

Asiakaskannattavuus ja hinnoittelu tilitoimistossa X

Jukka Rita

Tekijä Jukka Rita	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaskannattavuus ja hinnoittelu tilitoimistossa X	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 3
<p>Taloushallintoala on kokenut runsaasti muutoksia 2000-luvulla ja tilitoimistojen toiminta on kehittynyt digitaalisempaan suuntaan. Hinnoittelumallit muuttuvat kehityksen mukana ja asiakaskohtaiset kannattavuudet vaihtelevat sen myötä. Toimintaympäristön muuttuessa yrityksen tulee pysyä kehityksen mukana. Yrityksen perusedellytys on, että se tuottaa enemmän rahaa kuin kuluttaa. Jotta kannattavuutta voidaan kehittää, asian tarkasteleminen tulee viedä tarkemmin toimintoihin ja asiakkaisiin.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaisia kannattavuuksia soveltaen toimintolaskentaa. Päätavoitteen lisäksi halusin selvittää, kuinka paljon yksi henkilötyötunti maksaa yritykselle muiden kustannusten lisäksi. Tulosten avulla toimeksiantaja voi kehittää hinnoitteluaan niin yleisellä tasolla, kuin myös asiakaskohtaisesti. Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, joka sisältää laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen seurantajakso oli 1.1. – 30.9.2018 ja kaikki työntekijät toimeksiantajan henkilöstöstä olivat mukana tutkimuksessa.</p> <p>Teoriaosuudessa käsitellään taloushallintoala, tilitoimistoja suomessa sekä niissä tapahtuvaa muutosta. Lisäksi käyn monipuolisesti läpi kannattavuutta ja hinnoittelua. Laskennan osalta käsittelen teoriaa kustannuslaskennasta ja tarkemmin toimintolaskennasta, jota hyödynnetään työn empiirisessä osassa.</p> <p>Empiirinen osuus käsittelee tutkimuksen kulkua aineiston keräämisestä, käytetyistä laskentaperiaatteista aina laskennan suorittamiseen asti. Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen tuloslaskelmalta ja käytössä olevasta toiminnanohjausjärjestelmästä, johon työntekijät merkitsevät tehdyt tunnit. Tuotto ja kustannustiedot saatiin yrityksen kirjanpidosta. Empiirisessä osuudessa avataan käytettyjä kohdentamisperiaatteita.</p> <p>Tuloksista havaittiin, että 84 % tutkittavista asiakkaista oli kannattavia. Kannattavien asiakkaiden määrässä ei havaittu huomattavia eroja kiinteähintaisten ja tuntihintaisten välillä. Tutkittavista asiakkaista noin 49 % ovat keskituntihinnan yläpuolella ja 91 % asiakkaista ovat kriittisen pisteen yläpuolella. Yksi ongelma on kiinteän hinnoittelun pysyminen muuttomattomana, vaikka työmäärä on lisääntynyt. Tärkein tekijä on työhön käytetty aika ja siinä huomattiin eroja samanhintaisten asiakkaiden välillä.</p>	
Asiasanat asiakaskannattavuus, hinnoittelu, toimintolaskenta, tilitoimisto, taloushallintoala	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.2	Toimeksiantaja.....	2
2	Taloushallintoala	3
2.1	Tilitoimistot Suomessa	3
2.2	Tilitoimistoalan muutos.....	4
3	Kannattavuus	6
3.1	Asiakaskannattavuus	7
3.2	Kannattavuuden parantaminen	8
4	Hinnoittelu	9
4.1	Palvelualojen hinnoittelu	10
4.2	Tilitoimistojen hinnoittelu	10
5	Kustannus- ja toimintolaskenta.....	13
5.1	Kustannuslaskennan perusteet	13
5.2	Toimintolaskennan lähtökohdat.....	14
5.3	Toimintoajattelu ja periaatteet	15
5.3.1	Mittarit ja ajurit toimintolaskennassa.....	15
6	Tutkimuksen toteutus	18
6.1	Lähtötilanne, tausta ja tavoite.....	18
6.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	19
6.2.1	Visma ValueFrame.....	19
6.3	Asiakaskannattavuuksien selvittäminen	20
6.3.1	Laskentakohteiden määrittely.....	21
6.3.2	Resurssit ja kustannukset	22
6.3.3	Kustannus- ja toimintolaskentamenetelmät	22
6.3.4	Toimintoanalyysi	23
6.3.5	Toimintoajurien ja resurssiajurien määrittely.....	23
6.4	Asiakaskannattavuuksien laskeminen.....	24
6.4.1	Tulokset	25
7	Pohdinta.....	27
7.1	Asiakaskannattavuus	27
7.2	Hinnoittelu.....	28
7.3	Jatkotoimenpiteet, kehitysehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus	28
7.4	Oman oppimisen arviointi.....	30
	Lähteet	31
	Liitteet.....	33

Liite 1. Ajankäyttö asiakaskohtaisesti (h)	33
Liite 2. Asiakaskohtaiset kustannukset toiminnoittain (€)	34
Liite 3. Asiakaskohtaisia kannattavuuksia (%)	35

1 Johdanto

Yrityksen on liiketoiminnallaan pystyttävä turvaamaan sen kannattavuus ja sen vuoksi on elintärkeää pystyä suunnittelemaan tulevaa. Tuottojen tulee kattaa liiketoiminnasta syntyvät kulut, kuten henkilöstökustannukset ja muut siihen liittyvät resurssikustannukset. Yrityksen lähtökohtana on tuottaa voittoa ja sen saavuttamiseksi tehdään vaadittavat toimenpiteet. Tulevaisuutta suunnitteleamalla ja kannattavuutta tutkimalla tuotetaan informaatiota johdon päätöksenteon tueksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 9.)

Taloushallintoala on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana monen muun alan tavoin. Tilitoimistojen palveluissa korostuu asiantuntijapalvelut yhä enemmän, automaatio on lisääntynyt ja toimintatavat tehostuneet, minkä myötä myös hinnoittelu on muuttunut. Kirjanpidon kannattavuus tilitoimistossa pienenee, mikäli prosessit eivät kehity. Syynä on sähköisen taloushallinnon kehittyminen ja kilpailijoiden tehokkaammat toimintatavat. Säilyäkseen kannattavana yrityksen on pysyttävä kehityksen mukana.

Kannattavuutta voidaan tutkia monella tapaa. Riippuen yrityksen prosesseista ja kustannusrakenteesta, eri tuotteiden tai palveluiden kannattavuutta voidaan tutkia yksitellen. Kustannuslaskennan avulla saadaan selville tunnuslukuja, joiden avulla yrityksen johto voi tehdä päätöksiä. Toimintolaskenta on kustannus- ja kannattavuuslaskennan suuntaus, jonka käyttö on lisääntynyt jo pidempään perinteisen kustannuslaskennan jäädessä vähemmälle käytölle. Syynä tähän on sen helppo ymmärrettävyys, jonka avulla yrityksen toiminnasta ja kustannusten käyttäytymisestä saadaan selkeä kuva.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaisia kannattavuuksia toimintolaskennan avulla. Idea opinnäytetyön tekemiseen lähti yrityksen kiinteähintaisten asiakkaiden hinnoittelun pohtimisesta päivittäisessä toiminnassa, kun työn määrä ei vastannut laskutusta. Tilitoimistossa ja palvelualalla yleisesti asiakkaat teettävät paljon aikaa vievää työtä ja näin ollen aiheuttavat kustannuksia. Yrityksen asiakaskannattavuuksien tutkiminen herätti mielenkiintoa, koska niitä ei ole aikaisemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä ja oman koulutustaustan painottuessa sisäiseen laskentaan. Opinnäytetyössä tutkitaan 158 eri asiakasta ja tutkimuksen käsiteltävät toiminnot olivat taloushallinto sekä palkkahallinto.

Tutkimuksen peruskysymykset olivat seuraavat:

- Mitkä asiakkaat ovat kannattavia? Mitkä eivät?
- Mistä johtuu, että asiakkaat ovat/eivät ole kannattavia?

- Hinnoittelu, onko asiakkaiden laskutus ajan tasalla ja voiko sitä parantaa?

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on helsinkiläinen tilitoimisto X, jonka toimipiste sijaitsee Helsingissä. Idea yrityksen perustamisesta tuli vuonna 2014 ja vuoden 2015 alkupuolella yritys oli jo toiminnassa. Yritys on kasvanut tasaisesti vuosien varrella ja tällä hetkellä yrityksen henkilöstömäärä on 9 yrittäjä mukaan luettuna. Yrityksen liikevaihto on noussut joka vuosi tasaisesti ja yritys pyrkii vakaaseen kasvuun. Tilitoimistolla on asiakkaita yli 200 ja määrä on nousemassa, jonka vuoksi henkilöstön määrää ollaan lisäämässä lähiaikoina. (Toimeksiantaja 2018a.)

Kyseessä on nykyaikainen tilitoimisto, joka tarjoaa tavallisten kirjanpito palveluiden lisäksi taloushallinnon asiantuntijapalveluita. Yritys pyrkii toiminnassaan tekemään kaiken sähköisesti. mikä lisää kustannustehokkuutta ja työn sujuvuutta. Kirjanpito tehdään pääosin käyttäen Visma Netvisor -ohjelmistoa, joka toimii pilvessä. Netvisorin lisäksi tilitoimisto käyttää Procountor- ja Visma Fivaldi -kirjanpito-ohjelmia.

Tilitoimistolla on tarjolla neljä erilaista palvelupakettia, jotka soveltuvat yrittäjän lakisääteisestä kirjanpidosta aina vakaalla kasvu-uralla oleville yrityksille. Näiden lisäksi palvelut voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti. Lähtökohtaisesti hinnoittelu on kiinteää, mutta osalla asiakkaista on käytössä tuntihinta.

Tavallisten kirjanpidon tehtävien lisäksi yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita. Controller-palvelun avulla yritys saa käyttöönsä taloushallinnon ammattilaisen, joka vastaa sisäisestä raportoinnista sekä tuottaa taloudellista tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi yritys tarjoaa muun muassa konsultointipalveluja. Erityisosaimista ovat talous- ja henkilöstöhallinnon prosessien kehittäminen. (Tilitoimisto 2018.)

2 Taloushallintoala

Taloushallinto on laaja käsite, jota käytetään hyvin yleisesti laskentatoimeen liittyen. Sitä harvoin kuitenkaan määritellään sen tarkemmin. Yleisesti sanaa käytetään laskentatoimessa ja siihen liittyvissä teoksissa, jotka sisältävät esimerkiksi kirjanpitolainsäädäntöä tai sisäisen laskennan tekniikoita. Todellisuudessa se on laajempi kokonaisuus kuin pelkkä laskentatoimi. (Lahti & Salminen 2014, 15-16.)

Määritelmän mukaan taloushallinto on järjestelmä, jolla yritys tai organisaatio pitää kirjaa taloudellisista tapahtumista niin, että se voi raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen. Sidoryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, työntekijät tai viranomaiset. Näin ollen, taloushallinto voidaan jakaa kahteen eri taloudellisen informaation tuottamiseen. Niitä ovat sisäinen ja ulkoinen laskenta. Sisäisen laskentatoimi keskittyy raportoimaan ja tuottamaan lisäarvoa yrityksen tai organisaation johdolle päätöksenteon tueksi. Sen sijaan ulkoinen laskentatoimi tuottaa informaatiota muille sidosryhmille, kuten viranomaiset, omistajat, asiakkaat ja työntekijät. Tänä päivänä sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi toimivat lähellä toisiaan isoissa organisaatioissa, jonka myötä vaikutukset näkyvät myös tapahtumien käsittelyprosesseissa. Etenkin pienissä yrityksissä taloushallinto saatetaan nähdä pakollisena toimintona tai velvollisuutena. Kirjanpito nähdäänkin ulkoistettavana toimena ja osana taloushallintoa se kuuluu ulkoiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2014, 16.)

Taloushallintoalan tarkka toimialaluokitus on 6920: Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus; veroneuvonta. Toimialaluokitus jakautuu vielä kolmeen alaosaan:

- 69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu
- 69202 Tilintarkastuspalvelu
- 69209 Muu laskentatoimen palvelu.

Kolme alaluokitusta kuvaa hyvin taloushallinnon jakautumista sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. (Tilastokeskus 2018.)

2.1 Tilitoimistot Suomessa

Vuonna 2016 tilitoimistoalan yrityksiä oli 4 235 ja alalla työskenteli 11 702 henkilöä. Keskimäärin yhdessä yrityksessä oli 2,76 työntekijää, mikä kertoo pienten tilitoimiston suuresta määrästä. Isoja, yli 50 henkilön tilitoimistoja on suomessa noin kaksikymmentä. Keskimäärin noin 7 hengen tilitoimisto käsittelee 173 yrityksen taloutta. (Taloushallintoliitto 2018b.)

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden kehitys on jatkunut vuonna 2018 aiempien vuosien tapaan. Vuoden 2017 ensimmäisen puolen vuoden kasvu oli 3,8 % ja vastaava luku vuonna

2018 oli 4,9 %. (Taloushallintoliitto 2018c.) Tilitoimistojen määrä on pienentynyt hieman viimeisten vuosien mittaan, mutta työntekijöiden määrässä ei ole näkynyt isompia muutoksia. Muutokset tunnusluvissa kertovat enemmänkin siitä, että yritykset ovat sulautuneet toisiinsa ja isommat vieneet pienempiä pois markkinoilta. (Taloushallintoliitto 2018b.)

2.2 Tilitoimistoalan muutos

Kuten muutkin toimialat, teknologian kehittyessä myös tilitoimistojen toiminta on muuttunut. Digitalisaation myötä työtehtävät ovat sähköistyneet ja perinteinen kirjanpito on saanut väistyä vähitellen kehittyneempien ohjelmistojen vallatessa alaa. Ohjelmistorobotiikan ja automaation avulla hitaat, aikaa vievät tehtävät suorittaa tietokone ihmisen puolesta. Kehitys on myötävaikuttanut siihen, että tilitoimistot tehostavat toimintojaan ja tuottaa laadukkaampia palveluita asiakkailleen. Sähköinen taloushallinto on nyt tätä päivää.

Taloushallinto sisältää monia tehtäviä, jotka voidaan suorittaa nopeammin ja helpommin sähköisellä taloushallinnolla. Niitä ovat muun muassa laskutus, kirjanpito ja palkanlaskenta. Hyöty ei näy pelkästään kirjanpidon tehostumisesta, vaan sähköiset prosessit mahdollistavat organisaation päätöksenteon ajantasaiseen tietoon perustuen. (Yrittäjät 2014.)

Ehkä tärkein sähköisen taloushallinnon ominaisuus on verkkolaskut, joiden avulla kirjanpitoa on voitu automatisoida. Yhdistämällä verkkolaskut toimivaan taloushallinnon järjestelmään hyöty on saatu parhaiten esiin. Verkkolaskut ovat kuitenkin vain osa tätä kokonaisuutta. Yritykset saavat esimerkiksi tiliotteet ja viitesirrot suoraan pankista, käsittelee laskut ja lähettää viranomaisilmoitukset sähköisesti. Laskut siirtyvät sähköisesti hetkessä, aina hyväksyttäväksi ja tiliöitäväksi asti ilman postikuljetusta. Sähköinen ja automatisoitu taloushallinto säästää kustannuksia, nopeuttaa prosesseja ja tekee päätöksenteosta ajantasaista. Lisäksi se mahdollistaa työn tekemisen ajasta ja paikasta riippumatta. (Yrittäjät 2014.)

Automatisaation lisääntyessä alalla työskentelevät ihmiset ja tilitoimistot joutuvat väkisin pohtimaan, miten toimenkuva tulee muuttumaan. Automaatiolla vähennetään kirjanpidon perustöitä, jotka ovat aikaa vieviä ja kannattamattomia tilitoimistolle. Lisäarvo asiakkaille on vähäistä. Huomattavasti hyödyllisempiä ovat tiedot, mitä tuotetaan yrityksen päätöksenteon tueksi. Asiantuntijapalvelut tulevat lisääntymään tavallisten työtehtävien viereksi, jotka ovat kannattavampia ja oikeastikin tuottavat lisäarvoa asiakkaille. Pasi Koskinen tulee blogissaan lopputulokseen, että tilitoimiston tulevaisuus on hyvä, kunhan se pysyy kehityksen mukana. Pysymällä perinteisessä kirjanpidossa ja tekemällä samat työt

huomattavasti kilpailijoita hitaammin, tulos ei ole suotuisa. Panostamalla järjestelmiin ja automaatioon, säästetään sekä aikaa että rahaa. (Netvisor 2018.)

3 Kannattavuus

Lähtökohta yrityksen toiminnassa on, että se on kannattava. Liiketoiminnan kannattavuus voidaan mitata yksinkertaisimmin tuottojen ja kustannusten erotuksella. Yritys on kannattava, mikäli yritys tuottaa enemmän kuin sillä on menoja. Erilaisilla talouden tunnusluvuilla yritys voi mitata kannattavuuttaan paremmin. Keskeisiä kannattavuuden mittareita ovat esimerkiksi myyntikate, käyttökate ja kokonaistulos. (Eklund & Kekkonen 2014, 72.)

Yksinkertaisin mittari on kokonaistulos, joka saadaan suoraan tuloslaskelmalta. Yleisimmin tulos lasketaan tietyn ajanjakson perusteella, kuten yhden tilikauden ajalta. Tuloslaskelmalla luvut eivät sisällä arvonalisäveroa, joten ne eivät kuulu laskelmiin tai vaikuta kannattavuuteen. Myyntituotot saadaan liikevaihdosta, joita ovat myytyjen tuotteiden tai palveluiden yksikköhinnasta saatu tulo. Muita tuloja voivat olla esimerkiksi vuokratuotot yrityksen hallussa olevasta käyttöomaisuudesta, jotka eivät varsinaisesti ole yrityksen ydinliiketoimintaa. Vähentämällä kaikki kustannukset tuotoista, saadaan kokonaistulos. Näihin kuuluvat niin välilliset, kuin välittömät kustannukset. Poistot ja arvonalentumiset lasketaan myös mukaan kiinteisiin kustannuksiin korkokustannusten kera. Myös tuloverot tulee laskea kustannuksiin, koska tuloksesta maksettavat verot ovat yritykselle kustannus. Kokonaistulos on tuloslaskelman viimeinen luku ja se kertoo, onko yritys kannattava vai ei. Kun tulosta tarkastellaan yhden tilikauden ajalta, luvusta käytetään nimitystä tilikauden tulos. (Eklund & Kekkonen 2014, 72-73.)

Yritys tarvitsee myös muita kannattavuuden mittareita päätöksenteon tueksi. Liiketulos (EBIT – Earnings before interest and taxes) saadaan, kun tuloksesta vähennetään varsinaiset liiketoiminnan kustannukset ilman veroja tai korkokustannuksia. Se kertoo yrityksen varsinaisen liiketoiminnan kannattavuuden, ottamatta huomioon rahoitustoimintaa ja verojen maksua. Toinen kannattavuuden mittari on käyttökate (EBITDA – Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), jossa verojen ja rahoituskulujen lisäksi poistot ja arvonalenemiset jätetään huomioimatta. Luku on vertailukelpoinen eri toimialojen välillä. Mitatessa tuotteen tai palvelun kannattavuutta lasketaan myyntikate, jossa tulee ottaa huomioon pelkästään myyntituotot. Myyntikate ei kerro yrityksen kannattavuudesta, vaan sitä tarkastellessa keskitytään enemmänkin yhden tuotteen tai palvelun kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2014, 73-74.)

Kannattavuutta mitataan pitkällä aikavälillä pääoman tuotto prosentilla, joka kertoo yrityksen tuloksen suhteessa sen koko pääomaan. Prosenttiluvusta on erilaisia versioita, joista tunnetuin on sijoitetun pääoman tuotto prosentti, ROI (Return on Investment). Luku kertoo,

kuinka paljon yritys on saanut tuottoa pankkien ja omistajien sijoittamille varoille eli pääomalle. Pienentämällä sijoitettua pääomaa tai lisäämällä liikevaihtoa, sijoitetun pääoman tuottoprosenttia voidaan parantaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 125.)

3.1 Asiakaskannattavuus

Yleinen sanonta on, että 20 % asiakkaista tuo 80 % tuotoista. Vaikka luku pitäisikin paikaansa, pienen asiakkaan tuottoa ei pidä väheksyä pitkällä aikavälillä. Asiakaskohtaiset kannattavuudet ovat erityisen seurannan alla etenkin palveluyrityksissä, jossa asiakaskannattavuutta voidaan mitata erilaisin tunnusluvuin taloushallinnon järjestelmistä saaduilla tiedoilla. Yksinkertaisimmillaan asiakaskannattavuutta mitataan asiakkaasta saatavien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotuksella, jonka tuloksena saadaan asiakaskate. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Myyntituotot ja hankintakustannukset on yksinkertaista selvittää asiakaskohtaisesti. Muut kustannukset, kuten markkinointikulut ja asiakaskäyntien kustannukset voidaan kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan. Koska asiakkaat ovat luonteeltaan erilaisia, asiakaskohtaiset työmäärät vaihtelevat reilusti. Tällöin on oikeudenmukaista jakaa kustannukset asiakkaille niiden aiheuttamien kustannusten mukaan. Aiheuttamisperiaate ei ole täysin luotettava, koska kustannusten jakaminen ei ole ikinä täysin luotettavaa. Lähelle todellista asiakaskannattavuutta voidaan kuitenkin päästä ja sen perusteella on mahdollista tehdä tarpeelliset kehitystoimet kannattavuuden kehittämiseksi. Asiakaskannattavuuden seurannan mukana yritys saa päätöksenteoksen tueksi arvokasta tietoa, jonka avulla kannattavuutta pystytään parantamaan ja kannattamattomien asiakkaiden syitä voidaan tutkia tarkemmin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69-70.)

Lyhyellä aikavälillä ei saada tarpeeksi luotettavia tuloksia ja asiakaskannattavuuteen vaikuttaa hyvin paljon sekin, missä vaiheessa elinkaarta asiakas on. Asiakkuuden säilyttäminen ei vaadi isoja toimia, kun taas uuden asiakkaan hankkiminen vaatii suuriakin panostuksia. Hankintakustannukset vievät paljon rahaa ja asiakas voi olla alkuun kannattamaton, mutta pitkällä aikavälillä tulla hyvinkin kannattavaksi. On hyvä tunnistaa potentiaaliset pitkäaikaiset asiakkaat, pyrkiä kehittämään yhteistä liiketoimintaa ja syventää asiakassuhdetta. Esimerkiksi tilitoimistossa asiakkuuden saaminen kannattavaksi voi viedä yli vuoden. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73.)

3.2 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen kannattavuutta voidaan kehittää monin tavoin, mutta yrityksen tulee miettiä kehittämistoimet tarkasti. Esimerkiksi hinnan nostaminen ei välttämättä tuo lisää katetta, mikäli myyntimäärä pienenee tämän johdosta. Kannattavuuden parantaminen on jatkuva ongelma yritystoiminnassa, johon pyritään etsimään ratkaisua yrityskohtaisesti. Kannattavuutta voidaan parantaa erilaisilla toimenpiteillä, joihin vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- Myyntihinnat
- Myyntimäärät
- Muuttuvat kustannukset
- Kiinteät kustannukset

Myynnin lisäämiseen on kaksi vaihtoehtoa: joko hintoja nostetaan tai myyntimäärää kasvatetaan. Tämän lisäksi kustannuksia voidaan vähentää tai toimintaa tehostaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Valloittamalla uusia markkina-alueita tai tavoittelemalla uusia asiakasryhmiä yritys voi lisätä myyntiään. Kannattavuutta voidaan myös parantaa keskittämällä mainonta hyvin kannattaviin tuotteisiin, palveluihin tai jopa asiakasryhmiin. On mahdollista, että yritys joutuu jopa muuttamaan tuote- tai palveluvalikoimaansa niin, että yritys keskittyy kannattaviin tuotteisiin enemmän ja luopuu kannattamattomista tuotteista tai palveluista kokonaan. Valikoimaa voidaan uudistaa myös tuomalla uusia tuotteita tai palveluita, joilla kannattavuutta voidaan parantaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Nopein ja yksinkertaisin tapa lisätä kannattavuutta on nostaa hintoja. On kuitenkin itseltään selvää, että hinnan nousu vähentää menekkiä. Näin on etenkin markkinoilla, jossa vastaavanlaisia tuotteita on paljon tarjolla. Mitä erikoisempi tuote on ja kysyntää on tarpeeksi, sen helpompaa hinnan nostaminen on. Yrityksen käsitys hintojen vaikutuksesta kysyntään on hyvin tärkeää. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.)

Myyntimääriin voidaan vaikuttaa hinnoittelun lisäksi markkinoimalla. Toisaalta, myös markkinointi aiheuttaa kuluja ja heikko onnistuminen myyntimäärien lisäämisessä vaikuttaa kannattavuuteen negatiivisesti. Toiminnan tehostaminen ja kustannusten vähentäminen vaikuttaa joko kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin. Toimintaa tehostamalla voidaan vaikuttaa kiinteisiin kustannuksiin ja muuttuvia kustannuksia voidaan pienentää esimerkiksi kilpailuttamalla tavarantoimittajia tai neuvottelemalla alennuksista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 44.)

4 Hinnoittelu

Tuotteiden hinnan määrittäminen on keskeinen kannattavuuteen vaikuttava päätös. Yrityksen tuotot syntyvät myytävien tuotteiden myynnistä saatavista tuotoista. Jokainen lisäeuro parantaa yrityksen kannattavuutta. Hintaan vaikuttaa muun muassa tuotteen määrä ja hinta: halpa tuote myy enemmän kuin kallis. Yrityksen on otettava kannattavuus huomioon hinnoittelussaan: tuottoja on saatava sen verran, että kaikki kustannukset tulevat kate-
tuiksi. Toisaalta kannattavuuden lisäksi tuotteen hinta voi vaikuttaa yrityksen imagoon ja kilpailutilanteeseen. (Eklund & Kekkonen 2014, 102.)

Yritys voi hinnoitella tuotteensa vapaasti, mutta siihen vaikuttaa monet tekijät. Hinnoitteluun vaikuttaa yrityksen kilpailuasema markkinoilla sekä asiakkaan käsitys tuotteen antamasta lisäarvosta. Markkinoilla voi olla paljon samankaltaisia tuotteita, jonka vuoksi myynti voi jäädä pienemmäksi korkean hinnan takia. Mitä erikoisempi myytävä tuote on, sitä vapaammin yritys voi määrittää tuotteelle hinnan. (Eklund & Kekkonen 2014, 102.)

Hinnoittelu aloitetaan markkina-analyysillä, jossa tutkitaan hinnoiteltavan tuotteen tai palvelun markkinatilanne sekä tehdään kysyntä- ja menekkiennusteet. Markkina-analyysin jälkeen voidaan laskea oman suorituksen kustannukset. Tavoitehinnan laskemisen jälkeen voidaan vasta tehdä kannattavuuslaskelma. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.)

Hinnoittelustrategia tarkoittaa, että hinnoittelulla ei ole pelkästään kustannustavoite, vaan muitakin tavoitteita. Esimerkiksi myyntiä ja markkinaosuutta pyritään kasvattamaan käyttämällä alhaista hintaa tai estetään kilpailijoiden pääsy markkinoille. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47.) Alhainen hinta voi olla keino tuoda uusi tuote tai palvelu markkinoille ja asiakkaille tutuksi. Tunnettuuden lisäämisen jälkeen hintaa pyritään nostamaan, kun yritys on saanut vallattua markkinat. Toisaalta alhaisen hinta voidaan mieltää tuotteen tai palvelun heikoksi laaduksi. Lisäksi hinnan nostaminen oletettavasti vähentää menekkiä. Riippuen toimialasta, uutuustuotteiden kohdalla hinta voidaan asettaa korkeaksi imagon takia ja luodaan mielikuva, että tuotteen tai palvelun käyttäjät olisivat edelläkävijöitä. Tätä käytetään esimerkiksi elektroniikkatuotteiden kohdalla. Loppujen lopuksi markkinat määrittelevät kuitenkin hinnan. (Eklund & Kekkonen 2014, 103.)

Hinnoittelumenetelmillä voidaan vaikuttaa tuotteen myyntiin ja toimiala voi asettaa standardit, mitä menetelmiä voidaan käyttää. Vaikka hinnoittelu on strateginen päätös, laskentatoimen tehtävänä on huolehtia hinnoitteluun liittyvistä käytännön asioista. Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu nimenomaisesti kustannustietoihin ja myyntihinnan tulee kattaa kustannukset kannattavuus huomioiden. Toimintoperusteiset hinnoittelumenetelmät

perustuvat toimintojen aiheuttamiin kustannuksiin ja se soveltuu etenkin palvelualan liiketoimintaan. Kustannukset aiheutuvat asiakkaiden käyttämien resurssien perusteella. Tilitoimistossa hinnoittelu perustuu myös osittain markkinaperusteiseen hinnoittelumenetelmään, jossa hinnoittelua määrittelee vallitseva hintataso markkinoilla. Esimerkiksi samankaltaisia tuotteita tai palveluita on tarjolla useita, jolloin hintataso muodostuu kilpailevien tuotteiden perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 47-48.)

4.1 Palvelualojen hinnoittelu

Palvelualalla myytävät tuotteet tai palvelut syntyvät henkilöstön ammattiosaamisesta ja työstä. Merkittävimmät kustannuserät syntyvät näin ollen henkilöstökustannuksista. Merkittävä kustannuserä voi olla myös poistot, mikäli palveluyrityksen liiketoiminta vaatii investointeja koneisiin ja laitteisiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 114.)

Palveluyrityksille on tyypillistä, että muuttuvia kustannuksia ei ole juuri lainkaan. Kannattavuus riippuukin usein toiminta-asteesta eli siitä, kuinka paljon työajasta voidaan laskuttaa asiakkaalta. Hinnoittelua voidaan lähestyä laskemalla ensin kaikki yrityksen kustannukset. Usein palveluyrityksen veloitus on tuntiperusteinen, jolloin täytyy miettiä, kuinka monta tuntia voidaan tehdä laskutettavaa työtä. Kun tiedetään kokonaiskustannukset ja laskutettavat tunnit, yritys voi laskea tuntiveloituksen. Tässä on otettava kuitenkin huomioon todellinen toiminta-aste ja todellisuudessa laskutettavat tunnit ratkaisevat palvelun hinnan. Ongelmallista palveluyrityksessä on tunnit, jolloin ei ole laskutettavaa asiakastyötä. Uuden yrityksen kohdalla toiminta-asteen määrittäminen voi olla hankalaa, mutta pidempään toiminnassa ollut yritys tietää pitkälti toiminta-asteen historiatietojen pohjalta. (Eklund & Kekkonen 2014, 114-115.)

4.2 Tilitoimistojen hinnoittelu

Tilitoimistojen hinnoissa ja hinnoittelutavoissa voi olla suuriakin eroja. Hinnoittelu voi perustua esimerkiksi:

- Kiinteään kuukausihintaan
- Käytettyyn aikaan
- Tapahtumien/tositteiden määrään

Tilitoimiston osaaminen, palveluiden laatu ja laajuus vaikuttaa hintaan. Tilitoimisto, joka panostaa henkilökunnan koulutukseen, palvelukykyyn ja asiantuntijuuteen peruspalveluiden ulkopuolella, hinnoittelee palvelunsa yleensä korkeammalle. Matalampi hintataso kiellii usein palvelun sisällön pienuudesta, henkilöstön osaamisen tasosta ja yrityksen suuresta

asiakasmäärästä. Tällöin hintaa voidaan laskea tuntuvasti alemmaksi, mutta hinta-laatusuhde kärsii. Tilitoimisto voi itse määrittää hinnoittelustaan, eikä taloushallintoliitto esimerkiksi saa antaa hintasuosituksia. (Taloushallintoliitto 2018a.)

Aikaperusteinen hinnoittelu tarkoittaa sitä, että asiakasta laskutetaan tehtyjen työtuntien mukaan. Tilitoimistolla on yleensä käytössä tuntihinta, jonka perusteella se veloittaa asiakasta. Näin ollen kuukausihinta voidaan laskea seuraavasta kaavasta: **käytetyt työtunnit * sovittu tuntihinta**. Asiakkaiden tuntihinnan kohdalla voi olla eroja riippuen vaadittavasta työstä ja työntekijöiden osaamisen tasosta. Aikaperusteisella hinnoittelulla on hyvät ja huonot puolensa: asiakasta voidaan laskuttaa todellisen työmäärän mukaan, vaikka arvioitu työmäärä ylittyisikin. Toisaalta tuntihinnoittelun myötä tilitoimisto ei voi hyötyä tehostamistoimenpiteiden tekemisestä, eikä se voi lisätä myyntiään. Esimerkiksi ostolaskujen automatisointi vähentää työmäärää, mutta se vähentää myös myyntiä. (Koho 2017, 4.)

Tositemäärään perustuva hinnoittelumalli on helposti ymmärrettävä, koska sen hinta perustuu toimitettuun aineistomäärään. Se on helppo määrittää, jonka ymmärtää niin asiakas kuin tilitoimisto. Tämä hinnoittelumalli sopii asiakkaille, joilla on kausittaista vaihtelua liiketoiminnassaan. Tilitoimiston kannalta parasta olisi yhdistää tähän kuukausittainen kuukausimaksu, jotta hiljaisina kuukausina toiminta olisi kannattavaa johtuen kuukausittaisista töistä. (Koho 2017, 4.)

Tositehinnoittelumallista ns. jalostuneempi muoto on vientihinnoittelu. Se ottaa huomioon taloushallinnon monimutkaisuuden aiheuttaman työmäärän lisääntymisen. Ongelmat ovat kuitenkin pitkälti samat kuin tositehinnoittelussa. Vientien määrät vaihtelevat ohjelmistotaitain, vaikka kirjaus olisikin sama. Näin ollen hinnat eivät ole vertailukelpoisia, etenkin tilitoimiston käyttäessä useampia eri ohjelmistoja. (Koho 2017, 5.)

Nykyään nopeasti yleistynyt hinnoittelumalli tilitoimistossa on kiinteä hinta, joka on yksinkertainen niin tilitoimistolle kuin asiakkaalle. Se mahdollistaa tarkemman budjetoinnin ja kassavirran hallinta helpottuu. Yleistä tässä hinnoittelumallissa on, että eri palveluilla on oma kiinteä hinta. Näin asiakkaan palvelutarjontaan voidaan lisätä uusia kokonaisuuksia hinnoittelumallia muuttamatta. Kiinteän hinnan mallissa on tärkeää määritellä, mitä palvelu pitää sisällään. Asiakas voi pyytää toimeksiannon, joka ei kuulu myytyyn palveluun. Silloin asiakkaankin on hyvä tietää, että lisätyöstä laskutetaan erikseen. Kiinteä hinta on paras valinta asiakkaalle, jonka liiketoiminta on tasaista. (Koho 2017, 5.)

Kiinteä hinta kannustaa tilitoimistoa tehostamaan toimintaansa esimerkiksi automaatiota lisäämällä, jolloin asiakkaiden kannattavuus paranee. Kate paranee, eikä laskutus pienene. Siitä on hyötyä myös asiakkaalle, kuten raportoinnin nopeutumisena ja laadukkaampana palveluna. Kiinteä hinnoittelumalli vaatii tehokasta seurantaa, jotta asiakaskohdattaiset kannattavuudet eivät kärsi. Tämän tutkimuksen tärkein kohde onkin seurata kiinteähintaisten asiakkaiden asiakaskannattavuuksia. (Koho 2017, 5.)

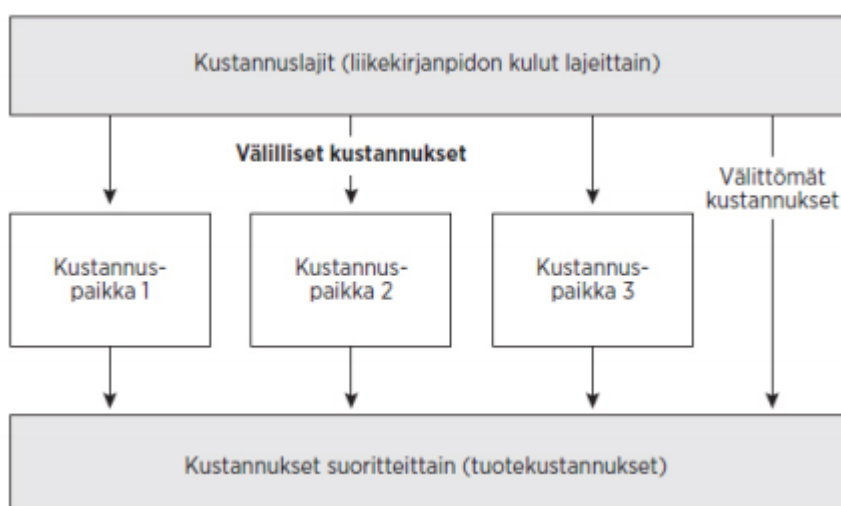
5 Kustannus- ja toimintolaskenta

5.1 Kustannuslaskennan perusteet

Kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa rahamääräistä tietoa yrityksen päätöksenteon avuksi. (Pellinen 2006, 23.) Laskentatoimen tuottama informaatio on hyödyllistä jokaiselle päätöksentekoon osallistuvalla henkilöllä ja omalta osaltaan laskentatoimi ohjaa yrityksen toimintaa. (Pellinen 2006, 41.)

Kustannuslaskennassa resurssit kohdistetaan laskentakohteille. Esimerkiksi tuotannossa voidaan laskea, kuinka paljon yksi tuote kustantaa. Kohdistamalla välittömät ja välilliset kustannukset oikeille kustannuspaikoille ja laskentakohteille, saadaan tuloksena yhden tuotteen kustannus ja sen perusteella tuote voidaan hinnoitella. Välittömiä kustannuksia ovat esimerkiksi materiaalit ja työn aiheuttamat kustannukset. Välillisiä kustannuksia taas voi olla toimitilojen kunnossapito tai varastotyöntekijöiden palkat. Yrityksen tuotekohtaiset kustannukset saadaan selville kohdistamalla kustannukset tuotteiden välille niiden kuluttamien resurssien mukaan. (Pellinen 2006, 117-118.) Palvelualoille on tyypillistä, että henkilöstökustannukset ovat suurin kuluerä. Kustannuslaskennassa laskentakohteina ovat yleensä kaikki palvelujen tuottamiseen liittyvät kustannukset, kuten henkilöstökustannukset ja muut liiketoimintaan liittyvät kulut. (Eskola & Mäntysaari, 17.)

Perinteisessä kustannuslaskennassa on laajasti tiedostettuja ongelmia, minkä vuoksi yritysjohdajat eivät ole tyytyväisiä kustannuslaskentajärjestelmänsä antamiin tietoihin. (Alhola 2016, 12)

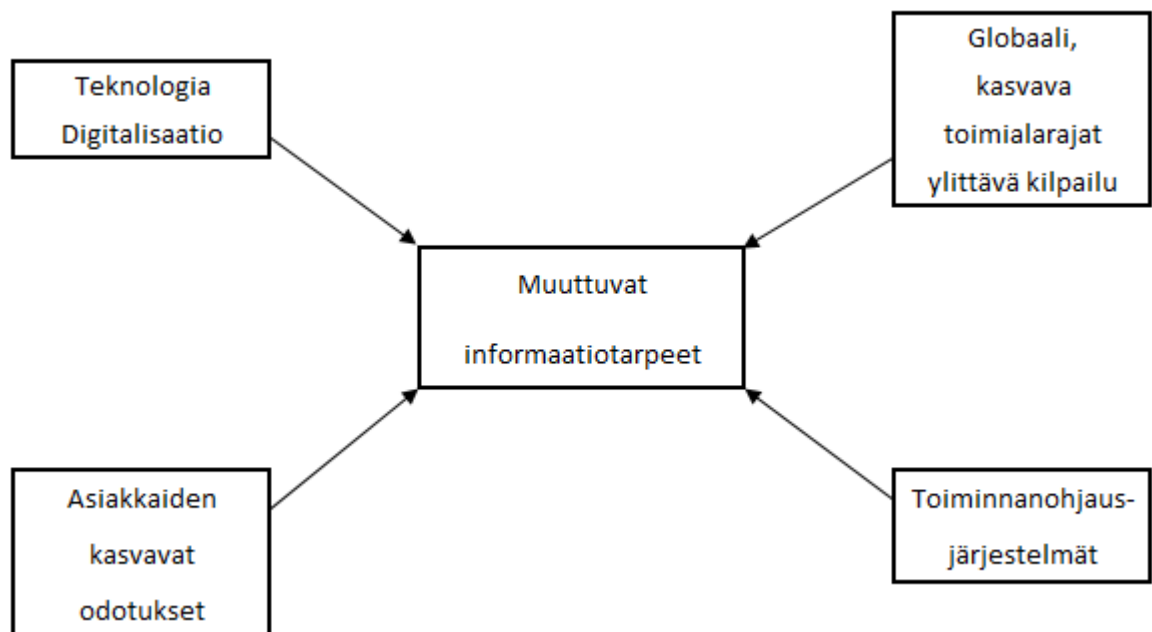


Kuvio 1. Perinteisen kustannuslaskennan kulku (Alhola 2016, 12.)

5.2 Toimintolaskennan lähtökohdat

Toimintolaskenta on modernimpi ja edistyneempi kustannuslaskennan muoto. Toimintolaskenta (ABC, Activity-based Costing) tarkoittaa toimintokohtaista- tai perusteista kustannuslaskentaa. Toiminnoksi luetaan tapahtuma, tehtävä tai työmäärä, jolla on tietty tarkoitus. (Horngren, Datar & Rajan 2012, 168.) Laskentatapa on puhuttanut ihmisiä jo pitkään ja on herättänyt keskustelua, onhan sen koettu olevan jopa uhka perinteiselle kustannuslaskennalle. (Alhola 2016, 15.) Ajan mittaan yksinkertaisemmatkin tuotantoprosessit ovat kehittyneet, minkä johdosta perinteisen kustannuslaskennan on täytynyt kehittyä etenevissä määrin toimintokohtaista kustannuslaskentaa kohti. Osasyynä on perinteisen kustannuslaskennan soveltuminen oikeastaan vain yksinkertaisemmille prosesseille ja vakaille markkinoille. Markkinat ovat muuttuneet dynaamisemmiksi ja organisaatorakenteet ovat kehittyneet hierarkkisista organisaatioista enemmänkin verkostomaisiksi organisaatioiksi. (Alhola 2016, 17.)

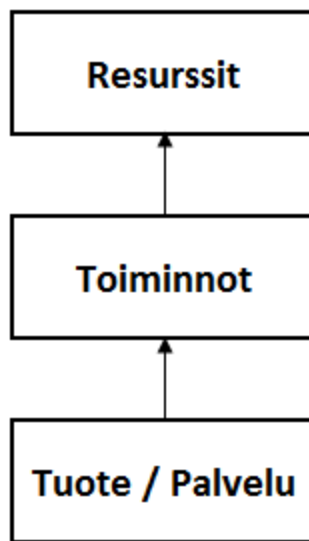
Liiketoimintaympäristöt ovat kokeneet rajuja muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Sen myötä yrityksen ohjausjärjestelmät ja informaatiotarpeet ovat muuttuneet. Kuluttajien tarve nopeaan ja laadukkaaseen palveluun aiheuttavat paineita yrityksille. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys näkyy niin liiketoiminnassa kuin toiminnanohjausjärjestelmien kehittämisessä. (Alhola 2016, 17-18.) Muutokset liiketoimintaympäristöissä saivat yhdysvaltalaiset tutkijat kehittämään toimintolaskentaa 1980-luvulla ja sen parissa työskentelivät erityisesti Harvard Business Schoolin professorit. (Alhola 2016, 20.)



Kuvio 2. Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutuksia informaatiotarpeisiin (mukaillen Alhola 2016, 18.)

5.3 Toimintoajattelu ja periaatteet

Yritys elää myynneistä saatavilla tuloilla ja suoritteiden aikaansaamiseksi tarvitaan toimintoja. Tuotteiden valmistus, markkinointi ja asiakkaat kuluttavat toimintoja, joita on useampia. Ideana toimintolaskennassa on seurata näitä toimintoja ja keskittyä niihin laskennassa. Toiminnot vaihtelevat yrityskohtaisesti, mutta perusperiaate on sama: toiminnot kuluttavat resursseja ja se aiheuttaa kustannuksia yritykselle. Kohdistamalla kustannukset toiminnoittain, saadaan arvokasta informaatiota yrityksen rahankäytöstä. (Alhola 2016, 27.)



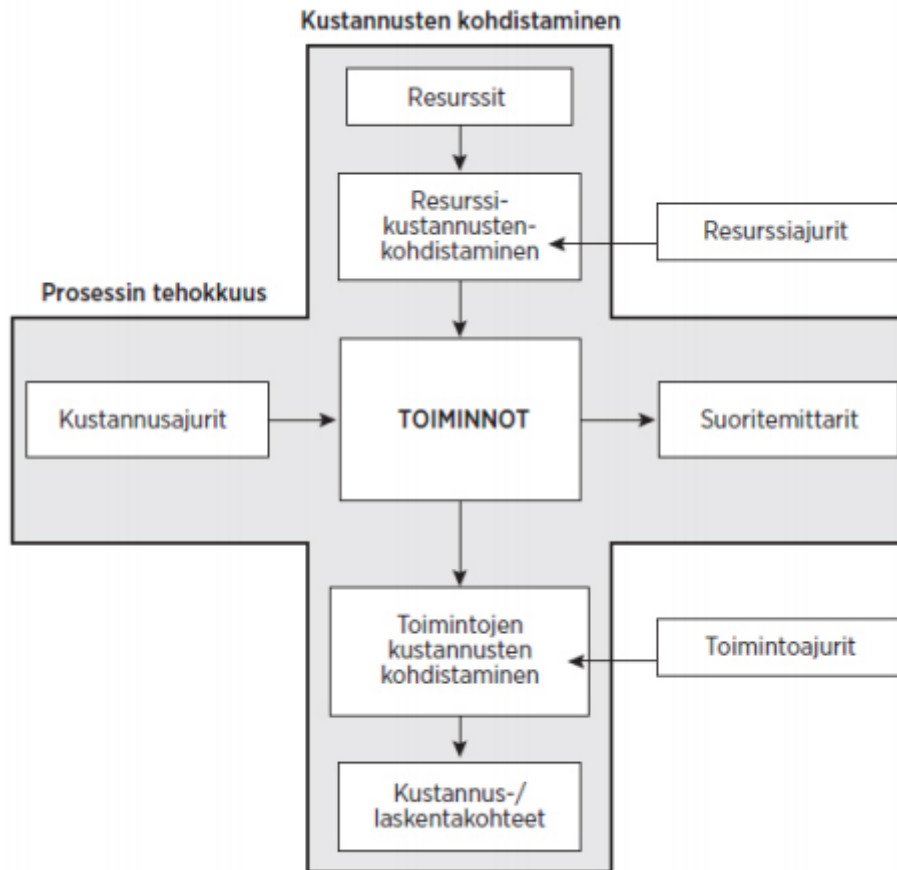
Kuvio 3. Toimintoajattelun yksinkertainen lähtökohta (mukaillen Alhola 2016, 31.)

Toimintoketju lähtee yleensä liikkeelle ulkoisen impulssin aiheuttamana. Esimerkiksi asiakas tilaa tuotteen ja liikkeelle lähtee prosessi, joka sisältää useita eri toimintoja. Tilauksen käsittely, valmistus ja tilauksen lähetys on esimerkiksi toimintoja, jotka syntyvät tilauksen vastaanottamisesta. Kohdistamalla syntyneet kustannukset ja resurssit toimintoihin, yritys saa käsityksen kustannusten syntymisestä ja kustannusrakenteesta. Sen perusteella voidaan tehdä toimia liiketoiminnan kehittämiseksi. Parhaiten yritys voikin vaikuttaa tekemällä korjaukset toimintoihin. (Alhola 2016, 28-30.)

5.3.1 Mittarit ja ajurit toimintolaskennassa

Toimintolaskennan ydin on resurssi- ja toimintoajurit. Resurssit kohdennetaan toiminnoille käyttämällä resurssiajureita. Toiminnoista syntyneet kustannukset sen sijaan kohdistetaan tuotteille tai palveluille (laskentakohteille) toimintoajureita käyttäen. Yksinkertaisesti ajuri tarkoittaa mittaa tai kohdistinta, jonka avulla kohdistus suoritetaan. Kustannusten kohdistaminen tuottaa informaatiota eri laskentakohteiden kustannuksista. Prosessin tehokkuus

kertoo toimintoon liittyvästä työstä ja liitoksesta muihin toimintoihin. Ideana on, että jo-
kaista toimintoa seuraa toinen toiminto. Prosessin tehokkuuden näkökulman tarkoituksena
on tutkia ja kehittää kokonaisprosessia. Sen avulla saadaan tietoa toimintojen suoritusky-
vyn mittareista ja kustannuskohdistimisesta. (Alhola 2016, 37-38.)



Kuvio 4. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2016, 37.)

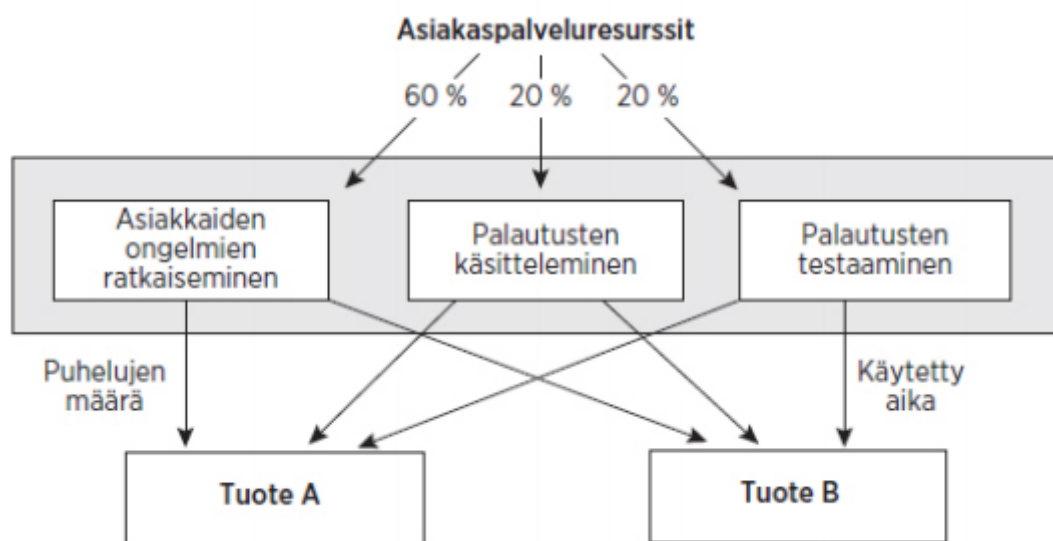
Toimintolaskennan peruseriaate on kustannusten kohdistaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. On tärkeää, että kaikki kustannukset kohdistetaan laskentakohteille, eikä niitä jaeta tai jyvitetä. Kohdistamisessa on tärkeintä, että kustannukset kohdistetaan oikeille ja todellisille laskentakohteille. Esimerkiksi tuotekehityksestä syntyvät kustannukset eivät rasisita olemassa olevia tuotteita, jonka vuoksi niitä ei kohdisteta laskennassa. (Alhola 2016, 43.)

Toimintolaskennan prosessi on yksinkertainen ja se etenee johdonmukaisesti. Järjestys ei ole kiveen hakattu, vaan tutkittavan kohteen mukaisesti se voi vaihdella. Kaikki lähtee käyntiin yrityksen resursseista eli voimavaroista, joita ovat muun muassa henkilöstö, toimitilat ja laitteet. Resurssit aiheuttavat kustannuksia ja niistä saadaan selville, mihin yrityksen varat ovat kuluneet. Kustannusajurien määrittely on tärkeää, sillä ajurien mukaan kustannukset kohdistetaan toimintoihin. Näin saadaan selville, mitkä toiminnot vaativat tiettyjä

resursseja. Yksinkertaisimmin se on resurssien ja toimintojen välinen yhdistävä tekijä. (Alhola 2016, 46-48.)

Toiminnot ovat tehtäviä, jotka yritys suorittaa. Niitä voivat olla esimerkiksi myyntilaskujen muodostaminen tai pakkaaminen. Ne vaihtelevat yrityskohtaisesti, jonka vuoksi toimintolaskentaa tehtäessä tulee suorittaa toimintoanalyysi. Toimintoanalyysissä kartoitetaan toiminnot, joille kustannukset tullaan kohdistamaan. Toimintoajurit ovat toisen tason ajureita, joiden avulla kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Toimintoajurina voi olla lukumäärä tai käytetty aika, riippuen toiminnon luonteesta. (Alhola 2016, 49-50.)

Yrityksen toimintojen määrä voi olla hyvinkin suuri ja niiden erottelu toisistaan voi olla yhdenmukaista. Toiminnot voivat liittyä läheisesti toisiaan ja resurssien kuormittaminen on samanlaista. Tällöin toiminnot voidaan käsitellä yhtenä isompana kokonaisuutena, josta käytetään nimitystä toimintoallas. Läheinen termi on myös toimintokeskus, jolla tarkoitetaan toimintojen joukkoa. Esimerkiksi asiakaspalvelu ja siihen liittyvät toiminnot voidaan käsitellä yhtenä kokonaisuutena. (Alhola 2016, 51-52.)



Kuvio 5. Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille (Alhola 2016, 47.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin syksyllä 2018 ja tavoitteena oli selvittää, miten kannattavuus vaihtelee asiakkaiden välillä. Tilitoimistossa on sekä kiinteä-, että tuntihintaisia asiakkaita ja niiden vaatimat palvelut kuormittavat henkilöstöä hyvin vaihtelevasti. Jotkin asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset ja kiinteän hinnoittelun myötä kannattavuus vaihtelee, jolloin hinnoittelun merkitys korostuu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osittain toimintolaskennan avulla, miten asiakkaat kuormittavat henkilöstöä ja ovatko asiakkaat kannattavia.

Tutkimuksessa käytettävät arvot ja luvut ovat kerrottu satunnaisella luvulla toimeksiantajan suojelemiseksi, jota ei kerrota salassapitovelvollisuuden takia. Opinnäytetyössä esillä oleviin lukuihin ja asiakaskannattavuuksiin sillä ei ole vaikutusta.

6.1 Lähtötilanne, tausta ja tavoite

Tilitoimiston tulos ja kannattavuus ovat olleet kokonaisuudessaan hyvät joka vuosi. Todellista kustannuslaskentaa ei kuitenkaan yrityksessä oltu aikaisemmin tehty, eikä asiakaskohtaisia kannattavuuksia oltu tarkemmin tutkittu. Henkilöstön määrä oli lisääntynyt kohtalaisesti vuosien varrella liikevaihdon kasvaessa ja tutkimusta tehdessä rekrytointi oli päällä.

Yrityksessä tiedettiin joidenkin asiakkaiden aiheuttavan runsaasti työtä. Hinnoittelu nousee puheenaiheeksi tasaisin väliajoin, kun laskutus ja asiakkaan vaativa työmäärä eivät kohtaa. Idea opinnäytetyön tekemiseen lähti tästä ja nyt oli oikea hetki lähteä selvittämään asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Tulosten avulla tilitoimisto voi tutkia asiakaskohtaisesti ja ryhmittäin, mistä kannattavuus tai kannattamattomuus johtuu ja tehdä tarvittavat toimenpiteet esimerkiksi hinnoittelun suhteen.

Päätavoitteena oli selvittää asiakaskohtaiset kannattavuudet toimintolaskenna avulla. Tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitkä ovat tilitoimiston todelliset kustannukset (per tunti)?
2. Mitkä asiakkaat ovat kannattamattomia ja mistä se johtuu?
3. Kuinka kannattavuutta voidaan parantaa ja millä toimenpiteillä?

6.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

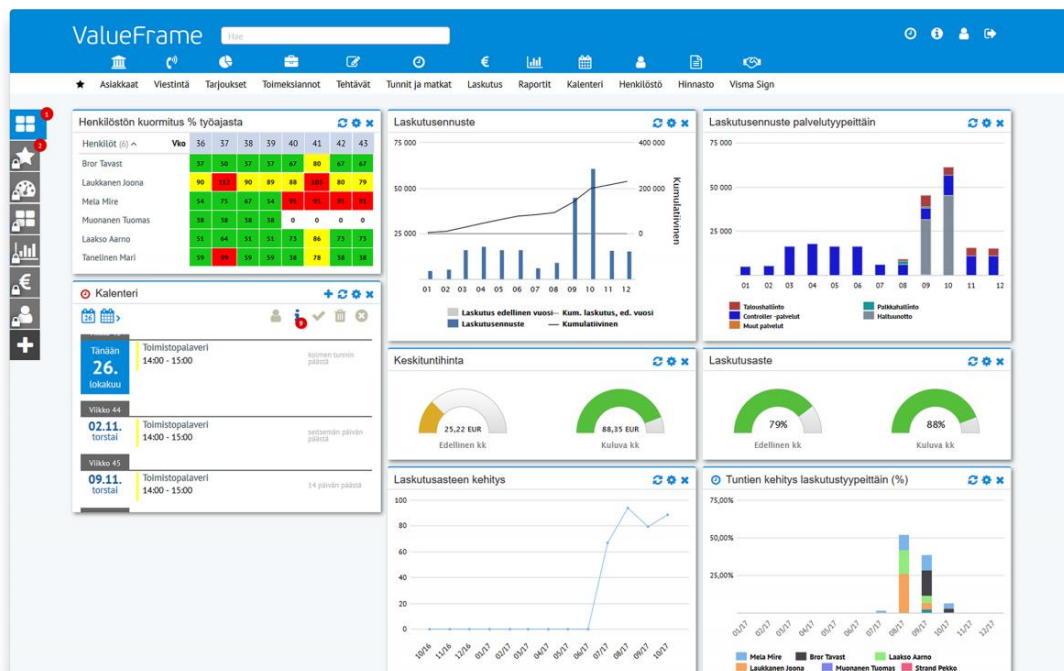
Opinnäytetyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena. Silloin on ominaista, että tutkimuksen toteutus sisältää sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimuksella pyritään kuvaamaan tutkittavaa asiaa mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena on vastata kysymyksiin, ”miksi?” ja ”miten?” kehitettävä kohde toimii. Tapaustutkimus soveltuu oivallisesti kehittämistyön lähestymistavaksi ja on hyvin tyypillinen liiketaloustieteissä. Sen avulla voimme ymmärtää esimerkiksi huonosti ymmärrettyjä tilanteita tai prosesseja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-53.)

Tapaustutkimus lähtee usein etenemään analysoitavasta tapauksesta. Koska kehitettävä kohde on tuttu, kehittämistehtävä voidaan alustavasti määritellä. Aiheeseen pitää perehtyä, jotta tiedetään todellinen tutkimuksen kohde. Perehtymisen jälkeen voidaan määritellä täsmentävät kysymykset tutkimukselle ja etsiä tausta-aineistot niiden avulla. On luonnollista, että kehittämistyön kohde tai tehtävä muuttuu tutkimuksen edetessä, eikä tutkimus etene loppuun alkuperäisen suunnitelman mukaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54.)

Monipuoliset tutkintamenetelmät pitävät huolen, että tutkimuksesta saadaan kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. Menetelmänä voi olla esimerkiksi haastattelut, jossa pyritään tulkitsemaan havainnoitavaa tilannetta. Kyselyn tai aineiston analysoimisella saadaan määrällisiä tietoja tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 55.)

6.2.1 Visma ValueFrame

ValueFrame on yhdessä asiakasyritysten kanssa kehitetty, erityisesti asiantuntijayrityksille suunnattu toiminnanohjausjärjestelmä. Järjestelmän avulla hoidetaan muun muassa yrityksen asiakkuudenhallintaa, työajanseurantaa, laskutusta ja raportointia. ValueFrame voidaan mukauttaa vastaamaan yrityksen tarpeita oman toimintamallin mukaan. Järjestelmä sisältää myös monipuoliset raportointityökalut, joita voidaan jatkojalostaa integraatioiden avulla. (Visma 2018.)



Kuva 1. ValueFrame-toiminnanohjausjärjestelmän yleisnäkymä (Visma 2018.)

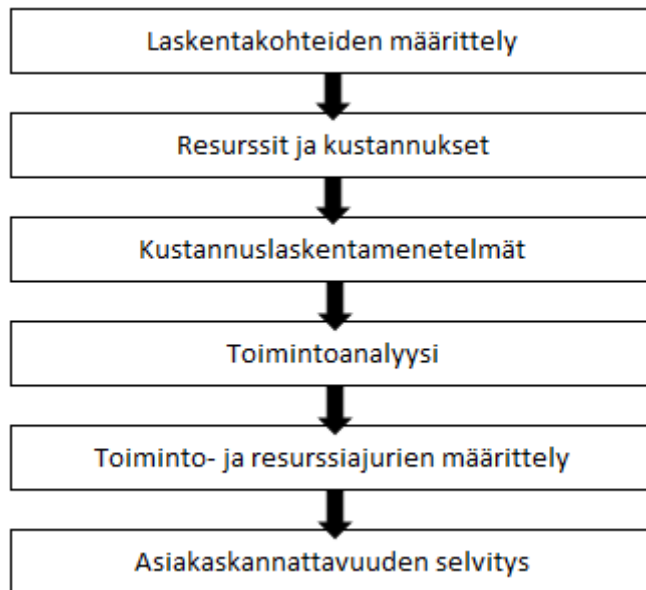
Tutkittavassa yrityksessä tärkeimmät toiminnanohjausjärjestelmän työkalut ovat asiakkuudenhallinta, työtehtävät, työajanseuranta, laskutus ja raportoinnit. (Toimeksiantaja 2018a.) Työtehtävät voidaan merkitä tietyille henkilöille ja toistuvien tehtävien hallinta vähentää tili-toimiston hallinnollisia rutiineja. Esimerkiksi työntekijän ollessa poissa, tehtävä voidaan merkitä toisen työntekijän tehtäväksi kätevästi ohjeiden kera. Asiakastietojen hallinta on helppoa aina laskutukseen saakka. Sopimus pohjainen laskutus vähentää työtä ja tuntikirjauksen avulla laskutus voidaan kohdistaa suoraan oikealle asiakkaalle. (Visma 2018.)

Työajanseuranta on tärkeä toiminto tilitoimistolle ja tätä tutkimusta varten se oli erittäin oleellinen. Työntekijät kirjaavat järjestelmään asiakaskohtaisesti käytetyn ajan eri toimintoittain ja tarkentavat, mitä työtä on tehty. Tuntikirjausten avulla järjestelmästä saadaan raportteja esimerkiksi laskutusasteesta ja asiakkaiden kannattavuuksista. Todellista asiakkaan kannattavuutta järjestelmästä ei saatu ja sitä lähdettiin kehittämään tämän opinnäytetyön avulla.

6.3 Asiakaskannattavuuksien selvittäminen

Tutkimus aloitettiin määrittelemällä toimintolaskennan eri kohteet toimeksiantajan kanssa. Tutkimuksen aikaväliksi valittiin 1.1.2018 – 30.9.2018, jotta yritys saisi pidemmältä aikaväliltä luotettavan tiedon asiakaskannattavuuksista. Kannattavuus ja työmäärä voi vaihdella kuukausittain, minkä vuoksi todellista kannattavuutta ei oltaisi välttämättä saatu selville tarkastamalla asiakasta pienellä aikavälillä.

Tutkimus eteni toimintolaskennan vaiheiden mukaan (kuvio 6). Ensimmäisenä määriteltiin laskentakohteet eli tutkittavat asiakkaat. Tämän jälkeen määriteltiin kokonaiskustannukset ja niiden jakautuminen. Kustannuslaskentamenetelmien määrittämisellä voidaan lähteä kohdistamaan kustannukset oikeille laskentakohteille. Toimintoanalyysissä määritellään toiminnot, jotka kuluttavat aikaa ja joihin kustannukset kohdistetaan. Resurssiajuriin ja toimintoajuriin määrittämisellä kohdistukset tehdään lopullisesti ja sen avulla voidaan suorittaa kannattavuuslaskenta.



Kuvio 6. Laskennan eri vaiheet toimintolaskentaa hyödyntäen

6.3.1 Laskentakohteiden määrittely

Laskentakohteiksi päätettiin valita kaikki asiakkaat, joista oli saatavilla tutkimuksen kannalta olennaista informaatiota ja joista olisi hyötyä tarkasteltaessa tuloksia. Tutkimuksessa tarkasteltiin 158 eri asiakkaan kannattavuuksia. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin asiakkaat, jotka olivat hiljattain lopettaneet asiakassuhteen tai olivat saapuneet asiakkaiksi hiljattain. Näiden lisäksi osa asiakkaista olivat ns. pöytälaatikkofirmoja tai joiden laskutus tehdään kerran vuodessa, jolloin kannattavuutta ei voitu analysoida luotettavasti.

Joukossa oli niin kiinteähintaisia kuin tuntiperusteisia asiakkaita, joista kiinteähintaisten osuus on 75 %. Suurimmalla osalla asiakkaista oli käytössä Netvisor-ohjelmisto ja tarkastelua suoritettiin tarkemmin näiden osalta. Toiseksi eniten asiakkaat käyttivät Procountor-ohjelmistoa, joiden tarkastelu oli myös oleellista. Fivaldi-ohjelmistosta ollaan oltu pitkään luopumassa ja sitä käyttävät asiakkaat olivat vähemmistössä. Hinnoittelumallin ja ohjelmiston lisäksi asiakkaat voitiin ryhmitellä yritysmuodon mukaan.

6.3.2 Resurssit ja kustannukset

Resurssit ja kustannusrakenne tilitoimistossa on varsin yksinkertainen. Suurin kustannuserä syntyy henkilöstökustannuksista, mikä on ominaista palveluyritykselle. Henkilöstökustannusten lisäksi on välillisiä, että välittömiä kustannuksia, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden ”muut resurssikustannukset”. Näiden kustannusryhmien lisäksi yhteisten kustannuksien ulkopuolella käsitellään ohjelmistokustannukset, jotka kohdistetaan suoraan asiakkaille.

Henkilöstökustannukset sisältävät palkat, vakuutusmaksut ja henkilöstön koulutus on otettu huomioon tässä ryhmässä. Muut resurssikustannukset sisältävät toimitilakulut, irtaimistokulut, yrityksen omia ohjelmistokuluja, vapaaehtoiset henkilösivukulut ja muita liiketoiminnan kuluja.

Henkilöstökustannukset	Muut resurssikustannukset
Palkat	Poistot ja arvonalenemiset
Loma-ajan palkat	Vapaaehtoiset henkilösivukulut
TyEL-maksut	Toimitilakulut
Sosiaaliturvamaksut	Markkinointikulut
Tapaturmavakuutusmaksut	Muut hallintokulut
Työttömyysvakuutusmaksut	Korko- ja rahoituskulut
Henkilöstön koulutus	Muut liiketoiminnan kulut
397 017 €	175 945 €

Ohjelmistokustannukset
Kohdistus suoraan asiakkaille

Kuvio 7. Resurssit

6.3.3 Kustannus- ja toimintolaskentamenetelmät

Henkilöstökustannukset ovat riippuvaisia suoraan tehtyyn työhön ja ne olivat suoraan asiakkaisiin kohdistettavia. Se on suurin kuluerä ja ne kohdistetaan asiakkaittain käytetyn työajan avulla. Yhteensä henkilöstökustannukset olivat tarkasteltavalla ajanjaksolla 397 017 €.

Muut resurssikustannukset, 175 945 €, eivät ole suoraan asiakkaisiin kohdistettavissa ja ne syntyvät periaatteessa asiakkaasta riippumatta. Kohdistamisperiaatteet pidettiin yksinkertaisena, eikä näitä kohdistettu eri toimintoihin johtuen sen monimutkaisuudesta. Oli

kohtuullista, että kustannukset jaettiin tasaisesti asiakkaille niiden vaatiman työajan mukaan.

Viimeisenä kustannuseränä oli ohjelmistokustannukset. Ne voitiin kohdistaa suoraan asiakkaalle, joiden tiedot saatiin järjestelmästä. Kolmesta ohjelmistosta Procountor on ainoa, joka laskutetaan suoraan asiakkaalta eikä aiheuta yrityksen kirjanpidossa kuluja. Yritys saa pienen provision Procountor-asiakkaista ja niiden tuottama hyöty on otettu huomioon asiakaskohtaisesti tuotoissa.

6.3.4 Toimintoanalyysi

Toimintoanalyysin avulla määriteltiin seurattavat toiminnot, joihin kustannukset kohdistetaan. Alun perin tarkoituksena oli suorittaa tutkimus lyhyemmältä aikaväliltä ja seurata käytettyä aikaa tarkasti eri toimintojen avulla. Tulimme toimeksiantajan kanssa kuitenkin tulokseen, että olisi hyödytöntä lähteä tarkastelemaan asiakkaita liian tarkkojen toimintojen avulla. Kaiken lisäksi haluttiin saada asiakaskannattavuus selville pidemmältä aikaväliltä, koska työmäärä on kausittaista ja kuukausien välillä voi olla isojakin eroja. Koska tutkimuksen kannalta oleellisin asia eli asiakaskannattavuus ei ole riippuvainen toimintojen määrästä, toiminnot jaettiin **taloushallintoon** ja **palkkahallintoon**.

6.3.5 Toimintoajurien ja resurssiajurien määrittely

Kohdentamisperusteena eli resurssiajurina käytettiin henkilöstön käyttämää työaikaa. Kokonaistuntimäärä tarkasteltavalla aikavälillä oli 15 324 tuntia, josta laskutettavia tunteja oli 11 345 tuntia. Niin kutsuttuja sisäisiä tunteja, joita ei voida laskuttaa asiakkaalta oli 3 979 tuntia. Näin ollen laskutusasteeksi saadaan 74 %, joka on lähellä tilitoimistojen keskiarvoa. (Finago, 2015.)

Henkilöstökustannusten ja laskutettavien tuntien avulla voimme laskea hinnan yhdelle työtunnille. Tulos saadaan seuraavasta kaavasta, henkilöstökustannukset jaettuna laskutettavat tunnit eli:

$$- \quad 397\,014 \text{ €} / 11\,345 \text{ h} = 34,99 \text{ €/h}$$

Muut resurssikustannukset kohdistetaan samalla periaatteella laskutettavien tuntien mukaan. Kaava on sama kuin henkilöstökustannusten kohdalla eli muut resurssikustannukset jaettuna laskutettavilla tunneilla:

$$- \quad 175\,945 \text{ €} / 11\,345 \text{ h} = 15,51 \text{ €/h}$$

Ohjelmistokustannukset eivät ole asiakkaiden ajankäytöstä riippuvia, vaan ne kohdistettiin suoraan asiakkaalle. Ohjelmistokulut vaihtelevat asiakaskohtaisesti, koska yritysten tarve käyttää ohjelmistojen eri toimintoja on vaihtelevaa. Esimerkiksi saapuvista ostolaskuista veloitetaan tietty summa.

Toimintoajurien tarkastelu suoritettiin käymällä asiakaskohtaisesti kaikki merkityt tunnit ja selitteet läpi. Tunnit jaettiin näiden perusteella taloushallintoon ja palkkahallintoon. Näiden perusteella voitiin laskea taloushallinnon ja palkkahallinnon aiheuttamat kustannukset.

6.4 Asiakaskannattavuuksien laskeminen

Selvitys tehtiin käyttämällä Excel-ohjelmistoa. Tutkimuksen tulosten selvitys alkoi hankkimalla aineisto toiminnanohjausjärjestelmästä (ValueFrame) ja tuloslaskelmalta. Tarkkojen toimintoihin käytettyjen työaikojen selvittämiseksi kävin yksitellen läpi jokaiselle asiakkaalle tehdyt tuntikirjaukset ja selitykset. Osalla asiakkaista ei ole palkanlaskennan palvelua, mikä osittain helpotti aineiston käsittelyä. Tämän pohjalta sain jokaiselle työtunnit, joiden avulla kohdistaa kustannukset (liite 1.)

Toinen vaihe aineiston käsittelyssä oli kustannusten määrittely. Tuloslaskelman pohjalta jaoin resurssit sentin tarkkuudella oikeille kustannuspaikoille ja osittain kuluja kohdistettiin asiakkaittain. Tutkimuksessa käsiteltiin henkilöstökustannuksia ja muita resurssikustannuksia kokonaisuutena. Osittain muihin resurssikustannuksiin laskettiin osa ohjelmistokuluista, jotka eivät kohdistuneet asiakkaisiin, mutta kuului yrityksen toimintaan keskeisesti ja tuli ottaa huomioon laskennassa. Pitkän ja syvällisen pohdinnan jälkeen pystyimme toteamaan toimeksiantajan kanssa, että kustannukset ovat kohdistettu tarpeeksi hyvin ja pystyin laskemaan yhden työtunnin hinnan.

Asiakaskohtaisten työtuntimäärien ja resurssien määrittelyn jälkeen keräsin taulukkoon tuotot eli asiakkaittain laskutetut euromääräiset summat (tuotto). Lisäksi sisällytin samaan taulukkoon ohjelmistokustannukset, joiden selvittäminen oli vaativaa. Suurimman osan ohjelmistokustannuksista sain suoraan raporteilta, mutta monen asiakkaan kohdalla jouduin selvittämään todelliset kustannukset ja ohjelmistojen tuotot käymällä lävitse kirjanpitoa. Esimerkiksi Procountor-ohjelmiston kulut laskutetaan suoraan asiakkaalta, eikä siitä aiheutuvia kuluja näin ollen näy ohjelmistokustannuksissa. Yritys saa kuitenkin minimaalisen korvauksen jälleenmyynnistä ja näistä syntynyt voitto laskettiin mukaan tuottoihin asiakaskohtaisesti. Lisäksi asiantuntijapalveluita käyttävillä asiakkailla on muitakin ohjelmistoja kuin kirjanpidon ohjelmat. Loppujen lopuksi sain ohjelmistokustannukset- ja tuotot kohdistettua oikeille asiakkaille, mutta yhden asiakasryhmän osalta oli ongelmia.

Toimeksiantaja on pyrkinyt pääsemään eroon Fivaldi-ohjelmistosta, joka on vanha ja parhaat päivänsä nähnyt. Siitä aiheutuvat kulut ovat hyvin suuret ja sitä käyttävien asiakkaiden määrä on pieni. Osittain pystyin kohdistamaan kustannuksia tietyille asiakkaille ja pieni osa kohdistettiin muihin resurssikustannuksiin. Koska ohjelmistoa käyttävien asiakkaiden määrä on pieni, päätimme kohdistaa jäljelle jäävän summan työtuntien perusteella kaikkien ohjelmistoa käyttävien asiakkaiden kesken. Kulujen todelliseen kohdistamiseen ei ollut yhtä ja selkeää toimintatapaa, minkä vuoksi päädyimme tähän ratkaisuun ja tuloksia tutkiessa tiedostimme sen näiden asiakkaiden kohdalla.

Prosessi oli tässä vaiheessa edennyt siihen vaiheeseen, että minulla oli tiedossa kustannukset ja toimintoihin käytetyt työtunnit. Näiden tietojen pohjalta alkoi kustannusten laskeminen, jossa taloushallinnon ja palkkahallinnon aiheuttamat kustannukset saatiin kaavasta: **työtunnit * henkilöstökustannukset per tunti**. Muiden resurssikustannusten aiheuttamat kustannukset selvitettiin seuraavasta kaavasta: **kokonaistytötunnit * muut resurssikustannukset per tunti**. Ohjelmistokustannukset saatiin suoraan taulukosta, johon ne oli kerätty asiakaskohtaisesti. Tuloksena oli kokonaiskustannukset, joiden avulla voitiin laskea asiakaskohtaiset kannattavuudet (liite 2.)

Viimeisenä vaiheena oli asiakaskannattavuuksien selvitys. Tuottojen ja kustannusten perusteella pystyin laskemaan tuloksen, josta nähtiin asiakaskohtaiset kannattavuudet (liite 3.) Yksinkertaisesti asiakas on kannattava, jos tulos on positiivinen. Tulosten perusteella voitiin analysoida ja tehdä johtopäätöksiä niin asiakastasolla kuin ryhmittäin.

6.4.1 Tulokset

Tutkimukseen otettiin mukaan 158 asiakasta, joista saatiin käyttökelpoista materiaalia kannattavuuden selvittämiseksi. Joukossa oli osakeyhtiöitä ja toiminimiä sekä muutama yhdistys. Käytössä oli kolmea eri ohjelmistoa ja hinnoittelu oli joko kiinteä tai tuntiperusteinen.

Tuloksista kävi ilmi, että 84 % asiakkaista oli kannattavia eli tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset. Suurin kannattavuusprosentti oli 70 % ja pienin -159 %. Eniten voittoa tuottaneen asiakkaan kannattavuus oli 50 % ja eniten kustannuksia aiheuttaneen -16 %. Eniten laskutettu asiakas oli aiheuttanut myös eniten kustannuksia.

Eri ohjelmistoa käyttävien asiakasryhmien välillä ei huomattu isompia yllätyksiä. Netvisorია käyttävistä 85 % ja Procountoria käyttävistä asiakkaista 93 % oli kannattavia. Fivaldia

käyttävistä asiakkaista vain 62 % oli kannattavia ja tähän lukuun tulee suhtautua varauksella. Kohdistetut kustannukset voivat vääristää tuloksia, mutta ne antavat pitkälti suunnan ohjelmiston kannattavuudelle. Suuret kustannukset ja pieni asiakasmäärä ei ole kannattavaa.

Toiminimistä, yksityisistä elinkeinonharjoittajista, lähes kaikki olivat kannattavia, 97 %. Sen sijaan osakeyhtiöistä 82 % oli kannattavia, joka oli linjassa vertaillaessa kaikkien asiakkaiden kannattavuuksia. Tutkittavien asiakkaiden joukossa oli myös kolme kommandiittiyhtiötä ja kaksi rekisteröityä yhdistä. Niistä kolme oli kannattavia ja kaksi kannattamattonta.

Kiinteähintaisten ja tuntihintaisten asiakasryhmien kannattavuuden välillä ei tehty suurempia havaintoja. Kiinteähintaisista 82 % ja tuntihintaisista 90 % oli kannattavia. Luonnollisesti tuntihintaisten asiakkaiden kannattavuuden vaihtelu oli vähäisempää. Kannattavuus vaihteli tasaisesti riippumatta laskutuksen tai kustannusten määrästä. Suurin osa asiakkaista, 91 %, tuottivat yli kriittisen pisteen ja noin puolet asiakkaista pääsivät yli keskituntihinnan. Sanonta ”20 % asiakkaista tuo 80 % tuloista” ei tuloksien mukaan päde, vaan luku oli 67 %. Vaikka toiminimet ovat tutkimuksen mukaan tuottavimpia, osakeyhtiöt asiakkaan ovat tuottavin tulonlähde rahamäärältään.

Tuloksien perusteella asiakaskannattavuus oli hyvällä tasolla, mutta kehitettävääkin jäi. Suuren asiakasmäärän pohjalta tuloksia on vaikea analysoida tarkemmin. Tuloksia pitääkin analysoida yksitellen asiakaskohtaisesti ja sen mukaan tehdä johtopäätökset.

7 Pohdinta

7.1 Asiakaskannattavuus

Ennakko-asetelmiin peilaten tulokset olivat varsin odotetun kaltaiset. Tilikauden tulos oli positiivinen ja sen perusteella voitiin olettaa, että suurin osa asiakkaista on kannattavia. Toisaalta tiedettiin, että on asiakkaita, joiden laskutus ei välttämättä vastaa kasvanutta työmäärää ja sitä kautta ei ole kannattava.

Toiminimien kohdalla oli yllättävää, että vain yksi oli kannattamaton. Lähes kaikkien kohdalla on kiinteä hinnoittelu, joka sisältää myös ohjelmistokulut. On asiakkaita, jotka toimittavat suuren määrän tositteita paperisena. Tulosten perusteella niidenkin kannattavuus oli positiivinen. Tositemäärät vaihtelevat kuukausittain ja pienemmällä aikavälillä tarkasteltuna tulos olisi voinut olla täysin eri joidenkin asiakkaiden kohdalla.

Liitteessä (liite 3.) on otos asiakaskannattavuuksista ja siihen poimittiin eniten laskutettavat yritykset. Nähdään, että kolme yritystä olivat kannattamattomia ja syitä lähdettiin tutkimaan asiakaskohtaisesti. Kaksi niistä on saapunut asiakkaaksi tutkimusjakson alussa tai hieman sitä ennen. Uuden asiakkaan käyttöönotto ja toiminnan tehostaminen on pitkä prosessi, joka vie erittäin paljon henkilötyötunteja. Sen myötä kustannukset kasvavat hyvin paljon, mutta pitkässä juoksussa ne tasoittuvat. Kolmas kannattamaton asiakas oli vaatinut paljon työtä muutosten takia, joka osaltaan muistuttaa käyttöönottoa.

Suurimman kannattavuusprosentin omaavat asiakkaat olivat poikkeuksetta kiinteähintaisia. Mitä vähemmän aikaa vievää työtä, sitä kannattavampi asiakas oli. Toisaalta laskutus ei ole kovin suuri tällaisten asiakkaiden kohdalla, jonka vuoksi niihin ei voida liiketoiminnassa asettaa suuria odotuksia. Eniten tuottavat asiakkaat eivät pelkästään tuota paljon kirjanpidon ja palkanlaskennan töitä, vaan ostavat myös asiantuntijapalveluita. Niillä tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle ja samalla yritys saa lisätuloa sekä syvennettyä asiakassuheteita.

Tulosten perusteella ei ole kovin montaa asiakasta, jotka aiheuttaisivat liikaa tappiota. Kun tutkii asiakkaita yksityiskohtaisemmin, voidaan tehdä johtopäätöksiä kannattamattomuuteen johtaneista syistä. Monen asiakkaan kohdalla työmäärä oli lisääntynyt kuluvan vuoden aikana syystä tai toisesta, jonka vuoksi työtunnit olivat kasvaneet. Kiinteä hinta oli pysynyt samana ja sen takia asiakkaasta oli tullut kannattamaton. Osalla tappiollisista asiakkaista liiketoiminta on ollut hyvin vaihtelevaa, eikä sen perusteella ole voitu arvioida työn

määrää. Lisäksi osalla asiakkaista on yhteyksiä muihin asiakkaisiin ja laskutus kohdistuu osittain johonkin toiseen asiakkaaseen.

7.2 Hinnoittelu

Hinnoittelulla on selkeästikin merkitystä. Tuntiperusteinen hinnoittelu on turvallinen vaihtoehto, kunhan yhden työtunnin hinta on tarpeeksi korkea kattamaan kaikki kustannukset. Esimerkiksi ohjelmistokustannukset täytyy ottaa huomioon laskutuksessa. Kannattavuus ja tuotto ei pääse kasvamaan suuriksi, mutta pitämällä kustannukset matalana saadaan tuottoa tehdyille työlle.

Kiinteän hinnoittelun asiakkaat ovat aina tasaisin väliajoin tarkastelun alla, eikä syyttä. Asiakkaan vaatimat työtehtävät vievät enemmän aikaa ja syynä voi olla esimerkiksi lisääntynyt liiketoiminta. Etenkin näiden asiakkaiden kohdalla pitää tehdä toimenpiteet ja pohtia, onko muutos pysyvää. Hinnan nostamiseen tulee olla syyt ja se pitää pystyä perustelemaan asiakkaalle.

Kannattamattomia asiakkaita on loppujen lopuksi melko vähän ja yllättäviä syitä ei löytynyt asiakkaita tutkiessa. Suuret tositemäärät, kuittien tai laskujen toimitustapa ja viestinnän määrä on yleisiä syitä. Hintaa voidaan nostaa, jolloin asiakkaan kannattavuus paranee. Toinen tapa on tehostaa omia toimintatapoja, joka nopeuttaa työntekoa ja sitä kautta vähentää asiakaskohtaisia kustannuksia.

7.3 Jatkotoimenpiteet, kehitysehdotukset ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada yleiskuva asiakaskannattavuuksista ja tulokset olivat omasta sekä toimeksiantajan mielestä hyvät ja tarpeeksi tarkat. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, minkä vuoksi tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Jatkossa tutkimusta tullaan kehittämään, kun kustannuksia tullaan kohdentamaan tarkemmin ja kannattavuuksia tarkastellaan tasaisin väliajoin. Tulen henkilökohtaisesti jatkamaan asiakaskannattavuuksien seurantaa ja teen tarvittavat kehitysehdotukset kannattavuuden parantamiseksi.

Esimerkiksi henkilöstökustannusten kohdentamista voidaan parantaa, kun lasketaan jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisen työtunnin arvo. Tällöin työntekijän käyttämä aika voidaan kohdistaa asiakkaille oikein, jota tässä tutkimuksessa ei vielä tehty. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta emme kokeneet sen olevan tarpeellista, eikä resurssit siihen olisi välttämättä riittäneet. Jatkossa tulemme syöttämään toiminnanohjausjärjestelmään nämä arvot ja toivon mukaan saamme suoraan siitä todelliset työkustannukset per asiakas. (Toimeksiantaja 2018b.)

Lisäksi tutkimuksen pohjalta tullaan tutkimaan tarkemmin palkanlaskennan, asiantuntijatöiden ja lisätöiden kannattavuutta yrityksessä. Etenkin kaksi viimeistä asiaa kiinnostaa minua, millaista lisäarvoa ne tuovat yritykselle ja kuinka kannattavia ne ovat. Tutkimus käsitteli kaikki toiminnot yhdessä, eikä toimintolaskentaa päästy toteuttamaan kunnolla. Sen takia yksityiskohtaisempi tieto liiketoiminnan osa-alueista herättää mielenkiintoa jatkaa tutkimuksen kehittämistä ja tuomaan mahdollisesti rahallista hyötyä toimeksiantajalle.

Kehitysehdotukset koskevat suurimmilta osin omien prosessien tehostamista. Hinnittelun suhteen aion esittää tarvittavat hinnanmuutokset asiakaskohtaisesti toimeksiantajalle. Tämän hetkinen tuntiperusteinen hinta on sopiva, eikä siihen tulla tekemään muutoksia.

Opinnäytetyöstä ja sen tuloksista ei käy lukijalle ilmi, millä osa-alueilla yritys voisi tehostaa toimintojaan. Toimeksiantaja on tilikauden aikana jo kehittänyt toimintatapojaan ja niitä tullaan kehittämään myös jatkossa. Kehitysehdotukset tehdään asiakaskohtaisesti, koska jollakin asiakkaalle ohjelmisto ja toimintatapa voi olla tehokas ja toimiva, kun taas jollain toisella ei. Tilitoimisto on moderni ja sähköisen taloushallinnon edelläkävijä, jonka vuoksi paperisia tositteita toimittavista asiakkaista tulisi luopua. Asiakkaiden käytössä on jo kehittyneet ohjelmat sen toteutettavaksi ja se tulisi tehdä myös niiden osalta, jotka toimittavat fyysisiä materiaaleja.

Tarkoituksena on ajaa Fivaldi-ohjelmisto alas mahdollisimman pian ja luopua sen käytöstä. Sen aiheuttamat kustannukset rasittavat yritystä ja ohjelmiston ulkonäkö toimintoihin ei vastaa tätä päivää. Siirtämällä yritykset modernien kirjanpito-ohjelmistojen käyttäjiksi yritys sekä säästää rahaa, että työt voidaan tehdä keskitetymin. Puhumattakaan siitä, että monen työntekijän osaaminen sen käytössä on heikkoa. (Toimeksiantaja 2018b.)

Tutkimustuloksia voidaan pitää tarpeeksi luotettavina, jotta sen pohjalta voidaan tehdä päätöksiä hinnoittelun suhteen. Arviomme mukaan kustannukset kohdistettiin tarpeeksi hyvin, jotta voimme luottaa saatuihin kannattavuusprosentteihin ja virhemarginaali on hyväksyttävä. Enemmän virheitä voi olla tuntikirjauksissa, jotka työntekijät järjestelmään syöttävät. Tuntikirjaus tehdään minuutin tarkkuudella, mutta kirjattu aika voi poiketa todellisuudesta inhimillisten erheiden vuoksi. Esimerkiksi useamman tunnin työ yhden asiakkaan parissa voi sisältää paljon muutakin työtä tai seuranta unohtuu tehdä, eikä todelliset tunnit ole merkitty oikein järjestelmään. Siksi voikin olla hyvä, ettei toimintoja lähdetty tutkimaan tarkemmin, vaan tehtiin kokonaisvaltainen tutkimus kokonaisajankäytöstä. Mikäli tutkimusta halutaan tehdä syvemmin ja entistä tarkemmin, tulee työtehtävät selittää ja

ajankäyttöä seurata tarkemmin. Kun ne kohdistetaan vielä oikein taloushallintoon, palkkahallintoon ja suoritettaviin lisätöihin, saadaan arvokasta tietoa asiakkaan kannattavuudesta.

7.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja pitkä prosessi, jossa pääsin alusta asti tutkimaan itselleni mielenkiintoista aihetta. Halusin tutkia työssä aihetta, josta olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle ja pääsisin tutkimaan koulussa opittavia asioita eli sisäistä laskentaa. Pääsin hyödyntämään omia vahvuuksiani laskennassa. Oma tietotaito parani huomattavasti syventyessäni enemmän kustannus- ja toimintolaskentaan prosessin aikana sekä teorian että käytännön laskemisen aikana.

Tutkimus oli hyödyllinen myös toimeksiantajan kannalta, joka sai arvokasta tietoa asiakas-kohtaisista kannattavuuksista. Jatkossa voin kehittää opinnäytetyössä tehtyjä laskelmia ja tuottaa parempaa tietoa kannattavuuksista hinnoittelun tueksi.

Tutkimuksen alkuperäinen tarkoitus oli tutkia asiaa pienemmällä aikavälillä, keskittymällä pieneen asiakasmäärään ja toteuttaa toimintolaskentaa tarkemmin useiden eri toimintojen kautta. Toimeksiantajan tarve saada tietoa asiakaskannattavuuksista pidemmältä ajalta muutti tutkimuksen kulkua, mutta lopputulos oli hyvä siitä huolimatta. Toimeksiantaja sai haluamansa raportin ja periaatteessa pääsin toimintolaskennan suhteen helpommalla, kun toimintoja oli vain kaksi. Sen sijaan tutkittava aineiston määrä kasvoi huomattavasti.

Yhteenvetona opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi, vaikka oli ajanjaksoja, jolloin työ jäi tekemättä kokonaan. Pysyin kuitenkin aikataulussa kohtuullisen hyvin, eikä missään vaiheessa tullut kiire tehdä työtä loppuun. Kokonaisuutena projektinhallinta, tutkimus ja raportin kirjoittaminen kehittyi omalla kohdallani. Tutkimuksen tulokset olivat tarpeeksi luotettavat ja se tuotti hyödyllistä tietoa, jonka pohjalta toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa.

Lähteet

- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. Alma Talent. Helsinki.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otava. Helsinki.
- Finago, 2015. Tilitoimistojen tunnusluvut. Luettavissa: <https://blog.finago.com/fi/tilitoimistojen-tunnusluvut>. Luettu: 1.11.2018.
- Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. 2012. Cost accounting: a managerial emphasis. Harlow: Pearson Education cop.
- Koho 2017. Tilitoimistopalveluiden hinnoitteluopas. Luettavissa: <http://blog.kohosales.com/yritystoiminnantehostaminen/topic/hinnoitteluopas>. Luettu: 10.10.2018.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Netvisor 2017. Miten tilitoimistojen käy tulevaisuudessa? Luettavissa: <https://netvisor.fi/blog/miten-tilitoimistojen-kay-tulevaisuudessa/>. Luettu: 4.11.2018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Taloushallintoliitto 2018a. Mitä palvelut maksavat ja asiointi vaatii minulta? Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta>. Luettu: 10.10.2018.
- Taloushallintoliitto 2018b. Tilitoimistoala Suomessa. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>. Luettu: 4.10.2018.
- Taloushallintoliitto 2018c. Kirjanpito- ja tilipääöspalveluiden toimialan liikevaihto jatkoi kasvuaan kuluvana vuonna. Luettavissa: <http://uutiset.taloushallintoliitto.fi/news/kirjanpito-ja-tilipaeaatoespalveluiden-toimialan-liikevaihto-jatkoi-kasvuaan-kuluvana-vuonna-324981>. Luettu: 4.11.2018.
- Tilastokeskus 2018. Talousluokitukset. Luettavissa: https://www.stat.fi/meta/luokitukset/index_talous.html. Luettu: 4.11.2018.
- Tilitoimisto X 2018. WWW-sivu. Luettu: 2.10.2018.
- Toimeksiantaja 2018a, 12.10.2018. Haastattelu. Helsinki.
- Toimeksiantaja 2018b, 8.11.2018. Haastattelu. Helsinki.
- Visma 2018. ValueFrame. Luettavissa: <https://psa.visma.fi/valueframe/>. Luettu: 26.9.2018.

Yrittäjät 2014. Sähköinen taloushallinto. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-vali-lehti=2>. Luettu: 4.11.2018.

Liitteet

Liite 1. Ajankäyttö asiakaskohtaisesti (h)

Asiakas#	Yhtiömuoto	Hinnoittelu	Toiminnot (h)		
			Taloushallinto	Palkkahallinto	Yhteensä
21	Oy	Kiinteä	948,05	233,80	910,98
162	Oy	Kiinteä	657,42	88,69	558,28
17	Oy	Kiinteä	314,66	136,26	361,02
9	Oy	Kiinteä	363,87	43,92	303,83
115	Oy	Kiinteä	387,22	34,65	311,23
153	Oy	Kiinteä	159,92	119,28	233,51
125	Oy	Tunti	282,28	8,82	210,45
118	Oy	Kiinteä	254,25	29,46	211,06
31	Oy	Kiinteä	238,28	6,93	177,13
139	Oy	Kiinteä	336,18	83,08	323,20
57	Oy	Tunti	181,30	77,48	206,98
111	Oy	Tunti	253,04	54,74	235,48
77	Oy	Kiinteä	265,38	12,15	201,71
117	Oy	Tunti	156,17	94,88	206,43
58	Oy	Kiinteä	363,27	17,09	276,57
140	Oy	Kiinteä	234,42	17,11	184,55
16	Oy	Kiinteä	166,78	35,52	154,64
101	Oy	Kiinteä	128,50	2,28	94,07
66	Oy	Kiinteä	163,48	30,42	147,20
120	Oy	Tunti	127,30	22,23	113,16
33	Oy	Kiinteä	70,07	25,70	75,75
133	Oy	Kiinteä	68,64	11,21	60,24
94	Oy	Kiinteä	95,49	16,39	84,60
52	Oy	Kiinteä	82,28	23,14	81,91
62	Oy	Tunti	96,37	31,09	99,93
109	Oy	Kiinteä	111,96	3,51	83,48

Liite 2. Asiakaskohtaiset kustannukset toiminnoittain (€)

Asiakas#	Taloushallinto	Palkkahallinto	Muut resurssi- kustannukset	Ohjelmisto- kustannukset	Yhteensä
21	23 697,36 €	8 181,64 €	14 127,81 €	25 365,23 €	71 372,05 €
162	16 432,85 €	3 103,63 €	8 657,98 €	490,00 €	28 684,47 €
17	7 865,15 €	4 768,38 €	5 598,80 €	630,00 €	18 862,33 €
9	9 095,34 €	1 536,87 €	4 711,88 €	3 789,59 €	19 133,68 €
115	9 678,83 €	1 212,55 €	4 826,73 €	- €	15 718,11 €
153	3 997,25 €	4 174,11 €	3 621,30 €	7 496,02 €	19 288,67 €
125	7 055,81 €	308,65 €	3 263,71 €	6 492,42 €	17 120,58 €
118	6 355,22 €	1 030,79 €	3 273,26 €	2 983,85 €	13 643,12 €
31	5 955,94 €	242,51 €	2 746,97 €	2 415,88 €	11 361,29 €
139	8 403,08 €	2 907,18 €	5 012,37 €	2 978,01 €	19 300,64 €
57	4 531,75 €	2 711,21 €	3 209,86 €	3 273,17 €	13 725,99 €
111	6 324,85 €	1 915,58 €	3 651,91 €	1 862,57 €	13 754,92 €
77	6 633,50 €	425,25 €	3 128,22 €	- €	10 186,97 €
117	3 903,67 €	3 320,18 €	3 201,39 €	3 274,39 €	13 699,63 €
58	9 080,15 €	598,19 €	4 289,15 €	2 137,59 €	16 105,08 €
140	5 859,43 €	598,68 €	2 862,04 €	1 811,96 €	11 132,11 €
16	4 168,72 €	1 242,92 €	2 398,28 €	- €	7 809,92 €
101	3 211,91 €	79,86 €	1 458,81 €	2 298,91 €	7 049,49 €
66	4 086,41 €	1 064,59 €	2 282,77 €	- €	7 433,77 €
120	3 182,02 €	777,99 €	1 754,96 €	3 253,60 €	8 968,57 €
33	1 751,46 €	899,49 €	1 174,82 €	877,00 €	4 702,77 €
133	1 715,70 €	392,42 €	934,26 €	2 268,59 €	5 310,96 €
94	2 386,88 €	573,69 €	1 312,04 €	1 862,07 €	6 134,69 €
52	2 056,68 €	809,84 €	1 270,35 €	856,27 €	4 993,13 €
62	2 408,93 €	1 088,11 €	1 549,78 €	1 517,74 €	6 564,56 €
109	2 798,42 €	122,97 €	1 294,67 €	1 676,12 €	5 892,18 €

Liite 3. Asiakaskohtaisia kannattavuuksia (%)

Asiakas#	Yhtiömuoto	Hinnoittelu	Laskutus	Kustannukset	Tulos	Kannattavuus %
21	Oy	Kiinteä	61 381,21 €	71 372,05 €	- 9 990,84 €	-16 %
162	Oy	Kiinteä	39 680,66 €	28 684,47 €	10 996,20 €	28 %
17	Oy	Kiinteä	37 444,22 €	18 862,33 €	18 581,89 €	50 %
9	Oy	Kiinteä	36 690,74 €	19 133,68 €	17 557,06 €	48 %
115	Oy	Kiinteä	30 675,72 €	15 718,11 €	14 957,61 €	49 %
153	Oy	Kiinteä	26 972,58 €	19 288,67 €	7 683,91 €	28 %
125	Oy	Tunti	21 675,92 €	17 120,58 €	4 555,34 €	21 %
118	Oy	Kiinteä	18 781,50 €	13 643,12 €	5 138,38 €	27 %
31	Oy	Kiinteä	18 469,07 €	11 361,29 €	7 107,77 €	38 %
139	Oy	Kiinteä	17 880,81 €	19 300,64 €	- 1 419,82 €	-8 %
57	Oy	Tunti	17 044,09 €	13 725,99 €	3 318,10 €	19 %
111	Oy	Tunti	15 770,69 €	13 754,92 €	2 015,78 €	13 %
77	Oy	Kiinteä	15 535,25 €	10 186,97 €	5 348,28 €	34 %
117	Oy	Tunti	15 366,34 €	13 699,63 €	1 666,71 €	11 %
58	Oy	Kiinteä	13 265,66 €	16 105,08 €	- 2 839,42 €	-21 %
140	Oy	Kiinteä	12 672,42 €	11 132,11 €	1 540,31 €	12 %
16	Oy	Kiinteä	12 174,74 €	7 809,92 €	4 364,82 €	36 %
101	Oy	Kiinteä	10 767,11 €	7 049,49 €	3 717,62 €	35 %
66	Oy	Kiinteä	10 400,00 €	7 433,77 €	2 966,22 €	29 %
120	Oy	Tunti	10 102,48 €	8 968,57 €	1 133,91 €	11 %
33	Oy	Kiinteä	9 750,44 €	4 702,77 €	5 047,67 €	52 %
133	Oy	Kiinteä	8 808,74 €	5 310,96 €	3 497,78 €	40 %
94	Oy	Kiinteä	7 713,45 €	6 134,69 €	1 578,77 €	20 %
52	Oy	Kiinteä	7 514,99 €	4 993,13 €	2 521,86 €	34 %
62	Oy	Tunti	7 099,54 €	6 564,56 €	534,98 €	8 %
109	Oy	Kiinteä	7 071,96 €	5 892,18 €	1 179,78 €	17 %