteen edetessä. (Mäntyneva 2002, 16) Pitkäaikainen asiakas on ajan mittaan kannattavampi kuin lyhytaikainen. (Hellman & Värilä 2009, 120) Tämä johtuu muun muassa siitä, että vanhojen asiakkaiden toimintatavat tiedetään, ja asiakassuhteen ylläpitäminen on siten sujuvampaa. Asiakasvaihtuvuudesta tulee yritykselle kallista siksi, että sen pitää hankkia menetettyjen asiakkaiden tilalle uusia asiakkaita, jotta sen myynti pysyisi stabiilina. Tästä aiheutuu hankintakustannuksia. (Mäntyneva 2002, 30, 36)

Vaikuttaminen asiakaskannattavuuteen vaatii yritykseltä töitä pitkän aikaa (Hellman & Värilä 2009, 121). Vastaamalla paremmin asiakkaiden tarpeisiin on mahdollista saavuttaa parempi asiakaskannattavuus ja sitä kautta parempi kokonaisasiakaskannattavuus (Mäntyneva 2001, 10).

Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen ja seuraaminen on apukeino hinnoittelun oikeudenmukaisuudessa. Ja jos tuotteet tai palvelut hinnoitellaan toimintolaskennalla saatujen kustannusten mukaan, tuloksena on mahdollisesti uusien kannattavien asiakassuhteiden luominen. (Alhola 2008, 67, 71)

4.3 Hinnoittelu yleisesti ja tilitoimistoalalla

4.3.1 Hinnoittelun merkitys ja menetelmät

Hinnoittelun tavoitteena on saada aikaiseksi suoritteelle hinta, jonka avulla yritys maksimoi voittonsa (Ikäheimo ym. 2012, 194). Kannattavan yrityksen tuotot ylittävät kustannukset, ja hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Järvenpää ym. 2013, 212).

Hinnoitteluun voi kustannusten lisäksi vaikuttaa moni muukin tekijä (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 43). Yrityksen on kyettävä arvioimaan esimerkiksi vastaavalaisten tuotteiden tai palveluiden hintoja. (Ikäheimo ym. 2012, 193) Yleinen hintataso markkinoilla asettaa ylärajan tuotteelle tai palvelulle asetettuun hintaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 166; 171) Lisäksi on huomioitava kohderyhmä, yhteiskunnan asettamat säädökset sekä yrityksen tavoitteet ja resurssit (Mäntyneva 2002, 92). Yrityksen koko ja sen käytössä olevat resurssit asettavat omat rajoitteensa hinnoitteluun, sillä pienen yrityksen on hankala kilpailla samoilla markkinoilla isojen pörssi-yhtiöiden kanssa.

Hinnoittelumenetelmiä on monia: kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen, arvoperusteinen tai sopimusperusteinen (Järvenpää ym. 2013, 213). Kustannusperusteinen hinnoittelu on yrityksen suoritteiden tuottamisesta aiheutuviin kustannuksiin perustuvaa, kuten jo nimestäkin voi päätellä. Suoritteen tavoitehinnan tulee ylittää sen tuottamiskustannukset sekä mieluusti myös tavoitellun voiton. Tässä hinnoittelumenetelmässä kustannusten kattamista pidetään tärkeimpänä hinnoittelun tavoitteena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 172) Kustannusperusteisessa hinnoittelussa ovat lähtökohtana suoritteen kustannukset (Järvenpää ym. 2013, 215).

Markkinaperusteinen hinnoittelu eroaa kustannusperusteisesta siinä, että painotetaan enemmän markkinahintaa kustannusten sijaan (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 172). Siinä tuotteen tai palvelun hinta saadaan markkinoilta, kilpailutilanteen mukaan. Hinta tulee siis annettuna, eikä yrityksen kustannuksilla ole siihen vaikutusta. Yrityksen kannattavuuteen kustannuksilla on silti vaikutusta. Markkinalähtöinen hinnoittelu on yleensä käytössä yrityksissä, joka tarjoaa hyvin samankaltaisia tuotteita asiakkailleen kuin kilpailijansakin. (Ikäheimo ym. 2012, 194)

Tavoiteperusteinen hinnoittelu huomioi yrityksen strategiset tavoitteet. Esimerkiksi mittavan markkinaosuuden saavuttaminen ja kannattavuuden maksimointi eivät aina toteudu samanaikaisesti. Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan kokemaan arvoon suoritteesta. Olennaista on miettiä, mitä lisäarvoa suorite antaa asiakkaalle. Sopimusperusteinen hinnoittelu perustuu puolestaan asiakkaan ja myyjän väliseen sopimukseen. (Järvenpää ym. 2013, 213, 223 - 224)

4.3.2 Tilitoimistopalvelujen hinnoittelu

Tuotteen tai palvelun hinnan tulee kattaa sen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset. Palvelun hinnan tulee olla niin korkea, että yrityksen toiminta on kannattavaa, mutta samalla hinnan tulee olla kilpailukykyinen verrattuna muiden samalla alalla toimivien kilpailijoiden hintoihin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 166)

Taloushallintoliiton (2015) mukaan hinnoittelun ”yleisenä lähtökohtana on, että tilitoimiston osaamisen taso sekä saatavien palvelujen laatu ja laajuus ovat suhteessa palvelun hintaan. Tilitoimiston palvelun hintaan vaikuttavat muun muassa: henkilökunnan osaamisen ja koulutuksen taso ja jatkuvan kouluttautumisen vaatimus, tilitoimiston palvelukykyyn suhteutettu asiakasmäärä, varallisuusvastuuvakuutus taloudellisten vahinkojen varalle, hyvän tilitoimistotavan noudattaminen (riittävä kouluttautuminen, työvälineet ja niin edelleen), perustehtäviä laajemmalle ulottuvan neuvonannon määrä.”

Tilitoimistot eroavat toisistaan muun muassa osaamiseltaan, hinnoiltaan sekä hinnoittelumenetelmiltään. Hintojen perusteena voi olla esimerkiksi käytetty työaika, tapahtumien lukumäärä, kiinteä laskutus tai yhdistelmä näistä. (Taloushallintoliitto

2015) Tehtyihin työtunteihin perustuva hinnoittelu on yleisin tilitoimistoissa käytössä oleva hinnoittelumenetelmä. Työntunteihin perustuvassa hinnoittelussa palvelun hinta määräytyy käytetyn työajan mukaan. Tuntiveloitukseen voivat vaikuttaa esimerkiksi työläji tai työntekijän osaamistaso. Tositteiden määrään perustuvaa hinnoittelua ja kiinteää hinnoittelua käytetään myös paljon, samoin kuin näiden menetelmien yhdistelmiä. Kiinteässä hinnoittelussa asiakkaan kanssa on sovittu kiinteä summa, jonka hän maksaa kuukausittain. (Procountor 2015, 79 - 80)

Sähköistymisen myötä tilitoimistoilla on mahdollisuus parantaa hinnoitteluaan. Tilitoimistojen on syytä kiinnittää huomiota erityisesti tuntiperusteiseen hinnoitteluun, joka on toiminut hyvin perinteisessä kirjanpidossa. Se ei enää välttämättä ole vaihtoehtoista parhain, sillä automatisoitumisen myötä työntekijöiden työmäärä vähenee, samoin kuin laskutettavien työtuntien määrä. Tuntityöhön perustuvassa laskutuksessa tämä johtaa asiakaskannattavuuden laskuun. (Procountor 2015 35 - 36, 79)

Apuna hinnoittelun uudistamisessa voidaan käyttää esimerkiksi toimintolaskentaa. Toimintolaskentaperusteisessa hinnoittelussa kaikki tuotteen tai palvelun tuottamisesta aiheutuneet kustannukset on mahdollista kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan toimintojen avulla tuotteelle tai palvelulle. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 168 - 169)

Uusien asiakkaiden kohdalla tilitoimistojen on helppo sopia työnjako ja hinnoittelu valmiiksi sopivaksi sähköiseen taloushallintoon. Samat asiat täytyy huomioida silloinkin, kun tilitoimiston nykyiset asiakkaat siirtyvät käyttämään sähköisen taloushallinnon palveluita. (Procountor 2015, 36)

Tilitoimistojen on tärkeää määritellä selkeästi tarjoamansa palvelun sisältö sekä työnjako sähköiseen taloushallintoon perustuvan hinnoittelun rakentamisessa. Näin palvelun hinta voidaan määritellä kiinteäksi tai suoriteperusteiseksi, jolloin palvelun hinta on kiinni tositteiden tai kirjanpitoventien määrässä. Tämä on järkevää asiakkaan näkökulmasta, koska kuukausiveloitukset voidaan ennakoida. Tilitoimistojen on puolestaan mahdollista parantaa kannattavuuttaan toimintojen tehostumi-

sen ansiosta. Asiakkaan kanssa solmittuun sopimukseen kuulumattomista lisäpalveluista, kuten neuvontapalveluista, voidaan veloittaa erikseen esimerkiksi tuntiperusteisesti. (Procountor 2015, 81 - 82)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi tradenomitutkintoon kuuluvan harjoittelun yhteydessä keväällä 2015. Tilitoimisto Ky:n toimitusjohtajan mielestä asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen oli ajankohtainen aihe, ja hän uskoi tilitoimiston hyötyvän tutkimuksesta jatkossa.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmiä ovat usein mm. case- eli tapaus-tutkimukset. Siinä teoria ja käytäntö ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Kananen 2014, 22 - 23) Tapaus-tutkimuksessa saadaan nykyaikaista tietoa tapahtumasta sen normaalissa toimintaympäristössä ja tavanomaisessa tilanteessa. Sen tavoitteena on kerätä täsmällistä sekä syvällistä informaatiota tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta. Tutkimuksen tavoitteena on lähinnä parannella havaittua ongelmaa, eikä niinkään luoda mitään uutta. On tyypillistä, että case-tutkimuksessa käytetään monia tutkimusmenetelmiä, jotta saadaan kaiken kattava kuva tapauksesta, jota tutkitaan. Esimerkkinä casesta eli tapauksesta ovat yritys, palvelu, asiakasryhmä ja prosessi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38, 52, 55). Tämä opinnäytetyö on tapaus-tutkimus, eli tutkimuksessa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Laadullinen tutkimus selittää käytäntöä. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus (Kananen 2014, 19, 26). Sen ajatuksena on antaa yksityiskohtainen kuvaus tutkittavasta tapauksesta ja saada se ymmärrettäväksi (Anttila 1998). Laadullisessa tutkimuksessa saadut tulokset ovat päteviä ainoastaan siinä tutkimuksessa, josta tulokset on saatu (Kananen 2014, 17). Yleisimmät menetelmät kerätä aineistoa laadullisessa tutkimuksessa ovat osallistuva havainnointi sekä haastattelut (Kananen 2014, 71; Ojasalo ym. 2009, 94).

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on osa ryhmää, eikä hän saa vaikuttaa tutkimustuloksiin (Kananen 2014, 66). Havainnoimalla saadaan selvyys siitä mitä tutkittavassa kohteessa tapahtuu (Ojasalo ym. 2009, 103). Tässä opinnäytetyössä ha-

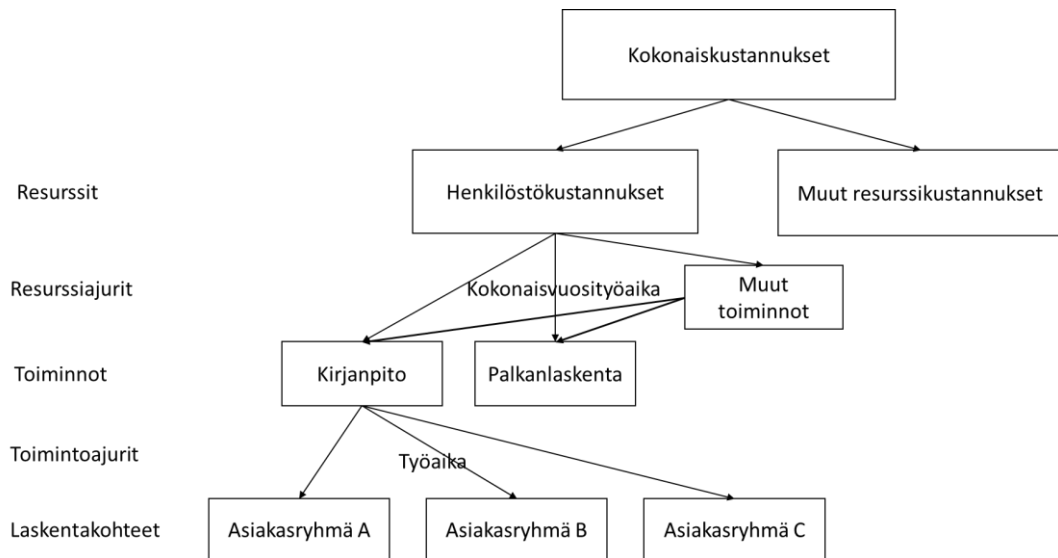
vainnointia on tehty monen kuukauden ajan, harjoittelusta lähtien. Kuva tilitoimiston eri prosesseista ja muun muassa hinnoittelusta on muodostunut pikkuhiljaa. Saatuja tietoja täydennettiin haastatteleamalla Tilitoimisto Ky:n toimitusjohtajaa. Kyseessä oli teemahaastattelu, joka on yleisin haastattelun muoto. Teemahaastattelussa on kaksi osapuolta: haastattelija ja haastateltava, ja haastattelun aihealue on määritelty ennakkoon. Haastattelu on hyvä menetelmä, kun halutaan tuoda esiin vaikeita asioita, tai kun niitä halutaan selventää. (Kananen 2014, 70; Ojasalo ym. 2009, 41, 95)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan useita tapahtumia, eli joukkoa (Kananen 2014, 19). Siinä havainnot ovat numeerisessa muodossa (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2004, 131). Määrällisen tutkimuksen menetelmistä ovat esimerkkeinä lomakekyselyt sekä -haastattelut. Niissä suurelta vastaajajoukolta kysytään samoja kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2009, 93) Onnistunut tiedonkeruu kyselylomakkeiden avulla edellyttää oikeita kysymyksiä. Tutkittava ilmiö on siis tiedettävä. (Kananen 2014, 16) Tämän tutkimuksen määrällinen osuus ilmenee lomakkeesta, jonka tilitoimiston työntekijät täyttivät. Niillä kerättiin tutkimuksessa tarvittavaa numerodataa.

Käytettäessä monia eri tutkimusmenetelmiä, kuten esimerkiksi haastatteluita, kyselyitä ja havainnointia, erojen tekeminen laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien välille ei ole enää merkityksellistä (Ojasalo ym. 2009, 40). Laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät täydentävät toinen toisiaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 127)

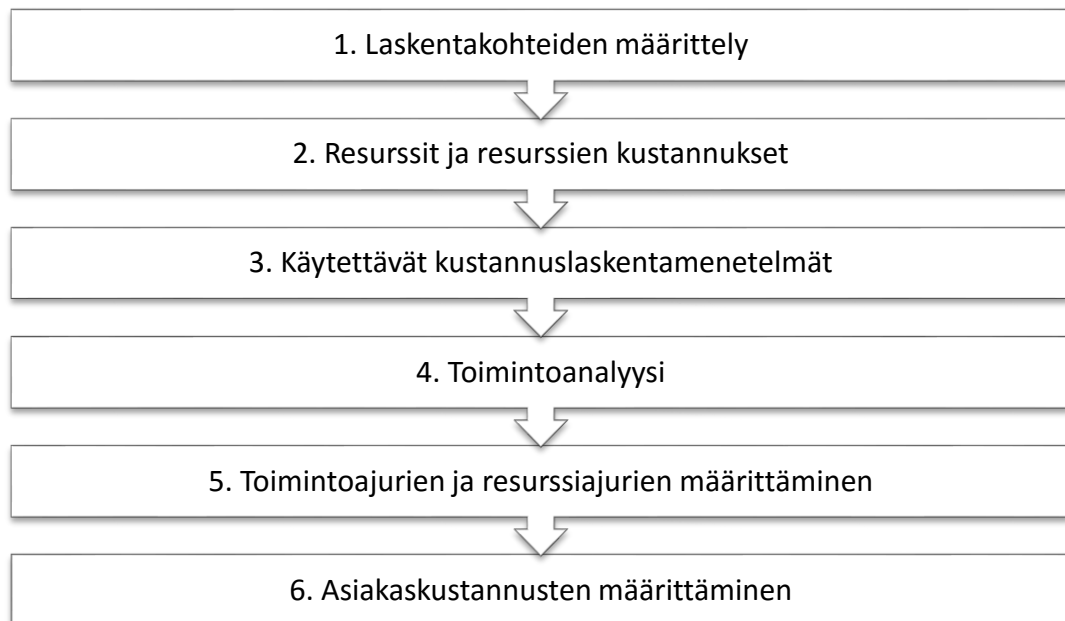
5.2 Asiakaskustannusten selvittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tilitoimiston asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja niiden eroista johtuvia syitä. Aihevalintaan vaikutti olennaisesti toimeksiantajan kokema tarve selvittää yrityksen asiakaskannattavuuksia, joita ei ole ennen tutkittu. Asiakaskustannuksia lähdettiin selvittämään kuviossa 3 esitetyn mallin mukaisesti.



Kuvio 3 Opinnäytetyössä käytetty laskentamalli

Luotu laskentamalli ja siinä esitetyt käsitteet kuvataan seuraavissa alaluvuissa. Laskentamallin rakentaminen etenee kuviossa 4 esitettyjen vaiheiden mukaisesti.



Kuvio 4 Toimintolaskennan vaiheet

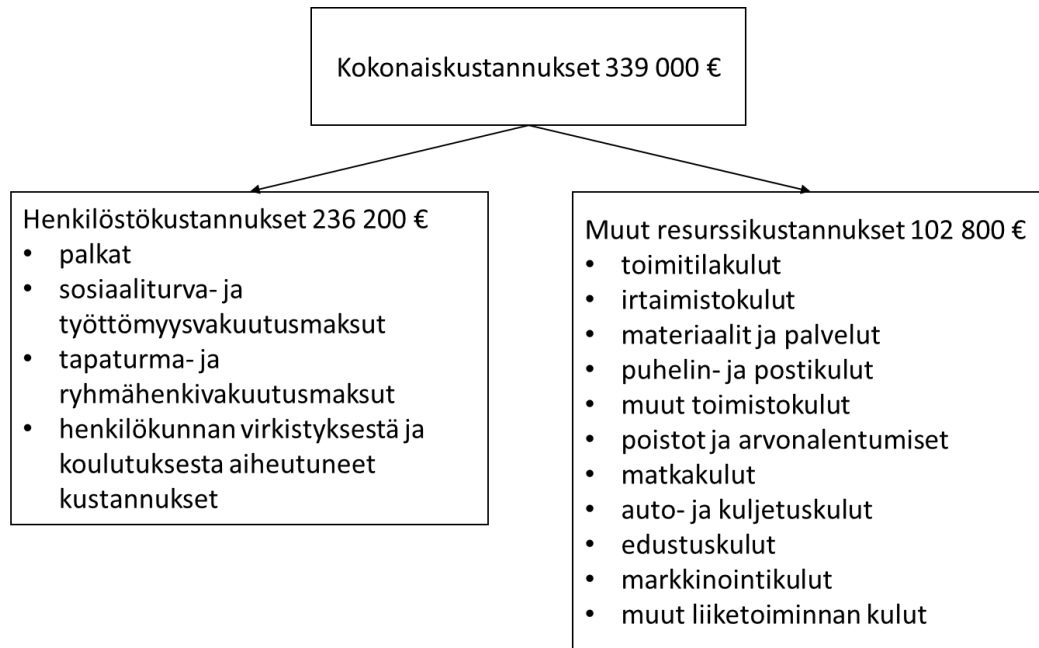
5.2.1 Laskentakohteiden määrittely

Koska tutkimuksen tavoitteet ovat vahvasti kiinni Tilitoimisto Ky:n asiakkaissa, toimintolaskennan laskentakohteiksi määritellään nimenomaan asiakkaat. Tutkimukseen valittiin harkinnanvaraisesti 30 tilitoimiston asiakkaana olevaa yritystä sen mukaan, minkälainen hinnoittelumenetelmä kyseiselle asiakkaalle oli käytössä. Perusteena ryhmiin jaossa oli siis asiakkaisiin kohdistuva hinnoittelumenetelmä. Jako ryhmiin tehtiin selvyuden vuoksi, koska sen ajateltiin helpottavan asiakaskannattavuuksien tarkastelua. Asiakkaat jaettiin kolmeen ryhmään:

- A-ryhmään kuuluvien asiakkaiden hinnoittelu perustuu kirjanpitoluokkiin.
- B-ryhmään kuuluvia asiakkaita laskutetaan käytettyjen työtuntien mukaan.
- C-ryhmään kuuluvilla asiakkailla on kiinteä laskutus.

5.2.2 Resurssit ja resurssien kustannukset

Henkilöstö on Tilitoimisto Ky:n suurin resurssi. Muita resursseja ovat mm. koneet ja kalusto. Kun resursseja käytetään, niistä aiheutuu kustannuksia. Resurssien käytöstä aiheutuvat kustannukset jaetaan tässä tutkimuksessa kahteen ryhmään: henkilöstökustannukset sekä muut resurssikustannukset (Kuvio 3). Laskentakauden kokonaiskustannukset ovat 339 000 €, josta 236 200 € kuuluu henkilöstökustannuksille ja loput 102 800 € muille resurssikustannuksille.



Kuvio 5 Kokonaiskustannusten jakautuminen

Henkilöstökustannukset ovat selkeästi suurin kustannusten aiheuttaja: 69,7 % kai- kista tilikaudenaikaisista kustannuksista. Henkilöstökustannukset pitävät sisällään pakolliset; esim. palkat sekä sosiaaliturva- ja työttömyysvakuutusmaksut, ja vapaa- ehtoiset henkilöstökustannukset; henkilökunnan virkistyksestä ja koulutuksesta ai- heutuneet kustannukset. Loput kustannuksista, 30,3 %, kuuluvat muihin resurssi- kustannuksiin. Muut resurssikustannukset sisältävät loput tilikauden aikana aiheu- tuneista kustannuksista.

5.2.3 Käytettävät kustannuslaskentamenetelmät

Tilitoimistossa henkilöstökustannukset liittyvät selkeimmin tehtyyn työhön ja siitä saataviin korvauksiin asiakkailta. Henkilöstökustannukset ovat myös suurin ja tär- kein kuluerä tilikaudella. Henkilöstökustannukset, 236 200 €, kohdistettiin lasken- takohteille toimintolaskennan avulla. Toimintolaskennan uskottiin antavan toden- mukaisen kuvan henkilöstöresurssien kulumisesta.

Muut resurssikustannukset, 102 800 €, ovat kolmasosa kokonaiskustannuksista. Nämä kustannukset ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden yhteys tilitoimiston tuot- tamiin palveluihin on melko etäinen ja vaikeasti todennettavissa. Toimintolasken-

nalla tehtävä kustannusten kohdistus olisi ollut liian aikaa vievä prosessi siitä saavaan hyötyyn nähden. Muiden resurssikustannusten tarkastelu haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja siksi niiden kohdistamisessa asiakkaille käytettiin jakolaskentaa, joka ei toimintolaskennan tarkkuudella noudata aiheuttamisperiaatetta.

5.2.4 Toimintoanalyysi

Tilitoimisto Ky:n päätoiminnot voidaan jakaa kolmeen osaan: kirjanpito, palkanlaskenta sekä muut toiminnot. Kirjanpito- ja palkanlaskentatoiminnot liittyvät suoraan asiakkaille tuotettuun palveluun. Ne ovat myös toimintoja, jotka tuottavat laskutettavaa palvelua. Muiden toimintojen voidaan ajatella olevan kirjanpitoa ja palkanlaskentaa tukevia toimintoja. Muita toimintoja ovat esimerkiksi henkilöstön koulutus, palaverit, laskutus ja toimiston yleiset työt.

Huomio halutaan kiinnittää ainoastaan kirjanpitoon, koska tutkimuksen tavoite liittyy ainoastaan siihen. Näin ollen palkanlaskenta rajattiin laskentamallista pois. Toimintoanalyysissä Tilitoimisto Ky:n kirjanpito-prosessissa tapahtuvat toiminnot määriteltiin tarkasti ja jaettiin seuraaviin osatoimintoihin:

- tositteiden vastaanotto
- tositteiden käsittely
- tositteiden tietojärjestelmään kirjaaminen
- kausiveroilmoituksen laatiminen
- virheiden selvittämiseen käytetty aika
- asiakkaan avustukseen käytetty aika
- epäselvien tapausten selvittämiseen käytetty aika
- muu palvelu.

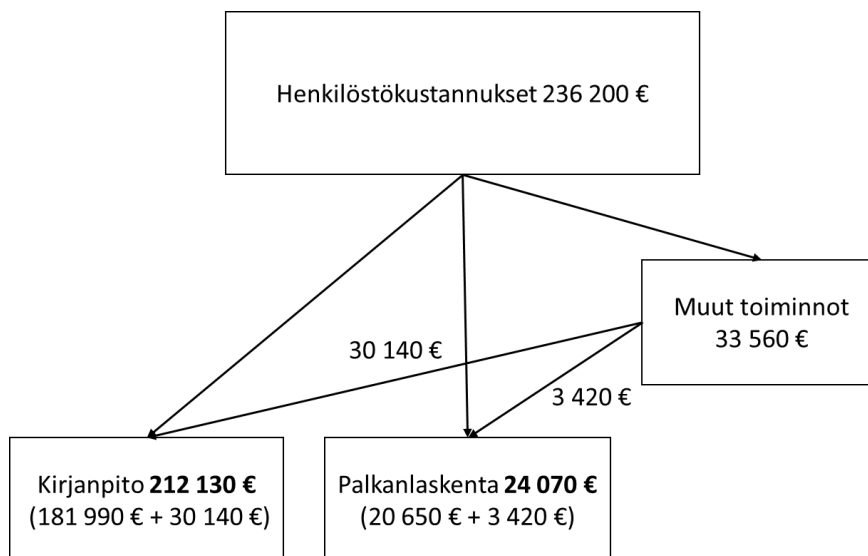
Jako toimintoihin ja osa-toimintoihin tehtiin harkinnanvaraisesti sen mukaan, mitkä koettiin olennaiseksi osaksi kirjanpito-prosessia sekä olennaisiksi tutkimuksen kannalta. Jako perustui tutkijan kokemukseen kirjanpitäjän työstä sekä kirjanpito-prosessista.

5.2.5 Resurssiajurien ja toimintoajurien määrittely

Henkilöstöresurssien kulumisesta aiheutuneet kustannukset kohdistettiin toiminnoille eli kirjanpidolle, palkanlaskennalle sekä muille toiminnoille resurssiajureiden avulla. Resurssiajureina käytettiin työntekijöiden työaika. Tilitoimisto Ky:n työntekijöiden kokonaisvuosityöaika viime tilikaudella oli 9 150 tuntia. Laskutettavia työtunteja oli 7 850, joista 7 050 h kuuluu kirjanpidolle ja 800 h palkanlaskennalle. Loput 1 300 h kuuluvat muihin toimintoihin. Henkilöstökustannusten jakautumista toiminnoille kuvaa kuvio 6.

Kirjanpidosta on aiheutunut Tilitoimisto Ky:lle kustannuksia 181 990 euroa. Tämä tulos saadaan laskukaavalla: $(7\,050\text{ h} / 9\,150\text{ h}) * 236\,200\text{ €}$. Kaavassa kirjanpidon laskutetut työtunnit jaetaan kokonaisvuosityöajalla ja kerrotaan kokonaisen henkilöstökustannuksilla. Palkanlaskennan osuudeksi henkilöstökustannuksista saadaan samaa laskukaavaa käyttäen: $20\,650\text{ €} ((800\text{ h} / 9\,150\text{ h}) * 236\,200\text{ €})$. Muihin toimintoihin jää loput henkilöstökustannuksista eli $33\,560\text{ €} ((1\,300\text{ h} / 9\,150\text{ h}) * 236\,200\text{ €})$.

Muut toiminnot ovat ei-laskutettavissa olevia tilitoimiston toimintoja. Ei voida siis varmuudella sanoa, kuinka suuri osa niistä kuuluu kirjanpidolle ja kuinka suuri osa palkanlaskennalle, eikä niitä voida suoraan kohdistaa yhdenkään asiakkaan kuluksi. Ne on kuitenkin huomioitava kustannuslaskennassa ja sitä kautta hinnoittelussa, jotta Tilitoimisto Ky:n liiketoiminta olisi kannattavaa. On siksi perusteltua jakaa muiden toimintojen kustannukset kirjanpidolle ja palkanlaskennalle laskutettujen työtuntien mukaan siinä suhteessa, kuinka suuri osa laskutetuista työtunneista kuuluu kirjanpidolle ja kuinka suuri osa palkanlaskennalle. Kirjanpidolle kuuluva osuus muista toiminnoista saadaan kaavalla: $(7\,050\text{ h} / 7\,850\text{ h}) * 33\,560\text{ €} = 30\,140\text{ €}$. Loput, $(800\text{ h} / 7\,850\text{ h}) * 33\,560\text{ €} = 3\,420\text{ €}$, kuuluvat palkanlaskennalle. Kun laskutettuja työtunteja käytetään kohdistajina tehtyjen työtuntien sijaan, jokaiselle työtunnille saadaan katetta. Muuten osa tehdyistä työtunneista jäisi ilman vastaavaa tuottoa. Kirjanpidon osuus henkilöstökustannuksista on 212 130 €, ja se koostuu kirjanpitotoiminnolle suoraan kohdennettavista kustannuksista (181 990 €) ja muiden toimintojen kirjanpitotoiminnolle kuuluvasta kustannusosuudesta (30 140 €).

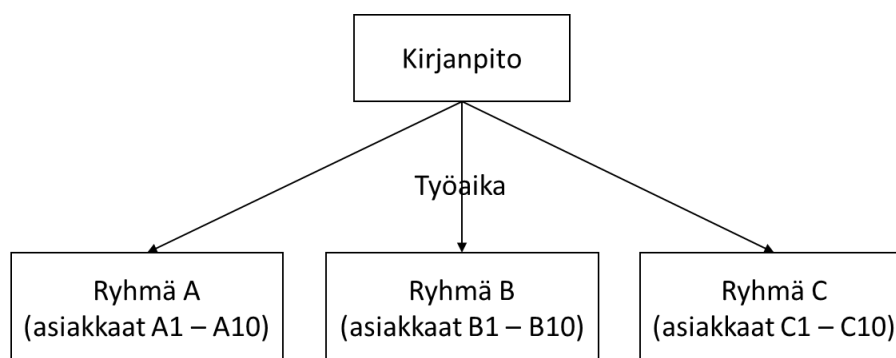


Kuvio 6 Henkilöstökustannusten jakautuminen

Toimintoajureiden avulla kirjanpidosta aiheutuneet kustannukset kohdistettiin osatoiminnoille ja asiakkaille. Toimintoajureina tässä tutkimuksessa käytettiin kirjanpitoon käytettyä työaika. Tätä varten tarvitsin tiedot siitä, kuinka paljon aikaa tilitoimiston työntekijöiltä oli kulunut tutkimukseen mukaan otettujen asiakasyritysten kirjanpitojen tekemiseen. Työntekijät saivatkin marraskuun alussa täytettäväkseen lomakkeet (liite 1), joihin heidän tuli merkitä osatoimintoihin käyttämänsä työajat. Samalla heille kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta sekä merkityksestä Tilitoimisto Ky:lle. He tutustuivat lomakkeeseen ja esittivät kysymyksiä kun niitä ilmeni. Ensimmäiset täytetyt lomakkeet palautettiin 1.12.2015. Viimeiset palautettiin 22.12.2015.

Halusin saada mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan kirjanpidon toiminnoista ja niihin käytetystä työajasta. Saatuaani lomakkeet takaisin kuitenkin huomasin, että osatoiminnot oli määritelty hieman liian yksityiskohtaisesti. Oli siksi perusteltua yhdistellä muutamia peräkkäisiä toimintoja. Esimerkiksi tositteiden vastaanottoon ei ollut käytetty kovinkaan paljon aikaa. Siksi yhdistin tositteiden vastaanoton ja käsittelyn yhdeksi toiminnoksi. Tositteiden tietojärjestelmään kirjaaminen ja kausiveroilmoituksen laatiminen yhdistettiin myös yhdeksi toiminnoksi. Asiakasyritysten kirjanpitoon käytetyt työajat näkyvät liitteessä 2. Ajat ovat tunteina.

Vertailukuukautena oli pääsääntöisesti lokakuu. Tutkimus rajattiin koskemaan vain yhtä kuukautta, koska useamman kuukauden vertailuun ei ollut perusteltua syytä. Lisäksi tutkimus rajattiin koskemaan vain kirjanpitoa. Palkanlaskentaa ei huomioitu vertailussa, koska tutkimuksen huomio haluttiin kiinnittää nimenomaan kirjanpitoon ja hinnoittelumenetelmien vertailuun.



Kuvio 7 Kirjanpidon jakautuminen asiakasryhmiin

Kirjanpidosta aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 212 130 €. Yhden työtunnin kustannukseksi saadaan $212\,130\text{ €} / 7\,050\text{ h} = 30,09\text{ €/h}$.

5.2.6 Muiden resurssikustannusten kustannukset

Muiden resurssikustannusten osuus kokonaiskustannuksista on 102 800 euroa. Kuten aiemmin on jo mainittu, muiden resurssikustannusten kustannukset kohdistettiin asiakkaille jakolaskennan avulla. Jakoperusteena ovat euroa/laskutetut tunnit, joten yhden työtunnin kustannukseksi saadaan $102\,800\text{ €} / 7\,850\text{ h} = 13,10\text{ €/h}$. Muut resurssikustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille eli asiakkaille.

Asiakaskohtaiset kustannukset on esitetty liitteessä 3. Liitteessä näkyvät sekä toimintolaskennalla saadut että muiden resurssikustannusten asiakaskohtaiset kustannukset.

5.3 Asiakaskannattavuuden selvittäminen

5.3.1 Hinnoittelumenetelmien vertailu

Asiakasryhmä A:n keskimääräinen asiakaskannattavuus oli korkein vertailtavien asiakasryhmien joukosta. Ryhmän asiakkaat ovat tuottaneet 54,51 % voittoa Tilitoimisto Ky:lle. Myös kannattavin asiakas on ryhmään A kuuluva asiakas (73,99 %). C-asiakasryhmän asiakaskannattavuus oli melkein yhtä hyvä kuin A-ryhmällä: 52,82 %. Alhaisin kannattavuus oli ryhmällä B: 14,85 %. Kannattamattomin asiakassuhde löytyy myös ryhmästä B (11,41 %). Asiakasryhmän A kannattamattomimmalta asiakkaalta saatu kate on yli 20 prosenttiyksikköä korkeampi kuin ryhmien B ja C kannattamattomimmilta asiakkailta saadut katteet. Asiakasryhmän A kannattamattomimman asiakkaan kate on myös korkeampi kuin ryhmän B kannattavimman asiakkaan kate.

Yhdessäkään ryhmässä ei ollut asiakasta, joka olisi tuottanut tappiota Tilitoimisto Ky:lle, vaan kaikki asiakkuudet olivat kannattavia. Asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa oli silti suuria eroja niin ryhmien sisällä, kuin yleisestikin kaikkien asiakkaiden välillä. Suurin kannattavuusero kannattavimman ja kannattamattomimman asiakkaan välillä on ryhmässä C:

- C: $68,97\% - 12,83\% = 56,14\%$
- A: $73,99\% - 36,44\% = 37,55\%$
- B: $21,42\% - 11,41\% = 10,01\%$

Kaikkien ryhmän B asiakkaiden palveluun on käytetty eniten työntekijöiden työaika: 34,12 tuntia. Ryhmän A asiakkaiden palveluun on käytetty vähiten aikaa 18,01 tuntia. Ryhmässä C aikaa on mennyt yhteensä 29,22 tuntia. Myös suurimmat erot asiakasyritysten kirjanpitoon käytetyissä työajoissa olivat ryhmässä C, jossa ero eniten aikaa vievän ja vähiten aikaa vievän asiakkaan välillä on $11,1\text{ h} - 0,54\text{ h} = 10,56\text{ h}$. Asiakas C1, joka on vienyt eniten työntekijöiden työajasta ryhmän sisällä, on samalla se, jonka kirjanpitoon on käytetty eniten aikaa kaikista tutkimukseen osallistuneista asiakasyrityksistä. Ryhmässä C on siis eniten vaihtuvuutta kaikkien edellä mainittujen seikkojen kohdilla.

Asiakasryhmä B:n asiakaskohtaiset kannattavuudet ovat kaikkein tasaisimpia sekä samalla alhaisimpia. Tämä johtuu siitä, että ryhmän B asiakkaita veloitetaan tehtyjen työtuntien mukaan. Kustannusten ja katteen suhde pysyy siten suurin piirtein samana kuukaudesta toiseen. Pientä eroa aiheuttaa työminuuttien pyöristämisestä lähimpään varttiin (liite 3). Ryhmässä B on käytetty eniten aikaa virheiden korjaamiseen, asiakkaiden avustamiseen, muihin toimiin sekä epäselvien tapausten selvittelyyn (liite 2). Ryhmän asiakkaat vaativat siis eniten palvelua peruskirjanpidon lisäksi. Tämä ei kuitenkaan vaikuta asiakaskannattavuuteen asiakaslaskutuksen johdosta.

Asiakasryhmä A:n kirjanpidot ovat kaikkein yksinkertaisimmat. Sen huomaa ensinnäkin siitä, että ryhmän asiakkaiden kirjanpitoihin on käytetty vähiten työaika, vaikka tositteita on suurin piirtein saman verran kuin muissakin ryhmissä. Lisäksi sen huomaa siitä, että vain yhden asiakkaan kirjanpitoa on jouduttu korjaamaan virheen takia ja vain yhden asiakkaan tositteissa on ollut epäselvyyksiä, jonka johdosta työntekijän aikaa on kulunut sen selvittämiseen (liite 2).

5.3.2 Asiakkaiden vertailu ryhmien sisällä

Ryhmän A kannattamattomin asiakas on A4, jonka kannattavuus on 36,44 %, ja kannattavin on A5, jonka kannattavuus on puolestaan 73,99 % (liite 5). Molempien kannattavuus on siis hyvä, vaikka eroa on aika paljon. Muiden asiakkaiden kannattavuudet jakautuvat hyvin tasaisesti näiden ääripäiden välille.

Asiakkaiden kirjanpitoon käytetyissä työajoissa ei ole suuria heittoja, yhtä asiakasta, A6, lukuun ottamatta. A6 on myös asiakas, jonka palveluun on kulunut eniten työaika, 6 tuntia. Sillä on myös eniten tositteita, 111 kpl. Se ei kuitenkaan ole kannattavin asiakas, eikä kannattamattomin. Syynä tähän ovat tositteet, joista kerrotaan seuraavaksi lisää.

Asiakkaiden A5 ja A9 kirjanpitoihin on käytetty aikaa 2,25 tuntia molempiin. Asiakkaan A9 kannattavuus ei kuitenkaan ole yhtä hyvä kun A5-asiakkaan. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että asiakkaiden tositteiden määrät vaihtelivat. Tositteiden määrä ei sinänsä ratkaise kuinka kannattava asiakas on Tilitoimisto Ky:lle, vaan

myös tositteiden laadulla on suurempi merkitys, kuten myös edellä mainitun asiakkaan A6 tapauksessa. Jos tosite on esimerkiksi vakuutuslasku, kirjanpitolovientejä on kaksi: toinen debettiin ja toinen krediitiin. Mutta jos tosite on lasku, jossa on kahta eri arvonlisäveroa, kirjanpitolovientejä tulee jo viisi: yksi kirjaus krediitiin ja neljä debettiin, sillä ostot pitää tiliöidä eri tileille. Yhdestä kirjauksesta syntyy jo kaksi vientiä, kun arvonlisävero kirjautuu automaattisesti omalle tililleen ja osto omalleen. Jos asiakkaalla on muutama tosite, joista ei voida eritellä arvonlisäveroa, asiakkaalta saatu kate jää pienemmäksi kuin sellaisen asiakkaan kate, jolla on useita tositetta ja jonka tositteisiin kuuluu monta eri arvonlisäveroprosenttia. Kirjanpitäjältä kuluu kuitenkin saman verran työaikaa, oli kyseessä sitten arvonlisäveroton kirjaus tai arvonlisäverollinen kirjaus.

Käytetyllä työajalla on merkitystä siinä tapauksessa, jos asiakasyrityksen kuluttavat hyvin paljon kirjanpitäjän työaikaa. Tutkimuksessa mukana olleiden asiakasryhmään A kuuluvat asiakkaat ovat kuitenkin käyttäneet melkein ainoastaan kirjanpitolpalvelua. He eivät ole käyttäneet lainkaan muita palveluita tai muita toimia, eikä heidän avustamiseensa ole mennyt aikaa. Epäselviä tapauksia on ollut vain asiakkaalla A10 ja virheitä on sattunut vain asiakkaalle A6. Ryhmän asiakkaiden kirjanpidot ovat siis hyvin selkeitä, eikä aikaa kulu lähes ollenkaan mihinkään muuhun toimintoon kuin varsinaiseen kirjanpitolpalveluun.

Asiakasyrityksen koolla ei sinänsä ole merkitystä. Isommilla yrityksillä saattaa silti olla enemmän tapahtumia ja tositteita, mutta tositteiden määrät kuukausittain saattavat myös vaihdella esimerkiksi vuodenajasta ja yrityksen toimialan riippuvuudesta vuodenaikoihin. Pienemmillä yrityksillä on yleensä isoja yrityksiä vähemmän tapahtumia ja heidän tositteensa ovat yksinkertaisempia.

Kirjanpitolovientien mukaisessa laskutuksessa on omat vaaransa. Siinä tilitoimisto ei voi erikseen laskuttaa asiakasta, jos kirjanpitäjän on pitänyt tehdä selvitystyötä, johon on mennyt paljon työaikaa. Lisäksi, jos asiakkaan tositteet ovat aina sekaisin ja epäselviä, tai jos tositteita puuttuu, tilitoimisto ei pysty laskuttamaan asiakasta erikseen tästä työajasta, koska se ei kuulu asiakkaan kanssa solmittuun sopimukseen.

Kuten edellä on mainittu, asiakasryhmä B:n asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa on pienimmät erot; kannattavuusero kannattavimman ja kannattamattomimman asiakkaan välillä on noin kymmenen prosenttiyksikköä. Tämä johtuu täysin hinnoittelumenetelmästä. Ryhmän B kannattavimmalla asiakkaalla, B6, on pienin liikevaihto ja kannattamattomimmalla asiakkaalla, B9, on suurin liikevaihto. Asiakkaan B6 palveluun on kulunut vähiten aikaa, 1,31 h ja asiakkaan B9 palveluun eniten aikaa, 9,6 h. Tämä ei sinänsä kerro, kuinka kannattava asiakas on Tilitoimisto Ky:lle, mutta siitä voidaan päätellä, että mitä suurempi asiakasyritys on, sitä enemmän kirjanpitäjän työajasta kuluu asiakkaan palveluun. Tehtyjen työtuntien mukaisessa laskutuksessa työajat tulee pyöristää lähimpään varttiin, koska hyvin harvoin asiakkaan palveluun on kulunut tasatunteja. Esimerkiksi asiakkaan B2 palveluun on kulunut 3,39 tuntia. Tämä pyöristetään 3,5 tuntiin. Asiakkaan B7 palveluun on puolestaan kulunut 1,35 tuntia, joka pyöristetään 1,5 tuntiin. B7-asiakkaalle tehty pyöristys on suhteessa paljon suurempi kuin asiakkaan B2. Siitä johtuen B7 on kannattavampi (19,02 %) kuin B2 (12,85 %). Isompien yritysten palveluun käytettyihin työtunteihin tehdyt pyöristykset ovat siis käytännössä suhteessa paljon pienemmät pienempiin yrityksiin verrattuna, ja tästä kannattavuuserot johtuvat. Joten mitä kauemmin on kulunut asiakkaan palveluun, sitä alhaisempi on asiakaskohtainen kannattavuus.

Lähes kaikkien ryhmään B kuuluvien asiakkaiden palveluun käytettyihin kirjanpitäjien työaikoihin kuuluu peruskirjanpitopalvelun lisäksi muitakin toimintoja. Ainoastaan asiakkaat B3 ja B6 eivät ole tarvinneet kirjanpidon lisäksi muita palveluita. Tällä ei tosin ole vaikutusta asiakaskannattavuuteen, koska asiakkailta saadaan joka tapauksessa katetta hinnoittelumenetelmästä johtuen. Tässä ryhmässä myöskään tositteiden määrällä ei ole vaikutusta asiakaskannattavuuteen.

Ryhmän C kannattavimmalta asiakkaalta, C8, on saatu katetta 68,97 %. Asiakas on kirjanpitopalvelun lisäksi tarvinnut tunnin avustusta ja 1,5 tuntia muuta palvelua. Kannattavuus olisi ollut parempi, jos asiakas ei olisi tarvinnut avustusta tai muuta palvelua. Kiinteä veloitus on kuitenkin asetettu niin korkeaksi, että kaikki kustannukset on saatu katetuiksi ja voittoaakin on tullut hyvin. Jos ryhmässä C olisi ollut kannattamattomia asiakassuhteita, syy olisi ollut palvelun alihinnoittelu.

Käytetty työaika vaikuttaa asiakasryhmä C:n asiakaskannattavuuteen. Työajalla on vaikutusta siinä mielessä, että mitä vähemmän asiakas käyttää työntekijöiden työajasta, sitä suuremmaksi asiakkaalta saatu kate muodostuu. Asiakkaan palvelemiseen käytetyillä työtunneilla on eniten vaikutusta siinä tapauksessa, jos asiakas kuluttaa huomattavan määrän kirjanpitäjien työajasta, kuten esimerkiksi asiakas C1 on kuluttanut. C1 on ainoa asiakas, jonka kannattavuus on huomattavasti paljon muita asiakkaita alhaisempi. Asiakasyritys on vaatinut työntekijän työajasta 3,20 tuntia muihin toimiin. Epäselvien tapausten selvittelyyn on mennyt puoli tuntia ja virheiden korjaamiseen 15 minuuttia. Muut toimet on suurin syy, miksi asiakkaan C1 kannattavuus on muita saman ryhmän asiakkaita alhaisempi. On oletettavaa, että samaa aikaa ei kulu joka kuukausi palveluun, vaan tämä on ollut vain satunnainen tapaus.

Eniten kirjanpitäjien työajasta on vienyt asiakas C1: 11,1 tuntia. Vähiten aikaa ryhmässä C on mennyt asiakkaan C6 kirjanpitoon: 0,54 tuntia. Asiakkaalta C1 saatu kate on puolestaan pienin ryhmän C asiakkaita. Asiakkaalla C6 on hyvä kate, mutta ei ryhmän paras: 66,68 %. Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavat siis työajasta aiheutuvien kustannusten lisäksi myös asiakastuotot. Asiakkaat saattavat aiheuttaa Tilitoimisto Ky:lle saman verran kustannuksia, mutta heiltä saadut tuotot poikkeavat toisistaan, sillä kiinteässä laskutuksessa jokaisen asiakkaan kanssa sovitetaan erikseen asiakkaan kuukausiveloitus, ja nämä summat voivat vaihdella eri asiakkaiden välillä. Asiakaskatteen suuruuteen vaikuttaa siis käytetystä työajasta aiheutuvien kustannusten ja asiakkaalta saadun katteen suhde.

Tositteiden määrällä ja laadulla on oma vaikutuksensa työaikaan, kuten asiakasryhmä A:n kannattavuutta mitattaessakin. Jos tositteita on paljon ja ne ovat monimutkaisia, asiakkaalta saatu kate jää pienemmäksi, koska työntekijöiden työaika kuluu tositteiden käsittelyyn enemmän, kuin jos tositteita olisi vähän ja ne olisivat yksinkertaisia.

Ryhmässä C puolet asiakkaista on tarvinnut kirjanpitoa tukevia palveluita. Pelkkään kirjanpitopalveluun ovat tyytyneet asiakkaat C3, C4, C5, C6 ja C7. Ryhmässä C ei kuitenkaan ole niinkään väliä mistä toiminnoista asiakkaan palveluun käytetyt työtunnit koostuvat. Tärkeintä olisi saada tunnit niin pieniksi kuin mahdollista.

Kiinteä laskutus saattaa olla vaarallinen hinnoittelumenetelmä etenkin, jos asiakas ja hänen toimintatapansa eivät ole tilitoimistolle ennestään tuttuja. Kiinteä laskutus voi saada asiakkaan käyttämään tilitoimiston palveluja niin paljon, että asiakassuhteesta tulee kannattamaton tai jopa tappiota tuottava.

5.3.3 Yleisesti

Yksikään tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei ole kannattamaton asiakas Tilitoimisto Ky:lle. Asiakasyritysten keskimääräinen kannattavuus 40,73 % ((54,51 % + 14,85 % + 52,82 %) / 3) on paljon suurempi kuin yrityksen viime tilikaudelta saatu voittoa 15,7 %. Tästä voidaan päätellä, että Tilitoimisto Ky:ssä on myös tappiota tuottavia asiakkuuksia. Kannattamattomuus voi johtua esimerkiksi siitä, että heille tarjotut palvelut on hinnoiteltu liian alhaisiksi. On myös mahdollista, että vaikka asiakas osoittautuu laskelmien perusteella kannattavaksi, hän voi tuottaa Tilitoimisto Ky:lle tappiota jättämällä kirjanpitolaskunsa maksamatta. Esimerkiksi konkurssiin tai saneeraukseen ajautuneilta yrityksiltä voi jäädä katetta saamatta suuriakin summia, koska he ovat maksukyvyttömiä.

Tilitoimisto Ky:n kannattavuuteen vaikuttaa myös palkanlaskennasta saadut tulot ja niiden aikaansaamiseksi käytetyt työtunnit. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ole huomioitu palkanlaskentaa. Voi siis olla mahdollista, että palkanlaskenta on kannattamatonta Tilitoimisto Ky:lle. Mutta toisaalta, palkanlaskenta on palvelu, jota asiakkaat tarvitsevat. Vaikka palkanlaskenta-palvelu osoittautuisi kannattamattomaksi, palvelua ei voida lakkauttaa, koska muuten asiakkaat siirtyvät toisten tilitoimistojen asiakkaiksi.

Kunkin kuukauden asiakaskannattavuuksia on hankala ennalta arvioida. On myös hankala arvioida, kuinka kannattaviksi tai kannattamattomiksi uudet asiakassuhteen muodostuvat. Tämä johtuu siitä, että uusien asiakkaiden toimintatavat eivät ole yrityksen tiedossa.

6 YHTEENVETO

6.1 Hinnoittelu

Kirjanpitoventeihin perustuvan laskutuksen asiakkailta on tutkimuksen mukaan saatu prosentuaalisesti eniten katetta. Asiakaskatteet ovat kuitenkin riippuvaisia tositteiden määrästä ja erityisesti niiden laadusta. Tämä laskutustapa on sellaisille asiakkaille edullisin, joilla on vähän tositteita, joista arvonlisäveroa ei voi eritellä. Tilitoimisto Ky:n kannalta parempia ovat sellaiset asiakkaat, joilla on paljon tositteita, joista voidaan eritellä arvonlisäverot. Ryhmän A asiakaskatteet ovat siis melko satumanvaraisia. Tällä perusteella kirjanpitoventeihin perustuva hinnoittelu on siis hieman hankala hinnoittelumenetelmä. Tilitoimisto Ky ei voi koskaan tietää ennakoon, paljonko asiakkailta saadaan tuottoa joka kuukausi. Lisäksi toimialan muuttuessa yhä monimutkaisemmaksi ovat tositteetkin muuttumassa samaan suuntaan. Tilitoimisto Ky:n on syytä pohtia, kuinka tämä tulee vaikuttamaan kirjanpitoventien mukaiseen hinnoitteluun.

Tositteiden määrä ja laatu vaikuttavat myös kiinteästä laskutuksesta saatuihin katteisiin siten, että mitä enemmän asiakkaalla on tositteita ja mitä monimutkaisempia ne ovat, sitä enemmän kirjanpitäjän työaika kuluu tositteiden käsittelyyn. Ja mitä enemmän työntekijöiden työaika kuluu palveluun, sitä pienemmäksi asiakkaalta saatu kate muodostuu. Kiinteät hinnat tulee asettaa riittävän korkeiksi, jotta kustannukset tulevat katetuiksi ja voittoa syntyy. Kiinteä veloitus on siitä hyvä hinnoitteluvaihtoehto sekä asiakkaalle että Tilitoimisto Ky:lle, että molemmat osapuolet tietävät kuukausittaiset menonsa ja tulonsa hieman muita hinnoittelumenetelmiä paremmin. Kiinteää laskutusta on tosin muutettava ajan mittaan, koska kustannuksetkin muuttuvat.

Tutkimuksen perusteella Tilitoimisto Ky:n olisi siis jatkossa kannattavampaa keskittyä kirjanpitoventien mukaiseen hinnoitteluun tai kiinteään hinnoitteluun. Näissä hinnoittelumenetelmissä asiakkailta saadut katteet kuitenkin vaihtelevat eniten. Jos tilitoimisto haluaa varmistaa, että jokaiselta asiakkaalta saadaan edes vähän katetta, olisi järkevintä käyttää työtunteihin perustuvaa laskutusta. Mutta koska

edellä mainituista syistä tätä laskutustapaa pidetään vanhanaikaisena, ei Tilitoimisto Ky:n ole järkevää jatkossa uusien asiakkuuksien kanssa alkaa käyttää kyseistä kirjanpitolpalvelun hinnoittelumenetelmää. Tutkimuksessa selvisi myös, että työaikaan perustuvasta hinnoittelusta saadaan kaikkein vähiten asiakaskatetta vertailtavien hinnoittelumenetelmien keskuudessa.

6.2 Asiakaskannattavuus

Hinnoittelumenetelmällä on vaikutusta asiakaskannattavuuteen, mutta se ei ole ainoa siihen vaikuttava tekijä. Kannattavuus riippuu hyvin paljon siitä, minkälainen asiakas on, ja miten asiakas käyttäytyy. Ei voida kuitenkaan yleistää, minkälaista laskutustapaa tietyn tyyliisiin asiakkaisiin olisi kannattavinta käyttää. Myöskään asiakasyrityksen yritysmuodolla ei ole mitään vaikutusta asiakkaan kannattavuuteen Tilitoimisto Ky:lle.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakkaat ovat kannattavia Tilitoimisto Ky:lle, vaikkakin erot asiakaskohtaisissa kannattavuuksissa ovat melko suuria. Yrityksellä ei siis ole pakottavaa tarvetta ryhtyä toimenpiteisiin kannattavuuden parantamiseksi.

Asiakasyrityksen koolla ei ole merkittävää vaikutusta asiakaskannattavuuteen. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että mitä suurempi liikevaihto asiakkaalla on, sitä enemmän on myös tositteita ja sitä kautta kirjanpitäjät käyttävät asiakasyrityksen palveluun enemmän aikaa. Ne yritykset, jotka kuluttavat vähiten työntekijöiden työaika on suhteessa kannattavampia kuin ne, jotka sitä kuluttavat enemmän. Käytetty työaika on suurin kannattavuuseroa asiakasyritysten välillä aiheuttava tekijä ja siksi onkin toivottavaa, että työhön käytetyt ajat saataisiin mahdollisimman pieniksi. Tosin sillä, mistä toiminnoista asiakaskohtaiset kustannukset koostuvat, eli mikä yrityksen toiminto vie eniten aikaa kirjanpitäjän työajasta, ei ole merkitystä asiakaskannattavuuden kannalta.

Tällä hetkellä asiakkaat, joilta saadaan paljon katetta, maksavat myös sellaisten asiakkaiden kirjanpitolpalveluja, jotka eivät itse huolehdi velvoitteistaan. Tilitoimiston olisi hyvä miettiä miten asiakaskannattavuuksista saataisiin tasaisemmat.

Asiakassuhteen pituutta ei ole tässä tutkimuksessa otettu huomioon. Yleisesti silti pitkäaikaiset asiakkaat ovat uusia asiakkaita kannattavampia. Tilitoimisto Ky:llä on hyvin paljon jo yrityksen alkuajoista lähtöisin olevia asiakkaita. Tilitoimisto Ky:n liiketoiminta on ollut kannattavaa, joten on oletettavaa, että pitkäaikaiset asiakkaat ovat ainakin osittain menestyksen takana.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Eräs jatkotutkimusmahdollisuus, joka olisi mahdollista tehdä Tilitoimisto Ky:hyn, olisi selvittää palkanlaskennan kannattavuutta. Kuten edellä on mainittu, kyseisen palvelun kannattavuudesta ei olla tietoisia. Olisi myös mielenkiintoista selvittää, että jos palkanlaskenta olisi osa kiinteää laskutusta, kuinka paljon se vaikuttaisi asiakaskohtaisiin kannattavuuksiin.

Lisäksi olisi ajankohtaista selvittää, miten toimialan muutos vaikuttaa Tilitoimisto Ky:n asiakaskannattavuuteen. Kuten edellä on kerrottu, Tilitoimisto Ky:llä on asiakkaina niin sanottuja perinteisiä kirjanpito palveluita käyttäviä asiakkaita. Olisi mielenkiintoista selvittää, vaaditaanko asiakaskannassa muutoksia, jotta yrityksen kannattavuus pysyisi samalla tasolla kuin nykyisin tai saataisiinko muutoksella aikaiseksi vielä parempi kannattavuus.

6.4 Pohdintaa

Automatisoinnista voi seurata huonoakin. Esimerkiksi kun kirjanpito automatisoituu, virheet saattavat kasvaa. Kun kaikki tehdä automatisoidusti, peruskirjanpitoon voi tulla virheitä, jotka huomataan vasta pitkän ajan kuluttua, jolloin voi olla liian myöhäistä korjata niitä. Automaattiseen kirjanpitoon ei siis sovi täysin luottaa. Mielestäni Tilitoimisto Ky:n toimitusjohtaja muotoili asian hyvin. Hänen mielestään nimittäin on järkevämpää käyttää enemmän työaika virheettömään kirjanpitoon, kuin miettiä kustannuksia asiakkaiden kärsiessä.

Tilitoimisto Ky:llä on asiakkaina ns. perinteisen kirjanpidon asiakkaita. Ehkä heille tuntiperusteinen veloitus on ihan hyvä vaihtoehto. Totuus on kuitenkin se, että sähköistyminen on väistämätöntä ja sitä kautta myös kirjanpito palveluun käytetyt työajat tulevat muuttumaan. Sähköistymistä voidaan viivyttää, mutta estää sitä

ei voi. Ehkä olisi kaikkein parasta ja yksinkertaisinta siirtyä mahdollisimman pian käyttämään ja sähköisiä palveluita ja tarjoamaan niitä myös asiakkaille. Samalla kannattaa uudistaa myös hinnoittelu.

Yleinen taloudellinen tila voi vaikuttaa sekä kirjanpitoventien mukaan laskutettavien että työtunteihin perustuvaan asiakaskatteeseen. Sillä jos asiakasyrityksillä menee taloudellisesti hyvin huonosti, asiakkailla ei ole paljon meno- tai tulotositteita. Tämä vaikuttaa ensinnäkin tositteiden määrään, joka on sidoksissa sekä kirjanpitoventien määrään että kirjanpitäjien työtuntien määrään. Jos laskutus on määritetty kiinteäksi, asiakkaan on pakko maksaa kirjanpitolasku kuukauden kirjanpidosta, vaikka tapahtumia olisi vähän. Tilitoimistot saavat tulonsa varmimmin kiinteän laskutuksen kautta.

LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta – Perusteet ja käytäntö. Juva. WS Bookwell Oy.
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Viitattu 10.12.2015. http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/07_tutkimuksen_logiikka/7_3_1laadullinen_tutkimusote
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Kirjayhtymä Oy.
- Ikäheimo, S., Laitinen, E. K., Laitinen, T. & Puttonen, V. 2014. Yrityksen taloushallinto tänään. Vaasa. Vaasan Yritysinformaatio Oy.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Järventaus, J., Heikkilä, P. & Korhonen, K. 2011. Pk-yritysbarometri 2/2011. Viitattu 16.9.2015. Helsinki. Suomen Yrittäjät. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/tutkimustoiminta/pk-yritysbarometri-2-2011/>
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyöni – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyönä vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keski-Suni, K. 1995. Tehokas kustannuslaskenta – Operatiivinen laskentatoimi ja kannattavuusajattelu kunnallishallinnossa. Helsinki. Painatuskeskus Oy.
- L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Säädös säädöstietopankki Finlexin sivuilta. Viitattu 10.12.2015. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Lumijärvi, O., Kiiskinen, S. & Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.
- Manninen, O. 2015. Sähköä ilmassa. Ekonomi. 2/2015. Viitattu 18.2.2016. <http://verkkajulkaisu.viivamedia.fi/ekonomi/2015/2/21>

Marttila, A. 2016. Teemana hyvän taloushallinnon palvelut. Saldo - Taloushallintoliiton jäsenlehti. 1/2016. 11.

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut; Toimialaraportti 1/2011. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 8.9.2015. http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf

Mäkinen, V. 2014. Liitto mukana modernissa taloushallinnossa. Saldo - Taloushallintoliiton jäsenlehti. 5/2014. 6-7.

Mäkinen, V. 2016. Hyvä taloushallinto yrittäjän turvana. Saldo - Taloushallintoliiton jäsenlehti. 1/2016. 6-8.

Mäkinen, O. 2016. Taloushallinnon digiloikalla lisää kilpailukykyä. Saldo - Taloushallintoliiton jäsenlehti. 1/2016. 20-25.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki. WSOY.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa. WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki. EDITA Oyj.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenalasta osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Jyväskylä. Talentum Media Oy.

Procountor Oy. 2015. Ystävällinen taloushallinto – Ammatilaisen käsikirja sähköistymisestä. Procountor Oy.

Rättyä, A. 2016. Kansallinen tulorekisteri. Saldo - Taloushallintoliiton jäsenlehti. 1/2016. 12.

Suomen Yrittäjät. 2014. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 17.2.2016. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/sahkoinaloushallinto/>

Taloushallintoliitto. 2015. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto kasvoi 3,0 prosenttia vuonna 2014. Viitattu 7.2.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/kirjanpito-ja-tilinpaatospalveluiden-lyikevaihto-kasvoi-30-prosenttia-vuonna-2014>.

Taloushallintoliitto. 2015. Mitä palvelu maksaa ja asiointi vaatii minulta?. Viitattu 7.2.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta>.

Taloushallintoliitto. 2015. Tilitoimiston palvelut. Viitattu 5.2.2016. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>

LIITE 1 Työntekijöiden työaikakirjanpito-lomake

1(1)

Työntekijän nimi:	Asiakkaan nimi:
Laskutustapa: 1) kirjanpitoventien mukaan, 2) käytetyn työajan mukaan, 3) kiinteä laskutus	
Asiakasyrityksen koko: (liikevaihto)	
Tositteiden lukumäärä:	
Tositteiden vastaanottamiseen käytetty aika:	
Tositteiden käsittelyyn käytetty aika: (papereiden järjestely yms.)	
Tositteiden tietojärjestelmään kirjaamiseen käytetty aika:	
Virheiden käsittelyyn mennyt aika:	
Virheiden lukumäärä:	
Asiakkaan avustamiseen kulunut aika: (esim. puhelimessa)	
Muut toimet: (esim. skannaus, kopiointi)	
Epäselvien tapausten selvittämiseen käytetty aika:	
Kausiveroilmoituksen ja alv-maksulapun tekemiseen käytetty aika:	
Muu palvelu:	
Aika yhteensä:	

Asiakasryhmä A	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	aika yhteensä
A1	0,83	0,48						1,31
A2	0,35	0,20						0,55
A3	0,70	0,43						1,13
A4	0,38	0,45						0,83
A5	1,25	1,00						2,25
A6	2,50	3,00	0,50					6,00
A7	0,50	0,50						1,00
A8	0,50	0,50						1,00
A9	0,93	1,32						2,25
A10	0,23	1,21				0,25		1,69
Asiakasryhmä B	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	aika yhteensä
B1	3,02	1,23			0,09			4,34
B2	1,63	1,26				0,50		3,39
B3	1,00	0,93						1,93
B4	1,97	0,85	0,08					2,90
B5	2,00	1,09				0,25		3,34
B6	0,60	0,71						1,31
B7	0,65	0,43				0,27		1,35
B8	0,50	2,09	0,25	0,17	0,25	0,09	1,00	4,35
B9	0,50	0,76	0,34	1,00		0,50	6,50	9,60
B10	0,25	0,59	0,09	0,34	0,09	0,25		1,61
Asiakasryhmä C	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	aika yhteensä
C1	5,59	1,56	0,25		3,20	0,50		11,10
C2	0,88	0,55	0,07					1,50
C3	1,10	0,53						1,63
C4	0,25	0,75						1,00
C5	0,03	2,77						2,80
C6	0,27	0,27						0,54
C7	0,28	0,93						1,21
C8	0,50	1,09		1,00			1,50	4,09
C9	0,50	0,50	0,17	0,34			2,00	3,51
C10	0,50	0,50		0,34			0,50	1,84

Asiakasryhmä A	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	muut resurssikustannukset	kustannukset yhteensä
A1	24,97	14,44	0	0	0	0	0	17,16	56,58
A2	10,53	6,02	0	0	0	0	0	7,21	23,75
A3	21,06	12,94	0	0	0	0	0	14,80	48,80
A4	11,43	13,54	0	0	0	0	0	10,87	35,85
A5	37,61	30,09	0	0	0	0	0	29,48	97,18
A6	75,23	90,27	15,05	0	0	0	0	78,60	259,14
A7	15,05	15,05	0	0	0	0	0	13,10	43,19
A8	15,05	15,05	0	0	0	0	0	13,10	43,19
A9	27,98	39,72	0	0	0	0	0	29,48	97,18
A10	6,92	36,41	0	0	0	7,52	0	22,14	72,99
Asiakasryhmä B	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	muut resurssikustannukset	kustannukset yhteensä
B1	90,87	37,01	0	0	2,71	0	0	56,85	187,44
B2	49,05	37,91	0	0	0	15,05	0	44,41	146,41
B3	30,09	27,98	0	0	0	0	0	25,28	83,36
B4	59,28	25,58	2,41	0	0	0	0	37,99	125,25
B5	60,18	32,80	0	0	0	7,52	0	43,75	144,25
B6	18,05	21,36	0	0	0	0	0	17,16	56,58
B7	19,56	12,94	0	0	0	8,12	0	17,69	58,31
B8	15,05	62,89	7,52	5,12	7,52	2,71	30,09	56,99	187,88
B9	15,05	22,87	10,23	30,09	0	15,05	195,59	125,76	414,62
B10	7,52	17,75	2,71	10,23	2,71	7,52	0	21,09	69,54
Asiakasryhmä C	tositteiden vastaanotto ja käsittely	tositteiden kirjaaminen koneelle ja kausiveroilmoitus	virheet	asiakkaiden avustus	muut toimet	epäselvät tapaukset	muu palvelu	muut resurssikustannukset	kustannukset yhteensä
C1	168,20	46,94	7,52	0	96,29	15,05	0	145,41	479,41
C2	26,48	16,55	2,11	0	0	0	0	19,65	64,79
C3	33,10	15,95	0	0	0	0	0	21,35	70,40
C4	7,52	22,57	0	0	0	0	0	13,10	43,19
C5	0,90	83,35	0	0	0	0	0	36,68	120,93
C6	8,12	8,12	0	0	0	0	0	7,07	23,32
C7	8,43	27,98	0	0	0	0	0	15,85	52,26
C8	15,05	32,80	0	30,09	0	0	45,14	53,58	176,65
C9	15,05	15,05	5,12	10,23	0	0	60,18	45,98	151,60
C10	15,05	15,05	0	10,23	0	0	15,05	24,10	79,47

Asiakasryhmä A	Asiakkaan yritysmuoto	Asiakkaan liikevaihto
A1	ky	86 500
A2	tmi	44 500
A3	oy	392 700
A4	oy	34 900
A5	oy	1 001 900
A6	oy	1 071 800
A7	oy	1. tilikausi
A8	tmi	52 000
A9	oy	517 800
A10	ky	70 800

Asiakasryhmä B	Asiakkaan yritysmuoto	Asiakkaan liikevaihto
B1	oy	1 148 700
B2	oy	238 000
B3	ay	339 300
B4	oy	615 900
B5	oy	206 000
B6	oy	63 300
B7	ky	82 900
B8	oy	550 000
B9	oy	1 700 000
B10	oy	150 000

Asiakasryhmä C	Asiakkaan yritysmuoto	Asiakkaan liikevaihto
C1	oy	4 105 800
C2	tmi	88 700
C3	oy	141 400
C4	tmi	63 300
C5	oy	3 515 700
C6	tmi	26 500
C7	tmi	106 600
C8	oy	550 000
C9	oy	8 800
C10	oy	8 200

Asiakasryhmä A	Tositteiden lukumäärä	Aika yht. tunteina	Kannattavuus Tilitoimisto Ky:lle
A1	45	1,31	68,15 %
A2	13	0,55	54,47 %
A3	37	1,13	68,24 %
A4	23	0,83	36,44 %
A5	86	2,25	73,99 %
A6	111	6	47,94 %
A7	21	1	48,95 %
A8	26	1	56,24 %
A9	35	2,25	42,57 %
A10	40	1,69	48,09 %
yht.	437	18,01	54,51 %

Asiakasryhmä B	Tositteiden lukumäärä	Aika yht. tunteina	Kannattavuus Tilitoimisto Ky:lle
B1	32	4,34	13,22 %
B2	32	3,39	12,85 %
B3	48	1,93	13,17 %
B4	86	2,9	13,02 %
B5	33	3,34	14,13 %
B6	45	1,31	21,42 %
B7	27	1,35	19,02 %
B8	45	4,35	13,02 %
B9	21	9,6	11,41 %
B10	61	1,61	17,22 %
yht.	430	34,12	14,85 %

Asiakasryhmä C	Tositteiden lukumäärä	Aika yht. tunteina	Kannattavuus Tilitoimisto Ky:lle
C1	71	11,1	12,83 %
C2	48	1,5	41,10 %
C3	51	1,63	53,07 %
C4	31	1	51,47 %
C5	50	2,8	63,35 %
C6	15	0,54	66,68 %
C7	43	1,21	41,93 %
C8	38	4,09	68,97 %
C9	51	3,51	68,19 %
C10	52	1,84	60,58 %
yht.	450	29,22	52,82 %