

Nitta Kärkkäinen

PESULAN JA MUODOSTETTAVIEN ASIAKASRYHMIEN KANNATTAVUUS

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketalous

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Nitta Kärkkäinen
Työn nimi	Pesulan ja muodostettavien asiakasryhmien kannattavuus
Toimeksiantaja	Pesula- ja siivousalan yritys
Vuosi	05/2021
Sivut	54 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kristiina Kinnunen

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa toimeksiantajan halusta selvittää yrityksen toisen toimintahaaran kannattavuutta. Toimeksiantajana toimi Savon alueella toimiva pesula- ja siivousalan yritys. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pesulan asiakkaista asiakasryhmiä ja tutkia monipuolisesti sen kannattavuutta eri tasoilla. Tutkimuskysymysten ”Mitkä tekijät mahdollistavat pesulan asiakkaiden ryhmittelyn?” ja ”Millä toimenpiteillä kannattavuutta voidaan parantaa?” avulla tähdättiin kohti päätavoitetta. Päätavoitteena oli havaita mahdollisia kehitysehdotuksia pesulan kannattavuuden parantamiseksi. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan pesulan kannattavuutta tilikauden 2019–2020 aikana, kuukausi-, tuote- ja asiakastasolla.

Opinnäytetyöprosessi alkoi vankan teoriaperustan keräämisellä asiakasryhmittelyyn ja kannattavuuteen liittyvistä asioista. Teoria sisältää tietoa muun muassa asiakasryhmittelyn eli segmentoinnin perustana toimivasta asiakasymmärryksestä ja asiakasryhmittelyn hyödyistä kannattavuuteen. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja erilaiset laskentatavat ja -kaava loivat teoreettista perustaa opinnäytetyön toteuttamiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Aineistoa tutkimuksen tekemiseen hankittiin pesulan ja pesulan asiakaskunnan asiantuntijalta puolistrukturoidun haastattelun avulla. Kannattavuuden tutkimuksen perustana toimi yrityksen tilinpäätöstiedot, myyntitilastot, myyntiraportit ja hinnasto. Kerättyjä materiaaleja analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaita voidaan ryhmitellä eri tavoin eri perusteita apuna käyttäen. Yksi havaituista luokittelutavoista valittiin asiakkaiden kannattavuuden tutkimuksen perustaksi. Kannattavuuden tutkimuksessa selvisi pesulan yleisen kannattavuuden tilanne ja kannattavuudessa havaittiin eroja esimerkiksi eri aikaväleillä. Tuote- ja asiakastasolla kannattavuus vaihteli tuoteryhmien mukaan jopa radikaalisti. Kannattavuuden parantamiseksi havaittiin useita kehitysehdotuksia, kuten markkinointiin panostamista ja asiakkaiden ostoprosessin käynnistämiseen tarvittavien ärsykkeiden synnyttämistä, jotta toiminta-astetta ja tehokkuutta saataisiin nostettua.

Asiasanat: kannattavuus, katetuottolaskenta, herkkyysanalyysi, asiakasryhmittely, segmentointi

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Nitta Kärkkäinen
Thesis title	Profitability of a laundry business and its customer groups
Commissioned by	A laundry and cleaning business
Time	May 2021
Pages	54 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Kristiina Kinnunen

ABSTRACT

This thesis was assigned by a company which operates in the laundry and cleaning business. This thesis dealt with the laundry business. The objectives of this thesis were customer segmentation and the laundry's comprehensive profitability research. The most important objective was development proposals to achieve better profitability.

The project was started by building a theoretical frame of reference. The theory part discusses customer understanding and the effects of segmentation on profitability. This thesis was a qualitative study and implemented as a case-study. The research methods were a semi-structured interview and analyzing certain documents such as financial statements and sales reports. The material was analyzed using document analysis.

The semi-structured interview provided comprehensive information about the laundry's customers. Based on this customer information different segmentations were made. The laundry's profitability was examined at the year, month, customer and product level. This enabled to find out the present situation of profitability and measures needed to improve profitability.

The research questions were answered and the thesis succeeded well because the objectives were reached. The proposals for action regarding for example customer acquisition or change in the pricing are useful. This thesis and the proposals for action presented in it will help the laundry business to improve its profitability.

Keywords: profitability, profit margin calculation, sensitivity analysis, segmentation

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ASIAKASRYHMITTELY.....	7
2.1	Asiakaskäyttäytyminen	7
2.2	Asiakasryhmittely eli segmentointi	8
2.3	Asiakasryhmittelyn hyödyt yrityksen toiminnassa.....	11
3	KANNATTAVUUS.....	12
3.1	Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät	13
3.1.1	Hinnoittelu	13
3.1.2	Kustannukset	14
3.1.3	Myyntimäärään vaikuttaminen ja muita keinoja.....	15
3.1.4	Herkkyysanalyysi.....	16
3.2	Katetuottoajattelu ja tunnuslukuja	17
3.2.1	Katetuottoajattelun periaatteet	17
3.2.2	Katetuottoajattelusta johdettavia tunnuslukuja	18
3.2.3	Muita kannattavuuden tunnuslukuja	19
3.3	Suorite- ja asiakaskohtainen kannattavuus	20
4	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	22
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO	23
5.1	Tutkimusote ja lähestymistapa.....	23
5.2	Aineiston hankinta	25
5.3	Aineiston analyysi	27
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	28
6.1	Asiakasryhmittely	29
6.1.1	Asiakkaiden ryhmittelyä eri kriteerien avulla.....	29
6.1.2	Valitut asiakasryhmät kannattavuuden tutkimuksen lähtökohdaksi.....	31
6.2	Kannattavuus.....	32
6.2.1	Lähtökohdat	32

6.2.2	Vuositaso	34
6.2.3	Kuukausitaso	36
6.2.4	Suorite- ja asiakastaso	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7.1	Asiakasryhmittely	42
7.2	Kannattavuus.....	43
7.3	Toimenpide-ehdotukset.....	46
7.4	Luotettavuuden arviointi	47
8	LOPUKSI.....	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	

Liite 1. Pesulan tuloslaskelma

Liite 2. Teemahaastattelun teemat ja tarkentavia kysymyksiä

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu palveluyritykselle. Etelä-Savossa sijaitseva yritys tarjoaa pesula- ja siivouspalveluja oman kunnan ja ympäryskuntien yritys- ja yksityisasiakkaille. Liiketoiminta voidaan jakaa kahteen liiketoiminnan suuntaan: siivouksen ja pesulan liiketoimintaan. Tämä työ keskittyy pesulan liiketoiminnan tutkimiseen.

Keskustelu yrittäjän kanssa herätti idean opinnäytetyön aiheesta. Yrittäjän mielestä pesulan kannattavuus on asia, joka mietityttää. Vuoden 2021 alussa yrityksen pesula teki suuren investoinnin uusiessaan pesukonekalustonsa. Yrittäjä uskoo investoinnin lisäävän pesulan kannattavuutta. Kannattavuuden tutkiminen antaa uskomuksia tarkempaa tietoa ja sen vuoksi kannattavuus valikoitui opinnäytetyön aiheeksi. Opinnäytetyön tavoite on tutkia monipuolisesti pesulan kannattavuutta ja havaita mahdollisia kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Tavoitteena on luoda pesulan asiakkaista asiakasryhmiä, joiden tasolle kannattavuuden tutkimusta syvennetään. Tutkimuskysymyksinä ovat: Mitkä tekijä mahdollistavat pesulan asiakkaiden ryhmittelyn? Millä toimenpiteillä kannattavuutta voidaan mahdollisesti parantaa?

Kannattavuuden tutkiminen on rajattu käsittelemään tilikautta 2019–2020. Kyseinen tilikausi valikoitui opinnäytetyön kohteeksi, sillä se antaa tuoreimman kuvan pesulan tilanteesta ja voi toimia jatkotoimenpide-ehdotusten pohjatutkimuksena luontevasti. Vuositason ja kuukausitason kannattavuuden tutkiminen perustuu koko pesulan tuloihin ja menoihin. Kun kannattavuuden tutkimusta syvennetään tuote- ja asiakastasolle, tutkimus vertailee käteis- ja laskutusasiakkaita. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin myyntivolyymien vaikutukset kannattavuuteen. Koko asiakaskunnasta ja heidän myyntivolyymeista ei ollut saatavilla tarvittavaa informaatiota, ja sen vuoksi niiden käsittely rajautui työn ulkopuolelle.

Teoreettisesti opinnäytetyö perustuu asiakasryhmittelyn ja kannattavuuden teoriaan. Opinnäytetyön on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimuksen lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka aineistonkeruu

menetelmiksi valikoitui haastattelu ja valmiit dokumentit. Haastattelu järjestettiin yrityksen yhdelle työntekijälle teemahaastattelun muodossa. Haastattelun litteroitu aineisto ja valmiit dokumentit kuten tilikauden 2019–2020 tilinpäätös, myynnin tuotetilastot ja hinnasto tutkittiin sisällönanalyysin avulla tutkimuksen tuloksiksi.

2 ASIAKASRYHMITTELY

Tässä luvussa perehdytään asiakaskäyttäytymiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Asiakaskäyttäytyminen ja sen tunteminen ovat asiakasryhmittelyn eli segmentoinnin perusta. Asiakasryhmittelyllä voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja näitä seikkoja on esitelty kolmannessa alaluvussa.

2.1 Asiakaskäyttäytyminen

Segmentoinnin eli asiakasryhmittelyn lähtökohtana on asiakaskäyttäytymisen tuntemus. Asiakaskäyttäytyminen selittää muun muassa mitä, mistä ja miten asiakas ostaa haluamansa tuotteen. Käyttäytymiseen vaikuttaa kuluttajan henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ulkopuoliset ärsykkeet. (Bergström & Leppänen 2018, 81.) Lähtökohtaisesti myyjän tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita, haluja ja markkinaympäristöä. Tarpeet ovat fyysisiä (ruoka, turvallisuus), sosiaalisia (kuuluvuuden tunne) tai yksilöllisiä asioita, joihin ei voida vaikuttaa. Haluihin sen sijaan voidaan vaikuttaa ulkopuolisilla tekijöillä kuten kulttuurilla ja markkinoinnilla. Kun tarpeet ja halut pakataan ostovoimaksi, saadaan markkinoilla aikaan kysyntää. Kaiken keskiössä on pysyä asiakkaan lähellä, jotta voi ymmärtää tarpeita, haluja ja kysynnän syntymistä ja saavuttaa näiden tietojen avulla kilpailuetua. (Armstrong ym. 2017, 34–35.)

Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttaa demografiset, psykologiset ja sosiaaliset tekijät. Demografisia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan ikä, sukupuoli, siviilisääty, perheen koko, koulutustaso ja uskonto. Psykologisia tekijöitä ovat muun muassa sosiaalinen tilanne/luokka, elämäntapa ja persoonallisuus. Sosiaaliset tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen ovat niin sanottuja ulkoisia viiteryhmätekijöitä. Perhe, työyhteisö, idolit ja muun muassa kulttuuri vaikuttavat viiteryhmätekijöinä asiakkaan käyttäytymiseen. (Armstrong ym. 2017, 199–204; Bergström & Leppänen 2018, 81–103.)

Asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat piirteet kuten demografiset tekijät, tarpeet ja sosiaaliset paineet ohjaavat ostoprosessiin. Ostoprosessin ymmärtäminen on osa asiakasymmärrystä. Ostoprosessi lähtee aina liikkeelle ärsykkeestä. Ärsyke voi olla esimerkiksi markkinointimateriaali tai perheenjäseneltä saatu suositteluviesti. Ärsyke johtaa tarpeen tiedostamiseen. Tarpeen tiedostaminen on edellytys ostamiselle. Kun elintarvike loppuu, syntyy tarve ostaa sitä lisää tai jos vaate jää pieneksi on tarve hankkia uusia. Ostoprosessi etenee tiedonkeruun vaiheessa, jossa asiakas tutkii eri vaihtoehtoja muun muassa eri palvelutarjoajia internetistä, kysyy sosiaalisten kontaktiensa kokemuksia tai vertaa omia aiempia kokemuksiaan valintaa tehdessään. Eri vaihtoehtojen vertailu johtaa yleensä päätökseen ja oston tekemiseen. Tyytyväisyys ostoon ja oston tilanteeseen ohjaa oston jälkeistä käytöstä ja asiakkaan kokemusta. Nämä seikat vaikuttavat mahdolliseen uusintaostoon, suositteluun tai huonoimmassa tapauksessa palvelutarjoajan tai tuotteen vaihtamiseen. (Bergström & Leppänen 2018, 103–110.)

Asiakaskäyttäytymisessä voidaan havaita kysynnän muutoksia. Lyhytaikainen kysynnän muutos eli kausivaihtelu tarkoittaa esim. sesonkeihin, juhliin ja vuodenaikoihin liittyviä kysynnän muutoksia. Kausivaihtelut asiakaskäyttäytymisessä on tärkeää tunnistaa, jotta työvoiman tarve, ostot ja varaston määrä, rahavirrat ja talous sekä asiakaspalvelun taso osataan suunnitella asianmukaiselle tasolle. Järkevän suunnittelun avulla, yritys voi tehostaa resurssiensa käyttöä myös kausivaihtelujen aikana erilaisien keinojen avulla. Kausivaihtelujen vaikutusta liiketoiminnassa voidaan minimoida muun muassa muodostamalla toisiaan täydentäviä tuotepaketteja, houkuttelemalla asiakkaita alennuksilla tai kampanjoilla hiljaisina aikoina tai markkinointitempauksilla. (Bergström & Leppänen 2018, 54–57.)

2.2 Asiakasryhmittely eli segmentointi

Segmentointi, jota on käytetty markkinoinnissa yli 20 vuotta, tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista pienempiin osiin jonkin tietyn piirteen perusteella. Segmentoinnin tavoitteena on keskittyä yrityksen ulkopuolella oleviin asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa päämääränä saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Segmentoinnin avulla yrityksestä voi tulla arvostettu osaja ja markkinajohtaja jopa useiden vuosien ajaksi. Helpoin metodi kilpailuedun saavuttamiseksi on ymmärtää segmentin tarpeet ja vastata niihin paremmin

kuin kilpailijat. Tärkeintä on luoda ja keskittyä segmentteihin, jotka ovat yritykselle kannattavimpia. (Cahill 1997.)

Myös Bergström (2018) kertoo kirjassaan, että yksi markkinoinnin vanhimmista termeistä ja peruskäsitteistä on segmentointi. Segmentointi on prosessi, joka toimii kilpailukeinojen perustana. Segmentointi on asiakasymmärryksen kasvattamista ja asiakkaista saatavien tietojen avulla heidän jakamistaan pienempiin ryhmiin eli segmentteihin. Segmenttiä, eli asiakasryhmää yhdistää vähintään yksi ostokäyttäytymiseen vaikuttava tekijä. Kun asiakasymmärrystä on tarpeeksi, yritys voi valita kohderyhmänsä ja suunnitella toimintansa kohderyhmittäin niin, että tarpeet, odotukset ja esimerkiksi asiakkaan arvot täytetään kilpailijoita paremmin.

Segmentoinnissa tutustutaan markkinoihin, joilla toimitaan. Tarkoituksena on etsiä ostajista sekä mahdollisista ostajista eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Jos tarkastelussa havaitaan erilaisia tarpeita, voidaan muodostaa segmenttejä. Luokittelua voi harvoin tehdä vain yhden kriteerin perusteella, joten useiden kriteerien kartoittaminen on tärkeää. Määrittelykriteereissä kuten iässä, sukupuolella, harrastuksissa havaittujen eroavaisuuksien perusteella, voidaan asiakkaat jakaa kokonaisuuksiin yhteisten piirteiden mukaan ryhmiin. Näitä muodostettuja ryhmiä voidaan kutsua asiakasryhmiksi eli segmenteiksi. (Bergström & Leppänen 2018, 115–116.)

Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden segmentointikriteerit ovat erilaisia. Kuluttaja segmentoidessa voidaan kiinnittää huomiota kuluttajan demografisiin ja psykologisiin kriteereihin. Demografiset kriteerit kuten ostajan ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti, varallisuus, perheen koko ja elinvaihe vaikuttavat yhdessä psykologisten piirteiden kuten asenteiden, persoonallisuuden ja harrastusten kanssa asiakaskäyttäytymiseen. Asiakkaiden segmentointia voidaan tehdä myös asiakaskäyttäytymisen kriteereiden mukaan, joita ovat muun muassa ostomäärä, ostojen arvo/kannattavuus, ostouskollisuus ja asiakastyytyväisyys. Kaikki nämä kolme: demografiset-, psykologiset- ja asiakaskäyttäytymisen kriteerit vaikuttavat yhdessä kuluttajan tarpeisiin ja hyötyyn. On myös olemassa ryhmittelytapa, jossa asiakkaat jaetaan ryhmiin asiakassuhteen vaiheen perusteella: potentiaalinen tuleva asiakas, satunnainen nykyinen asiakas, kanta-asiakas ja entinen asiakas. (Bergström & Leppänen 2018, 117; 366.)

Yrityksiä segmentoidessa kiinnitetään huomiota toimintaan liittyviin kriteereihin, arvokriteereihin ja asiakassuhdekriteereihin. Yrityksen toimiala, toimipaikka ja liikevaihto ovat esimerkkejä toimintaan liittyvistä kriteereistä. Yrityksen arvot ja kulttuuri sekä päätöksentekoprosessi ja sitä tekevien henkilöiden arvot, asenteet ja tarpeet ovat arvokriteerejä.

Asiakassuhdekriteereitä ovat hankintapaikka, ostomäärä, ostojen tiheys ja esimerkiksi ostouskollisuus. Nämä kaikki piirteet vaikuttavat yritysasiakkaan tarpeisiin ja heidän hakemaan hyötyyn. (Bergström & Leppänen 2018, 117.)

Liiketoimintastrategiaan kuuluu asiakasstrategia, joka kertoo, millaisia asiakkaita yritys haluaa, millaisia tavoitteita asiakkaisiin liittyy ja esimerkiksi missä kanavissa asiakas on tarkoitus tavoittaa. Asiakkaiden johtamisessa lähtökohtana on nykytilanteen tuntemus. Nykytilan tuntemukseen kuuluu muun muassa liiketoiminnan ja asiakkaiden kuvauksen sekä asiakkaiden merkityksen arvioimisen. Asiakasstrategiaa tehdessä tulisi ottaa huomioon myös asiakkaiden kannattavuus. Asiakaskannattavuutta voidaan tutkia segmentoimalla asiakkaat eri kriteerien perusteella. Ryhmittelyn avulla voidaan havaita, minne markkinointia voidaan kohdentaa kannattavasti ja missä asiakkaat ovat tavoitettavissa. (Hänti ym. 2016, 72–75.)

Kun markkinat on jaettu segmentteihin valittuja kriteerejä apuna käyttäen, on segmentointiprosessin seuraavana vaiheena kohderyhmien valinta. Yritys valitsee kohderyhmän tai kohderyhmät oman strategisen suunnitelman perusteella. Toisin sanoen yritys valitsee ne kohderyhmät, jotka näkee parhaimmiksi omien tulevaisuuden suunnitelmien suhteen. (Hesso 2015, 94.) Osaksi segmentointiprosessia kuuluu valittujen segmenttien jälkeen tuotteen asemointi markkinoille, kullekin segmentille suunnitellaan omanlaiset markkinointitoimenpiteet sekä toteutetaan ne. Toteutuksen jälkeen tärkeintä on toimenpiteiden vaikutusten seuranta ja mahdollinen uudelleen kehittäminen. (Bergström & Leppänen 2018, 116.)

Asiakasprofiili on malli, jonka avulla asiakkaista muodostettua ryhmää pyritään kiteyttämään ja kuvaamaan. Asiakasprofiili on tietyn profiilin tyyppi henkilö, jonka asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavat seikat on profiilissa esitelty. Asiakasprofiilien luomisen tarkoituksena on käyttää asiakasprofiileja apuna liiketoiminnan suunnittelutyössä kuten markkinoinnin suunnittelussa. Profiilien avulla suunniteltavien asioiden käsittely ”eri asiakkaiden” silmin on

helpompaa. Asiakasprofiileja voidaan pitää lähtökohtana erinomaisen asiakaskokemuksen luomisella ja arvokkaana työkaluna yrityksen kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 68–69.)

2.3 Asiakasryhmittelyn hyödyt yrityksen toiminnassa

Liiketoiminnan kannattavuuteen voidaan vaikuttaa erilaisilla keinoilla muun muassa vaikuttamalla tuottoihin ja kustannuksiin. Tuottoja voidaan kasvattaa nostamalla hintoja tai kasvattamalla myytävien kappaleiden määrää. (Eklund & Kekkonen 2016, 86.) Myyntiä voidaan parantaa myös tiukalla segmentoinnilla eli asiakasryhmittelyllä. Erikoistuminen tiettyihin segmentteihin antaa mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuedun saavuttaminen perustuu tarkkaan ja kapeaan asiakaskunnan rajaamiseen ja rajatun segmentin perinpohjaiseen tuntemukseen. Tuntemuksen avulla odotusten ja tarpeiden täyttäminen on helpompaa. (Koivumäki & Kortesus 2019.) Yrityksen tuottavuus eli kannattavuus kasvaa, kun asiakkaiden tarpeet tunnetaan ja heidän odotuksiinsa osataan vastata (Bergström & Leppänen 2018, 81).

Asiakkaiden ryhmittelylle eli segmentoinnille on lukuisia perusteluita. Kun asiakassegmentti tunnetaan, voidaan käyttää markkinointiresursseja tehokkaasti, oikealle ryhmälle, puhuttelevalla materiaalilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Markkinointi muuttuu tehokkaammaksi ja taloudellisemmaksi. (Bergström & Leppänen 2018, 115.) Asiakkaiden tunteminen ja sen hyödyntäminen liiketoiminnassa on menestyvän yritystoiminnan perusta (Kohdentaminen ja segmentointi s.a.).

Asiakkaan tunteminen ja näin mahdollisimman hyvin hänen tarpeidensa täyttäminen saavat aikaan asiakkaan tyytyväisyyden. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen ja kertoo positiivisesta kokemuksestaan ympärilleen. Tyytymätön asiakas sen sijaan siirtyy kilpailijan asiakkaaksi ja kertoo negatiivisesta kokemuksestaan muille. Asiakkaan pitäminen tyytyväisenä on avain liiketoiminnan kehitykseen ja asiakassuhteiden hallintaan. (Armstrong ym. 2017, 35.) Ympärilleen positiivista sanomaa vievä asiakas on referenssiarvoltaan arvokas. Asiakas voi olla arvokas myös kannattavuuden, liikevaihdon ja tulevien myyntimahdollisuuksien perusteella. Ryhmittelyn avulla asiakkaat voidaan luokitella valitulla tavalla ja hahmottaa eri asiakkaiden

arvokkuus. Kun tiedetään asiakkaiden arvo, voidaan suunnitella toimintaa haluttuun suuntaan. (Hänti ym. 2016, 76.)

Asiakasryhmittelyn avulla voidaan saada aikaan asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys edistää asiakkaan halukkuutta asioida ja tehdä uusintaostoja. Erityisesti erityisen tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita tekemään runsaasti uusintaostoja. Asiakkaat saadaan erityisen tyytyväisiksi, jos osataan tarjota oikeanlaista palvelupakettia ja yllättää heidät niin, että palvelun sekä tuotteen laatu saavat asiakkaan uskolliseksi asiakkaaksi. Asiakasuskollisuus eli halu jatkuvaan asiointiin ja uusintaostoihin on sidoksissa yrityksen kannattavuuteen. Asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus on merkittävä sillä esimerkiksi ostojen määrä kasvaa, jouhevamman ja tutun palvelutilanteen ansiosta saadaan kustannussäästöjä, vanhat asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän sekä he toimivat ilmaisina markkinoijina. (Grönroos 2009, 134–135.)

3 KANNATTAVUUS

Tässä luvussa luodaan teoreettista perustaa opinnäytetyön kannattavuuden tutkimukselle. Teoria käsittelee kannattavuutta mittaavia tunnuslukuja ja niiden analysointia, kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja erilaisia kannattavuuden laskentaan käytettäviä työkaluja kuten katetuottoajattelua. Lisäksi kerrotaan suorite- ja asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennasta ja niiden hyödyntämisestä liiketoiminnassa.

Kannattavuuden peruslähtökohtana on yrityksen reaali- ja rahaprosessi, jossa raaka-aineita ja tuotannontekijöitä hankkimalla syntyy yritykselle kuluja. Kun valmiit tuotteet tai palvelut myydään ja luovutetaan asiakkaalle, yritys saa tuloa. (Eklund & Kekkonen 2014, 13; Tomperi 2018, 7.) Yrityksen kannattavuuden eli kyvyn tuottaa voittoa kertoo tulojen ja menojen erotus. Jos erotus on positiivinen, voidaan sanoa, että liiketoiminta on kannattavaa. Kannattavuus on edellytys yritystoiminnan jatkuvuudelle ja sen vuoksi sen tarkkailu on erityisen tärkeää. (Tomperi 2018, 8.)

3.1 Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Yrityksen kannattavuuteen eli sen kykyyn tehdä voittoa, voidaan vaikuttaa eri tekijöillä. Edellytys kannattavuuden parantamiselle on tuntea ne tekijät, jotka siihen vaikuttaa. Keskeisimmät näistä tekijöistä ovat myyntitulojen määrä, muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Kannattavuutta voidaan parantaa muokkaamalla myyntitulojen määrää nostamalla myytävien kappaleiden lukumäärää tai niiden hintaa. Toinen vaihtoehto kannattavuuden parantamiseksi on erilaisten kustannusten karsiminen. (Eklund & Kekkonen 2011, 70.)

3.1.1 Hinnoittelu

Hintojen muutos on nopein keino vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi hinnanmuutos on keino, joka vaikuttaa yrityksen kokonaistulokseen suhteellisesti enemmän kuin esimerkiksi kiinteiden kustannusten muutos. Hinnoittelun pääperiaatteena on se, että hinta kattaa kaikki tuotteen tai palvelun aiheuttamat kustannukset. Yrityksellä on oikeus määrätä tuotteidensa tai palveluidensa hinta markkina-asemansa mukaan. Ainutlaatuisen palvelun tai esimerkiksi ainutlaatuisen tuotteen ansiosta hinnat voidaan asettaa kilpailijaa korkeammalle. Korkean hinnoittelun käänköpuolena on myyntimäärän lasku. Asiakas on se, joka määrittelee tuotteen oikean hinnan, jonka on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. (Eklund & Kekkonen 2016, 106–107.)

Hinnoittelun perustana palvelun tuottamisessa ovat sen aiheuttamat kustannukset. Aiheutuneet kustannukset asettavat hinnoittelun alarajan ja palvelun kysyntä sekä markkinatilanne asettavat hinnan ylärajan. (Markkanen s.a.) Tyypillisin keino hinnoitella tuotteita tai palveluita on kustannusperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteisen hinnoittelun ideana on se, että asetettu hinta kattaa aiheutuvat kustannukset. Avainasemassa on kaikkien kustannusten selvittäminen ja niiden mahdollisimman todenmukainen jakaminen yrityksen eri tuotteille tai palveluille. Hinnoittelumenetelmiä, jotka noudattavat kustannusperusteista hinnoittelua ovat katetuottohinnoittelu ja voittolisähinnoittelu. (Eklund & Kekkonen 2014, 105.)

Palveluyrityksen hinnoitteluun liittyy tiettyjä ominaispiirteitä. Tyypillisesti palveluyrityksessä muuttuvien kustannusten osuus on melko pieni. Muuttuvat kustannukset muodostuvat pääosin henkilöstökustannuksista, sillä palvelu muodostuu työstä ja tekijänsä ammattitaidosta. Palveluyrityksen kannattavuus riippuu yrityksen toiminta-asteesta eli siitä, kuinka suuri osa tehdystä työstä voidaan laskuttaa asiakkaalta. (Eklund & Kekkonen 2016, 118–119.)

Katetuottohinnoittelu on kustannusperusteinen hinnoittelumenetelmä ja se on tavallinen muun muassa palvelualan yrityksissä. Tässä menetelmässä lähtökohtana on tuotteen tai palvelun aikaansaamat muuttuvat kustannukset. Kun muuttuviin kustannuksiin lisätään haluttu katetuotto, saadaan selville myyntihinta. Haluttu katetuotto riippuu kiinteiden kustannusten määrästä ja voittotavoitteesta. Katetuotto saadaan laskettua, kun lisätään kiinteisiin kustannuksiin voittotavoite. Katetuotto eri tuotteilla on erilainen ja esimerkiksi vakiotuotteiden kate on pienempi kuin erikoistuotteiden. Yrityksen kaikkien tuotteiden yhteenlaskettu kate tulisi olla niin suuri, että se kattaa kaikki yrityksen kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. (Eklund & Kekkonen 2014, 106; Tomperi 2018, 68–70; Suomala ym. 2011, 144.)

3.1.2 Kustannukset

Kannattavuuteen olennaisesti vaikuttaa tuloista vähennettävät kustannukset. Yrityksen kokonaiskustannukset voidaan jakaa kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin sen mukaan, kuinka ne käyttäytyvät tuotannonmäärän muuttuessa. Muuttuvat kustannukset nousevat tuotantomäärän kasvaessa, kiinteät kustannukset sen sijaan ovat muuttumattomia tai lähes muuttumattomia tuotantomäärästä riippumatta. (Pellinen 2019, 51.) Muuttuvia kustannuksia ovat muun muassa työntekijöiden tuntipalkat ja tuotteiden tuottamiseen tarvittavat raaka-aineet. Kiinteitä kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilan vuokra, lämmityskulut sekä kirjanpitokustannukset. (Eklund & Kekkonen 2016, 52–55; Saaranen ym. 2016, 38.)

Myynnin määrän muuttaminen ja hinnan korottaminen ovat tekijöitä, joiden muutoksen markkinat viime kädessä päättävät. Yritys voi itse vaikuttaa kannattavuuteensa muuttamalla kustannuksiaan. Muuttuvia kustannuksia voidaan alentaa tehostamalla työntekoa tai esimerkiksi hankkimalla raaka-

aineita mahdollisimman edullisesti. Mahdolliset muuttuvien kustannusten muutokset vaikuttavat suoraan yrityksen katetuottoon ja tulokseen. Kiinteiden kustannusten karsiminen on haastavampaa mutta esimerkiksi vakuutusten kilpalutus tai hallinnollisten töiden tehostaminen voivat vaikuttaa niihin alentavasti. (Eklund & Kekkonen 2016, 92–93.) Lisäksi turhien kuluerien tunnistaminen ja karsiminen voivat pienentää kiinteitä kustannuksia. Uusien energiatehokkaampien ja aikaa säästävien laitteiden investointi voi myös pitkällä aikavälillä vaikuttaa kustannuksiin alentavasti. (Kannattavuus s.a.)

Kaikkia kustannuksia ei voida kohdistaa suoraan tuotteelle tai palvelulle. Tutkittaessa kustannusten kohdistamista tuotteelle puhutaan välillisistä ja välittömistä kustannuksista. Välittömät kustannukset ovat kustannuksia, jotka voidaan kohdistaa suoraan sen aiheuttajalle, esimerkiksi raaka-ainakustannukset. Välillisten kustannusten kohdistaminen tuotteella tapahtuu laskentakaavoja apuna käyttäen. Välilliset kustannukset jaetaan tuotteille eri jakoperusteita käyttäen esimerkiksi jakamalla kaikki välilliset kustannukset tasan valmistettävien tuotteiden lukumäärän perusteella. (Makkonen s.a.)

3.1.3 Myyntimäärään vaikuttaminen ja muita keinoja

Myyntimäärään vaikuttaminen on hinnoittelun ohella toinen keino vaikuttaa yrityksen tulojen määrään. Myyntimäärää voidaan kasvattaa esimerkiksi tehostamalla markkinointia otolliselle kohderyhmälle kampanjoimalla. Myyntimäärän kasvaessa myös muuttuvien kustannusten osuus kasvaa. Myyntimäärän muutos ei kasvata katetuottoa prosenttia mutta kasvattaa euromääräistä katetta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kokonaistulokseen. Alennuskampanjointi on keino saavuttaa uusia markkina-alueita. Alennuksen ansiosta myynnin määrä voi kasvaa mutta katetuottoa prosenttia pienenee. Alennuskampanjointia käytettäessä, myytävien kappaleiden määrän täytyy kompensoida katetuottoa prosenttia pienentämisen kokonaiskatteessa. (Eklund & Kekkonen 2016, 88–89.)

Hintojen nostamisen yhteydessä on huomioitava, että se voi karsia määrällisesti asiakkaita (Eklund & Kekkonen 2016, 90). Yrityksen asiakaskunnan kasvattaminen on toinen keino kasvattaa myyntimäärää. Tätä keinoa käytettäessä täytyy huomioida, että asiakaskunnan kasvattaminen on

kalliimpaa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpito.

Uusasiakashankintaa tehtäessä on hyvä tietää, millaisia asiakkaita yritys haluaa hankkia ja kuinka se on kannattavaa tehdä. Uusasiakashankinta tuottaa aluksi kustannuksia, mutta pitkällä aikavälillä voidaan saada aikaan uusia aluevaltauksia, liikevaihdon nousua ja parantaa suhteellista voittoa. (Alhola & Lauslahti 2005, 209–211.)

Hinnoittelun, myyntimäärän ja kustannusten muuttamisen lisäksi kannattavuuteen voi vaikuttaa muun muassa tuotevalikoimaa muuttamalla tai pääoman käyttöä tehostamalla. Tuotevalikoimaa muuttaessa on tärkeää seurata suoritekohtaisia katteita ja karsia valikoimista mahdollisesti niitä heikkokatteisia tuotteita, joilla ei ole suurta kysyntää. Yrityksen toiminta-asteen nostaminen mahdollisimman korkealle tasolle esimerkiksi tehostamalla käytettävissä olevien koneiden ja työvoiman hyödyntämistä, nostaa katetta. (Eklund & Kekkonen 2016 93–94; Kannattavuus s.a.)

3.1.4 Herkkyysanalyysi

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa muuttamalla myyntihintaa, -määrää, muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. Eri kannattavuuteen vaikuttavat tekijät vaikuttavat eri tavoin yrityksen kannattavuuteen kuten myyntikatteeseen ja voittoon. Tekijöiden vaikutuksia voidaan vertailla ja arvioida herkkyysanalyysiä apuna käyttäen. Analyysin ideana on muuttaa yhtä kannattavuuteen vaikuttavaa tekijää ja laskea sen vaikutus kokonaiskannattavuuteen. Oletuksena käytetään, että esimerkiksi myynnin määrän kasvaessa 10 % kaikki muut tekijät pysyvät muuttumattomina. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan ole, herkkyysanalyysiä tehtäessä täytyy hahmottaa tekijöiden muutosten vaikutukset toisiinsa. (Eklund & Kekkonen 2016, 87–88; Stenbacka ym. 2003, 72–76.)

Herkkyysanalyysiä käytetään liiketoiminnan suunnittelussa ja epävarmuuden pienentämisessä. Herkkyysanalyysin tarkoituksena on mallintaa erilaisia suunnitelmia tai suunnitelmavaihtoehtoja rahamääräiseen muotoon, jolloin niiden suunnittelu ja vaikutusten hahmottaminen selkeytyvät. Herkkyysanalyysiä voidaan hyödyntää esimerkiksi investointilaskennassa,

liiketoiminnan suunnittelussa ja kannattavuuslaskennassa. (Hämäläinen 2020.)

3.2 Katetuottoajattelu ja tunnuslukuja

Tässä luvussa tutustutaan kannattavuuden tutkinnassa käytettävää laskentatapaa, katetuottoajattelua. Luvussa käsitellään laskentatapaan liittyviä periaatteita ja ongelmia, laskentatavasta johdettavia tunnuslukuja ja muita kannattavuuden tutkinnassa käytettäviä tunnuslukuja.

3.2.1 Katetuottoajattelun periaatteet

Katetuottoajattelu on laskentaa, jota voidaan hyödyntää useissa tilanteissa, jossa kannattavuutta on tarkoituksena tarkastella. Katetuottoajattelun suurena etuna on sen yksinkertaisuus ja sovellettavuus. Katetuottoajattelun avulla johdettavat tunnusluvut kannattavuudesta on tarkoitettu yrityksen sisäiseen päätöksentekoon. Sisäisen päätöksenteon tukena katetuottoajattelun luvut soveltuvat erinomaisesti eri käyttötarkoituksiin sovellettavaksi, kuten yleisen tason tutkintaan, eri aikaväleille, tuote- ja asiakastasolle. (Eklund & Kekkonen 2016, 79.)

Yrityksen kannattavuuden tutkintaan käytetään katetuottoajattelua lyhyellä aikavälillä. Keskeinen tunnusluku on katetuotto eli myyntikate.

Katetuottoajattelu on yksinkertainen malli, jossa myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset ja jäljelle jää katetuotto. Tulos saadaan katetuotosta vähentämällä siitä kiinteät kustannukset. Katetuottoajattelu perustuu olettamuksiin muun muassa siitä, että kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin, poistot ja korot ovat kiinteitä kustannuksia ja tuotteiden myyntihinta on vakio. (Eklund & Kekkonen 2014, 77–79.)

Katetuotto lasketaan euromääräisenä, mutta sitä voidaan tarkastella myös prosenttiluku muotoisena, jolloin eri tuotteiden tai palvelujen katteen vertailu on helpompaa. Katetuottoprosentti lasketaan jakamalla katetuotto myyntituotoilla ja kertomalla saatu tulos sadalla. (Saaranen ym. 2016, 39.)

Katetuottoajattelua apuna käyttäen, tulee huomioida, siihen liittyvät ongelmat. Katetuottoajattelu perustuu kustannusten jakamiseen, kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin, mutta todellisuudessa jakaminen ei ole niin mustavalkoista.

Lisäksi oletus siitä, että muuttuvat kustannukset nousevat lineaarisesti tuotannon kasvaessa ei tapahdu käytännössä niin. Samoin kiinteiden kustannusten muuttumattomuus tuotannon määrän muuttuessa on vain oletus, joka ei käytännössä pidä paikkaansa, sillä esim. tuotantotiloja tarvitaan enemmän tuotantomäärän suuresti noustessa. Huomioitavaa on muistaa, että katetuotto ei kerro yrityksen voittoa, vaan tarvittavan määrän kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen kattamiseen. Katetuoton saavuttaminen vaatii aina tiettyä asiakasmäärää, jota on vaikeata ennustaa. Asiakaskäyttötymisen muutoksia on mahdotonta huomioida katetuottoajattelua käytettäessä. (Eklund & Kekkonen 2016, 95–96.)

3.2.2 Katetuottoajattelusta johdettavia tunnuslukuja

Katetuottoa tarkastellessa voidaan laskea myös kriittinen piste. Kriittinen piste on tunnusluku, joka kuvaa euromääräisen myynnin määrää tai myytyjen kappaleiden määrää, joilla yrityksen tulos on nolla. Kriittinen piste euromääräisenä lasketaan jakamalla kiinteät kustannukset katetuottoprosentilla ja kertomalla saatu tulos sadalla. Sen sijaan kappalemääräinen kriittinen piste saadaan jakamalla euromääräinen kriittinen piste yhden kappaleen myyntihinnalla. Kriittisen pisteen tunnuslukua voidaan hyödyntää yritystaloudessa esimerkiksi laskemaan myynnin kasvattamisen tarvetta kustannusten muuttuessa. Varmuusmarginaali on kriittiseen pisteeseen liittyvä luku, joka kertoo toteutuneiden myyntitulojen ja kriittisen pisteen välisen erotuksen. Sen avulla voidaan hahmottaa, kuinka paljon myyntituloja tulisi kasvattaa tai kuinka paljon ne voivat laskea, jotta tulos olisi toivotulla tasolla. Varmuusmarginaali prosentti kuvaa varmuusmarginaalin suhdetta toteutuneisiin myyntituloihin. (Eklund & Kekkonen 2016, 84–86.)

Katetuottoajattelua hyödyntäen saadaan laskettua käyttökate, liikevoitto ja liiketulos. Käyttökate on luku, joka kertoo yrityksen toiminnallisesta tehokkuudesta. Se lasketaan vähentämällä myyntikatteesta kaikki kiinteät kulut paitsi poistot, rahoituskulut ja tuloverot, jolloin jäljelle jää käyttökate. Suhteutettuna käyttökate liikevaihtoon, saadaan käyttökateprosentti, joka kuvaa liikevaihdosta jäävää prosentuaalista osuutta, jolla katetaan pääomakuluja ja tehdään tulosta. (Vilkkumaa 2010, 169.)

Liikevoitto, liiketulos eli liikekate saadaan, kun edellä esitellystä käyttökatteesta vähennetään poistot. Kun suhteutetaan liikevoitto liikevaihtoon, saadaan liikevoittoprosentti. Kyseinen prosentti kertoo, kuinka suuri osa yrityksen liikevaihdosta jää kulujen jälkeen kattamaan rahoituskuluja ja tuottamaan tulosta ennen verojen vähennystä. Tätä tunnuslukua voidaan hyödyntää yrityksen sisällä ja vertailtaessa saman alan yrityksiä keskenään. Kun liikevoitosta vähennetään rahoituskulut jää jäljelle tulos. Tulos osoittaa jäljelle jäävän summan, josta maksetaan muun muassa verot. (Vilkkumaa 2010, 170–171.)

3.2.3 Muita kannattavuuden tunnuslukuja

Tunnuslukuja käytetään vertailemaan yritysten välisiä eroja ja niiden avulla seurataan yrityksen omaa tilannetta. Tyypillisesti yritys seuraa tunnuslukujen avulla oman toimintansa kehitystä eri aikaväleillä. Tunnuslukuja käytetään tutkiessa taloudellisia toimintaedellytyksiä kuten kannattavuutta ja rahoitusta. Tyypillisimmät suhteutetut tunnusluvut, jotka käsittelevät kannattavuutta ovat liikevoittoprosentti, sijoitetun pääoman tuottoprosentti sekä kokonaispääoman tuottoprosentti. (Ikäheimo 2019, 109; Leppiniemi & Kykkänen 2019, 159.)

Kokonaispääoman tuottoprosenttia käytetään yritysten kannattavuuden vertailuun yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Kyseessä on tunnusluku, joka arvioi kokonaispääomalle saatavaa tuottoa. Se lasketaan jakamalla voiton, rahoituskulujen ja verojen summa kokonaispääomalla ja kertomalla tämä sadalla. Kokonaispääomana käytetään taseen loppusummaa tai taseen loppusummien keskiarvoa peräkkäisiltä vuosilta. Ohjearvoksi tälle tunnusluvulle on annettu, että se on hyvä ollessaan yli 10 %. (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 161–162.)

Pääoman tuottoprosentti on tunnusluku, jota käytetään etenkin yrityksiä vertaillessa. Se kertoo, kuinka paljon yritys on onnistunut tekemään ns. korkoa sijoitetulle pääomalle tilikauden aikana. Kyseessä on suhdeluku, jossa nettotuloksen ja korkotulojen summa on suhteutettu keskimääräiseen sijoitettuun pääomaan. Nettotulos on tulos ilman poikkeuksellisia ja kertaluontoisia eriä. Sijoitettu pääoma taas on oman pääoman ja korollisen vieraan pääoman summa. (Ikäheimo ym. 2019, 110.) Sijoitetun pääoman

tuotto prosentille on annettu vertailua helpottamaan ohjearvoja. Ohjearvojen mukaan tunnusluvun ollessa yli 15 %, sen arvo on hyvä. Negatiivisena arvo on heikko ja tyydyttävän arvon tunnusluku saa ollessaan 0–15 %. (Leppiniemi & Kykkänen 2019, 162.)

3.3 Suorite- ja asiakaskohtainen kannattavuus

Kannattavuuden yksi tärkeä osa-alue on asiakaskannattavuus. Perinteisen kustannuslaskennan avulla siihen on vaikeaa saada vastauksia. Asiakkaita ei tulisi koskaan ajatella samanarvoisiksi, sillä käytännössä asiakaskohtaiset toiminnot aiheuttavat eri määrän kustannuksia yritykselle. Toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä esimerkiksi erikoistoiveidensa vuoksi.

Asiakaskannattavuuden seuranta toimii perustana kunkin asiakkaan oikeudenmukaiselle hinnoittelulle. (Alhola & Lauslahti 2006, 82–85.)

Suoritekohtaisella laskennalla tarkoitetaan suoritteiden eli yksittäiseen tuotteeseen tai palveluun kohdistuvaa laskentaa. Laskettaessa suoritteiden kannattavuutta, lähtökohtana on päättää, mitkä kustannukset kohdistuvat kyseiselle suoritteelle. Suoritekohtaisia laskelmia kutsutaan kalkyyleiksi. Näiden laskelmien tarkoituksena on selvittää suoritekohtaiset kustannukset, joiden perusteella voidaan tutkia esimerkiksi suoritteiden kannattavuutta ja suunnitella niiden hinnoittelua. (Ikäheimo ym. 2019, 138; Pellinen 2019, 74.) Tuotekohtaiset kustannukset toimivat perustana muun muassa tuotevalikoimaa ja hinnoittelua koskevissa kysymyksissä. Asiakasryhmittelyn ja asiakassuhteiden suunnittelun sekä hoitamisen perustana toimivat asiakaskohtaiset kustannuslaskelmat. Asiakaskannattavuuteen panostaminen vaatii hyvin palvelevia raportointijärjestelmiä ja sitoutuvaa johtamista. Asiakaslähtöisyys on avain asiakaskannattavuuden parantamiselle. (Järvenpää ym. 2017, 172; 215.)

Minimikalkyyllissä huomioidaan ainoastaan muuttuvat kustannukset ja laskelmasta saadaan selville katetuotto. Keskimääräiskalkyyli on minimikalkyyliä monipuolisempi laskelma, sillä se pitää sisällään kaikki laskentakauden kustannukset, jotka jaetaan suoritemäärällä kullekin yksittäiselle suoritteelle. Keskimääräiskalkyyliä hyödynnetään muun muassa palveluliiketoiminnassa. Normaalkalkyyli taas pyrkii huomioimaan esimerkiksi

tuotannossa tapahtuvat volyymin muutokset ja sen vaikutukset kohdistuviin kustannuksiin. Normaalikalkyyllisissä muuttuvat kustannukset jaetaan suoritemäärällä ja kiinteät kustannukset kapasiteetilla. (Ikäheimo ym. 2019, 138–139.)

Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittäminen perustuu suoritekohtaisen kannattavuuden ja asiakkaan ostokäyttäytymisen tuntemiseen. Asiakkaan kannattavuus selvitetään laskemalla asiakkaan ostamien suoritteiden katteet, jotka on laskettu yrityksen valitsemaa laskentatapaa käyttäen. Asiakaskannattavuus on asiakkaan hankintojen eli suoritteiden yhteenlasketut katteet. Asiakaskohtaista kannattavuutta laskettaessa on tärkeää muistaa, että kate ei ole ainut asia, joka merkitsee. Asiakkaan arvokkuus yritykselle, voi ilmetä muullakin, kun taloudellisella tavalla, esimerkiksi asiakkaan ostopotentiaali tulevaisuudessa ja vaikutus uusien asiakkaiden hankinnassa on merkittävää ottaa huomioon. (Ikäheimo ym. 2019, 142–143; Pellinen 2019, 140–141.)

Useat yritykset eivät kiinnitä huomiota asiakkaiden kannattavuuteen. Yksi tavallisimmista malleista selvittää asiakkaan kannattavuutta on tuoda esille kaikki kulut, joita asiakas saa aikaan. On hyvä pohtia asiakkaan aiheuttamia kustannuksia myös niin, mitkä putoavat pois, jos asiakas lopettaa asiakassuhteensa. Yritykset eivät ymmärrä, että jopa 20–40 % heidän asiakkaistaan on kannattamattomia. Kannattavin asiakas ei ole se, joka ostaa eniten. Parhaita asiakkaita ovat niin sanotut keskiverto asiakkaat, jotka nauttivat hyvästä palvelusta ja maksavat koko hinnan siitä. (Terziev ym. 2017.) Myös Vilkkumaa (2010, 97–98) kertoo kirjassaan, että usein 20 % asiakkaista tuo 80 % tuloksesta, jolloin 80 % tuottaa vain 20 % tuloksesta. Tällöin kannattavat asiakkaat maksavat myös kannattamattomien aiheuttamat tappiot. Asiakkaiden tappiollisuuteen tulee ehdottomasti puuttua, sillä kilpailutilanteiden kiristyessä kannattamattomat asiakkaat ovat yritykselle kalliita. Asiakaskannattavuus on strategiatasolla seuranta- ja toimintakysymys. Kannattavuuden kehittäminen ja tappiollisuuteen puuttuminen vaativat aikansa, joten seurantaa tulee toteuttaa vuosi- ja yritystoimintatasolla.

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantaja on vuonna 2014 perustettu yritys, jonka pääpaikka sijaitsee Etelä-Savossa. Yritys tarjoaa pesula- ja siivouspalveluita yritys- ja yksityisasiakkaille. Yrittäjän mukaan paikkakuntalaisten asiakkaiden lisäksi kysyntää yrityksen palveluita kohtaan on tullut merkittävästi muun muassa ympäryskuntien asukkailta.

Yrityksen liiketoiminta voidaan jakaa kahteen osaan: pesulan ja siivouksen liiketoimintaan. Karkeasti jaettuna pesulan toiminta on kolmasosa koko yrityksen liikevaihdosta. Pesula tarjoaa asiakkaille yhden koko aikaisen työntekijän voimin konepestävien pyykkien kuten liina- ja petivaatteiden, mattojen ja muun muassa viikkopyykkien pesua. Erikoispesua vaativat tekstiilit ja laakapestävät matot välitetään yhteistyökumppanin pestäväksi. Pesetyksen lisäksi pyykkiä mankeloidaan tai silitetään ja viikataan. Kuljetuspalvelu, jossa pyykkiä haetaan ja palautetaan asiakkaalle, kuuluu myös yrityksen valikoimaan.

Siivouspalveluina yritys tarjoaa perinteisistä viikko- ja ylläpitosiivouksista kaikkea aina erikoisempiin rakennus- ja remonttisiivouksiin sekä vahinkosiivouksiin kuten savuvahinko, veri- ja kalmasiivouksiin. Siivouksessa asiakkaina ovat yksityiset mutta ennen kaikkea yritysasiakkaat. Siivoukseen liittyvät lisäpalvelut kuten siivouslaitteiden vuokraus, otsonointi ja siivouskohteen pyykkien pesu monipuolistavat valikoimaa.

Yrittäjän haastattelusta kävi ilmi, että yrityksen kilpailutilanne on hyvä. Kilpailijoista erottuva palvelutarjooma ja palvelujen kattava valikoima ovat kilpailuetuja, joiden avulla toimeksiantaja pärjää kilpailussa. Pesulan kilpailueduiksi voidaan mainita myös asiakaspalvelun erinomainen laatu, pesun laatu ja nopeus sekä pesulan erinomainen sijainti aivan Juvan keskustassa. Kuljetuspalvelu on mahdollistanut myös paljon uusia asiakassuhteita ja sitä pidetään yhtenä yrityksen valttikorttina.

Koko yrityksen kannattavuutta yrittäjä kuvaa hyväksi. Haastattelusta kävi ilmi, että hintojen tarkastus pesulan osalta voi kuitenkin, olla ajankohtaista, sillä muun muassa viikkopyykin, liinavaatteiden ja pöytäliinojen käsittely vie paljon aikaa. Uusien laitteiden ansiosta pesulatyön on arvioitu tehostuvan

merkittävästi ja kustannussäästöjen ennustetaan olevan tulevaisuudessa jopa kolmanneksen verran. Yrityksen tuottamien palvelujen kysyntä on haastavasta tilanteesta huolimatta pysynyt lähes aiemmalla tasolla tai jopa hieman kasvanut. Asiakkaat, ovat alkaneet arvostaa entistä enemmän puhtautta.

Yritystoiminnan kehittäminen ja kasvattaminen ovat seikkoja, jotka kiinnostavat yrittäjää. Tarkkaa tulevaisuuden tavoitetta kyseisessä pesula- ja siivousalan yrityksessä ei ole määritetty. Yritystoiminnan laajuuden ja käytössä olevien vähäisten resurssien vuoksi koko paketin hallitseminen on haastavaa ja sen takia tarkkojen tulevaisuuden suunnitelmien tekeminen on jäänyt. Vähäisten resurssien vuoksi myös asiakkaidenryhmittelyä ja niiden perusteella tehtävää yritystoiminnan suunnittelua ei ole toteutettu.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen tutkimus ja lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Puolistrukturoitu haastattelu ja valmiit dokumentit toimivat aineistonkeruu menetelminä. Tässä luvussa esitellään laadullinen tutkimus, tapaustutkimus ja aineistonhankinta sekä sen analyysi teoriaperusteisesti. Lisäksi kerrotaan, kuinka opinnäytetyö toteutettiin käytännössä.

5.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on syvällinen ymmärtäminen, kohdeilmiön kuvaaminen ja tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää vaan tutkia tietyssä hetkessä tapahtuvaa ilmiötä ja saada vastaus kysymykseen ”Mistä ilmiössä on kyse?”. Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimusaineiston kerää tutkija itse hyödyntäen vuorovaikutussuhteita ilmiön asiantuntijoiden kanssa. Kyseisessä tutkimusotteessa ei lähtökohtaisesti tunneta teoriaa, joka selittäisi kohteena olevaa tutkittavaa ilmiötä. Kyseisen seikan vuoksi ei voida asettaa yksityiskohtaisia tutkimuskysymyksiä. Kontekstisidonnaista ja usein monilähteistä tutkimusaineistoa kerätään laadulliseen tutkimukseen tyypillisesti haastattelun tai esimerkiksi havainnoinnin avulla. (Kananen 2017, 32–41.) Aineistokeruumenetelmistä riippumatta laadullisessa tutkimuksessa merkitsee tutkimusaineiston määrän sijasta sen laatu. Laadullisesti riittävän

aineiston on tarkoitus toimia apuvälineenä tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan synnyttämisessä. (Vilkkä 2021, 121.)

Tapaus- eli case-tutkimus on yksi esimerkki lähestymistavoista. Lähtökohtana tapaustutkimukselle on tutkimuskohteen rajausta täsmällisesti. (Vilkkä 2021, 123.) Tapaustutkimukselle on ominaista, että sen tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia. Tapaustutkimuksen kohde ilmiönä voi olla yritys, yksi palvelu tai esimerkiksi prosessi. Tämän lähestymistavan tarkoituksena on tiedon tuottaminen nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä, joka tapahtuu todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa aineiston keräämiselle on tyypillistä monimenetelmällisyys. Haastattelut ja valmiiden dokumenttien analysointi ovat tapaustutkimuksessa käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä esimerkkejä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131–133; Ojasalo ym. 2015, 51–55.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön tarkoituksena on yrityksen kannattavuuden ja asiakaskunnan syvälinen ymmärtäminen ja ymmärryksen hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. Kontekstisidonnaista aineistoa opinnäytetyön materiaaliksi hankittiin yrityksen pesulan asiakaskunnan asiantuntijalta, työntekijältä, joka työskentelee asiakkaiden parissa päivittäin. Työntekijältä saatavaa materiaalia tutkimuksessa tukee olemassa olevat valmiit dokumentit.

Lähestymistavaksi valikoitui tapaustutkimus. Tapaustutkimukseen liittyvät ominaispiirteet kuten täsmällinen aiheen rajaaminen toteutuu tässä opinnäytetyössä, sillä yrityksen toiminnasta on tarkkaan rajattu tarkastelun kohteena oleva pesulan liiketoiminta ja sen asiakkaat ja kannattavuus. Täsmällinen aiheen rajausta muuttuu opinnäytetyön edetessä yleiseltä tasolta syvemmälle tasolle käytettävistä aineistoista ja tavoitteista riippuen. Opinnäytetyön päätavoitteena on kannattavuuden ja asiakaskunnan syvälinen tuntemus ja kehitysehdotusten havaitseminen toiminnan parantamiseksi.

5.2 Aineiston hankinta

Haastattelu on tutkimusmenetelmänä yksi käytetyimmistä sen lukuisten positiivisten piirteiden ansiosta. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa haastattelija voi suoran kielellisen yhteyden ansiosta esittää syventäviä ja selventäviä lisäkysymyksiä. Sanallisten vastausten lisäksi haastateltavan kehonkielestä voi aistia vastauksiin liittyviä seikkoja. Haastattelun avulla voi saada suhteellisen nopeasti syvällistä tietoa ilmiöstä ja tutkimusmateriaalia monipuolistamaan kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–37.) Haastattelun tyyppi riippuu siitä, millaista tietoa tarvitaan. Haastattelu voi olla täysin muuttumaton eli strukturoitu lomakehaastattelu tai joustavan tyyppinen teema-, syvä- tai ryhmähaastattelu. Strukturointiaste vaikuttaa siihen, kuinka kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa haastattelutilanteessa. Haastattelijan rooli voi olla haastattelutyypistä riippuen passiivinen tai aktiivinen haastatteluun osallistuva osapuoli. (Ojasalo ym. 2015, 106–107.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yksi tutkimushaastattelun muodoista. Tälle haastattelumuodolle on ominaista, että jokin haastattelun päämääristä on lyöty lukkoon, mutta tarkkaa tavoitetta haastattelun aineistolle ei ole asetettu. Teemahaastattelussa haastattelu suunnitellaan teemoittelemalla aiheita, joiden mukaan haastattelu etenee vapaasti. Teemahaastattelu tuo haastateltavan näkemyksiä enemmän esille kuin suoria kysymyksiä esitettäessä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Kanasen (2017, 89–92) mukaan teemahaastattelun avulla pyritään rakentamaan tiedonmuruista isompaa kokonaisuutta. Tyypillisesti haastattelu koskee mennyttä aikaa ja riskinä täytyy huomioida haastateltavan luotettavuus.

Teemahaastattelulle on tyypillistä, että runko ja teemat ovat valmiiksi suunniteltuja. Järjestys voi vaihtua haastattelun edetessä ja se voi sisältää mitä ja kuinka kysymyksiä. (Eriksson & Kovalainen 2016, 93.) Ennen teemahaastattelun toteutusta täytyy haastattelijan tehdä päätöksiä haastattelussa käytettävistä teemoista ja mahdollisista tarkentavista kysymyksistä. Teemat ja kysymykset rajataan käsittelemään tutkimusilmiönä olevaa aihetta. Tarkalla suunnittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi saatavaan tiedon määrään. Teemahaastattelussa aiheet ja kysymykset ovat

valmiina mutta niiden järjestystä ja sanamuotoja voi muuttaa haastattelun edetessä, joka tuo vapautta haastattelutilanteeseen. Tärkeää teemahaastattelua tehdessä on välttää kysymyksiä, joihin haastateltava voi vastata ”kyllä” tai ”ei”, Kyseiset vastaukset eivät anna laadulliseen tutkimukseen tarvittavaa tietoa monipuolisesti. (Kananen 2017, 89–92; Ojasalo ym. 2015, 106–109.)

Opinnäytetyön aineiston hankintaan valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu soveltui opinnäytetyöhön, sillä tarkkojen kysymysten asettelu asiakasymmärrystä kerätessä oli haastavaa. Teemahaastattelun avulla asiakkaista ja pesulan toiminnasta kuten kulurakenteesta, kilpailueduista ym. kerättiin laadullista tietoa tutkimuksen perustaksi. Haastatteluun valmistauduttiin suunnittelemalla haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset (liite 2) niin, että saataisiin tutkimuskysymyksiin mahdollisimman monipuolisia vastauksia. Esivalmisteluun kuului myös haastattelusta sopiminen haastateltavan kanssa ja hänen tiedottaminen siitä, mitä haastattelu koskee ja mihin haastattelun tuloksilla pyritään.

Teemahaastattelu toteutettiin pesulan toimitiloissa asiakaspalvelu- ja työajan ulkopuolella, jolloin haastatteluympäristö oli mahdollisimman rauhallinen. Ajankohdaksi valikoitui ajankohta, joka sopi haastateltavalle pesulan työntekijälle. Työntekijä toimii pesulassa yksin ja hänellä on useiden vuosien kokemusta pesulan toiminnasta sekä asiakaskunnasta, joten oli luontevaa nimetä hänet asiantuntijaksi. Haastattelu eteni suunniteltujen teemojen mukaisesti jouhevasti ja lisäkysymysten esittämisen avulla haastattelusta saatiin tarkentavia tietoja. Haastattelun pituus oli noin tunti ja se taltioitiin äänittämällä. Äänittäminen toi vapautta haastattelutilanteeseen ja haastattelijan sekä haastateltavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen.

Haastattelusta saatujen tietojen tueksi hankittiin olemassa olevia dokumentteja kannattavuuden tutkimisen perustaksi yrityksen kirjanpitäjältä. Dokumentteja olivat tilinpäätös tilikaudelta 2019–2020, yrityksen käytössä ollut hinnasto samalta aika väliltä, pääkirja 2019–2020 kuukausittaisista myynneistä sekä laskutusasiakkaista olemassa olevat tuotetilastot myynnin kappale- ja euromäärittäin. Aikaväli 2019–2020 valikoitui opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi, sillä se on tuoreinta tietoa yrityksen kannattavuuden

tilanteesta. Tutkimuksesta havaittavat seikat toimivat näin ollen hyvin nykytilanteen kehittämisen lähtökohtana ja vertailutietona mahdollisissa tulevaisuudessa tutkimuksissa kuten tehdyn investoinnin vaikutusten tutkimuksessa pesulan kannattavuuteen.

5.3 Aineiston analyysi

Haastattelun avulla kerätty aineisto käsitellään ja analysoidaan tutkimustuloksien saavuttamiseksi. Haastatteluaineisto puretaan Hirsjärven (2015, 138) mukaan litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla tai käyttämällä päätelmien pohjana haastattelusta tehtyä tallennetta kuten äänitettä. Ojasalon (2015, 110) mukaan teemahaastattelun käsittely alkaa haastattelun tai haastattelujen litteroinnilla teema-alueittain. Litteroitu teksti luetaan useita kertoja, minkä jälkeen se voidaan luokitella ja löytää yhteyksiä teoriapohjaan. Lopuksi muodostetaan kokonaisuus, jota tulkitaan teoriaan nojaten.

Valmiiden dokumenttien analysoinnin aloittaminen noudattaa samankaltaista kaavaa, kun edellä mainittu haastattelun analyysi. Kerätty aineisto valmistellaan analysoitavaksi ja sen sisällöstä etsitään ja eritellään haluttuja tietoja. Eritellyistä tiedoista tehdään teoriakytkentöjä ja lopuksi muodostetaan yhtenäinen kokonaisuus. Kaikkia analyysinvaiheita täytyy pohtia kriittisesti, jotta tulokset ovat mahdollisimman virheettömiä. (Ojasalo ym. 2015, 139.)

Litteroidun haastattelun ja valittujen dokumenttien analyysi ovat molemmat dokumenttianalyysiä. Sisällönanalyysi ja sisällön erittely ovat dokumenttianalyysin kaksi analysointi tapaa. Sisällönanalyysissä on tarkoitus kuvata sanallisesti tutkimusaineiston sisältöä ja etsiä sekä tunnistaa aineistosta merkityksiä. Sisällön erittely taas pyrkii sisällön numeerisen ilmaisuun. Analyysitavat ovat toisiaan täydentäviä. Sisällön analyysi voidaan toteuttaa kolmella eri tavalla: aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Ojasalo ym. 2015, 137–139.) Teorialähtöisessä analyysitavassa aineiston käsittely tapahtuu perustuen aiempaan käsitteistöön kuten teorian tietoon. Analyysirungon muodostaminen on kyseisen analyysitavan lähtökohtana, jonka perusteella aineistoa luokitellaan ja analysoidaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 95.)

Opinnäytetyön aineiston analyysi alkoi äänitetyn haastattelun litteroinnilla. Litteroitu aineisto auttoi sisällön hahmottamisessa, asiayhteyksien etsimisessä ja asiakasryhmiä etsiessä, vaikka haastatteluja järjestettiin vain yksi. Litteroitu teksti ja valmiit dokumentit analysoitiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä apuna käyttäen. Opinnäytetyön alussa muodostettu teoriapohja asiakasryhmittelystä ja kannattavuudesta ohjasivat koko prosessia tutkimusmenetelmien valinnasta ja suunnittelusta toteutukseen ja lopputuloksiin.

Litteroitu haastattelu aineisto toimi niin asiakasryhmittelyn kun kannattavuuden tutkimisen perustana. Teemoittain litteroitua tekstiä jäsenneltiin asiakasryhmittelyn teorian perusteella. Asiakkaista saaduista tiedoista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Kun saatiin muodostettua erilaisia asiakasryhmiä, niitä verrattiin dokumenteista saataviin kannattavuuden tutkimuksen perustana oleviin lukuihin. Työn tavoitteena oli tutkia kannattavuutta mahdollisimman monipuolisesti ja asiakasryhmien näkökulmasta. Lopulliset asiakasryhmät, joiden näkökulmasta kannattavuutta tutkitaan, valikoituivat, jotta niiden kannattavuuden tutkiminen on mahdollista ja mahdollisimman hyödyllistä.

Valmiit dokumentit, jotka hankittiin yrityksen kirjanpitäjältä, analysoitiin myös teorialähtöisesti. Aineistosta eriteltiin kannattavuuteen liittyviä tuloja ja menoja, laskettiin erilaisia tunnuslukuja ja kuvattiin pesulan kannattavuutta sanallisesti. Hinnaston ja haastattelusta saatujen aika-arvioiden perusteella laskettiin kunkin palvelutuotteen keskimääräistä kannattavuutta. Lopuksi kannattavuuden tutkimus syventyi luodulle asiakasryhmätasolle, jossa asiakkaiden kannattavuutta tutkittiin aiemmin selvitettyjen palvelutuotekannattavuuksien avulla. Vertailutiedoksi muodostettiin laskutusasiakkaista olevan dokumentoinnin avulla laskutusasiakkaiden keskihinnan mukaan laskettu palvelutuotekannattavuus.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyössä selvitettiin yrityksen asiakasryhmiä teemahaastattelusta saatujen tietojen perusteella ja tutkittiin kannattavuutta monipuolisesti hyödyntäen vuoden 2019–2020 tilinpäätöstä, myynnin pääkirjaa, yleistä

hinnastoa ja laskutusasiakkaista kerättyä dataa tuotteittain. Haastattelusta saatu informaatio toimi tukena myös kannattavuutta tarkasteltaessa.

6.1 Asiakasryhmittely

Pesulan asiakkaita ryhmiteltiin haastattelusta saatujen tietojen perusteella ja ryhmittelyä vertailtiin jatkuvasti siihen, onko kannattavuuden tutkiminen kyseisen ryhmittelyn näkökulmasta mahdollista, järkevää ja hyödyllistä.

6.1.1 Asiakkaiden ryhmittelyä eri kriteerien avulla

Lähtökohtaisesti pesulan asiakkaiden ryhmittely lähti liikkeelle havaitsemalla erilaisia mahdollisia asiakkaita koko asiakaskunnasta. Pesulan asiakkaita ovat yksityis- ja yritysasiakkaat. Lisäksi asiakkaat voidaan jakaa kahteen osaan sen perusteella, kuinka he maksavat ostoksesta: laskulla tai käteisellä.

Laskutusasiakkaita on noin 73 % koko pesulan asiakkaista. Kyseinen osuus pitää sisällään sopimushinnoiteltuja yritysasiakkaita ja niin sanottuja normaaliasiakkaita, jotka maksavat hinnaston mukaisen hinnan tuotteista. Prosentuaalinen osuus on laskettu tuotetilastoon kirjattujen euromäärien myyntien suhteena koko pesulan liikevaihtoon.

Haastattelussa kävi ilmi, että tyypillinen pesulassa asioiva asiakas on keski-ikäinen tai iäkäs nainen. Tyypillistä asiakasta haastateltava kuvasi paremmin toimeentulevaksi henkilöksi, jonka koulutustaso ja mahdollinen ammatti ovat tai ovat olleet niin sanotusti paremmalla tasolla. Haastateltava kertoi, ettei tarkkaa rajausta asiakkaissa voi tehdä esimerkiksi iän, sukupuolen tai koulutuksen perusteella vaan pesulan asiakasjoukko on kaiken kaikkiaan kirjava. Lisäksi haastateltava huomautti, ettei koko asiakaskunnan ryhmittely esim. iän perusteella ole mahdollista, sillä yritysasiakkaita ei voida niin ryhmitellä.

Haastattelusta kävi ilmi, että asiakkaita voidaan jakaa myös asiakassuhteen vaiheen perusteella asiakasryhmiksi. Asiakaskunnasta on havaittavissa satunnaisasiakkaita, jotka asioivat ainoastaan silloin tällöin, kuten yksittäistä pesua tarvitsevat hääasun pesettäjät. Asiakaskunnasta voidaan havaita myös ryhmä, joka asioi kausittain kuten juhlien läheisyydessä pesettämässä kodintekstiilejä ja liinoja. Kiireisimmät sesongit haastatellun mukaan ovat

kevään ja syksyn matonpesut ja kesäsesonki yleisesti, sillä silloin majoitustoimintaa harjoittavat yritykset ovat suuria asiakkaita. Satunnaisten ja sesonkiasiakkaiden lisäksi on olemassa ympäri vuoden säännöllisesti asioivia asiakkaita, kanta-asiakkaita, joista yksityisasiakkaat pesettävät yleensä muita asiakkaita vähemmän pyykkiä per asiointikerta.

Toki pesulan asiakaskuntaan kuuluu myös mahdollisia potentiaalisia asiakkaita, joihin kuuluviksi haastateltava luokitteli mökkiläiset tai muut kesä/sesonkiasukkaat, ympäryskuntien mahdolliset asukkaat, asiakkaat, jotka eivät tiedä pesulan olemassaolosta. Haastattelussa kävi ilmi, että pesulan markkinointi on hyvin alhaisella tasolla ja tietoisuus asiakkaiden keskuudessa pesulaa kohtaan voi sitä myötä olla heikko. Pesula sijaitsee keskeisellä paikalla, mutta esim. kesäasukkaiden tai ulkopaikkakuntalaisten voi olla vaikea löytää sinne.

Lisäksi haastateltava mainitsee, että on olemassa myös asiakkaita, jotka ovat jo lopettaneet asioinnin. Hän arvioi, että yksi yleisimmistä syistä asiakassuhteen loppumiseen on ollut asiakkaan liian korkea ikä, jolloin hän on siirtynyt hoitokotiin tai menehtynyt. Hän kuvaa asiakaspalvelun laatua ja esimerkiksi pyykin pesun nopeutta erinomaiseksi. Haastattelusta kävi ilmi, että asiakaspalvelija ymmärtää asiakaspalvelun laadun merkityksen yritystoiminnalle ja satsaa siihen muun muassa yllättämällä asiakkaan erittäin nopealla ja ammattitaitoisella palvelulla. Haastateltava kertoi myös, että asiakkaiden lähtöön on voinut toisinaan olla syynä kilpailijoiden alhaisemmat hinnat muun muassa tasopesua vaativien mattojen pesussa.

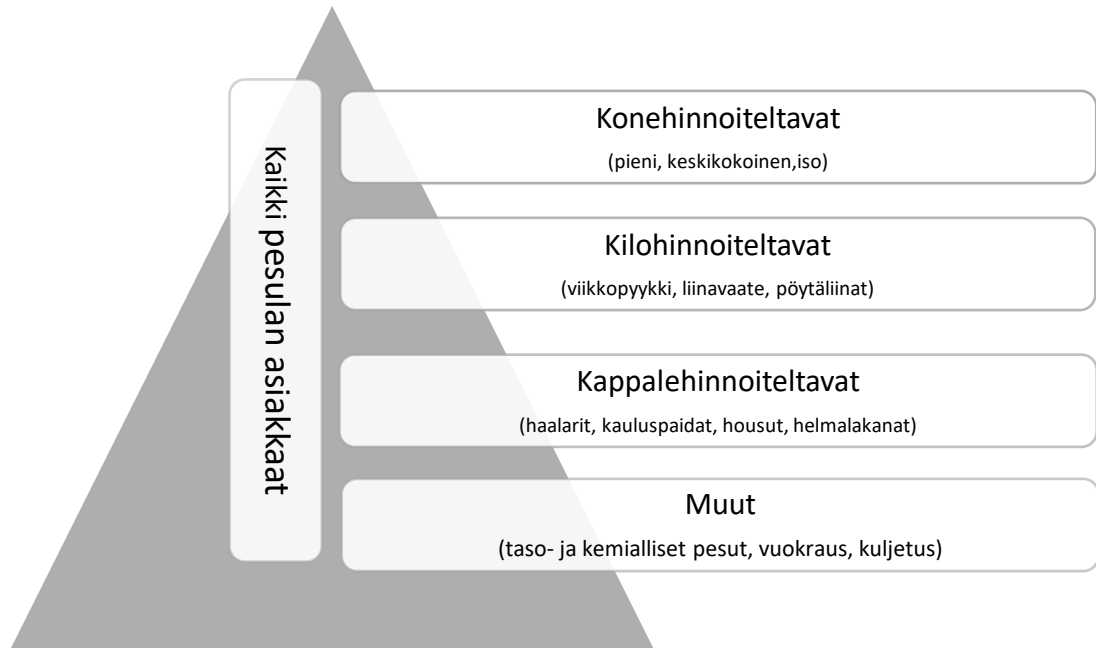
Asiakkaiden kannattavuuden tutkiminen näiden edellä muodostettujen asiakasryhmien perusteella on mahdotonta. Saatavilla ei ole tarvittavaa dataa kuten asiakastietoja, ostotiheyteen liittyviä tietoja, ostosten suuruuteen liittyviä tietoja tai asiakkaisiin käytettävään aikaan liittyviä tietoja. Toki asiakkaiden arvokkuutta muuten kuin kannattavuuden näkökulmasta voidaan pohtia myös näin ryhmittelemällä. Kanta-asiakkaat ovat uskollisia asiakkaita ja tekevät ostoja usein jopa useita kertoja viikossa tai ainekin viikoittain. Kanta-asiakkaat luovat turvaa yritystoimintaan, toimivat mahdollisesti ilmaisina markkinoijina ja heidän palvelunsa on harvemmin asioivia asiakkaita jouhevampaa.

Kanta-asiakkaisiin haastateltava nimesi niin yksityis- kuin yritysasiakkaita. Yksityisille kanta-asiakkaille on tyypillistä, että he pesettävät pieniä määriä kerrallaan. Kanta-asiakkaille, jotka ovat yrityksiä, taas on tyypillistä sopimushinnoittelu. Haastateltava kertoi, että yksityisasiakkaat, jotka asioivat todella usein pesulassa, ovat hyvin arvokkaita asiakkaita myös taloudellisesti. Jos asiakas pesettää esimerkiksi muutamia kiloja viikkopyykinä, jolloin summa jää alle minimiveloituksen (16 €), asiakas maksaa silti minimiveloituksen mukaan käyttämästään palvelusta.

6.1.2 Valitut asiakasryhmät kannattavuuden tutkimuksen lähtökohdaksi

Kannattavuuden tutkimuksen lähtökohdaksi valikoituivat asiakasryhmät, jotka muodostettiin asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaat ryhmiteltiin sen mukaan, mitä tuotteita he tyypillisesti kuluttavat pesulan valikoimasta. Tämä keino valikoitui kannattavuuden tutkimuksen lähtökohdaksi, sillä sen avulla kannattavuuden tutkiminen on mahdollista erilaisten olemassa olevien dokumenttien avulla.

Pesulan tuotetarjooma koostuu konehinnoitelluista, kappalehinnoitelluista, kilohinnoitelluista ja muista tuotteista. Konehinnoiteltu tuote tarkoittaa, että asiakas pesettää esimerkiksi ison koneellisen pyykinä ja maksaa siitä kertahinnan. Tarjoomaan kuuluu kolme erikokoista konetta, sen mukaan paljonko pyykinä on pestävänä. Konehinnoittelulla pestään tyypillisesti isoja tekstiilejä kuten petauspatjan päällisiä, konepestäviä mattoja ja vuodevaatteita kuten peittoja ja tyynyjä. Kappaleasiakkaat ovat asiakkaita, jotka maksavat kappaleittain pestävistä ja käsiteltävistä pyykeistä kuten yksittäisten haalareiden, kauluspaitojen tai suorien housujen pesusta. Kilohinnoiteltuja tuotteita ovat sen sijaan liinavaatteet, viikkopyykit ja pöytäliinojen pesut. Muihin tuotteisiin kuuluu yhteistyökumppaneiden avulla tarjottavat palvelut kuten tasopesumattojen ja kemiallista pesua vaativien tuotteiden pesut. Myös vuokraustoiminta ja kuljetus kuuluvat muiden tuotteiden alle.



Kuva 1. Pesulan asiakkaiden ryhmittely hinnoittelukategorioittain.

Ryhmittely voitiin suorittaa kuvassa 1 esitellyllä periaatteella, sillä tyypillisesti asiakas ostaa tuotteita yhdestä hinnoittelukategoriasta (konehinnoittelu, kappalehinnoittelu, kilohinnoittelu) asiointikerrallaan. Asiakas pesettää esim. konepestäviä tuotteita, jotka laskutetaan konehinnoilla tai pesettää esim. pöytäliinoja, jotka laskutetaan kilohinnoittelulla.

6.2 Kannattavuus

Tässä luvussa perehdytään pesulan kannattavuuden tutkimuksessa selvinneisiin tuloksiin. Kannattavuuden tutkimus aloitettiin selvittämällä lähtökohdat, kuten erilaiset kustannukset pesulan toiminnassa. Työn tavoitteena oli tutkia pesulan kannattavuutta monipuolisesti ja kannattavuuden tutkimus toteutettiin vuositasolla, kuukausitasolla, tuote- ja asiakastasolla.

6.2.1 Lähtökohdat

Pesulan kannattavuuden tutkiminen lähti liikkeelle erottelemalla koko yrityksen tilinpäätöksen tuloslaskelmalta pesulan liiketoimintaan liittyvät tulot ja menot ja luomalla pesulalle oma tuloslaskelma (liite 1). Pesulan liiketoimintaan liittyvien tulojen ja menojen havaitseminen tilikohtaisesta tuloslaskelmasta oli yksinkertaista tilien selkeän nimeämisen ansiosta. Myös haastattelu auttoi tuloslaskelman erittelyssä, sillä haastattelu lisäsi yleiskuvaa pesulassa

syntyvistä tuloista ja kuluista kuten vuokraustoiminnasta ja ulkopuolisten palvelujen hyödyntämisestä liiketoiminnassa.

Suurin osa pesulan liiketoimintaan liittyvistä tuloista ja menoista oli helposti havaittavissa koko yrityksen tuloslaskelmalta. Taloushallinnon kulut ja puhelinkulut oli tiliöity koko yrityksen kuluiksi. Kulut kohdistettiin pesulan liiketoiminnalle käyttämällä jakoperusteena pesulan ja siivouksen liikevaihtojen suhdetta. Kolmasosa kyseisistä kuluista kohdistui pesulan liiketoiminnalle. Varaston muutos ja poistojen osuus pesulan liikevaihdolle oli mahdotonta kohdistaa, joten ne on eliminoitu tämän tutkimuksen pohjana käytetystä tuloslaskelmasta kokonaan pois. Tase-erittelystä pääteltynä tilikaudella 2019–2020 ei pesulaan kohdistunut poistoja tai niiden osuus on olemattoman pieni. Poistot on pääosin tehty tase-erittelyn mukaan siivouksen liiketoimintaan liittyvistä laitteista. Varaston muutoksen osuus, kohdistuessaan pesulan liiketoiminnalle on lähes olematon, joten se jätettiin huomiotta.

Kannattavuuden tutkimuksen peruslähtökohtana on kulurakenteen tunteminen ja erilaisten kulujen luokittelu sen perusteella, kuinka ne käyttäytyvät suhteessa liikevaihdon muutoksiin. Tutkimuksessa pesulan kulut jaoteltiin muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin seuraavasti. Muuttuvia kustannuksia tuotantovolyymiin muuttuessa ovat ostot, ulkopuoliset palvelut, vesi ja jätevesi sekä sähkö ja kaasu. Jäljelle jäävät kulut kuten vuokra, jätehuolto ja taloushallinnon kulut ovat tuotantomäärän mukaan muuttumattomia. Myös henkilöstökulut ovat kiinteitä kustannuksia, vaikka maksuperuste onkin tuntipalkka, sillä pesulan aukioloajat ovat muuttumattomia pyykin määrästä riippumatta.

Toinen tässä tutkimuksessa käytetty kulujen luokittelun periaate oli kulun kohdistettavuus suoraan laskentayksikölle kuten yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle. Tutkimuksessa pohdittiin tapausta, jossa esimerkiksi yksi kilogramma viikkopyykin pestään asiakkaalle. Havaittiin että kaikkien muiden kulujen paitsi henkilöstökulujen kohdistaminen palvelun tuottamiselle on lähes mahdotonta ja kustannushyötyynsä nähden turhaa. Henkilöstökulut ovat siis mahdollisia kohdistaa tuotteelle aikaperusteisesti eli kyseiset kulut ovat välittömiä.

Kaikki muut kulut kuten pesuaineet, vesi ja sähkö ovat välillisiä kuluja tässä tutkimuksessa. Esimerkiksi veden kulutuksen kohdistaminen yhdelle viikkopyykki kilogrammalle on haastavaa ja kustannushyödytöntä. Joissain tapauksissa samassa koneessa pestään esimerkiksi saman asiakkaan useampia tuotteita (viikkopyykki, liinavaate, suorat housut) saman aikaisesti ja tällöin veden tai sähköön kulutus per laskutusyksikkö on mahdotonta saada selville.

6.2.2 Vuositaso

Pesulan kannattavuuden vuositason tutkimukseen otettiin huomioon koko pesulan asiakaskunnan aikaansaamat tulot ja menot. Vuositasoista kannattavuutta selvittäessä koko yrityksen tasolla voitaisiin laskea kokonaispääoman tuotto prosentti sekä oman pääoman tuotto prosentti. Tässä tapauksessa näiden tunnuslukujen laskentaa ei toteutettu sillä keskityttiin pesulan kannattavuuden tutkintaan. Näiden tunnuslukujen laskentaan ei ollut pesulan osalta tarvittavaa materiaalia kuten pesulan omaa tasetta. Sen sijaan vuositasoisesta kannattavuudesta selvitettiin laskemalla myyntikate eli katetuotto ja katetuotto prosentti, käyttökate ja käyttökate prosentti, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Liiketulosta ja tilikauden voittoa ei saatu selvitettyä, sillä tiedossa ei ollut pesulan rahoituskulujen ja verojen osuutta koko yrityksen vastaavista kuluista.

Aiemmin tehdyn kustannusten ryhmittelyn mukaan muodostettiin katetuottolaskelma kannattavuuden tutkimuksen lähtökohdaksi. Katetuottolaskelmasta (taulukko 1) käy ilmi, että katetuotto eli myyntikate on 70 856,93 €. Suhteutettuna euromääräinen katetuotto liikevaihtoon, saadaan selville katetuotto prosentti, joka on vuoden 2019–2020 tilikautena ollut 66 %. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikista myyntituloista 66 % jää kattamaan yrityksen kiinteitä kustannuksia, voittotavoitetta, veroja ja mahdollisia rahoituskuluja sekä poistoja. Kun katetuotosta vähennettiin kiinteiden kustannusten osuus, saatiin selville käyttökate 18 593,37 €. Suhteutettuna käyttökate liikevaihtoon saatiin selville, että pesulan käyttökate prosentti oli 17 %.

Katetuottolaskelma	
Liikevaihto	107 187,29€
-Mukut	-36 330,36€
=Katetuotto	=70 856,93€
-Kikut	-52 263,56€
=Käyttökate	=18 593,37€

Taulukko 1. Pesulan vuositasoinen katetuottolaskelma.

Katetuottolaskelmasta saatujen lukujen perusteella voitiin selvittää kriittisen pisteen myynti ja varmuusmarginaali. Kriittisen pisteen myynti saatiin selville jakamalla kiinteiden kustannusten summa aiemmin lasketulla katetuotto prosentilla. Kriittisen pisteen euromääräiseksi myynniksi, eli myynniksi, jolla käyttökate olisi nolla, saatiin 79 187,21 €. Varmuusmarginaali näin ollen oli tutkittuna tilikautena 28 000,08 €.

Haastattelusta kävi ilmi, että käsiteltävät pyykin määrä voisi olla korkeammalla tasolla. Hänen mielestään työ olisi tehokkaampaa, jos pyykin määrä olisi enemmän pestävänä. Tällöin myös työvoiman ja käytössä olevien koneiden toiminta-aste saataisiin mahdollisimman hyvälle tasolle. Tämä työntekijältä saatu tieto otettiin huomioon, kun tutkittiin herkkyyksanalyysin avulla eri tekijöiden muutoksia kokonaiskannattavuuteen.

Taulukko 2. Kannattavuuteen vaikuttavien muuttujien muutosten havainnointia herkkyyksanalyysiä apuna käyttäen.

	Lähtötilanne	Myyntimäärä +20%	Hinta +10%	Mukut -10%	Kikut -5%
Myyntituotot	107 187,29€	128 624,75€	117 906,02€	107 187,29€	107 187,29€
-Muuttuvat kustannukset	36 330,36€	43 596,43€	36 330,36€	32 697,32€	36 330,36€
=Katetuotto	70 856,93€	85 028,32€	81 575,66€	74 489,97€	70 856,93€
Katetuotto%	66%	66%	69%	69%	66%
-Kiinteät kustannukset	52 263,56€	52 263,56€	52 263,56€	52 263,56€	49 650,38€
=Käyttökate	18 593,37€	32 764,76€	29 312,10€	22 226,41€	21 206,55€
Käyttökate%	17%	25%	25%	21%	20%
Kriittinen piste	79 060,57€	79 060,57€	75 539,55€	75 204,62€	75 107,54€
Varmuusmarginaali	28 126,72€	49 564,18€	42 366,47€	31 982,67€	32 079,75€
Varmuusmarginaali%	26%	39%	36%	30%	30%

Herkkyysanalyysin (taulukko 2) avulla selvitettiin eri muuttujien vaikutusta pesulan vuositaseeseen kokonaiskannattavuuteen. Herkkyysanalyysissä tutkittiin myyntimäärän, hinnan, muuttuvien ja kiinteiden kustannusten muuttamista ja niiden vaikutusta kannattavuuden lukuihin.

Herkkyysanalyysissä käy ilmi, miten eri muutokset vaikuttavat katetuottoon, tulokseen ja eri tunnuslukuihin. Herkkyysanalyysistä voidaan päätellä, että paras käyttökatte euromääräisesti saadaan aikaan nostamalla myynnin määrää eli hankkimalla lisää asiakkaita/pestävää pyykkiä. Suhteessa sama tulos saadaan aikaiseksi +10 % hinnan korotuksilla. Tämän kaltaista tarkastelua tehtäessä on erinomaisen tärkeää muistaa, että yhden tekijän muuttaminen ei vaikuta suoraviivaisesti yrityksen toimintaan käytännössä.

6.2.3 Kuukausitaso

Tutkimuksessa syvennettiin kannattavuuden tarkastelua kuukausitasolle, sillä kuukausittaisissa myyntiraporteissa oli kuukausien välillä havaittavissa suuriakin eroja. Kuukausitasoisen kannattavuuden tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, tehdäänkö joissain kuukausissa tappiota ja toisissa voittoa. Tarkoituksena oli siis havaita mahdollista kausivaihtelua ja keksiä niiden tasoittamiseen keinoja, jolloin koko yrityksen toiminta-astetta ja kannattavuutta voitaisiin parantaa.

Kuukausitasoinen tutkimus perustui myynnin pääkirjalta saataviin myyntilukuihin per kuukausi. Myynnit laskettiin yhteen ja niistä vähennettiin alv 24 %. Muuttuvat kustannukset jaettiin kuukausille käyttäen apuna katetuottoprosenttia. Kiinteät kustannukset saatiin jaettua kuukausikohtaisesti käyttäen jakoperusteena 12 kuukautta. Kuukausitasoiset käyttökatteet on laskettu edellä kerrottujen tietojen perusteella taulukkoon 3.

Taulukko 3. Kuukausitasoisen kannattavuuden tutkintaa ja kausivaihtelujen havaitsemista.

	Myynnit yht.	-Muket	-Kikut	=Käyttökate
Heinäkuu	11 391,99€	3861,23€	4355,30€	3175,46€
Elokuu	13 160,96€	4460,81€	4355,30€	4344,85€
Syyskuu	5733,08€	1943,19€	4355,30€	-565,40€
Lokakuu	8339,58€	2826,64€	4355,30€	1157,64€
Marraskuu	10 792,45€	3658,02€	4355,30€	2779,13€
Joulukuu	7153,05€	2424,47€	4355,30€	373,28€
Tammikuu	11 372,99€	3854,79€	4355,30€	3162,90€
Helmikuu	4499,47€	1525,06€	4355,30€	-1380,89€
Maaliskuu	6194,44€	2099,56€	4355,30€	-260,42€
Huhtikuu	6009,72€	2036,95€	4355,30€	-382,53€
Toukokuu	5705,49€	1933,83€	4355,30€	-583,64€
Kesäkuu	16 834,07€	5705,79€	4355,30€	6772,99€
Yht.	107 187,29€	36 330,36€	52 263,56€	18 593,37€

Taulukosta 3 voidaan havaita, että käyttökateen suuruudessa eri kuukausien välillä on suuriakin vaihteluita. Viitenä kuukautena vuodesta, käyttökate jää negatiiviseksi. Käyttökateen tulisi kattaa joka kuukausi mahdolliset poistot ja rahoituskulut. Käyttökateen suuruuden vaihteluista voidaan havaita, että pesulan liiketoiminnassa on havaittavissa kausivaihteluita.

6.2.4 Suorite- ja asiakastaso

Kannattavuutta tutkittiin myös suorite- eli tuotetasolla ja asiakastasolla. Tuotetasoinen kannattavuuden tutkimus kulkee tässä tutkimuksessa käsikädessä asiakaskannattavuuden kanssa, sillä asiakkaiden ryhmittely on tehty tuotteittain. Asiakasryhmittelyn tekeminen tuotteittain oliärkevin perusta asiakaskannattavuuden tutkimukselle. Tuotetasoista kannattavuutta tutkitaan kahdesta näkökulmasta: yleisen hinnaston ja laskutusasiakkaiden keskihinnan näkökulmasta. Kyseisestä tutkimuksesta voidaan päätellä, miten laskutusasiakkaiden sopimushinnoittelu vaikuttaa yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Tuotetasoista kannattavuutta tutkittaessa on käytetty apuna minimikalkyyliä eli katetuottolaskentaa. Kyseinen laskentatapa valikoitui tuotetasoisen kannattavuuden tutkintaan, sillä vain kulutettu työaika voidaan kohdistaa suoraan tuotteelle aika-arvion perusteella. Tuotetasoista kannattavuutta

tutkittaessa muuttuvina kustannuksina ovat siis työkustannukset tuntipalkan mukaan laskettuna ja kaikki muut kustannukset kiinteinä kustannuksina. Keskimääräiskalkyyliä tai suoritekalkyyliä ei voitu tässä tutkimuksessa käyttää, sillä yrityksen suoritemäärästä tai kokonaiskapasiteetista ei löytynyt tarvittavaa informaatiota.

Työkustannukset kohdistetaan tuotteille käsittelyajan perusteella. Käsittely aika on työntekijän arvioon perustuva keskiarvoaika, joka pitää sisällään pyykkien vastaanoton, koneeseen laittamisen, koneesta pois ottamisen, kuivuriin laittamisen/kuivumaan pistämisen, kuivurista pois ottamisen, mankeloinnin/silityksen/viikkaamisen, pakkaamisen ja asiakkaalle ilmoittamisen sekä asiakkaalle puhtaiden tuotteiden luovuttamisen. Aika-arviot perustuvat tilikaudella 2019–2020 käytössä olleisiin vanhoihin laitteisiin, jolloin esimerkiksi mankelointiin kuluva aika oli suurempi kuin tänä päivänä. Täytyy huomioida, että aika-arviot ovat keskimääräisiä, sillä toteutunut aika vaihtelee aina asiakkaasta ja esim. tuotteiden kilo- tai kappalemäärästä riippuen. Massatuotanto on tehokkaampaa, kuin pienten erien käsittely.

Taulukko 4. Tuotteittain laskettuja katetuottoja.

Tuote	Hinta (alv 0%)	Maksu-peruste	Aika-arvio	Aika-arvio, €	Katetuotto, €	Katetuotto, %
Iso kone	33,06€	kpl	15 min	4,47€	28,59€	86%
Keskikone	23,39€	kpl	10 min	3,04€	20,35€	87%
Pieni kone	12,90€	kpl	10 min	3,04€	9,86€	76%
Viikkopyykki	3,31€	kg	5 min	1,43€	1,88€	57%
Liinavaate	3,63€	kg	10 min	3,04€	0,59€	16%
Pöytäliinat	4,44€	kg	15 min	4,47€	-0,03€	-1%
Haalarit	2,98€	kpl	5 min	1,43€	1,55€	52%
Kauluspaidat	3,63€	kpl	10 min	3,04€	0,59€	16%
Suorat housut	5,65€	kpl	10 min	3,04€	2,61€	46%
Helmalakanat	4,03€	kpl	10 min	3,04€	0,99€	25%

Taulukkoon 4 on tuotteittain laskettu katetuotto ja katetuottoprosentti aika-arvioiden (€) perusteella tilikaudella 2019–2020 käytössä olleiden hinnasto hintojen perusteella. Käytännössä laskenta tapahtui niin, että arvonlisäverottomasta myyntihinnasta vähennettiin haastattelusta saatavan käsittelyajan euromääräinen osuus, tuntipalkan perusteella laskettuna. Katetuotto on laskettu myyntihinnan ja euromääräisen aika-arvion erotuksena.

Katetuotto suhteutettuna myyntihintaan kerrottuna sadalla on kyseisen tuotteen katetuottoprosentti.

Taulukosta 4 voidaan päätellä, että katetuottoprosentti on paras konehinta tuotteissa, sillä työaika suhteessa pestävään määrään ja hintaan on pienin. Kyseenalainen katetuottoprosentti on liinavaatteilla, kauluspaidoilla ja helmalakanoilla. Erittäin huolestuttava katetuottoprosentti on pöytäliinoilla, jotka jäävät jo katetuoton perusteella negatiiviseksi.

Kyseisten katetuottoprosenttien avulla voidaan myös pohtia eri asiakkaiden kannattavuutta. Voidaan päätellä, että konepesun ostavat asiakkaat ovat kannattavampia kuin esimerkiksi pöytäliinoja pesevät asiakkaat.

Viikkopyykkiasiakkaat ovat katetuotoltaan melko hyviä asiakkaita, mutta on huomiota, että viikkopyykkiasiakas pesettää usein myös liinavaatetta, jonka huonompi katetuotto laskee asiakkaan kokonaiskatetta. Pöytäliina-asiakkaat ovat kannattamattomia, sillä jo työ kustannusten vähentämisen jälkeen katetuotto on negatiivinen. Katetuoton tulisi kattaa myös esimerkiksi pesulan kiinteitä kustannuksia.

Aiempi tutkimus koski hinnastossa olevia yleisiä hintoja. Pesulan koko asiakaskuntaan kuuluu yksityis- ja yritysasiakkaita. Yritysasiakkaiden kohdalla on tyypillistä, että heidän kohdallaan käytetään sopimushinnoittelua, joka on hieman alhaisempi kuin niin sanotulla normaali asiakkaalla, joka maksaa hinnaston mukaisen hinnan palvelusta. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää sopimushintojen vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen.

Laskutusasiakkaista (73 %) on tuotteittain kerätty dataa, jossa on myyntimäärien ja myyntieurojen perusteella dokumentoitu myyntitilastot-raportteja. Näitä raportteja käytettiin apuna tässä tutkimuksessa. Tässä tarkastelussa on tärkeää muistaa, että lasketut keskimääräiset katetuotot kuvaavat kaikkia laskutusasiakkaita yleisesti, eikä kyseistä katetuottoa voida kohdistaa vain yhdelle laskutusasiakkaalle, sillä se on tapauskohtaista.

Taulukko 5. Laskutusasiakkaista olevien tuotetilastojen mukaan laskettujen katetuottoja yleisimpien tuotteiden osalta.

Tuote	kpl/kg	€	KA-hinta	Aika-arvio, €	Katetuotto, €	Katetuotto , %
Iso kone	191 kpl	6199,42€	32,46€	4,47€	27,99€	86%
Keskikone	200 kpl	4361,61€	21,81€	3,04€	18,77€	86%
Viikkopyykki	2994,51 kg	9553,92€	3,12€	1,43€	1,69€	54%
Liinavaate	3778,12 kg	12 484,55€	3,30€	3,04€	0,26€	8%
Pöytäliinat	954,54 kg	3501,68€	3,67€	4,47€	-0,80€	-22%
Haalarit	128 kpl	370,65€	2,90€	1,43€	1,47€	51%

Tuotetilastojen perusteella laskettiin keskihinnat yleisimmille tuotteille (taulukko 5). Näistä lasketuista keskihinnoista vähentämällä arvioitu euromääräinen työkustannus, saadaan selville keskimääräinen laskutusasiakkaan katetuotto per tuote. Laskelmista voidaan päätellä, että laskutusasiakkaiden kannattavuus on hinnastohintojen perusteella maksavia asiakkaita konehintojen, viikkopyykin ja haalareiden osalta vain hieman alhaisemmalla tasolla. Liinavaatteiden kohdalla katetuottoprosentti on puolet pienempi kuin hinnastohintojen mukaan laskettaessa. Myös pöytäliinojen katetuottoprosentti on huomattavasti alhaisempi. Liinavaatteet ja pöytäliinat ovat pyykkejä, joita majoitustoimintaa tarjoavat yritysasiakkaat käyttävät runsaasti pesulan valikoimasta. Heidän sopimushintansa laskevat siis katetuottoa huomattavasti.

Pesula tarjoaa asiakkailleen myös edellä tutkittujen pesutuotteiden lisäksi yhteistyökumppaneiden avulla tuotettavia palveluita. Yhteistyökumppaneiden avulla pestään tasopestäviä mattoja ja kemiallista pesua vaativia tekstiileitä. Matot hinnoitellaan materiaalista riippuen neliöhinnalla ja pesulan kate on aina 25 % verottomasta hinnasta. Kemiallisissa pesuissa pesula saa myös 25 % katteen ja lisäksi 4,03 € (alv 0 %) käsittelykulun. Toisin sanoen asiakkaat, jotka pesettävät yhteistyökumppanien avulla tarjottavia tuotteita, ovat aina katteeltaan 25 %. Tarkastelussa on huomioitava, että verottomasta myyntihinnasta saatavasta katteesta ei ole huomioitu pesulan työntekijän työajan aiheuttamaa työkustannusta. Työkustannuksen osuus on työntekijän mukaan vaikeaa arvioida, sillä esimerkiksi mattojen määrät, painot ja materiaalit vaikuttavat niiden käsittelyyn merkittävästi. Lisäksi esimerkiksi kemiallista pesua vaativien pientekstiilien käsittelyyn käytettävä aika on todella minimaalinen.

Taulukko 6. Vuokraustuotteiden katetuottojen laskentaa hinnastohintojen ja laskutusasiakkaiden keskihintojen perusteella.

Hinnasto	Hinta	Palveluaika, €	Aika-arvio, €	Katetuotto, €	Katuotto, %
Liinavaatesetti	4,40€	1,43€	3,04€	-0,07€	-2%
Pieni pöytäl.	3,39€	1,43€	3,04€	-1,08€	-32%
Iso pöytäl.	3,95€	1,43€	3,04€	-0,52€	-13%
Keskihinta					
Liinavaatesetti	3,81€	1,43€	3,04€	-0,66€	-17%
Pieni pöytäl.	3,39€	1,43€	3,04€	-1,08€	-32%
Iso pöytäl.	4,29€	1,43€	3,04€	-0,18€	-4%

Oheistuotteina pesula tarjoaa asiakkailleen vuokraustoimintaa. Vuokrattavia tuotteita ovat liinavaatesetit ja pöytäliinat. Vuokraushinta sisältää vuokran lisäksi vuokrattujen tuotteiden pesun. Haastattelusta saatujen tietojen perusteella on laskettu liinavaatesetin ja pöytäliinojen kannattavuutta. Vuokraussetin kustannuksiksi lasketaan vuokraukseen käytettävä asiakaspalveluaika ja yhden vuokrausyksikön pesemiseen kuluva aika. Nämä kustannukset, jotka on laskettu käyttäen työntekijän tuntipalkkaa laskentaperusteena, vähennetään verottomasta myyntihinnasta. Huomioitavaa on, että muita kustannuksia kuten veden ja sähkö kulutusta tai kiinteitä kustannuksia ei ole otettu ollenkaan huomioon.

Taulukkoon 6 on laskettu hinnaston mukaiset hinnat ja tuotetilastoista saatavat keskihinnat per vuokraustuote. Molemmilla hinnoilla on laskettu vuokraustuotteiden kannattavuutta. Tutkimuksesta voidaan huomata, että katetuottoprosentti on joka tapauksessa negatiivinen, eli tuotteen myyntihinta ei kate edes työhön kuluja kustannuksia puhumattakaan esimerkiksi pesuun kuluva vedestä, sähköstä tai pesuaineista. Vuokraustuotteet eivät ole yrityksen kokonaiskannattavuuden näkökulmasta katsottuna kannattavia. Asiakkaille nämä tuotteet voivat kuitenkin tarjota lisäarvoa.

Haastattelusta kävi ilmi, että hinnoittelussa on yksi poikkeus. Jos asiakkaan minimiostos jää alle 16 €, hän maksaa silti aina pestävästä määrästä riippumatta 16 €. Tällainen minimiasiakas on yleensä kanta-asiakas, joka asioi pesulassa jopa viikoittain ja pesee kerralla hyvin vähän pyykkiä. Minimi kanta-asiakas, jonka laskutussumma jää alle 16 €, laskutetaan aina 16 € (sis. alv 24

%). 16 € on pienen koneen hinta, jossa on arvioitu veden, sähkön ja pesuaineen kulutusta sekä työnosuutta. Tässä opinnäytetyössä valitun välittömän kustannuksen eli työkustannuksen kohdistamisen perusteella laskettaessa kanta-asiakkaan katetuotto on 9,86 €. Laskutettava summa on siis 12,90 € (pieni kone alv 0 %) ja aiheutunut työkustannus haastateltavan mukaan pienen koneen verran eli 10 min. Huomioitavaa on se, että aikaa ei todellisuudessa kanta-asiakkaan palveluun ja pienen pyykkimäärän (esim. 2 kg viikkopyykkiä) pesuun kulu edes 10 min, jolloin kate on todellisuudessa edellistä tulosta korkeampi. Kanta-asiakkaat ovat arvokkaita yritykselle useita eri näkökulmista tarkasteltaessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset liitetään teoriaan ja tuodaan esille, kuinka tutkimuskysymyksiin vastattiin ja työn tavoite saavutettiin. Havaitut toimenpide-ehdotukset toimeksiantajan toiminnan parantamiseksi on esitelty tässä luvussa. Lopuksi koko tutkimuksen luotettavuutta on pohdittu kriittisesti.

7.1 Asiakasryhmittely

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda pesulan asiakkaista asiakasryhmiä, joiden tasolle kannattavuuden tutkimusta voidaan syventää. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Mitkä tekijät mahdollistavat pesulan asiakkaiden ryhmittelyn?”

Tutkimuksessa saatiin selville, että asiakkaita voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla ja yksi keinoista valittiin käytettävyytensä ansiosta kannattavuuden tutkimuksen perustaksi.

Asiakasryhmittelyn lähtökohtana on asiakaskäyttämisen tuntemus. Asiakaskäyttämiseen vaikuttaa niin henkilökohtaiset ominaisuudet, kun ulkopuoliset ärsykkeet. Kun tarpeet ja halut pakataan ostovoimaksi, saadaan markkinoilla aikaan kysyntää. Lisäksi asiakaskäyttämiseen vaikuttaa muun muassa demografiset, sosiaaliset ja psykologiset tekijät. (Armstrong ym. 2017; Bergström & Leppänen 2018, 81–103.) Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin, että pesulan asiakkaita voidaan ryhmitellä useilla eri tavoilla. Asiakkaat voidaan jakaa yritys- ja yksityisasiakkaisiin. Pesulan asiakkailta on kaksi mahdollisuutta maksaa ostamansa palvelu: käteisellä tai laskulla. Maksutapa

havaittiin piirteeksi, joka ryhmitteli asiakkaita, sillä laskutusasiakkaiden hintataso on käteisasiakkaita alhaisemmalla tasolla.

Asiakkaita voidaan ryhmitellä myös asiakassuhteen vaiheen perusteella. Kyseissä ryhmittelytavassa asiakaskunnasta voidaan havaita potentiaalisia asiakkaita, satunnaisia asiakkaita, kanta-asiakkaita ja entisiä asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2018, 366.) Kyseistä ryhmittely tapaa voitiin hyödyntää myös pesulan asiakkaiden kohdalle. Asiakaskunnasta havaittiin satunnaisia asiakkaita ja kanta-asiakkaita. Lisäksi haastattelussa selvisi, että on havaittavissa potentiaalisia uusia asiakkaat ja lopettaneita entisiä asiakkaita.

Opinnäytetyön asiakkaiden ryhmittelytavaksi valikoitui tarpeiden mukaan ryhmittely. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaita voidaan ryhmitellä sen mukaan, mitä tuotetta he ostavat pesulan valikoimista. Tämä ryhmittelytapa valikoitui käytettäväksi, sillä tuotetasoista kannattavuuden tutkimusta voisi soveltaa tällöin myös asiakaskohtaisen kannattavuuden tutkimintaan. Valintaan vaikutti olemassa oleva data asiakkaista, muilla keinoilla heidän kannattavuutensa tutkiminen olisi ollut lähes mahdotonta.

7.2 Kannattavuus

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin pesulan kannattavuuden monipuolinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin eri tasoilla kuten vuosi- ja asiakastasolla, jotta siitä saataisiin mahdollisimman kattava kuva. Tutkimuksessa saatiin selville monipuolinen kuva pesulan kannattavuuden tilanteesta ja havaittiin useita vastauksia tutkimuskysymykseen: Millä keinoilla pesulan kannattavuutta voidaan mahdollisesti parantaa?

Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa muokkaamalla myyntitulojen määrää nostamalla myyntihintaa tai myytävien kappaleiden määrää. Toinen vaihtoehto on karsia yrityksen kustannuksista. (Eklund & Kekkonen 2011, 70.)

Opinnäytetyössä tutkittiin jokaisen keinon vaikutuksia pesulan kannattavuuteen herkkyyksianalyysin avulla ja tutkittiin yrityksen nykytilannetta, joka toimii muutosten lähtökohtana. Tutkimuksessa havaittiin, että pesulan käyttökattaus tutkitulla aikavälillä jäi 17 % myyntituotoista. Tämän jäljelle

jäävän osuuden tulee kattaa pesulan rahoituskuluja ja muun muassa veroja ennen varsinaista voittoa. Käyttökateprosentin parantamiseksi etsittiin erilaisia keinoja.

Asiakaskäyttäytymisessä voidaan havaita kysynnän muutoksia kausittain. Näitä lyhytaikaisia muutoksia kutsutaan kausivaihteluiksi. (Bergström & Leppänen 2018, 54–57.) Vuositasoisen kannattavuuden selvittyä, siirryttiin tutkimaan kuukausitasoista kannattavuutta. Tutkimuksessa tutkittiin, voiko yrityksen tulovirrasta havaita kausittaisia eroavaisuuksia. Tutkimuksen avulla saatiinkin selville, että kausivaihtelut kuuluvat osaksi pesulan liiketoimintaa. Jopa 5/12 kuukausista toimivat niin, että käyttökate jää negatiiviseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintaa tehdään tappiolla, ja yrityksen käytössä olevat resurssit eivät toimi tehokkaasti ja tappiokuukaudet syövät osan niin sanottujen voittokuukausien tuloksesta. Kyseisten kausivaihtelujen tasaamisella, voidaan vaikuttaa yrityksen kokonaiskannattavuuteen positiivisesti.

Tuote- ja asiakastasoista kannattavuutta tutkittaessa selvitettiin kunkin tuotteen katetuottoa yksikköä kohden, kun työkustannukset kohdistettiin palvelun tuottamiselle käsittelyajan perusteella. Tuotteittain saatiin selville kunkin katetuotto ja katetuottoprosentti. Hinnastohinnoista lasketut tunnusluvut ja laskutusasiakkaiden keskihinnoista lasketut tunnusluvut osoittivat, että laskutusasiakkaiden kannattavuus on aavistuksen alhaisemmalla tasolla. Laskutusasiakkaita on n. 73 % koko pesulan asiakkaista. Tästä voidaan päätellä, että laskutusasiakkaiden hinnoittelumuutoksilla voidaan suhteellisesti vaikuttaa pesulan kokonaiskannattavuuteen enemmän kuin hinnastohintoja muuttamalla.

Tuotetasoista kannattavuutta tutkittaessa havaittiin myös, että katetuottoprosentit tuotteittain vaihtelevat keskenään huomattavasti. Toiset tuotteet kuten konehinnoiteltavat konepesut myydään erittäin hyvällä katteella mutta liinavaatteet ja pöytäliinat kyseenalaisen alhaisella katteella. Kyseisiä tuotteita ostavien asiakkaiden kohdalla voidaan päätyä lopputulokseen, jossa asiakaskannattavuus on huono. Vilkkumaa (2010, 97–98) sanookin, että 20 % asiakkaista tuo 80 % tuloksesta ja loput 80 % tuo vain 20 % yrityksen

tuloksesta. Kannattavat asiakkaat maksavat kannattamattomien asiakkaiden aiheuttamat tappiot. Asiakkaiden tappiollisuuteen tulee ehdottomasti puuttua.

Opinnäytetyön tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymykseen.

Kokonaiskannattavuuteen voidaan vaikuttaa lisäämällä myynnin

kappalemäärää, jolloin toiminta-aste on mahdollisimman korkealla tasolla.

Toinen keino kokonaiskannattavuuden parantamiseksi on kausivaihtelujen tasaaminen ja näin mahdollisimman korkean tuloksen saavuttaminen.

Hinnoittelun muutoksilla voidaan myös vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen.

Hinnoittelun muutoksien lähtökohdaksi tutkimuksessa havaittiin nykyinen

hintataso. Hinnoittelun muutoksia tutkittaessa tulee huomioida tämän

tutkimuksen ulkopuolelle rajatut myyntivolyymit. Jos myyntivolyymi on pieni, ei huonolla katteella ole niin suurta vaikutusta yrityksen

kokonaiskannattavuuteen kuin silloin jos suuren myyntivolyymien tuotteen

kannattavuus on huonolla tasolla. Huonommalla katteella myytävät tuotteet

voivat kuitenkin olla asiakkaille lisäarvoa tuovia, jolloin yrityksen on pohdittava, mitä hinnoittelustrategiaa aikovat käyttää.

Lisäksi kustannusten karsimisen avulla voidaan vaikuttaa

kokonaiskannattavuuteen. Kannattavuutta tutkittaessa havaittiin, että

kustannuksia karsimalla voidaan vaikuttaa myös pesulan kannattavuuteen.

Jos pesulan toiminta-aste on esimerkiksi kausivaihtelukuukausina alhaisella tasolla, voidaan kannattavuuteen vaikuttaa supistamalla pesulan

aukioloaikoja, jolloin työkustannukset pienenevät. Toinen keino vaikuttaa

kustannuksiin on tehostaa laitteiden käyttöä pesemällä samalla vesi- ja

sähkömäärällä maksimimäärä pyykkiä tai energiatehokkuutta parantamalla

(uusilla laitteilla).

Kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden muutoksia voidaan vertailla

herkkyysanalyysiä apuna käyttäen. Herkkyysanalyysiä käytetään

liiketoiminnan suunnittelussa ja epävarmuuden pienentämisessä. (Eklund &

Kekkonen 2016, 87–88; Hämäläinen 2020.) Herkkyysanalyysiä käytettiin

muutosten vaikutusten vertailussa myös tässä tutkimuksessa.

Herkkyysanalyysin avulla saatiin selville, että euromääräisesti paras

käyttökate saadaan aikaan kappalemääräistä myyntimäärää nostamalla.

Paras katetuotto prosentti saadaan muuttamalla hintaa +10 % tai

pienentämällä muuttuvia kustannuksia -10 %. Herkkyysanalyysiä apuna käytettäessä täytyy huomioida, että yhden tekijän muutokset eivät vaikuta reaali maailmassa suoraviivaisesti yrityksen toimintaan, vaan esimerkiksi hintojen muutokset pienentävät todennäköisesti kappalemääräisen myynnin määrää.

7.3 Toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksen lopputuloksena oli tarkoitus tuottaa toimenpide-ehdotuksia pesulan kannattavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen avulla havaittiin useita kehittämistä vaativia epäkohtia, joiden muutoksilla voidaan parantaa pesulan kokonaiskannattavuutta. Tässä luvussa on esitelty konkreettiset toimenpide-ehdotukset, perusteltu niitä ja kerrottu käytännön tasolla niiden toteuttamisesta.

Kappalemääräisen myynnin nostaminen vaikuttaa herkkyysanalyysin mukaan parhaiten euromääräisen käyttökateen määrään. Kappalemääräisen myynnin nostaminen lisää myös pesulan toiminta-astetta ja tehostaa pesulan toimintaa. Kappalemääräisen myynnin nostaminen voi tasoittaa myös pesulan kokonaiskannattavuuden yhtä epäkohtaa, kausivaihteluja. Bergström (2018) kertoo, että ostoprosessi lähtee aina liikkeelle ärsykkeestä. Ärsyke voi olla esimerkiksi markkinointimateriaali tai perheenjäseneltä saatu suositteluviesti.

Toimenpide-ehdotuksena pesulan kannattavuuden parantamiseksi on ärsykkeiden synnyttäminen nykyisille ja potentiaalisille tuleville asiakkaille. Asiakkaat täytyy tehdä tietoisiksi pesulan toiminnasta, sijainnista ja palvelutarjoomasta. Yksinkertainen keino asiakkaiden tavoittamiseksi on kohdentaa markkinointimateriaalia oikeisiin kanaviin kohderyhmästä riippuen. Pesulan tyypillinen asiakas on iäkäs nainen, joka on mahdollista tavoittaa todennäköisesti esimerkiksi kaupan ilmoitustaulun tai paikallislehden mainoksella. Sen sijaan potentiaaliset asiakkaat kuten kesäasukkaat voidaan tavoittaa kaupan ilmoitustaulumainoksilla, suorajakelulla tai sosiaalisen median markkinoinnilla. Yrityksen markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa kaiken päälähtökohtana on halutun kohderyhmän valinta ja sen tuntemus.

Uusia asiakkaita voidaan hankkia ja kausivaihteluita tasoittaa kampanjoinnilla. Toimenpide-ehdotuksena on tarjota asiakkaille esimerkiksi -10 % alennusta

kausivaihtelukuukauden aikana pesetetyistä matoista tms. pyykeistä. Konehinnoiteltujen tuotteiden katteet ovat normaalisti korkealla tasolla, joten niistä on mahdollisuutta antaa asiakkaalle pientä alennusta, ilman tappion syntymistä. Pieni alennus aktivoi asiakkaita, saa mahdollisesti uudet asiakkaat liikkeelle ja tasaa yrityksen ruuhkahuippuja pidemmälle aikavälille. Pesulan erinomaisen palvelun ja palvelun laadun ansiosta kokeilevat asiakkaat voivat jatkaa asiointia ja suositella palvelua ympärilleen, jolloin pesula saa uusia asiakkaita.

Erityisen tärkeä toimenpide kannattavuuden parantamiseksi on heikko katteisten tuotteiden uudelleen hinnoittelu. Etenkin laskutusasiakkaiden hintojen tarkastaminen on suositeltava toimenpide, sillä he tuovat 73 % pesulan liikevaihdosta. Laskutusasiakkaiden osalta tuotteiden katteet olivat heikompia kuin käteisasiakkaiden osalta. Hinnoittelumuutoksia tehtäessä, tulee muistaa, että korkeat hinnat voivat vähentää asiakkaiden määrää.

Kustannusten karsiminen parantaa myös yrityksen kannattavuutta. Esimerkiksi herkkyyksianalyysin mukaan -10 % muuttuvilla kustannuksilla, voidaan saada katetuottoprosentissa sama muutos aikaan kun +10 % hinnan korotuksella. Toimenpide-ehdotuksena pesulan kannattavuuden parantamiselle on, pesulan aukioloaikojen supistaminen, jos toiminta-astetta ei saada nostettu nykytilanteesta. Aukioloaikojen supistaminen vähentää työkustannuksia ja mahdollistaa työntekijän käyttämisen muissa yrityksen työtehtävissä tehokkaasti.

7.4 Luotettavuuden arviointi

Jokaisessa tutkimuksessa on arvioitava sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa, olettamuksena on se, että laadullinen tutkimus ei ole yksi yhtenäinen tutkimusperinne. Sen vuoksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista on olemassa erilaisia käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.) Myös Kananen (2017, 173–174) huomauttaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa ole vakiintuneita arviointikriteereitä. Asianmukaisten kriteereiden valinta tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on yksi opinnäytetyön tekijän haasteista. Perustelut ratkaisevat valintoja tehtäessä. Luotettavuutta arvioitaessa täytyy muistaa, että pelkkien

lopputulosten luotettavuuden arviointi ei riitä. Prosessia täytyy arvioida suunnitteluvaiheesta alkaen. Opinnäytetyön prosessi muodostuu tutkimusasetelmasta, toteutuksesta ja tuloksesta. Tutkimusasetelma vaiheessa tarkastellaan tutkimuskysymyksiä ja tutkimusmenetelmiä (aineistonkeruumenetelmät, analyysimenetelmät ja luotettavuusmenetelmät). Toteutusvaiheessa tarkastellaan käytettyä aineistoa ja sen analyysiä. Tulos on lopputulema, jossa tutkimuksen ratkaisu käy ilmi. Jokaisessa vaiheessa on syytä pohtia, onko vaiheessa toimittu oikein, asianmukaisella tavalla ja luotettavasti.

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat luotettavuuskäsitteitä eli mittareita, joilla tutkitaan tutkimuksen hyvyttä. Kyseisiä mittareita käytetään laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, eli sitä, jos tutkimus toistetaan tutkimuksessa esitellyllä tavalla uudelleen, voidaanko saada aikaan samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa sitä, tutkitaanko tutkimuksessa oikeita asioita. Reliabiliteetti liittyy tutkimuksen toteutusvaiheeseen ja validiteetti tutkimusasetelmaan ja siihen, onko syy-seuraussuhteet tehty oikein. Laadullisessa tutkimuksessa työn luotettavuuden arviointi perustuu tutkijan arviointiin ja perusteluihin. (Kananen 2017, 175–176.) Puusan (2020, 170–172) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa validius ja reliaabelius ovat keskeisiä käsitteitä. Validius laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen kohteen eheyttä. Tutkimuksen tulokset ja tapa, jolla niitä on käsitelty, tulee pitäytyä käsiteltävän ilmiön luonteessa. Sisäistä validiutta arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa niin sanotusti läpivalaisemalla toteutunut päättelyketju. Reliaabelius lisääntyy, jos useasti tutkimalla esimerkiksi eri menetelmillä voidaan saavuttaa sama lopputulos. Huomioitavaa on kuitenkin, että ihmisen käyttäytyminen on kontekstisidonnaista ja sen vuoksi täysin samoihin tuloksiin voi olla mahdotonta päästä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmista. Tutkimuksen tulokset ovat tässä kontekstissa pysyviä, esimerkiksi kannattavuuden lasketut tunnusluvut, sillä niiden laskentaa on tehty useita kertoja toistaen, jolloin oletettu virhemarginaali on todella pieni. Validiteetin näkökulmasta pohdittaessa, voidaan arvioida, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. Tutkimuksessa on tutkittu suunnitelman mukaisia

asioita ja asioita, joiden tutkiminen on ollut tutkimuksen aiheen ja tavoitteiden mukaisia. Monipuolisemmin aihetta olisi voinut tutkia, jos saatavilla olisi ollut esimerkiksi myyntivolyymeittain tietoja, jolloin tutkimuksen tulokset olisivat olleet entistä monipuolisempia ja luotettavampia.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on huomioitava laajempi kokonaisuus, kuin reliabiliuden ja validiuden käsitteet sekä niiden sisällöt. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa käytetään termiä siirrettävyys. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, voisiko tutkimustulokset olla mahdollisia toisessa ympäristössä ja voisiko toisessa ympäristössä tutkia aihetta uudelleen. Mitä selvemmin tutkija kertoo prosessin eri vaiheissa päättelypolkunsä läpinäkyvyydestä, sen parempi voi olla tutkimuksen luotettavuus. Toinen käytettävä termi on uskottavuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka esimerkiksi tutkimuksen kohdehenkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset ja kuinka vakuuttuneita he ovat tutkimusraportin perusteella tutkimuksen toteutuksen asianmukaisuudesta. (Puusa & Juuti 2020, 170–172.)

Tämän opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa on tiedostettu luotettavuuden arviointi. Koko työtä tehdessä on pohdittu kriittisesti ja kattavasti erilaisia vaihtoehtoja. Tutkimuksen voidaan arvioida olevan siirrettävä, sillä käytettyjä menetelmiä, voidaan soveltaa esimerkiksi edellisen tai seuraavan tilikauden kannattavuuden tutkintaan. Tällöin tulokset kuitenkin kontekstisidonnaisuuden vuoksi olisivat erilaiset. Tutkimuksen toteutus olisi mahdollista siirtää toiseen ympäristöön, tuloksia ei. Tutkimuksen uskottavuuteen vaikuttaa toimeksiantajayrityksen muiden työntekijöiden mielipiteet ja reaktiot. Uskottavuutta lisää tutkimuksessa kattava erilaisten vaihtoehtojen pohdinta ja esiin tuominen. Tutkimus on rakennettu vankalle teoriaperustalle, jonka perusteella tutkimus on toteutettu ja sen uskotaan lisäävän myös työn uskottavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on syytä pohtia myös muun muassa seuraavia kysymyksiä. Yksi kysymys on tutkimuksen kohde ja tarkoitus eli mitä tutkimuksessa tutkitaan ja miksi siihen on päädytty. Omia sitoumuksia tulee myös arvioida, eli esimerkiksi miksi tämä tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitkä ovat olleet alkuolettamukset ja ovatko ne muuttuneet tutkimuksen edetessä. Aineiston keruuta arvioidaan niin

menetelmän kun tekniikan valossa. Täytyy arvioida, mitkä seikat ovat voineet vaikuttaa esimerkiksi haastatteluun, pohtia mahdollisia ongelmia ja muun muassa taltiointia kuten äänitystä. Myös tutkimuksen tiedonantajia tulee arvioida, sitä kuinka he valikoituivat osaksi tätä tutkimusta ja oliko heidän lukumäärä sopiva. Tutkija-tiedonantaja-suhde on seikka, joka vaikuttaa tutkimukseen ja sen vuoksi sitä tulee myös arvioida. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–123.)

Tämän tutkimuksen kohde eli pesulan kannattavuus on pätevä aihe, johon päädyttiin asianmukaisesta syystä, yrittäjän toiveesta. Tutkijan alkutiedot tutkimuksen kohdetta kohtaan ovat voineet lisätä työn sisältöä, sillä yritys ja sen toiminta ovat olleet entuudestaan tuttuja. Alkuelolettamukset on tiedostettu ja tutkija on tarkoin pohtinut niitä tutkimusprosessin aikana kriittisesti. Alkuelolettamuksien ei ole annettu ohjata työtä ja sen tuloksia, vaan dokumenteilla on ollut täysi vaikutus työn etenemisessä. Aineistonhankintamenetelmään, teemahaastatteluun on tässä tutkimuksessa voinut vaikuttaa se, että haastateltava ja haastattelija tunsivat toisensa entuudestaan. Tutkija-tiedonantaja suhde on voinut vaikuttaa aineistonhankintaan helpottavasti, sillä kommunikointi heidän välillään on tuttua. Toisaalta tiedonantajan ja tutkijan välinen suhde on voinut vaikuttaa työn luotettavuuteen negatiivisesti, jos oletuksena on tiedonantajalla ollut, että tutkija tietää jo aiheesta, eikä kaikkea ole tullut mainittua ääneen.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyö oli prosessina melko raskas mutta todella opettava. Prosessi opetti laajan kokonaisuuden hallitsemista, asiaan kuuluvien asioiden rajaamista suuremmasta asiakokonaisuudesta, itseni johtamista ja ennen kaikkea ymmärrystä tutkimusprosessia kohtaan. Prosessin eteneminen tuntui välillä raskaalta, sillä rajausten tekeminen ja niiden pohtiminen veivät aikansa. Työ eteni kuitenkin jatkuvasti pienin askelin kohti lopputulosta. Aikataulullisesti tavoitteeseen ei päästy, sillä tarkoituksena työn oli valmistua huhtikuussa 2021. Kuukauden lisäaika työn tekemiseen tuli tarpeeseen koronatilanteen aiheuttamien hankaluuksien vuoksi.

Kaiken kaikkeaan olen työn toteutukseen ja sen lopputuloksiin tyytyväinen. Mielestäni sain kasaan kattavan kokonaisuuden, jonka avulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmät osoittautuivat sopiviksi ja niiden avulla sain hankittua asianmukaista ja työn tavoitteisiin sopivaa materiaalia. Onnistuin mielestäni hyvin hankitun aineiston analysoinnissa, asiayhteyksien löytämisessä ja niiden soveltamisessa kohti työn tavoitteita. Työ on toimeksiantajan näkökulmasta pohdittaessa heidän toimintaansa ja tilanteeseensa soveltuva. Toimenpide-ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia ja yrityksen käytössä oleviin resursseihin nähden toteutettavia.

Havaitsin opinnäytetyötä tehdessä useita jatkotoimenpide-ehdotuksia toimeksiantajan toiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi. Kannattavuuden tutkimusta tulisi syventää myyntivolyymit huomioon ottaen ja tutkia mittavan laiteinvestoinnin todellisia vaikutuksia pesulan kannattavuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että markkinointitoimenpiteillä voisi parantaa pesulan kannattavuutta. Ehdottaisin, että yritys hankkisi markkinointiviestintä suunnitelman toimintansa parantamiseksi.

LÄHTEET

Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. 2017. Marketing An Introduction. 13. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 1.–5. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Bergström, S. & Leppänen, 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.–18. painos. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.4.2021].

Cahill, D. 1997. Target marketing and segmentation: valid and useful tools for marketing. *Management Decision* 1, 10-13. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.xamk.fi/insight/content/doi/10.1108/00251749710160133/full/html#idm45530473806400> [viitattu 24.3.2021].

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kustannuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative methods in business research. London: Sage Publications. [viitattu 3.5.2021].

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 19.4.2021].

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 6.3.2021].

Hämäläinen, J. 2020. Liiketoiminnan taloudellinen mallinnus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://countmaster.fi/liiketoiminnan-taloudellinen-mallinnus/> [viitattu 3.5.2021].

Hänti, S., Kairisto-Martanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö, asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. 8., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2017. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.–4.painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.3.2021].

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.3.2021].

Kannattavuus. S.a. Yritystoiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus> [viitattu 25.2.2021].

Kohdentaminen ja segmentointi. S.a. Republica.fi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://republica.fi/kohdentaminen-ja-segmentointi/> [viitattu 17.2.2021].

Koivumäki, A. & Korteso, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 9.4.2021].

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2019. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 10., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Makkonen, S. S.a. Yrityksen talous ja kustannukset. Blogi. Saatavissa: <https://smakkonen.wordpress.com/kannattavuus/> [viitattu 25.2.2021].

Markkanen, J. S.a. Hinnoittelu on taitolaji. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/hinnoitteluaamu_juuso_markkanen_30052018.pdf [viitattu 23.2.2021].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Saatavilla: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 4.3.2021].

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 24.2.2021].

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 2.5.2021].

Saaranen, P., Kolttola, E. & Pösö, P. 2016. Liike-elämän matematiikkaa. 11., uudistettu painos. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 24.2.2021].

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström, T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. E-kirja. Saatavilla: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.2.2021].

Terziev, V., Banabakova, V. & Georgiev, M. 2017. Customer's Profitability Analyses and Customer Service Policies. *Journal of Innovations and Sustainability* 3, 39-48. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxqb3VybmFsaW5zdXN0fGd4OjVzM2ZkZmYzYjA5ZjUyNDg> [viitattu 3.5.2021].

Tomperi, S. 2018. Taloushallinto, toiminnan kannattavuus. 12., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 15.4.2021].

Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit, tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen & tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 20.4.2021].

Pesulan tuloslaskelma 2019-2020

Myyntituotot

Myynti pesula 24%	83 007,94€
Myynti pesula	23 333,43€
<u>Vuokraustoiminta 24%</u>	<u>845,92€</u>
Myyntituotot yhteensä	107 187,29€
Liikevaihto	107 187,29€

Materiaalit ja palvelut

Aineet, tarvikkeet ja tavarat	
<u>Ostot pesula 24%</u>	<u>-7226,00€</u>
Aineet, tarvikkeet ja tavarat yhteensä	-7226,00€
Ulkopuoliset palvelut	
<u>Muut ulkopuoliset palvelut</u>	<u>-20610,91€</u>
Ulkopuoliset palvelut yhteensä	-20610,91€
Henkilöstökulut	
Työntekijöiden palkat	-32 160,00€
<u>Henkilösivukulut</u>	<u>-12 140,00€</u>
Henkilöstökulut yhteensä	-44 300,00€
Liiketoiminnan muut kulut	
Toimitilavuokrat	-5529,06€
Vesi ja jätevesi	-2401,84€
Sähkö ja kaasu	-6091,61€
Jätehuolto	-47,99€
Taloushallinto	-1905,59€
<u>Puhelinkulut</u>	<u>-480,92€</u>
Liiketoiminnan muut kulut yhteensä	-16 456,92€
Liikevoitto	18 593,37€

Teemahaastattelun teemat ja tarkentavia kysymyksiä

TEEMA 1 Pesulan liiketoiminta yleisesti

Mistä/miten pesula saa tuloja ja mistä aiheutuu menoja?
Mitä palvelutuotteita pesula tarjoaa asiakkaille?
Mikä on pesulan kilpailutilanne?
Mitkä ovat pesulan kilpailuetuja markkina-alueella?

TEEMA 2 Asiakkaat yleisesti

Millaisia pesulan asiakkaat ovat?
Millainen on pesulan tyyppiasiakas?
Millainen on pesulan asiakaskunta?
Mitä asiakkaat tyypillisesti ostavat?

TEEMA 3 Asiakkaiden ryhmittelyä

Mitkä ovat kriteereitä, joiden perusteella asiakkaita voidaan ryhmitellä? Voiko esimerkiksi jaotella iän perusteella, ostotiheyden perusteella, tarpeiden perusteella?
Muuten, miten?

TEEMA 4 Kannattavuus

Kuinka asiakkaiden kannattavuutta voidaan mielestäsi arvioida?
Millaiset asiakkaat ovat mielestäsi arvokkaimpia pesulalle? Ei välttämättä rahallisesti vaan myös muut seikat huomioon ottaen.
Mitä kustannuksia voidaan kohdistaa suoraan tuotteelle?
Kuinka kauan eri palvelutuotteiden tuottamiseen kuluu aikaa?