



Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Jonna Juva

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

JUVA, JONNA:
Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 0 sivua
Toukokuu 2021

Opinnäytetyössä oli tarkasteltavana suomalaisen palkanlaskennan ja HR-palveluiden asiantuntijayritys Silta Oy:n erään yksikön sekä erään asiakkaan tunnusluvut ja tuloslaskelmat. Tätä erästä yksikköä kutsuttiin tässä opinnäytetyössä yksiköksi Y ja erästä asiakasta nimellä Asiakas X. Tarkoituksena oli laskea yksikön Y ja Asiakas X:n kannattavuuden tunnusluvut ja tarkastella niitä sekä tuloslaskelman eriä, ja vertailla niitä toisiinsa. Kannattavuus riippuu tuotoista ja kustannuksista eli kun tuotot ovat kustannuksia suuremmat, toiminta on kannattavaa. Tavoitteena oli näiden toimenpiteiden avulla löytää kehitysideoita ja -kohtia, joilla voidaan parantaa Silta Oy:n asiakaskannattavuutta Asiakas X:n osalta. Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakkaan tuomien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten välistä erotusta.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi kehitysideoita ja -ehdotuksia Asiakas X:n asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Ensimmäinen kehitysidea oli manuaalisen työn vähentäminen tai poistaminen, jonka ansiosta tuottavuus kehittyisi sekä virheen mahdollisuudet pienenisivät merkittävästi. Toinen merkittävä kehitysehdotus oli kustannuspaikan sisäisten vyörytysten suuren määrän pienentäminen kehittämällä järjestelmien ongelmakohtia, minkä ansiosta kustannuksia saataisiin karsittua myös muista tuloslaskelman eristä, kuten henkilöstökustannuksista. Samalla myös asiakastyytyväisyys paranisi.

Johtopäätöksenä tästä opinnäytetyöstä on, että Asiakas X:n asiakaskannattavuus on ollut aiemmin negatiivinen, mutta se on noussut positiiviseksi. Se ei kuitenkaan ole kovin hyvällä tasolla. Asiakas X:n osalta kokonaistulosprosentti oli vuonna 2020 5,92 %, joka on noin puolet huonompi kuin yksikön Y kokonaistulosprosentti 10,34 %. Jatkokehitysehdotuksena tässä työssä oli tuloslaskelmien erien rakenteiden tarkempi tutkiminen, jotta voidaan nähdä paremmin, millaisista asioista kustannukset todellisuudessa koostuvat ja onko siellä kenties joitakin yllättävän merkittäviä kustannuseriä, joista olisi hyvin mahdollista karsia.

Asiasanat: asiakaskannattavuus, kannattavuus, asiakas, palkkahallinto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

JUVA, JONNA:
Developing Customer Profitability

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 0 pages
May 2021

This thesis examined the key figures and income statements of a single department and a single customer of Silta Oy, a Finnish payroll and HR services expert company. In this thesis, the unit was called Unit Y and the customer was called Customer X. The purpose was to calculate the key figures of Unit Y and Customer X and to look at them and the items in the income statement and to compare them with each other. Profitability depends on income and costs meaning when income is higher than costs the operations are profitable. The aim of these measures was to find development ideas and points that could be used to improve Silta Oy's customer profitability for Customer X. Customer profitability means the difference between the returns brought by the customer and the costs caused.

As a result of the thesis development ideas and suggestions were created to improve Customer X's customer profitability. The first development idea was to reduce or eliminate manual labor, which would significantly improve productivity and reduce the potential for error. Another significant development proposal was to reduce the large number of internal transfers of the cost center by improving problem areas in the systems, which would also reduce costs from other items in the income statement such as personnel costs. At the same time, customer satisfaction would also improve.

The conclusion of this thesis is that Customer X's customer profitability has been negative in the past, but it has become positive. However, it is not at a very good level. For customer X, the total profit margin in 2020 was 5.92%, which was about half of the total profit margin of unit Y which was 10.34%. A further development proposal in this work was to examine the structures of the items in the income statements in more detail in order to better see what the costs actually consist of and whether there are perhaps some surprisingly significant cost items that could very well be cut.

Key words: customer profitability, profitability, customer, payroll administration

SISÄLLYS

| | | |
|-------|-------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Kannattavuus ja asiakaskannattavuus..... | 6 |
| 1.2 | Toimeksiantajayritys | 6 |
| 1.3 | Työn tavoite ja tarkoitus | 7 |
| 1.4 | Työn rakenne | 8 |
| 2 | TUOTOT JA KUSTANNUKSET..... | 10 |
| 2.1 | Toiminnan tuotot | 10 |
| 2.2 | Toiminnan kustannukset | 11 |
| 2.2.1 | Muuttuvat ja kiinteät kustannukset | 12 |
| 2.2.2 | Aine- ja tavarakustannukset..... | 14 |
| 2.2.3 | Henkilöstökustannukset | 15 |
| 2.2.4 | Rahoituskustannukset..... | 16 |
| 3 | KANNATTAVUUS..... | 18 |
| 3.1 | Yrityksen kannattavuus | 18 |
| 3.1.1 | Kokonaistulos (tilikauden tulos)..... | 18 |
| 3.1.2 | Liiketulos (liikevoitto) | 19 |
| 3.1.3 | Käyttökate | 19 |
| 3.1.4 | Myyntikate | 19 |
| 3.1.5 | Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)..... | 20 |
| 3.1.6 | Oman pääoman tuotto (ROE) | 21 |
| 3.2 | Katetuottoajattelu | 21 |
| 3.3 | Kannattavuuden parantaminen..... | 22 |
| 3.3.1 | Myyntin lisääminen..... | 23 |
| 3.3.2 | Hinnan nostaminen | 23 |
| 3.3.3 | Kustannusten karsiminen..... | 24 |
| 3.4 | Asiakaskannattavuus | 25 |
| 3.5 | Asiakaskate..... | 28 |
| 4 | KANNATTAVUUDEN TARKASTELU..... | 31 |
| 4.1 | Kannattavuuden tunnusluvut | 31 |
| 4.1.1 | Tuloslaskelmien erien vertailu 2020 | 31 |
| 4.1.2 | Asiakas X:n tunnusluvut | 36 |
| 4.1.3 | Silta Oy:n yksikön Y tunnusluvut..... | 37 |
| 4.1.4 | Tunnuslukujen vertailu | 39 |
| 4.2 | Manuaalinen työ..... | 40 |
| 4.3 | Herkkyysanalyysi | 43 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 48 |

| | |
|-----------------------------------------------|----|
| 5.1 Työn tavoite ja tarkoitus | 48 |
| 5.2 Työn tulokset..... | 48 |
| 5.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysideat | 50 |
| 5.4 Pohdinta..... | 51 |
| LÄHTEET..... | 53 |

1 JOHDANTO

1.1 Kannattavuus ja asiakaskannattavuus

Kannattavuus on yritystoiminnan lähtökohta. Yrityksen kannattavuus on riippuvainen tuotoista ja kustannuksista. Kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin kustannukset, toiminta on kannattavaa. Selkein kannattavuuden mittari onkin yrityksen kokonaistulos, sillä siihen on laskettu mukaan yrityksen kaikki tuotot ja kustannukset. Kannattavuutta voidaan mitata myös muilla tunnusluvuilla, joista keskeisiä kokonaistulokset lisäksi ovat myyntikate, käyttökate ja liiketulos. (Eklund & Kekkonen 2018, 76.)

Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakkaan tuomien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten välistä erotusta (Mäntyneva 2002, 14). Asiakaskannattavuus eroaa näin ollen tavallisesta kannattavuudesta vain siten, että siinä tarkastellaan tietyn asiakkaan kannattavuutta eikä koko yrityksen. Asiakaskannattavuuden mittaamisella yritys pyrkii selvittämään asiakkaan arvoa yritykselle nyt ja tulevaisuudessa (Bergström & Leppänen 2016, 449).

1.2 Toimeksiantajayritys

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksenä toimii suomalainen palkanlaskennan ja HR-palveluiden asiantuntijayritys Silta Oy:n eräs toimipaikka. Tätä toimipaikkaa kutsutaan tässä työssä yksiköksi Y. Silta Oy on perustettu vuonna 2001 ja sillä on toimipaikkoja viisi, Helsingissä, Turussa, Tampereella, Pieksämäellä ja Tallinnassa. Liikevaihto vuonna 2020 oli 21 miljoonaa euroa ja liikevoitto 1,7 miljoonaa euroa. Henkilöstöä Sillassa on noin 300. Silta Oy on osa Administer-konsernia. Sillan kautta yli sata tuhatta suomalaista saa palkkansa tililleen joka kuukausi. (Silta, n.d.)

Toimintaperiaatteita Sillassa ovat hyvä työntekijä- ja asiakaskokemus, operatiivinen erinomaisuus Sillassa ja asiakkaalla, jämäkkä ja yksilöä arvostava johtami-

nen, rohkeus uudistaa, kokeilla ja tehdä valintoja sekä kasvu valituilla palvelualueilla (Silta, n.d.). Sillan arvot ovat yhdessä tehden, rohkeus uudistua, arvostus toisiamme kohtaan, työniloa kaikille ja kokemuksia kohtaamisissa. Visio eli mihin tähdätään, Sillassa on mukavin työpaikka, jossa ammatistaan ylpeät siltalaiset arvostavat toisiaan ja luovat ylivertaisen asiakaskokemuksen. Sillan missio eli mitä tehdään, on tuottaa sujuvaa palkka- ja HR-palvelua älykkäästi – vapauttamalla aikaa, panostamalla kokemuksiin ja olemalla hyvä kumppani. (Silta, 2020.)

Sillan palveluihin kuuluvat palkanlaskenta, HR-palvelut, konsultointi, PEO-palvelut, Simo – Silta mobiili sekä HR-analytiikka. Palkanlaskentapalveluita tarjotaan asiakkaalle alusta loppuun asti käyttäen alan viimeisintä teknologiaa. Silta on palkanlaskennan alalla Suomen johtava yritys. Sillasta löytyy osaamista yli sadasta työehtosopimuksesta. HR-palveluilla tuetaan asiakasyritystä strategisen tason suunnittelussa sekä operatiivisissa käytännön HR-tehtävissä. Asiakkaan tarpeen mukaan yhteistyö voi olla projektiluonteista tai jatkuvaa osa- tai kokoaikapalvelua. Konsultointipalveluilla selvitetään asiakasyrityksen palkanlaskennan ja HR:n nykytilaa. Tämän avulla kuvataan prosessit ja havaitaan kehityskohteita, joita muuttamalla voidaan säästää aikaa ja rahaa. (Silta, n.d.)

Sillan PEO-palvelut tarkoittavat kokonaisvaltaista palvelua ulkomaisille yrityksille, joilla on suomalaisia työntekijöitä, jotka asuvat ja työskentelevät Suomessa, mutta yrityksellä ei ole tytäryhtiötä Suomessa. Simo – Silta mobiili on älypuhelinsovellus, jossa näkyy työntekijälle kaikki hänen ajan tasalla olevat keskeiset palkkatietonsa. Sen kautta pystyy myös toimittamaan palkanlaskentaan tärkeitä dokumentteja, kuten esimerkiksi uuden verokortin. HR-analytiikka on dynaaminen työkalu, josta näkee jatkuvasti yrityksen ajantasaisen tilanteen. Tämän datan perusteella autetaan yrityksen johtoa tekemään harkittuja päätöksiä, jotka tukevat liiketoiminnan kehitystä. (Silta, n.d.)

1.3 Työn tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritys Silta Oy:n asiakaskannattavuutta Asiakas X:n osalta. Tavoitteena on löytää kehityskohtia ja -ide-

oita, joiden avulla Asiakas X:n asiakaskannattavuuden kehittäminen on mahdollista. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Asiakas X:n asiakaskannattavuutta Silta Oy:lle. Sitä selvitetään laskemalla ja tutkimalla Asiakas X:n ja Sillan yksikön Y tunnuslukuja sekä vertailemalla niitä ja tuloslaskelmien eriä toisiinsa. Asiakas X on yksi Sillan yksikön Y asiakkaista ja näin ollen Asiakas X:n asiakaskannattavuus vaikuttaa myös yksikön Y kannattavuuteen.

Asiakas X:n asiakaskannattavuuden tutkiminen on tärkeää, sillä usein yrityksissä asiakkaat ovat hyvin eri tasoilla kannattavia ja osa jopa kannattamattomia kokonaan. Jos asiakaskohtaisia kannattavuuksia ei tutkita, saattaa joku asiakas olla pitkään kannattamaton huomaamatta, jolloin muiden asiakkaiden tuotot kattavat kannattamattoman asiakkaan aiheuttamat tappiot. Pitemmän päälle kannattamattomista asiakkaista luopumista kannattaa harkita etenkin, jos ei löydy tapoja kehittää asiakaskannattavuutta positiiviseksi. Vaikka asiakas olisi kannattava, mutta kannattavuus on keskimääräistä heikompi, on sille hyvä löytää syyt ja tutkia, miten sitä voitaisi kehittää paremmaksi.

Tähän työhön tarkasteltavaksi asiakkaaksi valikoitui Asiakas X toimeksiantajan pyynnöstä. Asiakas X oli toimeksiantajan pyyntö siitä syystä, että olen hoitanut itse tämän asiakkaan palkkapalvelua, joten tunnen hyvin juuri tämän asiakkaan palkkapalvelun eri työvaiheet ja ongelmakohtia. Näin ollen on helpompaa analysoida eri kustannusten eroavaisuuksien syitä ja löytää kehityskohtia.

1.4 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä käsitellään ensimmäisenä työn teoreettinen viitekehys. Teoreettisessa viitekehyksessä ensimmäisenä käsitellään yrityksen toiminnan tuottoja ja kustannuksia. Tuottoja ja kustannuksia käsittelevissä kappaleissa käsitellään niiden rakennetta ja muodostumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Kustannuksien käsittely on jaettu useampaan osaa eri kustannustyyppien mukaan. Näitä kustannustyyppejä on muuttuvat ja kiinteät kustannukset, aine- ja tavarakustannukset, henkilöstökustannukset sekä rahoituskustannukset.

Seuraavaksi käsitellään teoreettisen viitekehysten osuutta kannattavuus. Tässä luvussa käsitellään yrityksen kannattavuutta, katetuottoajattelua, kannattavuuden parantamista, asiakaskannattavuutta sekä asiakaskatetta. Yrityksen kannattavuudesta käydään läpi, mitä se ylipäätään tarkoittaa, ja yleisimpiä kannattavuuden tunnuslukuja. Kannattavuuden parantamisesta kertovassa kappaleessa käsitellään kannattavuuden parantamiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat myynnin lisääminen, hinnan nostaminen ja kustannusten karsiminen.

Kun teoreettinen viitekehys on käyty läpi, luvussa neljä käsitellään käytännön osuutta. Käytännön osuudessa tarkastellaan tehtyjä laskelmia Silta Oy:n yksiköstä Y sekä Silta Oy:n asiakaskannattavuudesta Asiakas X:n osalta. Ensimmäisenä vertaillaan tuloslaskelmien eriä ja niiden vaikutusta tunnuslukuihin. Sen jälkeen analysoidaan kannattavuuden tunnuslukuja. Niitä analysoidaan ensin Asiakas X:n osalta, sitten yksikön Y osalta, ja näiden jälkeen niitä vertaillaan toisiinsa. Seuraava luku käytännön laskelmista käsittelee manuaalisen työn kannattavuutta ja sen parantamista. Viimeisessä käytännön laskelmien luvussa käsitellään erilaisia herkkyysoanalyyskejä, joita on tehty Asiakas X:n tuloslaskelmasta. Näillä herkkyysoanalyysseillä on testattu eri kannattavuustekijöiden vaikutusta Asiakas X:n asiakaskannattavuuteen.

Käytännön laskelmien jälkeen tulee johtopäätökset ja pohdinta. Tässä luvussa käydään läpi vielä työn tarkoitus ja tavoitteet, ja analysoidaan, kuinka niissä on onnistuttu. Sen jälkeen käydään läpi tulokset tiivistettyinä. Seuraavana vaiheena on johtopäätökset ja jatkokehitysideat. Johtopäätöksissä käsitellään, mitä analyysseistä voidaan päätellä. Jatkokehitysideoissa käydään läpi asioita, joita voisi vielä tutkia lisää, jotta tästä saisi vielä enemmän hyötyä irti. Viimeisenä lukuna tässä osiossa on oma pohdinta, jossa käsitellään opinnäytetyön tekemistä ja mitä oppeja siitä on jäänyt.

2 TUOTOT JA KUSTANNUKSET

2.1 Toiminnan tuotot

Tuotot tarkoittavat asiakkailta saatua rahaa eli ne syntyvät yritystoiminnassa tuotteiden ja palvelujen myynnistä oman toimintapiirin ulkopuolelle (Vilkkumaa 2005, 63.) Suurimman osan tuotoistaan yritys saa varsinaisesta toiminnastaan eli tavaroiden ja palveluiden myynnistä. Kokonaismyyntituotot koostuvat kaikkien tuotteiden myyntituotoista yhteensä ja ne näkyvät kirjanpidossa liikevaihtona. (Eklund & Kekkonen 2018, 32, 35.) Liikevaihto tarkoittaa yhteenlaskettua eri tuotteiden ja palvelujen myyntimäärien ja yksikköhintojen tuloa. Liikevaihto on siis rahamäärä, joka tulee yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta palveluja, projekteja ja tavaroita myymällä. Liikevaihto muodostuu bruttomyyntistä vähennettynä myönnettyillä avustuksilla, arvonlisäverolla ja muilla välittömästi myynnin määrään perustuvilla veroilla. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2017, 51–52.)

Laskentatoimessa pidetään yleisesti tärkeänä kustannusten ja tuottojen kohdistusperiaatteena aiheuttamisperiaatetta. Aiheuttamisperiaate tarkoittaa kustannusten ja tuottojen kohdistamista esimerkiksi sille ajanjaksolle tai tuotteelle, jonka ajatellaan aiheuttaneen kyseessä olevan kustannuksen tai tuoton. Käsitettä tuotto pohditaan yleisesti paljon vähemmän kuin käsitettä kustannus, joka on laskentatoimen toinen peruskäsite. Suuri osa laskentatoimesta on yleensä keskittynyt kustannuksien käsittelyyn ja niiden kohdistamisen pohtimiseen. Tämä johtuu luultavasti ensisijaisesti laskentajärjestelmien kehityksestä eli kirjanpidollisesta ajattelusta taustalla. Toinen syy tähän luultavasti on, että tuottojen kohdistamisen ajatellaan olevan helpompaa kuin kustannusten kohdistamisen. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa, sillä aiheuttamisperiaatteen mukaisesti on lähes yhtä vaikea sanoa suoraan, mistä tuotot tulevat kuin se, mistä kustannukset johtuvat. Syntyykö tuotto esimerkiksi yksikön myyntipanostuksesta vai koko yrityksen toteuttamasta yrityskuvakampanjasta? Tähän ei yleensä ole helppoa löytää vastausta. (Vilkkumaa 2005, 58, 63.)

Tyypillisesti tuotot syntyvät myymällä tuotteita. Tuotteella voidaan tarkoittaa fyysistä tavaraa, palvelua tai muuta asiaa, jota yritys tarjoaa markkinoille. Tuottoihin vaikuttavat tuotteiden määrä sekä niiden hinta. Johdon laskentatoimen laskelmissa tuotot määritellään laskentatilanteen mukaan. Tällöin esimerkiksi myytessä kolme tuotetta sadan euron hinnalla, tuottoja saadaan kolmesataa euroa. Liikekirjanpidossa tuotot tarkoittavat tilikaudelle kuuluvaa osaa tuloista, jolloin jos edellä olevasta esimerkistä kaksi tuotetta luovutetaan nykyisellä tilikaudella ja yksi seuraavalla, tämän tilikauden tuotoiksi lasketaan kaksisataa euroa. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 91.)

Myyntituotot eli liikevaihto on yksi tärkeimpiä kohteita tavoite- ja seurantalaskelmissa. Jos myynnin raporteista huomataan toteutuneen myynnin poikkeavan huomattavasti suunnitellusta, johto ja vastuhenkilöt tekevät poikkeamien syistä analyysyjä sekä mahdollisia muutoksia liiketoimintaan. Myynnin raportoinnista halutaan kattavaa eri kriteerein tarkasteltuna. Myyntituottoja voidaan raportoida esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, asiakkaittain, asiakasryhmittäin tai ajanjaksoittain. (Eklund & Kekkonen 2018, 33.)

Yritys voi saada muitakin tuottoja kuin varsinaisia liiketoiminnan myyntituottoja. Näitä muita tuottoja yritykselle voivat olla esimerkiksi korkotuotot sijoittamilleen varoille, liiketilojen vuokrauksesta saadut tuotot, käytetyn laitteen myynnistä tulevat myyntivoitot tai avustukset. Muut tuotot ovat myyntituottoihin verrattuna melko pieniä eriä, joten myyntituotot ovat yrityksen kannattavuuden kannalta ratkaisevia. Laskelmissa myyntituottojen kuvaava suhteellinen eli prosentuaalinen arvo on yleensä sata eli myyntituotot toimivat vertailukohtana, kun muita tuottoja ja kustannuksia verrataan suhteellisesti. (Eklund & Kekkonen 2018, 30, 34.)

2.2 Toiminnan kustannukset

Yritykselle syntyy menoja sen hankkiessa voimavaroja talousyksikössä käytettäväksi. Menojen määrän ja ajoituksen määrittävät osto-, työ-, vuokra-, laina- ja muut sopimukset sekä lainsäädäntö. Tuloja ja menoja tulee jaksottaa eli erotella lainsäädännön määrittelemällä tavalla tilikausille tilinpäätösraportointia varten.

Tätä varten ovat kehittyneet tilikauden tuottojen ja kulujen käsitteet. Kulu tarkoittaa tuloskaudelle kuuluvaa osuutta menoista. Kustannuksia yritykselle aiheutuu hankittujen voimavarojen käytöstä tai käyttämättömyydestä. Kustannuskäsite tarkoittaa näin ollen voimavaran käyttöä tai menetystä. (Pellinen 2019, 15–16.)

Vilkkumaan (2005, 73) määritelmä kustannukselle on, että se on tuotannontekijän rahassa mitattava käyttö tai kulutus, tai tuotannontekijän määrä kerrottuna tuotannontekijän hinnalla yksikköä kohti. Eskolan ja Mäntysaaren mukaan laskentatoimessa kustannus tarkoittaa yrityksen tuotantoprosessin tuotannontekijän rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta. Kustannuksia voidaan kohdistaa erikokoisiin osiin. Niitä voidaan laskea esimerkiksi yhden tuotteen tai tuotteen osan tasolta. Toisaalta kustannuksia voidaan laskea myös koko yrityksen osalta, mikä on toinen ääripää tuotteen osan tasolta laskemisesta. Kustannuksia voidaan laskea myös muun muassa erilaisille projekteille, asiakkaille tai yrityksen eri osille. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

Kustannukset ovat keskeisessä osassa sisäisessä laskentatoimessa, sillä laskentatoimen ajatuksen mukaan yritykselle on elintärkeää olla tietoinen toimintansa kustannuksista. Kustannusten avulla pystytään laskemaan koko toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja sekä niitä voidaan hyödyntää yrityksen tulevaisuuden ennustamiseen. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.) Kustannuksia ja tuottoja ei lasketa siitä syystä, että ne olisivat vain kiva tietää. Niiden laskemiseen panostetaan, sillä tuotetusta tiedosta uskotaan olevan apua parempien päätöksiä tekemiseen liiketoiminnassa. (Suomala ym. 2011, 20–21.)

2.2.1 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Kustannuksia voidaan ryhmitellä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Jako näiden välillä tehdään sen perusteella, miten kustannukset ovat riippuvaisia toiminnan volyyminä eli toiminnan määrästä. Muuttuvat kustannukset ovat suoraan yhteydessä toiminnan volyymin muutoksiin ja ovat sitä suuremmat mitä enemmän valmistetaan tai myydään. Kiinteät kustannukset eivät ole suoraan yhteydessä volyymin tasoon eivätkä näin ollen muutu valmistus- tai myyntimäärien mukaan. (Alhola & Lauslahti 2006, 55.)

Yritystoiminnan kaikki kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuviin kustannuksiin kuuluvat aine- ja tavarakustannukset, tuotannon alihankintakustannukset, tuotannon palkkakustannukset sekä urakka- ja proviisipalkat henkilösivukuluineen. Tuotannon palkkakustannuksista osa voi olla muuttuvia ja osa kiinteitä kustannuksia. Yksinkertaisimmillaan palkkakustannukset on saatettu jakaa niin, että laskelmissa työntekijöiden tuntipalkat ovat muuttuvia kustannuksia ja työnjohdon kuukausipalkat kiinteitä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2018, 54–55.)

Muuttuvia kustannuksia on kolme eri tyyppiä. Jos muuttuvat kustannukset kasvavat ja vähenevät suoraan verrannollisesti toiminta-asteen muutoksen mukaisesti, ne ovat silloin lineaarisesti muuttuvia kustannuksia. Muuttuvia kustannuksia kutsutaan progressiivisesti muuttuviksi kustannuksiksi, kun niiden määrä muuttuu toiminta-asteeseen nähden ylisuhteisesti. Jos taas muuttuvat kustannukset muuttuvat toiminta-asteeseen nähden alisuhteisesti, niitä kutsutaan degressiivisesti muuttuviksi kustannuksiksi. Progressiivisesti muuttuvia kustannuksia voi olla muun muassa ylityöt, sillä tällöin työtunnit ovat yritykselle kalliimpia kuin normaalisti. Degressiivisesti muuttuvia kustannuksia voi syntyä esimerkiksi suurista ostoista, joista saa paljousalennuksen, jolloin yksikköhinta pienenee. (Alhola & Lauslahti 2006, 55–56.)

Kiinteät kustannukset tarkoittavat kustannuksia, joiden määrä pysyy samana, vaikka yrityksen tuotantomäärä vaihtelisikin. Toiminta-asteen muutokset eivät siis vaikuta kiinteisiin kustannuksiin, ja ne syntyvät pääasiassa ajan kulumisen perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.) Kiinteät kustannukset ovat kapasiteettikustannuksia, joita syntyy silloinkin, kun yrityksen toiminta-aste on nolla (Alhola & Lauslahti 2006, 56). Muun muassa toimitilojen lämmitys ja ylläpito aiheuttavat yritykselle kustannuksia tuotantomäärästä riippumatta. Näiden kustannusten lisäksi yleisiä kiinteitä kustannuksia yrityksille ovat markkinoinnin, hallinnon ja toimiston aiheuttavat kustannukset, rahoituksen kustannukset sekä investointien poistot. (Eklund & Kekkonen 2018, 56–57.)

Kiinteät kustannukset syntyvät usein eri sopimukseen perustuen. Yritys tekee palveluntuottajan tai toimittajan kanssa sopimuksen, jossa määritellään, paljonko

heidän palvelujaan käytetään tietyssä ajassa ja kuinka paljon tämä maksaa. Esimerkiksi tilitoimiston kanssa voidaan sopia kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelusta, operaattorin kanssa voidaan tehdä sopimus tiedonsiirron nopeudesta ja vakuutusyhtiön kanssa sovitaan yrityksen vakuutustarpeista ja niiden vuosihinnasta. (Eklund & Kekkonen 2018, 57.)

Kaikki kustannukset ovat muuttuvia kustannuksia yrityksen johdon näkökulmasta, sillä johto tarkastelee kustannuksia pitkällä aikavälillä, jolloin kustannusten sopeuttaminen kysynnän ja tuotannon määrään on mahdollista. Yritys voi esimerkiksi vähentää toimitilojaan ja vähentää henkilöstöä, jos kysyntä laskee pitkällä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltaessa edes normaalisti muuttuviksi kustannuksiksi luokiteltavia kustannuksia ei voida sopeuttaa kysynnän ja tuotannon mukaan. Tuotannon henkilöstökustannuksiin ei esimerkiksi voida välttämättä vaikuttaa välittömästi tuotantomäärien vähentyessä. Tuotantomääriä ei myöskään voida välttämättä heti kysynnän noustessa lisätä, jos ei saada tarvittavaa työvoimaa lyhyellä varoitusajalla. Tästä johtuen on tärkeää pystyä ennakoimaan muutoksia. (Eklund & Kekkonen 2018, 57–58.)

2.2.2 Aine- ja tavarakustannukset

Kustannuksia yritykselle syntyy hankinnoista, joita ovat esimerkiksi aine- ja tavarakustannukset, alihankintakustannuksista, henkilöstökustannuksista ja rahoituskustannuksista. Aine- ja tavarakustannukset syntyvät suoraan myytävien tuotteiden valmistuksesta sekä hankinnasta aiheutuneista kuluista. Niiden määrä muuttuu myyntimäärän mukaan ja ne ovat monissa yrityksissä iso kustannuserä. (Eklund & Kekkonen 2018, 30, 35–36.) Nämä kustannukset ovat usein helppoja kohdistaa sekä rekisteröidä. Tähän hyvän mahdollisuuden luovat kehittyneet sovellukset ja tietojärjestelmät. (Vilkkumaa 2005, 85.)

Tavarakustannukset ovat myytävien tuotteiden ostohintoja kaupan alalla, kun taas valmistusyrityksessä ainekustannuksia ovat raaka-aineiden ja pakkaustarvikkeiden ostohinnat (Eklund & Kekkonen 2018, 35). Valmistusyrityksissä raaka-aineita voivat olla esimerkiksi vaatetehtaalla kankaat ja langat, leipomossa jauhot, maito, mausteet ja muut leipomiseen tarvittavat ainekset. Kaupan alalla taas

tavarat ostetaan valmiina ja myydään samanlaisina asiakkaille, jolloin ainekustannukset syntyvät ostohinnoista sekä ostamiseen liittyvistä rahdeista ja vakuutuksista. (Tomperi 2013, 9.) Tavaralle tai raaka-aineelle kohdistettu kuljetuskustannus tai muu hankinnan välitön kustannus lisätään ostohintaan ja tästä saadaan hankintahinta. Ostohinnasta puhuttaessa tarkoitetaan yleensä koko hankintahintaa. (Eklund & Kekkonen 2018, 35.)

Yrityksen nostaessa tuotantomääräänsä, aine- ja tavarakustannukset nousevat samalla. Samoin tuotantomäärää laskettaessa, nämä kustannukset pienenevät. (Eklund & Kekkonen 2018, 36.) Aine- ja tavarakustannukset kuuluvatkin muuttuviin kustannuksiin, sillä muuttuvat kustannukset tarkoittavat kustannuksia, jotka vaihtelevat yrityksen tuotantomäärän perusteella (Eskola & Mäntysaari 2006, 17).

2.2.3 Henkilöstökustannukset

Henkilöstökustannukset syntyvät työvoiman palkkaamisesta yritykselle. Tehdystä työstä maksetaan korvausta eli palkkaa, joka on lakisääteistä. Palkan lisäksi syntyy myös muita palkka- ja henkilöstökustannuksia, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näitä kutsutaan henkilösivukuluiksi, sosiaalikulueiksi sekä palkan sivukuluiksi. (Eklund & Kekkonen 2018, 37.) Tomperi käyttää kirjassaan henkilöstökustannuksista nimitystä työkustannukset. Työkustannukset koostuvat työntekijöiden palkoista sekä niihin liittyvistä henkilösivukustannuksista. Henkilösivukustannuksia ovat muun muassa sosiaaliturvamaksut ja työeläke- ja tapaturmavakuutusmaksut. (Tomperi 2013, 13.) Myös Vilkkumaa käyttää käsitettä työkustannukset ja kertoo työkustannusten pitävän sisällään palkat sekä palkan perusteella maksettavat lakisääteiset sekä vapaaehtoiset henkilösivukustannukset (Vilkkumaa 2005, 82–83).

Lakisääteisiin henkilöstökustannuksiin kuuluvat työstä maksetut palkat, sairausajan palkat, loma-aikojen, arkipyhien ja työajanlyhennysten palkat sekä niistä laskettavat lakisääteiset vakuutukset. Lakisääteisiä vakuutuksia ovat sairausvakuutusmaksu, työeläkevakuutusmaksu, työttömyysvakuutus-, tapaturmavakuutus- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Nämä vakuutusmaksut ovat yhteensä noin 20–27 % maksetuista palkoista. (Eklund & Kekkonen 2018, 37–38.)

Vapaaehtoiisiin henkilöstökustannuksiin kuuluvat työterveyshuolto, työvaatteet, henkilökunnan koulutus ja muut henkilöstöön liittyvistä hankinnoista aiheutuvat kulut. Osa työterveyshuollosta on kuitenkin lakisääteistä. Lakisääteiset henkilöstökulut esitetään tuloslaskelmassa henkilöstökulut otsikon alla, kun taas vapaaehtoiset henkilöstökulut esitetään osana liiketoiminnan muita kuluja. Laskennan helpottamiseksi monet yritykset käyttävät kustannuslaskelmissaan tiettyä vuosittain määriteltyä sivukuluprosenttia. Tämä sivukuluprosentti voi vaihdella 45 ja 80 %:n välillä. Samaa prosenttia voidaan käyttää kaikilla yrityksen työntekijöillä tai se voi vaihdella henkilöstöryhmittäin. (Eklund & Kekkonen 2018, 38–39.)

Työkustannuksiin on tärkeää ottaa huomioon kaikki työn tekemisestä aiheutuvat kustannukset, oli nimike mikä tahansa. Työkustannusten tavoitteena on selvittää tekemisen kustannus, jolloin on tärkeää ottaa kaikki työn tekoon vaikuttavat kustannukset huomioon. Työsuoritukset ovat merkittävä tulos- ja kustannustekijä suurimmassa osassa yrityksissä, minkä vuoksi työkustannusten oikea rekisteröinti on erityisen tärkeää tiedon hyväksikäyttötarkoituksia varten. (Vilkkumaa 2005, 83.) Usein on yksinkertaista selvittää yhdelle työntekijälle maksettavan palkan määrä sekä yrityksen palkkakustannuksien yhteismäärä. Tietystä tuotteesta johtuvien työkustannusten selvittäminen taas on yleensä haastavaa valmistustavasta johtuen. (Tomperi 2013, 13.) Työkustannusten tietoja voidaan rekisteröidä kohdistamalla työkustannuksia muun muassa tuotteille, palveluille, yksikölle tai projektille (Vilkkumaa 2005, 83), mikä helpottaa tietyn tuotteen työkustannusten selvittämistä.

2.2.4 Rahoituskustannukset

Yrityksen toiminnan rahoittavat yrityksen omistajat, pankit ja rahoituslaitokset. Tästä aiheutuu yritykselle rahoituskustannuksia. Yrityksen omistajat odottavat saavansa tuottoa yritykseen sijoittamalleen pääomalle. Yrityksen tuloksen ollessa voitollinen, omistajille voidaan jakaa tuottoa voitto-osuuksina, osinkoina tai ylijäämäpalautuksina. Omistajien tuotto-odotus lasketaan kustannuslaskelmiin käyttäen sijoitetulle omalle pääomalle laskettua todellista voittotavoitetta tai lainan koron suuruista tuottoa prosenttia. (Eklund & Kekkonen 2018, 43.)

Pankit ja rahoituslaitokset sijoittavat vierasta pääomaa yritykseen eli ne antavat lainaa yritykselle. Vieraasta pääomasta aiheutuvia kustannuksia ovat korko ja muut lainan nostamisesta johtuvat kustannukset. Yritys saa myös yleensä maksuajalla olevia ostolaskuja toimittajilta, jolloin yrityksellä on ostovelkaa. Ostovelka on kuitenkin korotonta, eikä siitä aiheudu yritykselle kustannuksia. Lainan tai velan takaisinmaksu ei itsessään ole yritykselle kustannus vaan se on vieraan pääoman palautusta. (Eklund & Kekkonen 2018, 44.)

3 KANNATTAVUUS

3.1 Yrityksen kannattavuus

Liiketoiminnan kannattavuus on yritystoiminnan lähtökohta. Toiminnan kannattavuuteen vaikuttavat tuottojen ja kustannusten määrä. Kun tuotot ovat kustannuksia suuremmat, toiminta on kannattavaa. Kannattavuutta voidaan mitata eri näkökulmista erilaisilla talouden tunnusluvulla, joita voidaan laskea esimerkiksi yrityksen tuloslaskelmasta. Keskeisiä kannattavuuden tunnuslukuja ovat myyntikate, käyttökate, liiketulos ja kokonaistulos. Näitä tunnuslukuja voidaan laskea myös suhteellisina osuuksina liikevaihdosta, jolloin niistä muodostuu myyntikate-, käyttökate-, liiketulos- ja tulosprosentti. (Eklund & Kekkonen 2018, 76.) Jormakan, Koivusalon, Lappalaisen ja Niskasén mukaan tyypillisimmin tilinpäätöksessä laskettavat tunnusluvut ovat liikevoittoprosentti, koko pääoman tuottoprosentti, oman pääoman tuottoprosentti sekä sijoitetun pääoman tuottoprosentti (2016, 129).

3.1.1 Kokonaistulos (tilikauden tulos)

Yrityksen kokonaistulos on kannattavuuden mittareista yksinkertaisin. Se laskeaan aina tietyltä ajanjaksolta, kuten tilikaudelta. Tulosta laskettaessa arvonlisävero ei oteta mukaan tuottoihin ja kustannuksiin. (Eklund & Kekkonen 2018, 76.)

Yrityksen tuotot koostuvat pääasiassa myyntituotoista eli liikevaihdosta. Kokonaistuloksen laskemiseksi tuotoista vähennetään kaikki yrityksen toiminnan kustannukset. Kustannuksiin kuuluvat muuttuvat kustannukset eli myytävän tuotteen tuotannon tai hankinnan aiheuttamat kulut sekä kiinteät kustannukset. Kiinteät kustannukset pitävät sisällään myös poistot ja korkokustannukset. Kun lasketaan kokonaistulosta, tuotoista vähennetään myös yrityksen tuloverot. Kirjanpidosta saatavalla tuloslaskelmalla viimeinen rivi on kokonaistulos. Se kertoo, kuinka paljon yrityksen tuotoista jää omistajalle, kun kaikki toimintaan liittyvät

kustannukset on vähennetty. Laskettaessa tilikaudelta kokonaistulosta, sitä kutsutaan tilikauden tulokseksi. (Eklund & Kekkonen 2018, 76–77.)

3.1.2 Liiketulos (liikevoitto)

Liiketuloksella mitataan varsinaisen liiketoiminnan kannattavuutta, jolloin tuotoista vähennetään kaikki varsinaisen liiketoiminnan kustannukset. Kustannuksiin huomioidaan muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset ilman korkokustannuksia sekä veroja. Liiketuloksesta ei käy ilmi, miten yritystoiminta on rahoitettu eikä yrityksen verojen määrä. (Eklund & Kekkonen 2018, 77.) Jormakan ym. kirjassa liiketuloksesta käytetään nimitystä liikevoitto ja siitä puhutaan nimenaan suhteellisena osuutena liikevaihdosta eli liikevoittoprosenttina. Liikevoittoprosentilla ilmaistaan prosentuaalista osuutta siitä, mitä liikevaihdosta jää jäljelle operatiivisen liiketoiminnan kulujen vähentämisen jälkeen. Näin ollen liikevoittoprosentti analysoi kannattavuutta etenkin kustannustehokkuuden näkökulmasta. (Jormakka ym. 2016, 130.)

3.1.3 Käyttökate

Käyttökate on yleinen kannattavuuden mittari. Käyttökate lasketaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset, mutta ei poistoja eikä korkokustannuksia. Myös verot jätetään huomioimatta käyttökate laskiessa. Käyttökateen avulla mitataan yritystoiminnan kannattavuutta huomioimatta rahoitusrakennetta sekä investointeja ja niiden aiheuttamia kustannuksia eli poistoja. Käyttökate voi vertailla myös eri toimialojen kesken. (Eklund & Kekkonen 2018, 77.)

3.1.4 Myyntikate

Myyntikateen avulla selvitetään myytävän tuotteen tai palvelun kannattavuutta. Myyntikate lasketaan vähentämällä myyntituotoista myytyjen tuotteiden tuotannosta tai hankinnasta aiheutuneet kustannukset eli muuttuvat kustannukset.

Mahdollisia yrityksen muita, kuin myynnistä syntyneitä, tuottoja ei huomioida myyntikatetta laskettaessa. Myyntikatteesta käytetään katetuottolaskennassa nimitystä katetuotto. Myyntikate kuvaa yrityksen tuotteiden kannattavuutta eikä niinkään koko yritystoiminnan kannattavuutta. (Eklund & Kekkonen 2018, 77.)

3.1.5 Sijoitetun pääoman tuotto (ROI)

Sijoitetun pääoman tuotto prosentilla mitataan yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka saadaan omistajien tai rahoittajien yritykseen osinkoa tai korkoa tuottamaan sijoitetulle pääomalle (Jormakka ym. 2016, 131). Sijoitetun pääoman tuotto prosentti saadaan laskemalla yrityksen nettotulos, rahoituskulut ja verot 12 kuukaudelta yhteen, jakamalla näiden summa sijoitetulla pääomalla keskimäärin tilikaudella ja lopuksi summa kerrotaan sadalla. Sijoitettu pääoma tarkoittaa oikaistua omaa pääomaa ja sijoitettua korollista vierasta pääomaa. Sijoitettu korollinen vieras pääoma pitää sisällään pääomalainat, lainat rahoituslaitoksilta, takaisinlainat työeläkevakuutuslaitoksilta, sisäiset pitkäaikaiset velat, muut pitkäaikaiset velat, korolliset lyhytaikaiset velat ja muut sisäiset korolliset lyhytaikaiset velat. Jos oikaistu oma pääoma on tilikaudella negatiivinen, sijoitettu pääoma on silti vähintään sijoitetun vieraan pääoman verran. (Yritystutkimus Ry 2017, 67–68.)

Varsinkin eri yritysten kesken sijoitetun pääoman tuoton vertailu voi olla hankalaa, jos ei ole riittäviä tietoja vieraan pääoman jakamiseksi korolliseen eli tuottoa vaativaan ja korottomaan pääomaan. Tunnusluvun kehityksen arviointia voi hankaloittaa myös isot investoinnit ja tehdyt arvonkorotukset. Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on välttävä silloin, kun se on vähintään samalla tasolla yrityksen korollisesta vieraasta pääomasta maksaman keskimääräisen rahoituskuluprosentin kanssa. (Yritystutkimus Ry 2017, 68.) Jormakka ym. mukaan sijoitetun pääoman riittävyyttä tarkasteltaessa lähtökohtana on, että sijoitetun pääoman tuotto prosentti on riittävällä tasolla ollessaan vähintään keskimääräisten rahoituskustannusten tasolla (2016, 131).

3.1.6 Oman pääoman tuotto (ROE)

Oman pääoman tuotto prosentti mittaa yrityksen lisäarvon tuottokykyä omistajien yhtiöön sijoittamalle pääomalle (Yritystutkimus Ry 2017, 68). Se kertoo yrityksen omistajille kuuluvan tilikauden voiton prosentuaalisen suuruuden suhteutettuna omistajien sijoittamaan omaan pääomaan (Jormakka ym. 2016, 130).

Oman pääoman tuotto prosentti lasketaan jakamalla 12 kuukauden nettotulos tilikauden oikaistulla omalla pääomalla keskimäärin ja kertomalla tulos sadalla. Omistajien asettama tuotto vaatimus, johon sijoitukseen liittyvä riski vaikuttaa, ohjaa oman pääomantuotto prosentin tavoitetasoa. Oman pääoman tuotto prosenttiin vaikuttaa mahdolliset arvonkorotukset enemmän kuin muihin pääoman tuotto prosentteihin. (Yritystutkimus Ry 2017, 68.) Ollakseen tarpeeksi suuri, oman pääoman tuotto prosentin tulisi olla vähintään yhtä suuri kuin omistajien asettama tuotto vaatimus (Jormakka ym. 2016, 130).

3.2 Katetuottoajattelu

Yrityksen suunnitellessa kannattavuuden parantamista, se voi käyttää hyväkseen katetuottolaskentaa (Jormakka ym. 2016, 157). Sen avulla voidaan arvioida yrityksen lyhyen aikavälin kannattavuutta. Keskeinen tunnusluku, jota katetuottolaskennassa käytetään, on katetuotto eli myyntikate. Katetuottoa käytetään yrityksen sisäisessä päätöksenteossa. Sitä ei voi käyttää vertailussa eri alan yrityksiin, mutta sillä voidaan verrata yrityksen sisällä eri tuotteiden kannattavuutta tai tuotteen kannattavuutta eri aikoina. Katetuottoa seurataan erityisesti myynti-, osto- ja valmistusosastoilla, sillä sen laskemiseksi tarvitaan myyntituotot ja hankinta- tai valmistuskustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2018, 81.)

Lyhyellä aikavälillä voidaan olettaa muuttuvien kustannusten pysyvän samoina yksikköä kohti, vaikka myynnin tai valmistuksen määrät vaihtelisivatkin. Tämän takia katetuottolaskenta sopii erityisesti lyhyen aikavälin kannattavuuden tarkasteluun. Katetuottolaskennassa jokaisen valmistetun ja myydyin tuotteen oletetaan aiheuttavan yhtä suuret muuttuvat kustannukset kappalemäärästä riippumatta. Kiinteiden kustannusten kokonaismäärän oletetaan myös pysyvän samana, vaikka myynnin ja valmistuksen määrät vaihtelisivat. (Tomperi 2013, 23.)

Katetuottolaskennan lähtökohta on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin (Eklund & Kekkonen 2018, 81). Siinä myyntituotoista vähennetään muutuvat kustannukset, kuten myyntikatteen laskennassakin, ja jäljelle jää katetuotto. Katetuotolla tulee kattaa kiinteät kustannukset, ja sen jälkeen jäljelle jäävä katetuotto on voittoa. Jos katetuotolla ei pystytä kattamaan kiinteitä kustannuksia, syntyy tappiota. Katetuottoa tulee siis olla sitä enemmän, mitä suuremmat kiinteät kustannukset ovat. (Tomperi 2013, 23.)

3.3 Kannattavuuden parantaminen

Lähtökohta yrityksen kannattavuuden parantamiseen on tiedostaa kannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Nämä tekijät ovat myytyjen tuotteiden määrä, myytyjen tuotteiden myyntihinta, myytyjen tuotteiden ostohinta ja kiinteät kustannukset. Myytyjen tuotteiden määrä ja myyntihinta muodostavat myyntituotot ja myytyjen tuotteiden määrä ja ostohinta muodostavat puolestaan muuttuvat kustannukset. Jos kannattavuutta halutaan parantaa, tulee pyrkiä vaikuttamaan vähintään yhteen näistä tekijöistä. Esimerkiksi myyntituottoja lisäämällä voidaan parantaa kannattavuutta. Myyntituottojen lisääminen onnistuu kasvattamalla myytyjen tuotteiden määrää tai nostamalla myytävän tuotteen hintaa. Toinen vaihtoehto kannattavuuden parantamiseen on karsia kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2018, 88–89.)

Herkkyysanalyysin avulla voidaan arvioida eri kannattavuustekijöiden muutoksen vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Siinä muutetaan yhtä tekijää kerrallaan ja lasketaan, miten sen vaikuttaa koko yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin. Yhtä tekijää muutettaessa muut tekijät eivät todellisuudessa pysy ennallaan, vaan esimerkiksi hinnan nostaminen usein vaikuttaa myyntimäärään laskevasti. Kannattavuuden parannuskeinoja miettiessä, tulee tietää kannattavuustekijöiden välinen riippuvuus. (Eklund & Kekkonen 2018, 89–90.) Jormakka ym. kertovat kirjassaan, että herkkyysanalyysin avulla pystytään muuttamaan katetuottolaskelmasta tuttuja osia, esimerkiksi myyntimääriä ja -hintoja, ja tarkastele-

maan, miten tehdyt muutokset vaikuttavat katetuottoon, tulokseen ja tunnuslukuihin. Myös esimerkiksi tuotevalikoiman muuttamisen vaikutusta kannattavuuteen voidaan havainnoida herkkyysanalyysin avulla. (Jormakka ym. 2016, 157.)

3.3.1 Myynnin lisääminen

Myyntituottoja voidaan lisätä kasvattamalla myytävien tuotteiden määrää. Myytävien tuotteiden määrää saadaan lisättyä tehokkaammalla markkinoinnilla ja muilla myyntiin kohdistuvilla toimilla. Markkinointia voidaan kohdistaa kokonaan uusille kohderyhmille tai tehostaa tietyn segmentin markkinointia. Katetuottoprosentti ei kasva myyntimäärän lisäämisellä, sillä oletettavasti myös muuttuvat kustannukset nousevat myyntimäärän mukaan. Katetuotto euromääräisesti kuitenkin kasvaa, minkä vuoksi yrityksen tulos paranee. (Eklund & Kekkonen 2018, 90–91.) Myyntimäärien kasvaessa katetuottoprosentti säilyy ennallaan, kun taas katetuotto ja tulos kasvavat. Myyntimäärien nostaminen vaatii tyypillisesti esimerkiksi mainonnan lisäämistä, mikä puolestaan kasvattaa kiinteitä kustannuksia. (Jormakka ym. 2016, 158.)

Tyypillinen keino myynnin lisäämiseksi on hinnan alentaminen tai tarjouskampanjan pitäminen. Hinnan alentamista käytetään etenkin silloin, kun tavoitteena on vallata uusia markkina-alueita. Myynnin määrä kasvaa usein hintaa alentamalla, mutta katetuottoprosentti pienenee alennuksen myötä. Jos katetuottoeurot nousevat myyntimäärän noustessa enemmän kuin alennuksista johtuvat vähennykset ovat, yrityksen kannattavuus paranee. (Eklund & Kekkonen 2018, 91.)

3.3.2 Hinnan nostaminen

Myyntihintaa nostamalla kannattavuus paranee, jos myyntimäärä pysyy samana hinnan korotuksesta huolimatta. Katetuotto sekä katetuottoprosentti paranevat molemmat hintaa nostaessa. Myyntimäärä kuitenkin yleensä vähenee hinnan noston seurauksena. Hinnan muutoksen vaikutusta myyntimääriin kuvataan kysynnän hintajoustolla. Yrityksen tulee ottaa huomioon mahdolliset myyntimäärien vähenemiset suunnitellessaan hinnan nostamista. (Eklund & Kekkonen 2014,

88.) Jormakan ym. mukaan myyntihintaa nostaessa katetuotto, tulos ja katetuottoprosentti paranevat. Myyntihinnan nostaminen voi kuitenkin vaikuttaa kysyntään laskevasti, mikä tulee ottaa huomioon hinnan nostamista suunnitellessa. (Jormakka ym. 2016, 160.)

Markkinoiden kilpailutilanne vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin korottaa hintoja. Jos markkinoilla on kova kilpailu, hinnan nostaminen laskee myyntimäärää, sillä tuotteen saa silloin todennäköisesti halvemmalla muualta. Kustannusten nousussa yritys joutuu myös tarkastamaan myyntihintaansa. Tällöin hinnan nostaminen ei paranna kannattavuutta, vaan hinnan nostolla pyritään säilyttämään kannattavuus samalla tasolla kuin aiemmin. (Eklund & Kekkonen 2014, 89.)

3.3.3 Kustannusten karsiminen

Markkinoiden käyttäytyminen vaikuttaa pitkälti hinnan nostamisen ja myyntimäärien lisäämisen mahdollisuuksiin eikä yritys itse voi vaikuttaa siihen. Tämän takia kustannusten karsiminen on usein yrityksen ensimmäinen toimenpide kannattavuuden parantamiseksi. Kustannusten karsimisen voi jakaa muuttuvien kustannusten karsimiseen sekä kiinteiden kustannusten karsimiseen. (Eklund & Kekkonen 2014, 90.)

Muuttuvien yksikkökustannusten pienentyessä katetuotto, tulos ja katetuottoprosentti paranevat (Jormakka ym. 2016, 159). Eklund ja Kekkonen kertovat kirjassaan, että yrityksen katetuotto ja tulos paranevat suoraan muuttuvia kustannuksia karsimalla. Niitä voidaan karsia muun muassa neuvottelemalla ostoille mahdollisimman matalat hinnat, ostojen keskittämällä, jolloin saadaan paljousalennuksia sekä toimintojen tehostamisella, jolloin valmistusprosessin turhia toimintoja voidaan poistaa tai etsiä tuotannolle vaihtoehtoinen edullisempi toimintatapa. Tuotteen laadun tulee kuitenkin pysyä ennallaan, jos tuote saadaan ostettua halvemmalla tai valmistusprosessia tehostettua. Jos laatu heikkenee, myynnin määrä todennäköisesti laskee. Ostojen keskittämisessä vaarana voi olla toimitusvarmuuden heikkeneminen, mistä voi seurata viivästymistä omassa valmistuksessa ja siten myyntimäärän heikkenemistä. (Eklund & Kekkonen 2014, 90–91.)

Katetuottoajattelun myötä yritykset keskittyvät helposti seuraamaan katetuoton kehittymistä ja vaikuttamaan sen avulla kannattavuuteen. Katetuottoon vaikuttavat toimenpiteet vaikuttavat kuitenkin myös kiinteisiin kustannuksiin. Myynti- ja valmistusmäärien nostaminen lisää kiinteitä kustannuksia esimerkiksi siten, että myynnin lisäämiseksi markkinointiin panostetaan enemmän, hallintohenkilökuntaa tarvitaan lisää tuotannon kasvavan henkilöstön asioiden hoitamiseen sekä laadun heikkeneminen tuotannon tehostamisen takia johtaa reklamaatioiden kasvavaan määrään. Kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttaminen heijastuu myös kiinteisiin kustannuksiin ja yleensä muutokset nimenomaan nostavat kiinteitä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2014, 91.)

Kiinteitä kustannuksia karsimalla ja niistä säästämällä katetuotto ja katetuotto-prosentti pysyvät ennallaan, mutta tulos paranee (Jormakka ym. 2016, 159). Kannattavuuden parantamiseksi yrityksen olisi hyvä ajoin käydä läpi myös kiinteitä kustannuksia aiheuttavat hallinnon prosessit. Yrityksen toimitiloja ja esimerkiksi vakuutuksia on myös hyvä käydä säännöllisesti läpi. Pitkistä sopimuksista muodostuu usein vuosikorotusten myötä korkeampaa hintaa, jolloin vanhat asiakkaat kustantavat palvelun tarjoajan uusien asiakkaiden saamat alennukset. (Eklund & Kekkonen 2014, 91.)

3.4 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakkaan tuomien tuottojen ja aiheuttamien kustannusten välistä erotusta (Mäntyneva 2002, 14). Asiakaskannattavuuden seurannassa yrityksen tavoitteena on mitata asiakkaan arvoa yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuutta voidaan seurata koko asiakaskunnan tasolla, asiakastyypeittäin tai asiakasryhmittäin. (Bergström & Leppänen 2016, 449.) Asiakkaiden ostamat ja maksamat tuotteet tai palvelut muodostavat yrityksen liikevaihdon, minkä vuoksi asiakaskannattavuuden seuraaminen on erityisen tärkeää. Yritysten näkökulma on kuitenkin painottunut siihen, että liikevaihto muodostuu yrityksen myymistä tuotteista, jolloin asiakasta ei huomioida. Asiakkaiden merkitys on kuitenkin kasvanut ajan myötä, ja on alettu ymmärtää, että

raha tulee asiakkaalta eikä tuotteesta. (Hellman & Värilä 2009, 103.) Kamensky kertoo kirjassaan Peter Druckerin todenneen asiakkaiden olevan ainut todellinen tulosityksikkö yrityksissä. Tämä sanonta konkretisoituu liiketoimintaa pyörittävissä yrityksissä, sillä kaikki yrityksen tulot tulevat asiakkailta. (Kamensky 2014, 142.)

Toiminnan kannattavuuden palveluyrityksessä ratkaisee se, saako yritys tarpeeksi palveluiden laatuun ja hintaan tyytyväisiä asiakkaita (Jyrkkiö & Riistama 2004, 80). Yrityksen menestyksen perustana ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja uskolliset asiakkaat. Yritystoiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tyytyväisyys ostamiinsa tuotteisiin ja saamaansa palveluun. Yrityksille olisi usein kannattavaa seurata tuotekohtaisen kannattavuuden sijaan tai rinnalla myös asiakaskannattavuutta. Sitä seurataankin erityisesti palvelu- ja markkinointiyrityksissä, mutta sen seuraaminen on yleistynyt 2000-luvulla myös valmistusyrityksissä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakkaan tärkeyttä henkilöstön ohessa tuodaan usein esiin ja yritykset valitsevat arvoihinsa asiakaskeskeisyyden tai asiakaslähtöisyyden. Toimiakseen pitkällä aikavälillä yrityksen tulee olla tarpeeksi asiakaskeskeinen. Suurin osa yrityksistä lähtee tästä liikkeelle, mutta asia jää siihen. (Vilkkumaa 2005, 158.) Asiakaslähtöisyys pohjautuu oletuksiin, joiden mukaan asiakastyytyväisyys kasvaa asiakaslähtöisyyden myötä. Tyytyväisiä asiakkaita puolestaan pidetään uskollisina ja heidän lojaalisuudellaan yritystä kohtaan uskotaan olevan monia positiivisia vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 235.) Yritysten tulisi ottaa huomioon, että asiakkaan pitää myös olla kannattava asiakas yritykselle. Yritystoiminnan tarkoituksena on voiton tuottaminen, minkä takia kaikkien asiakkaiden tulisi olla kannattavia yritykselle. (Vilkkumaa 2005, 158.)

Asiakaslähtöisyyttä tulisi pystyä myös edistämään konkreettisesti eikä vain valita arvoihinsa. Asiakaslähtöistä tapaa toimia tukee asiakkaan tekeminen näkyväksi erilaisissa laskentajärjestelmissä. Asiakasnäkökulmaa kustannuslaskennassa tuovat esille esimerkiksi tavoitekustannuslaskenta, asiakkaan elinkaarikustannusten laskenta, asiakkaan kannattavuusanalyysi, asiakashyötyjen kustannusanalyysi sekä arvopohjainen hinnoittelu. (Järvenpää ym. 2001, 239.) Asiakkaita tulisi käsitellä johtoryhmätasolla aivan kuten myyntiäkin, sillä asiakkuudet ovat

yksi yrityksen strategisista alueista. Myyntiä kannattaisikin johtaa asiakasnäkökulmasta, sillä näin voi luoda kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna. Asiakkaat tulee tuntea ja heidän kanssaan tulee käydä aktiivista vuoropuhelua, jotta asiakasnäkökulma täyttyy. Asiakkaiden johtamista aloittaessa yrityksen tulee selvittää asiakkaiden nykytilanne asiakaskantaa analysoimalla. Analyysia tehdessä asiakkaiden kannattavuuteen tulisi myös pystyä ottamaan kantaa. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 72–73.) Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa asiakaskohtaisen myynnin lisäämisellä, hintojen nostamisella tai markkinointi- ja palvelukustannusten karsimisella (Bergström & Leppänen 2016, 449).

Asiakasprosessien tunteminen mahdollistaa yritykselle asiakkaiden taloudellisen tuloksen seuraamisen. Yrityksen tulee hoitaa asiakkaansa niin hyvin, että niistä jokainen on kannattava yritykselle. Jos joku asiakkaista ei ole kannattava, joutuvat muut asiakkaat maksamaan kannattamattoman asiakkaan aiheuttamat tappiot yritykselle. Usein tilanne on juuri näin. (Vilkkumaa 2005, 158.) Yrityksen tulisi tuntea sekä hyvien että huonojen asiakkaidensa aiheuttamat kustannukset, sillä sen avulla yritys voi parantaa kannattavuutta tehokkaammin kuin tuotteiden kustannusten tuntemisella. Tuotteiden elinkaaret saattavat olla lyhyitä, kun taas asiakassuhteiden kestot voivat olla hyvinkin pitkiä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Tutkimuksien mukaan asiakaskannattavuudessakin toteutuu 80/20-sääntö, joka tarkoittaa, että 20 prosenttia asiakkaista tuo 80 prosenttia tuotosta. Tutkimuksissa on käynyt myös ilmi, että yrityksillä voi olla sellaisia asiakkaita, jotka tuovat 200 prosenttia yrityksen tuloksesta. Tämä tarkoittaa, että yrityksellä on myös kannattamattomia asiakkaita ja heidän aiheuttamansa tappiot pudottavan yrityksen tuloksen toteutuneeseen. (Vilkkumaa 2005, 158–159.) Hellman ja Värilä puolestaan kirjoittavat kirjassaan kaikkien asiakkaiden olevan kannattavia, mutta eri tasoilla. Tätä ilmiötä konkretisoi Kaplanin ja Nortonin tutkimustulos, josta selviää, että 20 prosenttia yrityksen asiakkaista tuo 225 prosenttia tuloksesta, kun taas 80 prosenttia yrityksen asiakkaista tuhoaa siitä 125 prosenttia. (Hellman & Värilä 2009, 124.)

3.5 Asiakaskate

Asiakaskate lyhyesti määriteltynä tarkoittaa asiakkaan tuottojen ja kustannusten välistä erotusta (Mäntyneva 2002, 15). Asiakaskannattavuuden mittaaminen voidaan toteuttaa laskemalla asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotus. Tätä erotusta kutsutaan asiakaskatteeksi. Asiakaskate voidaan laskea katetuottolaskennasta tutulla mallilla. Ensin asiakkaan tuomista myyntituotoista vähennetään asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset, jolloin saadaan selville myyntikate. Tämän jälkeen myyntikatteesta vähennetään asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset, mistä saadaan asiakaskate. Kun asiakaskatteet lasketaan yhteen ja vähennetään niistä yritystason välilliset kustannukset, saadaan yrityksen tulos. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68–69.) Asiakaskohtaiset katetavoitteet saattavat vaihdella samoin kuin tuotekohtaiset katetavoitteetkin. Näin ollen joidenkin asiakkaiden kohdalla tyydytään pienempään katteeseen, jotta asiakas saataisi pidettyä. Tällaiset asiakkaat ovat yleensä isoja ja merkittäviä eikä niistä siksi haluta luopua. Tässä tapauksessa tulee analysoida asiakkaan tuoman volyymin suuruutta ja yrityksen kiinteiden kustannusten kattamista. (Hänti ym. 2016, 66–67.)

Asiakaskannattavuuden tarkastelussa asiakassuhteen kannattavuus eli sisäinen asiakaskannattavuus on kannattavuustarkastelun keskeisin osa-alue. Yrityksellä on paljon tietoa asiakassuhteesta ja yritys voi itse vaikuttaa kannattavuuden muodostaviin tekijöihin. Joissain tapauksissa nopein tapa korjata kannattavuutta on nimenomaan asiakassuhteen kannattavuuteen vaikuttaminen. Taulukossa 1 on havainnollistava esimerkki asiakassuhteen kannattavuuslaskelmasta. On myös olemassa muita vaihtoehtoja tehdä asiakaskannattavuuslaskelma. Taulukon 1 laskelmassa asiakkaan ostoista vähennetään tuotteiden kustannukset ja annetut alennukset. Tästä saadaan asiakaskate I. Kun tästä vähennetään asiakashankinta, tilaus- ja toimituskustannukset, jäljelle jäävä summa on asiakaskate II. Tästä vähennetään vielä asiakassuhteen hoidon kustannukset, jolloin saadaan asiakaskate III. (Hellman & Värilä 2009, 124–126.)

TAULUKKO 1. Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126).

| Asiakaskannattavuuslaskelma | |
|------------------------------------------------------------|----------------|
| Asiakkaan ostot (useita tuotteita) | 280 200 |
| Tuotteiden kustannukset | 184 600 |
| Vuosi- tai sopimuslennukset | 14 010 |
| Asiakaskate I | 81 590 |
| Myyntikustannukset | 8 200 |
| Tilaus- ja toimituskustannukset | 1 120 |
| Laskutuskustannukset | 260 |
| Toimitus- ja pakkauslennukset | 1 250 |
| Palvelukustannukset | 3 200 |
| Luottokustannukset tai -tuotot | 1 400 |
| Asiakaskate II | 66 160 |
| Asiakassuhteen hoitokustannukset | 1 280 |
| Asiakassuhteen ylläpitokustannukset/ kanavakustannukset | 1 460 |
| Asiakaspalvelukustannukset | 2 850 |
| Asiakaskate III | 60 570 |
| Poikkeamakustannukset | 5 250 |
| Virhekustannukset | 980 |
| Kustannukset valituksista | 1 500 |
| Palautukset, peruutukset | 820 |
| Takuukustannukset | 1 950 |
| Perintä ja luottotappiokustannukset | 0 |
| Asiakastulos I | 55 320 |
| Asiakkaan osuus yleiskuluista | 8 000 |
| Asiakastulos II | 47 320 |
| Asiakasinvestointikustannukset | 2 400 |
| Asiakasvoitto | 44 920 |

Asiakkaalle kohdistuvat myyntituotot sekä asiakkaan ostoihin kohdistuvat välittömät kustannukset ovat helppo selvittää. Asiakkaalle kohdistettavia välillisiä kustannuksia, kuten asiakaskäyntien kustannuksia, markkinointikustannuksia tai tilausten käsittelyn kustannuksia, pyritään kohdistamaan asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Kaikki asiakkaat eivät ole keskenään samanlaisia ja asiakkaiden aiheuttaman työn määrä vaihtelee. Tästä johtuen kustannuksia jaetaan asiakkaasta aiheutuvan lisätyön perusteella. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

Kustannusten jakaminen aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ei kuitenkaan aina onnistu, ja jako on vain suuntaa antava. Asiakaskannattavuuksien vertailussa ja niiden kehittämisessä siitä on kuitenkin hyötyä. Yrityksen kaikkia välillisiä kustannuksia ei ole tarpeellista kohdistaa asiakkaille, mutta asiakaskatteiden summan tulisi vähintään pitkällä aikavälillä kattaa yritystason kulut, kuten hallinnolliset kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

4 KANNATTAVUUDEN TARKASTELU

Tässä käytännön osassa tutkitaan Sillan yksikköä Y sekä Sillan asiakasta, jota kutsutaan nimellä Asiakas X ja näiden kahden kannattavuutta. Asiakas X:n tuloslaskelmasta tai tunnusluvuista tarkoitetaan aina Sillan tuloslaskelmaa Asiakas X:n tuottojen ja kulujen osalta tai siitä laskettuja tunnuslukuja. Milloinkaan ei ole siis kyse siis tämän asiakkaan omasta talouden tilasta vaan asiakaskannattavuudesta Sillalle tämän asiakkaan osalta. Kaikki luvut, joita käytetään, ovat arvonlisäverottomia. Sillan yksikön Y luvut koostuvat sen kaikista asiakkaista ja muista tuotoista sekä kuluista yhteensä, mikä pitää sisällään myös Asiakas X:n.

4.1 Kannattavuuden tunnusluvut

Kannattavuuden tunnuslukuja tässä työssä laskettiin Sillan asiakaskannattavuuden tutkimista varten Asiakas X:n osalta ja Silta Oy:n yksikön Y osalta vuosilta 2018–2020. Sillassa asiakkaille lähetettävien laskujen tiedot siirtyvät automaattisesti kirjanpitojärjestelmään. Kirjanpidosta laskuista saatavat tuotot sekä asiakkaaseen tai yksikköön kohdistuvat kustannukset siirtyvät taloushallinnon raportointijärjestelmään, josta näkyy kuukausi- ja vuositasolla olevat tuloslaskelmat asiakkaittain sekä yksiköittäin. Tässä työssä käytettiin raportointijärjestelmästä saatavia vuositasolla olevia tuloslaskelmia. Tunnusluvut laskettiin näiden tuloslaskelmien perusteella euromääräisinä sekä prosentteina eli prosentuaalisina osuuksina liikevaihdosta. Prosentuaaliset osuudet ovat vertailukelpoisia erisuuruisilla liikevaihdolla ja siksi niitä käytetään tässä työssä vertailtaessa Asiakas X:ää ja Sillan yksikköä Y toisiinsa.

4.1.1 Tuloslaskelmien erien vertailu 2020

Asiakas X:n ja Silta Oy:n yksikön Y tuloslaskelmien eriä ja niiden vaikutuksia tunnuslukuihin ja kannattavuuteen tarkastellaan tarkemmin tässä kappaleessa. Asiakas X:n tuloslaskelmat löytyvät taulukosta 2 ja yksikön Y tuloslaskelmat löytyvät taulukosta 3. Tuloslaskelmien eriä tarkastellaan prosentuaalisina osuuksina

liikevaihdosta, sillä liikevaihdot näissä kahdessa vertailtavassa kohteessa ovat niin erisuuruisia, etteivät euromääräiset luvut olisi vertailukelpoisia. Tavoitteena on parantaa Asiakas X:n asiakaskannattavuutta, joten siitä näkökulmasta tutkitaan, mitkä tuloslaskelman erät vaatisivat parannuksia, jotta asiakaskannattavuus paranisi ainakin keskimääräisen yksikön Y asiakkaan tasolle.

Muuttuvat kulut Asiakas X:n osalta ovat noin seitsemän prosenttiyksikköä suuremmat yksikköön Y nähden. Jos mahdollista, muuttuvien kustannusten osuutta kannattaisi pyrkiä pienentämään lähemmäs yksikön Y tasoa. Tämä vaatii kuitenkin muuttuvien kustannusten tiukkaa tarkastelua, jotta voidaan löytää mahdollisia kustannusten karsimiskohtia. Muuttuvat kustannukset koostuvat Asiakas X:llä pääosin eri järjestelmien käyttökustannuksista, kuten esimerkiksi palkkajärjestelmän maksuista. Järjestelmien kustannusten suuruuteen vaikuttaa asiakasyrityksen henkilöstömäärä. Muuttuvien kustannusten vähimmäismäärään vaikuttaa näin ollen olennaisesti asiakkaan henkilöstömäärä, joka saattaa vaihdella paljon asiakaskohtaisesti, jolloin osalla asiakkaista muuttuvat kustannukset ovat automaattisesti keskimääräistä suuremmat ja toisilla keskimääräistä pienemmät. Ei siis ole itsestään selvää, että muuttuvia kustannuksia olisi mahdollista karsia Asiakas X:n osalta.

Asiakas X:n henkilöstökulut ovat lähes puolet pienemmät kuin yksiköllä Y. Tämän eron yksi syy on todennäköisesti se, että Asiakas X:n palkanlaskennan hoitamiseen kuluu melko vähän Siltalaisten työaika muulloin kuin palkka-ajon aikaan. Asiakas X ei siis ole kovinkaan työllistävä ympäri kuukauden, kuten monet muut asiakkaat, vaan palkanlaskentatyö keskittyy aineistopäivän jälkeiseen aineiston syöttämiseen, palkka-ajon tekemiseen ja palkka-ajon jälkeisiin tehtäviin. Yksi esimerkki tästä on, että Asiakas X:n palkkapalveluissa tehdään todella harvoin Kela-hakemuksia, jotka taas joissakin asiakkaissa työllistävät yhden tai jopa enemmän työntekijöitä täysipäiväisesti.

Asiakas X:n henkilöstökulut koostuvat palkka-asiantuntijoiden asiakkaaseen käyttämän työajan palkoista. Asiakas X:n palkanlaskennassa on ollut osan ajan vuodesta 2020 työntekijänä opiskelija, mikä vähentää henkilöstökustannuksia käytettyjä tunteja kohti, sillä luonnollisesti opiskelijalle maksettava palkka ei ole yhtä suuri, kuin esimerkiksi monta vuotta palkanlaskennassa työskennelleen

palkka. Yksikön Y henkilöstökustannuksiin kuuluu kaikkien siellä työskentelevien palkat, myös esimiesten ja järjestelmäasiantuntijoiden, joilla on palkka-asiantuntijoita korkeammat palkat, sekä muut palkkakulut esimerkiksi perehdyttämislisä, ylityöt, luontoisedut, lomapalkat, bonukset ja lomapalkkavarauksen muutos. Näin ollen mukana on työntekijöitä, joiden palkka on opiskelijalle maksettavaa minimipalkkaa korkeampi sekä muita palkkakuluja kuin vain asiakkaaseen kohdistuvasta työstä maksettava palkka, ja nämä tekijät yhdessä korottavat yksikön Y henkilöstökustannusten osuutta merkittävästi. Asiakas X:n osalta henkilöstökustannuksia ei näin ollen ole tarpeellista yrittää karsia, sillä ne ovat jo Sillan yksiköön Y verrattuna niin hyvällä tasolla.

Kiinteät kulut, poistot ja rahoituskulut/tuotot ovat tuloslaskelman eriä, joita on yksikön Y tuloslaskelmassa, mutta ei ollenkaan Asiakas X:n tuloslaskelmassa vuonna 2020. Yksikön Y tuloslaskelmassa rahoituskulut/tuotot olivat positiivisia vuonna 2020 eli tuottoja, mutta ne olivat niin pienet, että niiden prosentuaalinen osuus oli 0,00 %. Näistä kolmesta tuloslaskelman erästä ei siis tarvitse karsia Asiakas X:n osalta, sillä niitä ei edes ole.

Tuloslaskelmassa näkyvä kohta sisäiset siirrot tarkoittavat siirtoja muilta kustannuspaikalta. Sisäisten siirtojen ja seuraavaksi käsiteltävien kustannuspaikan sisäisten vyörytysten ero ei ole kovinkaan selkeä, mutta sisäisiin siirtoihin kuuluu esimerkiksi myynti, projektitoiminta ja konsultointi. Asiakas X:n sisäiset siirrot koostuvat siis esimerkiksi tähän asiakkaaseen kohdistuvasta myynnistä. Asiakas X:n sisäiset siirrot ovat suuruudeltaan 1,53 % liikevaihdosta ja yksikön Y sisäiset siirrot ovat 0,52 % liikevaihdosta. Molemmilla ne ovat siis hyvin pienet, joten suurempiin toimenpiteisiin niiden osalta ei ole tarvetta ryhtyä.

Tuloslaskelman erä kustannuspaikan sisäiset vyörytykset ovat Asiakas X:llä 30,86 % liikevaihdosta ja yksiköllä Y ne ovat vain 3,29 % liikevaihdosta. Tämä ero on erittäin suuri ja näin ollen merkittävä tekijä kokonaistuloksen kannalta. Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset koostuvat pääasiassa konsernin sisäisten henkilöiden palkoista, jotka työskentelevät toisella kustannuspaikalla pääsääntöisesti, mutta ovat tehneet tähän kustannuspaikkaan kohdistuvia töitä. Yksikön Y kohdalla tämä tarkoittaa muissa Sillan yksiköissä työskentelevien tekemää työtä yksikölle Y. Asiakas X:n osalta tähän kuuluu muiden kuin palkka-asiantuntijoiden

Asiakas X:ään kohdistuva työ. Esimerkiksi järjestelmäasiantuntijoiden palkat Asiakas X:ään liittyvistä töistä näkyvät kustannuspaikan sisäisissä vyörytyksissä.

Ison osan kustannuspaikan sisäisten vyörytysten erosta selittää se, että kustannukset ovat jakautuneet Asiakas X:n ja yksikön Y kohdalla eri tavalla tuloslaskelmien eriin, henkilöstökustannuksiin ja kustannuspaikan sisäisiin vyörytyksiin. Esimerkiksi järjestelmäasiantuntijoiden palkat näkyvät Asiakas X:n osalta kustannuspaikan sisäisissä vyörytyksissä, kun taas yksikön Y tuloslaskelmassa ne näkyvät henkilöstökustannuksissa. Tämä ero vaikuttaa myös henkilöstökustannuksiin niin kuin aiemmin käytiin läpi. Kustannuspaikan sisäisten vyörytysten ero Asiakas X:n ja yksikön Y välillä on kuitenkin erittäin suuri, vaikka sitä osittain selittääkin henkilöstökustannuksien toisinpäin suuntautuva ero. Kun henkilöstökustannukset ja kustannuspaikan sisäiset vyörytykset lasketaan yhteen, ne ovat Asiakas X:llä suuruudeltaan 53,29 % ja yksiköllä Y 47,70 %. Eli vaikka henkilöstökustannukset Asiakas X:llä olivat alhaiset, ovat sen kustannuspaikan sisäiset vyörytykset niin suuret, että nämä kaksi kustannusta yhteen laskettuina Asiakas X:n kustannukset ovat 5,59 prosenttiyksikköä suuremmat kuin yksikön Y. Tämä ero on suurempi kuin näiden kahden kokonaistulosprosenttien ero, joka on 4,42 prosenttiyksikköä. Näin ollen kustannuspaikan sisäiset vyörytykset ovat hyvin merkittävä ja ratkaiseva tuloslaskelman erä Asiakas X:n kannattavuuden näkökulmasta ja vaikuttaa Asiakas X:n kokonaistulosprosenttiin merkittävästi.

Asiakas X:n kustannuspaikan sisäisten vyörytysten suuri osuus kertoo todennäköisimmin siitä, että järjestelmäasiantuntijoilta on tarvittu paljon apua. Tämä taas kertoo siitä, että järjestelmät, joita käytetään palkanlaskennassa, eivät ole toimineet parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaskannattavuuden parantamiseksi kannattaisi kiinnittää huomiota siihen, mitkä asiat järjestelmissä eivät ole toimineet, ja miten niitä voitaisi korjata toimiviksi. Järjestelmien ongelmien vähentämisellä erityisesti järjestelmäasiantuntijoiden työkustannukset pienentyisivät, mutta myös palkka-asiantuntijoiden työkustannukset pienentyisivät, sillä heidänkin työaikaansa kuluu turhaan ongelmatilanteissa järjestelmien kanssa. Ongelmat usein myös ilmenevät asiakkaalle hitautena tai virheinä, mikä puolestaan lisää asiakkaan tyytymättömyyttä ja virheistä aiheutuu myös lisää työkustannuksia.

Hallinnolliset vyörytykset Asiakas X:llä ovat 16,59 % liikevaihdosta ja yksiköllä Y 16,17 % liikevaihdosta. Hallinnolliset vyörytykset syntyvät hallinnollisista kuluista, jotka pitävät sisällään muun muassa tilavuokrat ja tietotekniikasta aiheutuvat kulut. Ne jaetaan yksikön sisällä asiakkaille hallinnollisiksi vyörytyksiksi liikevaihdon perusteella tiettyjen laskentakaavojen mukaan. Tämän takia luvut Asiakas X:n ja yksikön Y välillä ovat lähes samat. Hallinnollisten vyörytysten osuutta asiakaskannattavuuden näkökulmasta ei siis voida pienentää vain Asiakas X:n osalta, sillä siihen vaikuttaa aina koko yksikön hallinnolliset kulut. Jos koko yksikön hallinnolliset kulut pienenisivät, silloin myös Asiakas X:n hallinnolliset vyörytykset pienenisivät.

TAULUKKO 2. Asiakas X:n tuloslaskelmat vuosilta 2018–2020.

| Asiakas X | 2020 | | 2019 | | 2018 | |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|-------------------|-----------------|
| | € | % | € | % | € | % |
| Liikevaihto | 22 565,58 | | 24 175,52 | | 23 760,45 | |
| Muuttuvat kulut | - 5 117,36 | 22,68 % | - 4 922,57 | 20,36 % | - 6 689,38 | 28,15 % |
| Henkilöstökulut | - 5 061,27 | 22,43 % | - 6 567,26 | 27,16 % | - 6 777,72 | 28,53 % |
| Kiinteät kulut | - | 0,00 % | - | 0,00 % | - 0,05 | 0,00 % |
| Käyttökate | 12 386,95 | 54,89 % | 12 685,69 | 52,47 % | 10 293,30 | 43,32 % |
| Sisäiset siirrot | - 344,20 | 1,53 % | - 619,85 | 2,56 % | - 83,76 | 0,35 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | - 6 962,84 | 30,86 % | - 8 113,76 | 33,56 % | - 5 910,71 | 24,88 % |
| Liikevoitto | 5 079,91 | 22,51 % | 3 952,08 | 16,35 % | 4 298,83 | 18,09 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | - 3 743,18 | 16,59 % | - 4 759,16 | 19,69 % | - 6 788,10 | 28,57 % |
| Liikevoitto2 | 1 336,73 | 5,92 % | - 807,08 | -3,34 % | - 2 489,27 | -10,48 % |
| Tilikauden voitto | 1 336,73 | 5,92 % | - 807,08 | -3,34 % | - 2 489,27 | -10,48 % |

TAULUKKO 3. Yksikön Y tuloslaskelmat vuosilta 2018–2020.

| Yksikkö Y | 2020 | | 2019 | | 2018 | |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|---------------------|----------------|
| | € | % | € | % | € | % |
| Liikevaihto | 3 180 062,28 | | 3 115 523,75 | | 3 596 673,50 | |
| Muuttuvat kulut | - 492 755,95 | 15,50 % | - 446 028,05 | 14,32 % | - 598 057,06 | 16,63 % |
| Henkilöstökulut | -1 412 271,34 | 44,41 % | -1 351 715,69 | 43,39 % | -1 408 018,50 | 39,15 % |
| Kiinteät kulut | - 308 709,41 | 9,71 % | - 277 082,45 | 8,89 % | - 323 825,16 | 9,00 % |
| Käyttökate | 966 325,58 | 30,39 % | 1 040 697,56 | 33,40 % | 1 266 772,78 | 35,22 % |
| Poistot | - 2 071,20 | 0,07 % | - 3 303,53 | 0,11 % | - 4 406,49 | 0,12 % |
| Sisäiset siirrot | - 16 552,55 | 0,52 % | - 40 044,76 | 1,29 % | - 33 888,56 | 0,94 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | - 104 673,25 | 3,29 % | - 102 029,05 | 3,27 % | - | 0,00 % |
| Liikevoitto | 843 028,58 | 26,51 % | 895 320,22 | 28,74 % | 1 228 477,73 | 34,16 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | - 514 339,43 | 16,17 % | - 613 225,70 | 19,68 % | -1 041 381,45 | 28,95 % |
| Liikevoitto2 | 328 689,15 | 10,34 % | 282 094,52 | 9,05 % | 187 096,28 | 5,20 % |
| Rahoituskulut ja tuotot | 2,93 | 0,00 % | - 65,70 | 0,00 % | 84,45 | 0,00 % |
| Tilikauden voitto | 328 692,08 | 10,34 % | 282 028,82 | 9,05 % | 187 180,73 | 5,20 % |

4.1.2 Asiakas X:n tunnusluvut

Tässä kappaleessa läpikäytävät tunnusluvut näkyvät taulukossa 4. Tunnusluvut on laskettu Asiakas X:n tuloslaskelmien perusteella (taulukko 2). Asiakas X:n liikevaihto vuonna 2018 oli 23 760,45 €, vuonna 2019 24 175,52 € ja vuonna 2020 22 565,58 €. Kokonaistulos eli tilikauden tulos, joka syntyy kun kaikki kustannukset on vähennetty liikevaihdosta, Asiakas X:n osalta oli vuonna 2018 -2 489,27 €, vuonna 2019 -807,08 € ja vuonna 2020 1 336,73 €. Kokonaistulos prosentuaalisena osuutena liikevaihdosta eli tulosprosentti oli näillä luvuilla laskettuna vuonna 2018 -10,48 %, vuonna 2019 -3,34 % ja vuonna 2020 5,92 %. Kokonaistuloksesta euromääräisesti ja prosenteissa nähdään, että Asiakas X:n kokonaistulos on ollut vuonna 2018 melko paljon negatiivinen, mutta sen jälkeen kokonaistulos on kääntynyt parempaan suuntaan ollen kuitenkin vielä vuonna 2019 hieman miinuksella. Vuonna 2020 kokonaistulos kääntyi jo selkeästi positiiviseksi.

Asiakas X:n liiketulos on ollut vuonna 2018 4 298,83 €, vuonna 2019 3 952,08 € ja vuonna 2020 5 079,91 €. Liiketulos tarkoittaa Asiakas X:n kohdalla sitä tuloa, josta ei ole vähennetty hallinnollisia vyörytyksiä. Liiketulosprosentti puolestaan on ollut vuonna 2018 18,09 %, vuonna 2019 16,35 % ja vuonna 2020 22,51 %. Kokonaistuloksen tapaan myös liiketulos on ollut vuonna 2020 parhaimmalla tasolla tarkasteltavista vuosista. Toisin kuin kokonaistulos, liiketulos on ollut vuonna 2019 huonommalla tasolla kuin vuonna 2018. Syynä siihen ovat tuloslaskelmassa näkyvät hallinnolliset vyörytykset, sillä ne vaikuttavat kokonaistuloksen ja liiketuloksen eroon. Vuonna 2018 hallinnolliset vyörytykset olivat selkeästi korkeammat kuin muina vuosina ja siksi vuonna 2018 kokonaistulos on kaikista huonoin, vaikka liiketulos ei sinä vuonna olekaan huonoin.

Käyttökate saadaan laskettua vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä henkilöstökustannukset. Käyttökate on ollut vuonna 2018 Asiakas X:n osalta 10 293,30 €, vuonna 2019 12 685,69 € ja vuonna 2020 12 386,96 €. Näiden lukujen perusteella käyttökateprosentti on ollut vuonna 2018 43,32 %, vuonna 2019 52,47 % ja vuonna 2020 54,89 %. Käyttökate on näin ollen parantunut joka vuosi sekä euromääräisesti että prosentuaalisesti katsottuna. Myyntikate eli liikevaihto vähennettynä muuttuvilla kustannuksilla on

Asiakas X:llä ollut vuonna 2018 17 071,07 €, vuonna 2019 19 252,95 € ja vuonna 2020 17 448,22 €. Myyntikateprosentti vuonna 2018 oli 71,85 %, vuonna 2019 79,64 % ja vuonna 2020 77,32 %. Tästä nähdään myyntikatteen olleen todella hyvällä tasolla kaikkina tarkasteltuina vuosina.

TAULUKKO 4. Asiakas X:n tunnusluvut vuosilta 2018–2020.

| Asiakas X | 2020 | | 2019 | | 2018 | |
|-------------------------------------|-----------|---------|-----------|---------|------------|----------|
| | € | % | € | % | € | % |
| Liikevaihto | 22 565,58 | | 24 175,52 | | 23 760,45 | |
| Kokonaistulos (tilikauden tulos) | 1 336,73 | 5,92 % | - 807,08 | -3,34 % | - 2 489,27 | -10,48 % |
| Liiketulos | 5 079,91 | 22,51 % | 3 952,08 | 16,35 % | 4 298,83 | 18,09 % |
| Käyttökate | 12 386,96 | 54,89 % | 12 685,69 | 52,47 % | 10 293,30 | 43,32 % |
| Myyntikate | 17 448,22 | 77,32 % | 19 252,95 | 79,64 % | 17 071,07 | 71,85 % |

4.1.3 Silta Oy:n yksikön Y tunnusluvut

Tässä kappaleessa käsiteltävät yksikön Y tunnusluvut näkyvät kaikki taulukossa 5. Tunnusluvut on laskettu yksikön Y tuloslaskelmien perusteella (taulukko 3). Silta Oy:n yksikön Y liikevaihto vuonna 2018 on ollut 3 596 673,50 €, vuonna 2019 3 115 523,75 € ja vuonna 2020 3 180 062,28 €. Kokonaistulos eli tilikauden tulos, josta on vähennetty kaikki kustannukset, on ollut vuonna 2018 187 180,73 €, vuonna 2019 282 028,82 € ja vuonna 2020 328 692,08 €. Prosentuaalisena osuutena liikevaihdosta eli kokonaistulosprosentti on näin ollen ollut vuonna 2018 5,20 %, vuonna 2019 9,05 % ja vuonna 2020 10,34 %. Kokonaistulos on parantunut joka vuosi sekä euromääräisesti, että prosentuaalisesti. Isoin kasvu näinä vuosina on tapahtunut vuosien 2018 ja 2019 välillä.

Liiketulos eli yksikön Y kohdalla tulos, jossa ei ole huomioitu hallinnollisia vyörytyksiä eikä rahoituskuluja ja -tuottoja, on Sillan yksiköllä Y vuonna 2018 ollut 1 228 477,73 €, vuonna 2019 895 320,22 € ja vuonna 2020 843 028,58 €. Liiketulosprosentti on ollut vuonna 2018 34,16 %, vuonna 2019 28,74 % ja vuonna

2020 26,51 %. Liiketulos sekä liiketulosprosentti ovat molemmat menneet näinä vuosina joka vuosi huonompaan suuntaan, vaikka kokonaistuloksen kehitys oli päinvastainen. Tämän eron suurin syy on hallinnolliset vyörytykset, kuten Asiakas X:n kohdallakin oli. Hallinnolliset vyörytykset ovat olleet suurimmillaan vuonna 2018 ja pienimmillään vuonna 2020, minkä takia liikevoitto ja kokonaistulos menevät kehityksessään eri suuntiin. Vuonna 2018 hallinnolliset vyörytykset ovat olleet hyvin merkittävästi suuremmat kuin muina vuosina, mikä heikentää sen vuoden kokonaistulosta olennaisesti. Vuoden 2018 liikevoiton suuruuteen vaikuttaa olennaisesti myös se, ettei sinä vuonna ole ollenkaan kustannuspaikan sisäisiä vyörytyksiä, vaikka kaikkina muina vuosina on.

Sillan yksikön Y osalta käyttökate eli liikevaihto vähennettynä muuttuvilla ja kiinteillä kustannuksilla sekä henkilöstökustannuksilla on vuonna 2018 ollut 1 266 772,78 €, vuonna 2019 1 040 697,56 € ja vuonna 2020 966 325,58 €. Käyttökateprosentti on vuonna 2018 ollut 35,22 %, vuonna 2019 33,40 % ja vuonna 2020 30,39 %. Käyttökate ja käyttökateprosentti ovat molemmat heikentyneet joka vuosi hieman. Käyttökateen heikentymiselle vuosittain ei ole yhtä selittävää tekijää, sillä siihen vaikuttavat kulut eli muuttuvat kulut, henkilöstökulut ja kiinteät kulut ovat vaihdelleet vuosittain satunnaisesti, eikä niistä ole nähtävissä mitään selkeää trendiä, jonka mukaan ne kaikki vaihtelisivat samaan suuntaan.

Myyntikate eli liikevaihto vähennettynä muuttuvilla kustannuksilla on Sillan yksiköllä Y ollut vuonna 2018 2 998 616,44 €, vuonna 2019 2 669 495,70 € ja vuonna 2020 2 687 306,33 €. Myyntikateprosentti on vuonna 2018 ollut 83,37 %, vuonna 2019 85,68 % ja vuonna 2020 84,50 %. Myyntikate on muuttunut vuosien aikana jonkin verran, mutta vertailukelpoisempi luku on myyntikateprosentti, joka on vaihdellut näiden kolmen vuoden aikana hyvin vähän. Näinä kaikkina vuosina myyntikateprosentti on ollut erittäin hyvällä tasolla.

TAULUKKO 5. Yksikön Y tunnusluvut vuosilta 2018–2020.

| Yksikkö Y | 2020 | | 2019 | | 2018 | |
|-------------------------------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|---------|
| | € | % | € | % | € | % |
| Liikevaihto | 3 180 062,28 | | 3 115 523,75 | | 3 596 673,50 | |
| Kokonaistulos (tilikauden tulos) | 328 692,08 | 10,34 % | 282 028,82 | 9,05 % | 187 180,73 | 5,20 % |
| Liiketulos | 843 028,58 | 26,51 % | 895 320,22 | 28,74 % | 1 228 477,73 | 34,16 % |
| Käyttökate | 966 325,58 | 30,39 % | 1 040 697,56 | 33,40 % | 1 266 772,78 | 35,22 % |
| Myyntikate | 2 687 306,33 | 84,50 % | 2 669 495,70 | 85,68 % | 2 998 616,44 | 83,37 % |

4.1.4 Tunnuslukujen vertailu

Asiakas X:n tunnuslukuja verrataan Sillan yksikön Y tunnuslukuihin vuoden 2020 osalta, sillä se on tuorein saatavilla oleva vuosi, joten se kertoo parhaiten nykytilanteesta. Vuodesta 2018 vuoteen 2020 tapahtunutta kehitystä on kuitenkin käyty läpi jo aiemmissa kappaleissa, joten nyt keskitytään vain vuoteen 2020. Tunnuslukuja verrataan prosentuaalisina osuuksina liikevaihdosta, sillä euromääräinen vertailu ei olisi järkevää, koska liikevaihdot näissä kahdessa vertailtavassa kohteessa ovat niin erisuuruisia.

Asiakas X:n kokonaistulosprosentti vuonna 2020 oli 5,92 % ja yksikön Y kokonaistulosprosentti 10,34 %. Asiakas X:n tulos oli näin ollen lähes puolet huonompi kuin yksikön Y tulos prosentuaalisesti. Liiketulosprosentti Asiakas X:n osalta oli 22,51 % ja yksikön Y osalta 26,51 %. Prosenttiyksikköinä laskettu ero Asiakas X:n ja yksikön Y välillä on lähes sama kokonaistulosprosentteissa ja liiketulosprosentteissa. Kokonaistulosprosenttien ero on 4,42 prosenttiyksikköä, kun taas liiketulosprosenttien ero on 4,00 prosenttiyksikköä. Näin ollen Asiakas X:n liiketulosprosentti yksikköön Y verrattuna on hieman parempi kuin Asiakas X:n kokonaistulosprosentti. Liiketulosprosenttikin Asiakas X:n osalta on kuitenkin heikompi kuin yksiköllä Y.

Käyttökateprosentti Asiakas X:llä oli vuonna 2020 54,89 % ja yksiköllä Y se oli 30,39 %. Asiakas X:n käyttökateprosentti on näin ollen reilusti paremmalla tasolla yksikköön Y verrattuna. Käyttökateprosentin reiluun eroon löytyy syyt tuloslaskelmasta. Isoin syy eroon on tuloslaskelman kohta henkilöstökulut. Henkilöstökulut Asiakas X:llä liikevaihtoon suhteutettuna ovat jopa lähes puolet pienemmät kuin yksiköllä Y. Toiseksi merkittävin syy on kiinteät kulut, sillä Asiakas X:n tuloslaskelmassa niitä ei ole ollenkaan, mutta yksikön Y tuloslaskelmassa ne näkyvät ja ovat lähes kymmenen prosenttia liikevaihdon suuruudesta. Muutuvat kulut puolestaan ovat Asiakas X:n osalta suuremmat prosentuaalisesti kuin yksiköllä Y, mutta tämä ero on kuitenkin kaikista käyttökateprosenttiin vaikuttavista kuluista pienin.

Asiakas X:n myyntikateprosentti oli vuonna 2020 77,32 % ja yksiköllä Y se oli 84,50 %. Molemmat luvut ovat erittäin hyviä, mutta yksiköllä Y vielä hieman parempi. Tähän syynä ovat muuttuvat kustannukset, joiden jo aiemmin todettiin olleen prosentuaalisesti pienemmät yksiköllä Y verrattuna Asiakas X:ään. Kokonaisuudessaan kaikki muut tunnusluvut paitsi käyttökateprosentti olivat Asiakas X:llä huonompia yksikköön Y verrattuna. Loppuen lopuksi kannattavuuden määrittelee kokonaistulos, joka oli Asiakas X:n osalta prosentuaalisesti lähes puolet huonompi kuin yksiköllä Y. Näin ollen Sillan asiakaskannattavuus Asiakas X:n osalta on keskimääräistä yksikön Y asiakasta huonommalla tasolla.

4.2 Manuaalinen työ

Asiakas X:n palkanlaskentaan kuuluu poikkeuksellisen paljon manuaalisesti laskettavaa ja syötettävää materiaalia. Manuaalinen työ koostuu suurimmaksi osaksi ylitöiden laskemisesta ja syöttämisestä. Toinen merkittävä manuaalinen työ Asiakas X:ssä on ulkomaalaisten nettopalkan bruttopalkaksi muuttaminen. Manuaalisesta työstä laskutetaan asiakasta 80 euron tuntihinnalla. Manuaalisen työn osuutta laskutuksesta ja tuottavuutta tutkitaan tässä työssä vuoden 2020 osalta. Tarkasteltavaksi ajanjaksoksi valikoitui vuosi 2020 sen vuoksi, että lukuja oli selkeintä tutkia kokonaisen tilikauden ajalta, mikä tässä tapauksessa tarkoittaa kalenterivuotta, ja vuosi 2020 on tuorein kalenterivuosi, joten se kertoo parhaiten nykytilanteesta. Vuonna 2020 manuaalisesta työstä laskutettuja

tunteja kertyi yhteensä 43,5 tuntia, josta laskutusta syntyi 3 480 €. Kokonaislaskutus vuonna 2020 oli 22 565,59 € eli manuaalisen laskutuksen osuus tästä oli 15,42 % (taulukko 6).

Asiakas X:n palkanlaskentaan käytettiin vuonna 2020 yhteensä aikaa 245 tuntia, josta vähennettäessä manuaalisesti laskutetut tunnit 43,5 tuntia saadaan muuhun kuin manuaalisesti laskutettavaan työhön, käytetyt tunnit eli 201,5 tuntia. Vuoden 2020 kokonaislaskutuksesta, kun vähennetään manuaalisesta työstä laskutettu summa, saadaan laskutuksen määrä muusta kuin manuaalisesti laskutettavasta työstä. Tämä laskutussumma on 19 085,59 €. Kun tämä jaetaan käytetyillä tunneilla eli 201,5 tunnilla, saadaan kohdistettua laskutus-tuotot tunneille. Muista työtunneista kuin manuaalisen työn laskutettavista työtunneista, saadaan näin ollen laskutustuottoja 94,72 € per tunti (taulukko 7).

Nämä työn laskutustuotot pitävät sisällään vain laskutusmäärän huomioimatta aiheutuvia kustannuksia. Näin laskeminen on selkeämpää, sillä kustannukset Sillalle työtuntia kohti ovat kuitenkin samat riippumatta siitä, onko työ manuaalisesti laskutettavaa vai ei. Manuaalisesta työstä laskutettavista tunneista tuottoja syntyy 80 € per tunti ja muista työtunneista 94,72 € per tunti. Manuaalisesta työstä laskutettavat tunnit tuovat näin ollen 14,72 € per tunti vähemmän tuottoja Sillalle kuin normaalit työtunnit, eli ovat kannattavuudeltaan huonompia.

Manuaalisesti laskutettavaan työhön Asiakas X:n palkkapalvelussa käytettiin vuoden 2020 aikana 43,5 tuntia, joten sen perusteella laskettuna Silta sai yhteensä 640,21 € vähemmän tuottoja vuoden 2020 aikana manuaalisen työn takia olettaen, että muuten tunnit olisi voitu käyttää työhön, josta tuottoja saataisi 94,72 € per tunti. Näin ei kuitenkaan voida suoraan olettaa, sillä tunnithan olisi pitänyt käyttää jonkin muun asiakkaan töihin kuin Asiakas X:n, jotta tämä 94,72 € tuotto tuntia kohtia pysyisi ennallaan Asiakkaan X kohdalla. Tässä kohtaa ei ole myöskään tietoa muiden asiakkaiden tuottavuudesta tuntia kohden, joten ei voida olettaa, että tätä samaa tuottoa saataisiin jostakin muusta asiakkaasta.

Asiakaskannattavuuden parantamiseksi manuaalisen työn osuutta Asiakas X:ään kohdistuvasta työstä tulisi vähentää. Manuaalisen työn vähentäminen vapauttaisi aikaa muihin tehtäviin, kuten esimerkiksi muihin asiakkuuksiin, mutta

merkittävä rooli on myös sillä, että virheiden mahdollisuus pienenisi huomattavasti, jos tiedot siirtyisivät suoraan järjestelmästä toiseen eikä esimerkiksi ylitöitä tarvitsisi laskea manuaalisesti. Virheiden väheneminen jo itsessään parantaa asiakaskannattavuutta, sillä virheet aiheuttavat Sillalle ylimääräisiä kuluja, kuten henkilöstökuluja. Sillan tekemät virheet heikentävät myös asiakastytyvyyttä, mikä pidemmän päälle voi johtaa jopa asiakkaan menettämiseen.

Ylitöiden käsittelystä aiheutuva manuaalinen työ voitaisi poistaa kokonaan, jos Asiakas X ottaisi käyttöön työajanseurantajärjestelmän, josta ylityöt siirtyisivät automaattisesti. Tämän mahdollistamiseksi Sillan tulisi keskustella tästä asiakkaan kanssa ja Sillan myyntihenkilöstö voisi myydä heille työajanseurantajärjestelmän, jolla ylityöt saataisi siirtymään automaattisesti. Jos asiakkaan kanssa ei päästä tästä yhteisymmärrykseen, voidaan kokeilla toista keinoa, jolla voidaan vähentää ylitöistä aiheutuvaa manuaalista työtä, mutta ei poistaa sitä kokonaan. Tämä keino on Asiakas X:lle koulutuksen pitäminen ylitöiden määräytymisestä Sillan toimesta. Asiakas X tällä hetkellä jo lähettää ylityölistat niin, että ne ovat osittain valmiiksi täytettyjä. Niissä on kuitenkin runsaasti virheitä ja puutteita, joten Sillassa tulee käydä jokainen ylityölista erikseen läpi ja laskea uudestaan. Koulutuksen avulla voitaisi opastaa asiakasta täyttämään ylityölistat oikein, jolloin Sillassa ei menisi aikaa niiden tarkistamiseen ja uudelleen laskemiseen, vaan ne voitaisi vain syöttää järjestelmään.

TAULUKKO 6. Asiakas X:n palkkapalvelusta manuaalisesti laskutettavan työn tunnit, tuotot ja prosentuaalinen osuus koko laskutuksesta.

| 2020 | tunnit | € | % |
|------------------|--------------|-----------------|----------------|
| Tammikuu | 5,25 | 420,00 | 18,90 % |
| Helmikuu | 5,75 | 460,00 | 23,59 % |
| Maaliskuu | 3,00 | 240,00 | 12,15 % |
| Huhtikuu | 3,00 | 240,00 | 13,84 % |
| Toukokuu | 5,00 | 400,00 | 20,95 % |
| Kesäkuu | 2,00 | 160,00 | 9,23 % |
| Heinäkuu | 3,00 | 240,00 | 13,80 % |
| Elokuu | 3,00 | 240,00 | 13,07 % |
| Syyskuu | 3,25 | 260,00 | 14,64 % |
| Lokakuu | 1,25 | 100,00 | 6,20 % |
| Marraskuu | 5,00 | 400,00 | 18,40 % |
| Joulukuu | 4,00 | 320,00 | 16,83 % |
| | | | |
| Yhteensä: | 43,50 | 3 480,00 | 15,42 % |

TAULUKKO 7. Asiakas X:n palkkapalvelun kokonaisuuden, muun kuin manuaalisesti laskutettavan työn ja manuaalisesti laskutettavan työn tunnit, tuotot ja tuotot per tunti.

| 2020 | tunnit | € | €/tunti |
|--------------------|--------|-----------|---------|
| Kokonaislaskutus | 245,00 | 22 565,59 | 92,10 |
| Ei-manuaalinen työ | 201,50 | 19 085,59 | 94,72 |
| Manuaalinen työ | 43,50 | 3 480,00 | 80,00 |

4.3 Herkkyysanalyysi

Tässä kappaleessa käsitellään Asiakas X:n vuoden 2020 tuloslaskelmasta tehtyjä herkkyysanalyyskejä, joista nähdään, miten eri muutokset kannattavuustekijöissä vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Ensimmäisessä herkkyysanalyysissä eli herkkyysanalyysi 1:ssä (taulukko 8) on testattu, miten myynnin lisääminen kymmenellä prosentilla vaikuttaisi. Myynnin lisääminen käytännössä tarkoittaisi, että Asiakas X:lle tulisi pystyä myymään joitakin lisäpalveluita. Aiemmin tässä työssä on jo analysoitu, että manuaalisen työn poistamiseksi Asiakas X:lle tulisi myydä työajanseurantajärjestelmä. Tämä on yksi esimerkki lisäpalvelun myynnistä. Kymmenen prosentin lisämyynti 2020 liikevaihtoon nähden tarkoittaisi 2 256,56 € myyntiä, joka on kuukausitasolla 188,05 €. Tämä lisämyynti voisi olla realistisesti mahdollista toteuttaa peilaten asiakkaalla käytössä olevan Sympa-järjestelmän kuukausimaksuun, joka on 240,00 €.

Herkkyysanalyysi 1:ssä liikevaihto on noussut kymmenen prosenttia ja muuttuvien kustannusten oletetaan nousevan samassa suhteessa lisämyynnin kanssa, joten nekin ovat nousseet kymmenen prosenttia. Kaikkien muiden erien oletetaan pysyvän ennallaan. Herkkyysanalyysistä nähdään, että Asiakas X:n kokonaistulosprosentti nousisi lisämyynnin ansiosta 12,41 %:iin, joka on 2,07 prosenttiyksikköä parempi kuin yksikön Y kokonaistulosprosentti.

TAULUKKO 8. Herkkyysanalyysi 1.

| Asiakas X | | € | % |
|--------------------------------------|--|------------------|----------------|
| Liikevaihto | | 24 822,14 | |
| Muuttuvat kulut | | - 5 629,10 | 22,68 % |
| Henkilöstökulut | | - 5 061,27 | 20,39 % |
| Käyttökate | | 14 131,77 | 56,93 % |
| Sisäiset siirrot | | - 344,20 | 1,39 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | | - 6 962,84 | 28,05 % |
| Liikevoitto | | 6 824,73 | 27,49 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | | - 3 743,18 | 15,08 % |
| Liikevoitto2 | | 3 081,55 | 12,41 % |
| Tilikauden voitto | | 3 081,55 | 12,41 % |

Jos manuaalista työtä Asiakas X:n palkkapalvelusta ei ole mahdollista poistaa tai vähentää, manuaalisen työn hinnan nostaminen oli tässä tapauksessa yksi vaihtoehto tehdä siitä kannattavampaa. Herkkyysanalyysi 2:ssa (taulukko 9) on selvitetty, miten manuaalisen työn hinnan nostaminen vaikuttaa asiakaskannattavuuteen, kun tuntien oletetaan pysyvän samoina. Manuaalisen työn laskutettava hinta tunnilta on tällä hetkellä aiemmin todettu 80 €. Herkkyysanalyysissä on laskettu manuaalisen työn tuntihinnaksi 95 € sillä perusteella, että aiemmin muun työn kuin manuaalisen työn tuotoiksi on laskettu 94,72 €. Näin ollen manuaalisesta työstä saataisiin lähes samaa tuottoa, mutta kuitenkin hieman parempaa, jolloin manuaalinen työkin olisi yhtä kannattavaa. Tässä herkkyysanalyysissä vain liikevaihtoon on lisätty 15 € jokaista manuaalisen työn tuntia kohti ja kaikki muut erät ovat pysyneet ennallaan. Herkkyysanalyysistä nähdään, että Asiakas X:n kokonaistulosprosentti nousisi 8,57 %:iin, joka on 1,77 prosenttiyksikköä vielä yksikön Y kokonaistulosprosenttia heikompi. Kehitystä aiemmasta 5,92 % kokonaistulosprosentista on kuitenkin tapahtunut enemmän.

TAULUKKO 9. Herkkyysanalyysi 2.

| Asiakas X | | € | % |
|--------------------------------------|--|------------------|----------------|
| Liikevaihto | | 23 218,09 | |
| Muuttuvat kulut | | - 5 117,36 | 22,04 % |
| Henkilöstökulut | | - 5 061,27 | 21,80 % |
| Käyttökate | | 13 039,46 | 56,16 % |
| Sisäiset siirrot | | - 344,20 | 1,48 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | | - 6 962,84 | 29,99 % |
| Liikevoitto | | 5 732,42 | 24,69 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | | - 3 743,18 | 16,12 % |
| Liikevoitto2 | | 1 989,24 | 8,57 % |
| Tilikauden voitto | | 1 989,24 | 8,57 % |

Herkkyysanalyysi 3:ssa (taulukko 10) on tutkittu, miten Asiakas X:n asiakaskannattavuuteen vaikuttaisi hintojen yleinen nostaminen viidellä prosentilla. Kaikkien hintojen oletetaan nousevan 5 % eli liikevaihto kokonaisuudessaan nousisi tämän verran. Muiden erien oletetaan pysyvän samoina hintojen nostosta huolimatta. Herkkyysanalyysistä nähdään, että Asiakas X:n kokonaistulosprosentti nousisi 10,40 %:iin hintojen nostamisen myötä. Tällöin kokonaistulosprosentti nousisi 0,06 prosenttiyksikköä yksikön Y kokonaistulosprosenttia paremmaksi.

TAULUKKO 10. Herkkyysanalyysi 3.

| Asiakas X | | € | % |
|--------------------------------------|--|------------------|----------------|
| Liikevaihto | | 23 693,86 | |
| Muuttuvat kulut | | - 5 117,36 | 21,60 % |
| Henkilöstökulut | | - 5 061,27 | 21,36 % |
| Käyttökate | | 13 515,23 | 57,04 % |
| Sisäiset siirrot | | - 344,20 | 1,45 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | | - 6 962,84 | 29,39 % |
| Liikevoitto | | 6 208,19 | 26,20 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | | - 3 743,18 | 15,80 % |
| Liikevoitto2 | | 2 465,01 | 10,40 % |
| Tilikauden voitto | | 2 465,01 | 10,40 % |

Aiemmin havaittiin kustannuspaikan sisäisten vyörytysten suuruuden olevan merkittävin kuluerä, mikä vaikuttaa Asiakas X:n asiakaskannattavuuteen negatiivisesti. Herkkyysanalyysi 4:ssa (taulukko 11) tutkitaan, millainen vaikutus kustannusten karsimisella kymmenellä prosentilla kustannuspaikan sisäisistä vyörytyksistä olisi. Kymmenen prosentin suuruinen vähennys tuntuu realistisesti mahdol-

liselta, jos järjestelmät saadaan toimimaan paremmin, kuten aiemmin analysoitiin. Kustannuspaikan sisäisiä vyörytyksiä on herkkyyssanalyysissä vähennetty kymmenellä prosentilla ja muut erät ovat pysyneet ennallaan. Herkkyyssanalyysistä selviää, että Asiakas X:n kokonaistulosprosentti nousi 9,01 %:iin näiden kustannussäästöjen ansiosta. Tämä on 1,33 prosenttiyksikköä heikompi kokonaistulosprosentti kuin yksiköllä Y, mikä on selvää parannusta aiempaan Asiakas X:n kokonaistulosprosenttiin nähden.

TAULUKKO 11. Herkkyyssanalyysi 4.

| Asiakas X | | € | % |
|--------------------------------------|--|------------------|----------------|
| Liikevaihto | | 22 565,58 | |
| Muuttuvat kulut | | - 5 117,36 | 22,68 % |
| Henkilöstökulut | | - 5 061,27 | 22,43 % |
| Käyttökate | | 12 386,95 | 54,89 % |
| Sisäiset siirrot | | - 344,20 | 1,53 % |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | | - 6 266,56 | 27,77 % |
| Liikevoitto | | 5 776,19 | 25,60 % |
| Hallinnolliset vyörytykset | | - 3 743,18 | 16,59 % |
| Liikevoitto2 | | 2 033,01 | 9,01 % |
| Tilikauden voitto | | 2 033,01 | 9,01 % |

Kun kaikkia herkkyyssanalyysijä 1–4 katsotaan vierekkäin herkkyyssanalyysien yhteenvedossa (taulukko 12) nähdään, että herkkyyssanalyysi 1 tuottaa selkeästi parhaan tuloksen. Herkkyyssanalyysi 1:ssä tarkasteltiin kymmenen prosentin lisämyynnin vaikutusta tulokseen. Tämä lisämyynti esimerkiksi työaikajärjestelmän myymisellä voisi olla hyvinkin realistista. Toiseksi parhaan tuloksen saavuttaa herkkyyssanalyysi 3. Siinä tutkittiin yleisen hintatason nostamista viidellä prosentilla. Hintojen nostaminen on tavallaan helppo keino lisätä liikevaihtoa, mutta siitä sopiminen asiakkaan kanssa voi olla haastavaa kesken asiakassuhteen. Kolmanneksi paras tulos tuli herkkyyssanalyysistä 4. Siinä tutkittiin kustannuspaikan sisäisten vyörytysten kymmenen prosentin pienentymisen merkitystä kannattavuuteen. Vähiten tulos parani herkkyyssanalyysissä 2. Siinä tutkittiin manuaalisesti laskutettavan työn hinnan nostamista 95 euroon per tunti.

Kaikista näistä vaihtoehtoista herkkyyssanalyysi 1 vaikuttaa kaikista parhaalta. Ei pelkästään suurimman tuoton vuoksi, vaan myös sen vuoksi, että se tuntuu realistiselta toteuttaa ja se on yhteydessä toiseen ongelmaan eli manuaalisen

työn määrään ja sen pienentämiseen. Järjestelmän lisämyynnillä, jota herkkyyssanalyysi 1:ssä suunniteltiin, voidaan myös saada suurempaa tuottoa kuin tässä on laskettu, jos esimerkiksi laskutushinta olisi yhtä suuri kuin Sympa-järjestelmässä eli 240 euroa kuukaudessa.

TAULUKKO 12. Herkkyyssanalyysien yhteenveto.

| <u>AsiakasX</u> | | 1/€ | 2/€ | 3/€ | 4/€ |
|--------------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Liikevaihto | | 24 822,14 | 23 218,09 | 23 693,86 | 22 565,58 |
| Muuttuvat kulut | | - 5 629,10 | - 5 117,36 | - 5 117,36 | - 5 117,36 |
| Henkilöstökulut | | - 5 061,27 | - 5 061,27 | - 5 061,27 | - 5 061,27 |
| Käyttökate | | 14 131,77 | 13 039,46 | 13 515,23 | 12 386,95 |
| Sisäiset siirrot | | - 344,20 | - 344,20 | - 344,20 | - 344,20 |
| Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset | | - 6 962,84 | - 6 962,84 | - 6 962,84 | - 6 266,56 |
| Liikevoitto | | 6 824,73 | 5 732,42 | 6 208,19 | 5 776,19 |
| Hallinnolliset vyörytykset | | - 3 743,18 | - 3 743,18 | - 3 743,18 | - 3 743,18 |
| Liikevoitto2 | | 3 081,55 | 1 989,24 | 2 465,01 | 2 033,01 |
| Tilikauden voitto | | 3 081,55 | 1 989,24 | 2 465,01 | 2 033,01 |

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajayrityksen Silta Oy:n asiakaskannattavuuden kehittäminen Asiakas X:n osalta. Tavoitteena oli kehityskoh- tien- ja ideoiden löytäminen asiakaskannattavuuden parantamisen mahdollista- miseksi. Tarkoituksena tässä työssä oli selvittää Asiakas X:n asiakaskannatta- vuutta Silta Oy:lle laskemalla ja tutkimalla Asiakas X:n sekä yksikön Y tunnuslu- kuja ja vertailemalla niitä ja tuloslaskelmien eriä keskenään. Työhön analysoita- vaksi asiakkaaksi valikoitui juuri Asiakas X toimeksiantajan pyynnöstä siitä syystä, että olen itse ollut hoitamassa kyseisen asiakkaan palkkapalvelua, joten tunnen hyvin eri työvaiheet ja mahdolliset ongelmakohdat. Tämän vuoksi on helpompaa löytää syitä eri kustannusten eroavaisuuksiin sekä löytää kehitys- kohtia.

Kehityskohtia sekä -ideoita löydettiin, minkä avulla Asiakas X:n asiakaskannat- tavuutta voitaisi saada parannettua, mikä oli työn tavoitteena. Kehityskohdat ja - ideat löytyivät Asiakas X:n ja yksikön Y tunnuslukuja laskemalla sekä tutkimalla niitä sekä tuloslaskelmien eriä ja vertailemalla niitä toisiinsa. Omasta Asiakas X:n palkkapalvelun tuntemisesta oli myös apua, sillä tiesin esimerkiksi tarkem- min henkilöstökustannusten rakenteesta sekä manuaalisen työn olennaisesta osasta palkkapalvelua ja millaista se konkreettisesti on ja millaisia ongelmia siitä palkkapalveluun syntyy. Koin myös monessa muussa kohdassa tässä työssä apua siitä, että tiesin, millaista tämän asiakkaan palkkapalvelu on. Nämä asiat olivat myös asetettu työn tarkoitukseksi eli työn tarkoituksessa onnistuttiin.

5.2 Työn tulokset

Tämän opinnäytetyö tuloksena on, että ensimmäinen tapa parantaa Silta Oy:n asiakaskannattavuutta Asiakas X:n osalta tulisi olla manuaalisesti laskutettavan työn poistaminen tai ainakin vähentäminen, sillä tämä on kaikista yksinkertaisin tapa vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. Manuaalinen työ ei ole ollut laskelmien

mukaan yhtä kannattavaa kuin muu Asiakas X:n palkkapalvelun työ, mikä näkyy taulukossa 7. Euromääräisen kannattavuuden lisäksi manuaalinen työ aiheuttaa paljon virheenmahdollisuuksia. Virheet puolestaan aiheuttavat lisää kustannuksia ja heikentävät asiakastytyvyyttä. Manuaalisesta työstä voitaisi päästä ainakin ylityölistojen osalta kokonaan eroon, jos Asiakas X ottaisi käyttöön työajanseurantajärjestelmän, josta tiedot siirtyisivät automaattisesti. Silta Oy:n tulisi keskustella asiasta asiakkaan kanssa ja mahdollisesti Silta voisi myydä asiakkaalle tällaisen järjestelmän, jolloin Silta saisi myös lisämyyntiä tästä.

Jos asiakasta ei saada ottamaan työajanseurantajärjestelmää käyttöönsä, manuaalisen työn kannattavuuden parantamiseen on myös kaksi muuta ratkaisua. Ensimmäinen näistä on asiakkaan kouluttaminen, jotta esimerkiksi ylityölistat tulisivat oikein täytettyinä Siltaan eivätkä virheellisinä niin kuin tällä hetkellä. Tämä vähentäisi virheen mahdollisuuksia ja työn määrää Sillassa, kun kaikkia listoja ei tarvitsisi laskea uudelleen. Toinen mahdollisuus on manuaalisen työn laskutushinnan nostaminen 80 € tuntihinnasta esimerkiksi 95 € tuntihintaan, jolloin manuaalisen työn tuottavuus olisi lähes sama muun Asiakas X:n palkkapalvelun työn kanssa. Taulukossa 9 on herkkyysanalyysi, jossa on tutkittu tämän muutoksen vaikutusta Asiakas X:n asiakaskannattavuuteen.

Tuloslaskelmien eriä tutkittaessa Asiakas X:n asiakaskannattavuuden heikkouden kulmakiveksi verrattuna yksikön Y kannattavuuteen paljastui kustannuspaikan sisäiset vyörytykset. Ne ovat erittäin korkeat ja ne todennäköisimmin johtuvat siitä, että järjestelmäasiantuntijoiden apua Asiakas X:n palkkapalvelussa on tarvittu runsaasti, mikä puolestaan kertoo siitä, että järjestelmien kanssa on ollut ongelmia eivätkä ne ole toimineet toivotulla tavalla. Näiden kustannusten pienentäminen on hyvin olennaisessa roolissa Asiakas X:n asiakaskannattavuuden parantamiseksi.

Kustannuspaikan sisäisten vyörytysten pienentämiseksi järjestelmien toimivuuteen tulisi kiinnittää huomioita. Tämän onnistumiseksi tulee tutkia, millaisia ongelmia Asiakas X:n kohdalla on ollut eniten ja miettiä erityisesti niihin ongelmiin ratkaisuja. Jos ongelmia saataisi pienennettyä, niiden aiheuttamat järjestelmäasiantuntijoiden kulut pienenisivät, mikä näkyisi kustannuspaikan sisäisten vyörytysten

pienentymisenä. Kustannuspaikan sisäisten vyörytysten pienentymisen vaikutusta Asiakas X:n asiakaskannattavuuteen tutkittiin taulukossa 11 olevassa herkkyysanalyysissä. Näiden kustannusten pienenemisen lisäksi ongelmien vähentyminen vaikuttaa työmäärän vähentymiseen, joka taas vähentää henkilöstökustannuksia. Ongelmat myös näkyvät usein asiakkaalle ja saattavat aiheuttaa virheitä, joten myös asiakastyytyväisyys paransi ja virheistä aiheutuvat kustannukset pienenisivät.

5.3 Johtopäätökset ja jatkokehitysideat

Tässä kappaleessa tarkastellaan johtopäätöksiä ja jatkokehitysideoita siihen, miten voitaisi saada vielä enemmän irti Asiakas X:n asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Tämän työn analyysit osoittivat, että Asiakas X:n asiakaskannattavuus on noussut aikaisempien vuosien tappiollisuudesta positiiviseksi, mutta asiakaskannattavuus ei silti ole kovin hyvällä tasolla. Asiakas X:n asiakaskannattavuus on noin puolet heikompi tällä hetkellä kuin yksikön Y kannattavuus. Asiakas X:n asiakaskannattavuutta olisi hyvä saada parannettua, sillä se on tällä hetkellä muita asiakkaita keskimäärin heikommalla tasolla. Tässä työssä esitettyjä kehitysideoita kannattaisi miettiä ja kokeilla saataisiinko asiakaskannattavuutta parannettua.

Tässä opinnäytetyössä kehitettyjä kehitysideoita voi myös jatkojalostaa tekemällä lisätutkimuksia. Tätä työtä tehdessä ei ollut käytössä tarkempia erittelyitä tuloslaskelmien erien sisällöistä, joten esimerkiksi ei olla voitu tarkastella, kuinka suuri osa kustannuspaikan sisäisistä vyörytyksistä on tullut järjestelmäasiantuntijoiden työstä. Kehitysehdotuksena onkin, että tuloslaskelmien eriä kannattaisi tarkastella vielä syvemmin. Näin saadaan parempi käsitys siitä, mistä kustannukset koostuvat ja onko siellä joitakin kuluja, joita olisi helppo pienentää. Kustannuspaikan sisäiset vyörytykset olivat selkeästi heikoin erä Asiakas X:n tuloslaskelmassa, joten se toimii tässä nyt esimerkkinä. Kustannuspaikan sisäisiin vyörytyksiin kuuluu muitakin eriä kuin vain järjestelmäasiantuntijoiden työ, joten olisi erittäin hyvä tutkia tarkemmin järjestelmäasiantuntijoiden työn osuutta kaikista

kustannuspaikan sisäisistä vyörytyksistä. Näin voidaan nähdä, kuinka merkittävästä kulusta oikeasti on kysymys ja onko siellä kenties jokin muu merkittävä erä, jonka suuruuteen tulisi puuttua.

Toinen kehitysidea on tarkastella enemmän Asiakas X:n tuloslaskelman eristä kuukausi- ja vuositasoisia muutoksia sillä ajatuksella, että mihin suuntaan ne ovat kehittyneet. Jos kehitys on positiivista, löytyykö sille jokin selittävä tekijä, jota voitaisi hyödyntää tulevaisuudessa. Jos kehitys on puolestaan negatiivista, sille olisi hyvä löytää syyt ja jos syyt ovat sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa, voidaan kehitys mahdollisesti kääntää positiiviseen suuntaan. Talouden eri lukuja ei voida koskaan tarkastella liikaa, mutta niidenkin tutkiminen lisää yrityksen kuluja, joten tulisi löytää hyvä tasapaino tarkastelun suhteen, jotta tarkastelusta saataisi enemmän hyötyä kuin haittaa.

5.4 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli hyvin opettavainen kokemus. En ole ennen tehnyt mitään näin laajaa työtä, jossa tulee ottaa huomioon paljon erilaisia asioita. Erityisesti koen oppineeni kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä ja siitä, kuinka niihin on mahdollista vaikuttaa. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen noin laajana kokonaisuutena oli itselleni täysin uutta. Se tuntui ajoittain haastavalta, mutta loppuen lopuksi oli todella palkitsevaa saada se tehtyä. Käytännön osuuden laskelmien tekeminen ja lukujen analysointi oli mielekästä ja mielenkiintoista. Erityisen palkitsevalta tuntui, kun löysi kehityskohteita, jotka vaikuttavat monella tavalla eri kustannuksiin ja tuottoihin.

Olen tyytyväinen siihen, että löysin konkreettisia parannusehdotuksia asiakaskannattavuuteen. Uskon, että näillä ehdotuksilla saataisi oikeasti parannettua asiakaskannattavuutta ja samalla lisättyä asiakastytyväisyyttä. Kannattavuuden tunnusluvut ovat vertailukelpoisia toimialakohtaisesti eikä niille siten ole normaaleja viitearvoja, jotka kertoisivat tunnusluvun tasosta. Palkkahallinnon palveluille ei ole määritelty omaa toimialaa virallisessa toimialaluokittelussa, vaan ne ovat samassa luokassa kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden kanssa. Tämän takia en pystynyt vertailemaan tunnuslukuja toimialaan nähden. Näin ollen

jäi harmittamaan, ettei tunnuslukuja pystynyt vertailemaan toimialan keksimää-
räisiin tunnuslukuihin ja toteamaan millaisella tasolla ne ovat.

LÄHTEET

- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–5. painos. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–17. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2018. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. painos. Keuruu: Otava Oy
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. 1.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2016. Laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. 1. painos. Helsinki: Edita Oyj.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Kamensky, M. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Silta. n.d. Luettu 8.4.2021. <https://www.silta.fi>
- Silta. 2020. Perehdytysmateriaali.
- Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tomperi, S. 2013. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yritystutkimus Ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. 10., korjattu laitos. Tallinna: Gaudeamus Oy.