

Teemu Neuvonen

ASIAKASKANNATTAVUUDEN MITTAAMINEN JA SEURANTA

Case: Kotkan Työterveys Oy

Opinnäytetyö

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden koulutus

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi
Tekijä	Teemu Neuvonen
Työn nimi	Asiakaskannattavuuden mittaaminen ja seuranta
Toimeksiantaja	Kotkan Työterveys Oy
Vuosi	2021
Sivut	39 sivua, liitteitä 2 sivua
Työn ohjaaja	Marita Kankaanranta

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakkaiden asiakaskannattavuutta ja rakentaa malli, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään jatkossa asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskemisessa ja seurannassa. Toimeksiantajayrityksessä ei ollut aikaisemmin mitattu asiakaskannattavuutta. Tutkimuksessa selvitettiin asiakaskannattavuus kolmelle toimeksiantajan yritysasiakkaalle. Asiakkaat valittiin työntekijöiden lukumäärän mukaan siten, että jokaisella asiakkaalla oli eri määrä työntekijöitä.

Tutkimus oli luonteeltaan laadullinen tapaustudkimus, ja tutkimusaineisto kerättiin toimeksiantajan teemahaastattelulla sekä yrityksen raporteista ja asiakirjoista. Asiakaskannattavuuksien laskennassa hyödynnettiin toimintolaskentaa. Teemahaastattelussa selvitettiin toimeksiantajayrityksessä käytetyt tutkimuksen kannalta merkittävät toiminnot ja resurssit, joiden kustannukset kohdistettiin tarkastelluille asiakkaille toimintolaskennassa käytettyjen periaatteiden mukaisesti. Kustannusten kohdistamisen jälkeen jokaiselle asiakkaalle laskettiin asiakaskannattavuuden laskennassa käytettyjä tunnuslukuja. Asiakaskannattavuuden laskentaa varten tehtiin Excel-taulukko, jota toimeksiantajayritys voi hyödyntää tulevaisuudessa asiakaskannattavuuksien laskennassa ja seurannassa.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että tarkastelluista asiakkaista yksi oli erittäin kannattava, yksi kannattava ja yksi kannattamaton. Kannattavin asiakas oli työntekijämäärän ja myynnin määrän mukaan suurin. Kannattamaton asiakas oli työntekijämäärältään toiseksi suurin ja myynnin määrän mukaan pienin. Suurin taloudellinen hyöty on kuitenkin mahdollista saada kannattamattoman asiakkaan sijasta toiseksi kannattavimmalta asiakkaalta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tässä tapauksessa asiakaskannattavuus perustui enemmän myynnin määrään kuin asiakkaan työntekijöiden lukumäärään. Toinen tärkeä johtopäätös oli, että suurin taloudellinen potentiaali ei ole aina kannattamattomissa asiakkaissa.

Tämän tutkimuksen pohjalta tehtävänä jatkotutkimuksena toimeksiantajayritys voisi laskea tutkimuksessa käytetyt asiakaskannattavuuden tunnusluvut jokaiselle asiakkaalle. Näin yritys saisi tarkemman käsityksen eri asiakkaiden kannattavuustasoista, ja pystyisi perustellusti valitsemaan asiakkuudet, joita kannattaa lähteä kehittämään.

Asiasanat: toimintolaskenta, asiakkuuksien hallinta, kannattavuus, kustannus

Degree	Bachelor of Business Administration
Author	Teemu Neuvonen
Thesis title	Calculation and control of client profitability
Commissioned by	Kotkan Työterveys Oy
Time	2021
Pages	39 pages, 2 pages of appendices
Supervisor	Marita Kankaanranta

ABSTRACT

The objective of this thesis was to calculate the client profitability of Kotkan Työterveys Oy and to build a model that the company can use in the future in calculating and controlling client profitability. Kotkan Työterveys Oy is a healthcare company based in Kotka and Hamina. Client profitability had not been previously calculated at Kotkan Työterveys Oy. Client profitability was calculated for three of the commissioner's corporate clients. The clients were selected based on the number of employees so that each client had a different number of employees.

This thesis was a qualitative case study, and the research material was collected by interviewing the commissioner's CEO and from the company's reports and documents. Activity-based costing was utilized in the calculation of client profitability. The aim of the interview was to figure out all the functions and resources used at Kotkan Työterveys Oy. The costs of these functions and resources were allocated to the clients examined in this study in accordance with the principles used in activity-based costing. After allocating the costs, client profitability-related characteristics were calculated for each examined client. The calculations were made on an Excel spreadsheet that the commissioner can utilize in the future.

The results of the study showed that one of the clients examined was highly profitable, one was profitable and one was unprofitable. The most profitable client had the most employees and the highest sales volume. The unprofitable client had the second highest number of employees and the lowest sales volume. However, it is possible to achieve the greatest economic benefit from the second most profitable client instead of the unprofitable client. Based on the results of the study, it can be concluded that in this case, client profitability was based more on sales volume than on the number of employees the client had. Another important conclusion was that the greatest economic potential is not always achievable from the unprofitable clients.

Based on this study, the commissioner could calculate the client profitability characteristics used in this study for all their clients. That would give the company a more accurate view of the profitability levels of different clients. Based on that knowledge, the company could select and perfect the customer relationships that are worth developing.

Keywords: activity-based costing, customer relationship management, profitability, cost

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.3	Tutkimusraportin rakenne	8
2	ASIAKASKANNATTAVUUS	9
2.1	Asiakaskannattavuus ja asiakkuuksien kehittäminen	9
2.2	Asiakaskannattavuuden mittaaminen ja seuranta.....	10
3	TOIMINTOLASKENTA	14
3.1	Toiminnot ja resurssit.....	16
3.2	Kustannusajurit	17
3.3	Kustannusaltaat	20
3.4	Toimintolaskennan vaiheet	21
3.5	Toimintolaskennan ongelmat	23
4	TOIMEKSIANTAJA.....	23
5	TUTKIMUS	24
5.1	Tutkimusmenetelmät	24
5.2	Aineistonkeruu ja analysointi	25
5.2.1	Teemahaastattelu ja toimintoanalyysi.....	25
5.2.2	Resurssit ja kustannusajureiden määrittäminen.....	27
5.2.3	Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	29
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
6.1	Asiakkaisiin käytetyt resurssit	30
6.2	Asiakaskohtaiset kannattavuudet	33
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	35
8	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA OMAN TYÖN ARVIOINTI.....	36
	LÄHTEET.....	38

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskohtainen työaikataulukko

Liite 2. Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laskea tutkimuksen toimeksiantajan, Kotkan Työterveys Oy:n, asiakaskannattavuutta ja rakentaa malli, jolla asiakaskannattavuutta voidaan seurata tulevaisuudessa. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineistot kerättiin toimeksiantajaa haastatteleamalla sekä toimeksiantajan tietojärjestelmistä. Aihe oli kiinnostava, koska yksittäisen asiakkaan kannattavuuden mittaamisen tuoma hyöty on yritykselle suuri, ja asiakaskohtainen kannattavuustieto tuo paljon uusia näkökulmia asiakassuhteiden hoitamiseen ja päätöksentekoon. Asiakaskannattavuuden laskeamisessa käytettiin tukena toimintolaskentaa. Kotkan Työterveys Oy toimii Kotkassa ja Haminassa ja tarjoaa työterveyshuoltopalveluita eri paikkakunnilla toimiville yrityksille (Kotkan Työterveys Oy s.a.a.). Toimeksiantajalla on useita erikokoisia asiakkaita, niin uusia kuin pitkäaikaisiakin asiakkaita, joten asiakaskannattavuuden mittaamisesta on apua asiakassuhteiden kehittämisessä. Asiakaskannattavuutta ei ollut aikaisemmin mitattu tai tutkittu Kotkan Työterveys Oy:ssä. Tutkimuksessa tarkasteltavat asiakkaat valittiin työntekijöiden lukumäärän perusteella, ja tutkimus rajattiin siten, että asiakaskannattavuus määritettiin yhteensä kolmelle asiakkaalle, jotta tutkimus pysyi laajuudeltaan sopivana. Asiakaskannattavuuden määrittämisen jälkeen vertailtiin eri asiakkaiden kannattavuustasoja tutkimuksessa syntyneen taulukon avulla, ja pohdittiin, mistä mahdolliset kannattavuuserot johtuvat. Tutkimuksen lopputuloksena syntyneen mallin perusteella toimeksiantaja voi itse määrittää asiakaskannattavuuden jokaiselle asiakkaalle, ja valita jokaiselle asiakkaalle tai asiakasryhmälle sopivan asiakkuudenhoitomallin. Tutkimuksessa tarkasteltiin vuoden 2020 tietoja.

1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Kotkan Työterveys Oy on kokonaisvaltaista työterveyshuoltoa tarjoava yritys, jonka toimipisteet sijaitsevat Kotkassa ja Haminassa (Kotkan Työterveys Oy s.a.a.). Kotkan Työterveys Oy:llä on useita eri kokoisia yritysasiakkaita, joista osa käyttää vain lakisääteisiä työterveyspalveluita ja osa on tehnyt Kotkan Työterveys Oy:n kanssa laajemman työterveyshuoltosopimuksen. Asiakkaat käyttävät toimeksiantajan tarjoamia työterveyspalveluita hyvinkin erimääräisesti. Toimeksiantaja halusi selvittää, kuinka kannattavia eri asiakkaat ovat ta-

loudellisesti ja miten eri toimintojen kulut jakautuvat asiakkaiden kesken. Kotkan Työterveys Oy ei ollut aikaisemmin mitannut tai tutkinut asiakaskannattavuutta, eikä käyttänyt toimintolaskentaa, joten tutkimus toimi pilottiprojektina asiakaskannattavuuden mittaamiselle.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli laskea toimeksiantajayrityksen, Kotkan Työterveys Oy:n, asiakaskannattavuutta, ja luoda toimeksiantajayritykselle malli asiakaskannattavuuden laskemista ja seuranta varten hyödyntämällä toimintoperusteista kustannuslaskentaa. Laskentamallin avulla sai selville myös, millä tavalla toimeksiantajan eri toimintojen kustannukset kohdistuivat tutkimuksessa tarkastelluille asiakkaalle.

Tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena laskea jokaisen toimeksiantajan asiakkaan asiakaskannattavuutta, vaan tutkimus rajattiin koskemaan kolmen asiakkaan asiakaskannattavuuden laskemista, jotta tutkimus pysyi laajuudeltaan sopivana. Tarkasteltaviksi asiakasyrityksiksi valittiin kolme asiakasta, joiden työntekijöiden lukumäärät ovat erisuuria keskenään. Jotta asiakasyritysten kannattavuustasot olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia, tarkasteltaviksi asiakkaiksi valittiin sellaiset yritykset, jotka ovat tehneet toimeksiantajan kanssa monipuolisen palvelusopimuksen, joka on laajempi kuin lakisääteinen työterveyssopimus. Asiakasyritysten nimet pidetään tässä tutkimuksessa salaisina, ja niistä käytetään nimityksiä A, B ja C.

Tarkasteltavat asiakasyritykset valittiin tässä tutkimuksessa työntekijöiden lukumäärän mukaan seuraavasti:

- Asiakas A: noin 80 työntekijää
- Asiakas B: noin 110 työntekijää
- Asiakas C: noin 730 työntekijää

Tutkimuksessa tarkasteltiin koko vuoden 2020 tietoja, koska eri asiakasyritysten työntekijät voivat käydä esimerkiksi eri aikaan vuodesta terveystarkastuksissa, joilla on suuri vaikutus myyntiin. Täten tutkimuksen tuloksista saatiin

mahdollisimman vertailukelpoisia. Tuloksia pitää kuitenkin tarkastella kriittisesti, koska yrityksessä ei ollut aikaisemmin mitattu asiakaskannattavuutta millään tavalla. Tuloksilla ei siis ole vertailukohdetta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- Miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata?
- Mitkä tarkasteltavista asiakkaista ovat kannattavia tai kannattamattomia?
- Miten eri toimintojen kustannukset kohdistuvat tarkasteltaviin asiakkaisiin?
- Mistä tarkasteltavien asiakkaiden kannattavuuserot johtuvat?

Toimeksiantaja voi tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyneen mallin avulla laskea asiakaskannattavuuden halutessaan jokaiselle asiakkaalle ja suunnitella tarvittavat toimenpiteet asiakaskannattavuuden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti koostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään kaksi pääkokonaisuutta, jotka ovat asiakaskannattavuus ja toimintolaskenta. Molemmissa teoriaosuuksissa käsitellään aluksi keskeisiä aiheisiin liittyviä termejä, jonka jälkeen tarkasteluun otetaan tämän tutkimuksen kannalta olennaista teoriaa. Asiakaskannattavuuden teoriaosuudessa perehdytään tarkemmin sen mittaamiseen, seurantaan ja kehittämiseen. Toimintolaskennan teoriaosuudessa tarkastellaan käsitteiden lisäksi toimintolaskennan eri vaiheita, sen tuomia hyötyjä sekä toimintolaskentaan liittyviä mahdollisia ongelmia. Tutkimusosuudessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät, tutkimusprosessin vaiheet sekä tutkimustulokset.

2 ASIAKASKANNATTAVUUS

Viitalan ja Jylhän (2013) määritelmän mukaan asiakas voi olla organisaatio, yritys tai yksilö, jolta myyjä saa tuloja. Asiakkaan ja myyjän välistä yhteyttä kutsutaan asiakassuhteeksi. Asiakkuus puolestaan käsittää asiakkaan, asiakassuhteen sekä kaiken ostajan ja myyjän välillä tapahtuvan vaihdannan, kuten tuotteet, palvelut, ratkaisut, osaamisen ja vuorovaikutuksen. Yritystoiminnan lähtökohtana ovat aina asiakkaat (Kamensky 2010,142).

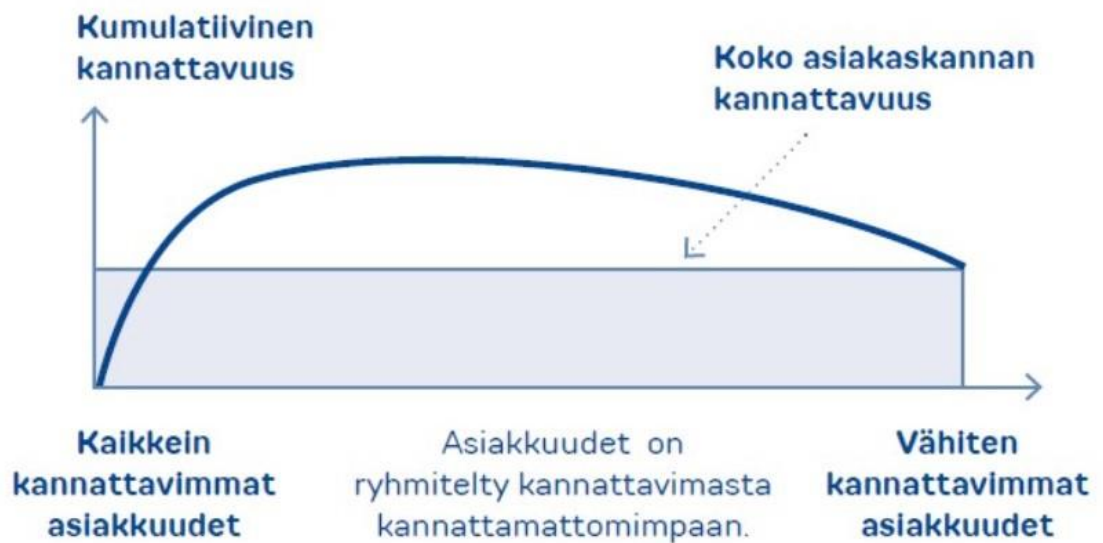
Kannattavuus on yksi tärkeimmistä taloudellisista toimintaedellytyksistä (Alma Talent s.a.). Kannattavuuden määritelmä yksinkertaisimmillaan on voitto, joka saadaan tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Liiketoiminnan on oltava kannattavaa pitkällä aikavälillä, koska voitto edellyttää kannattavuutta. Yksittäiset liiketoiminta-alueet tai tuotteet voivat kuitenkin hetkellisesti olla kannattamattomia. Kokonaisvaltaisen kannattavuuden ylläpitäminen ja kannattamattoman toiminnan lopettaminen oikealla hetkellä ovatkin liiketoiminnan suurimpia haasteita. Kannattavan toiminnan edellytyksiin vaikuttavat myös yrityksen oman toiminnan lisäksi useat ulkoiset tekijät. (Viitala & Jylhä 2013.)

2.1 Asiakaskannattavuus ja asiakkuuksien kehittäminen

Puhakka (2015, 69) on tutkinut asiakaskannattavuutta ja todennut, että koko asiakkuuksien kehittämisprosessi perustuu asiakaskohtaiseen kannattavuustietoon. Mäntynevan (2019, 37) mukaan ei ole taloudellisesti perusteltua kehittää asiakassuhteita, jotka eivät ole kannattavia. Usein ajatellaankin, että ajan myötä kannattamattomat asiakkuudet muuttuvat kannattaviksi, vaikka se ei aina pidä paikkaansa. Kannattamattomien asiakkuuksien kehittäminen samalla tavalla kuin kannattavien asiakkuuksien kuluttaa yrityksen resursseja ilman, että siitä saadaan samanlaisia hyötyjä. Jos asiakkuuksien kannattavuutta tarkastellessa huomataan, että tietyt asiakkuudet eivät ole kannattavia, on tavoiteltava kannattavuuden palauttamista kyseisten asiakkuuksien kohdalla.

Asiakkuuksien kannattavuuden ryhmittely helpottaa havainnollistamaan asiakkuuksien nykytilannetta ja auttamaan päätöksenteossa. Ryhmittely voidaan suorittaa kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään asiakkuuksien kannattavuuteen liittyvää jo olemassa olevaa tietoa, ja hahmotellaan

asiakkuuksien sen hetkinen kannattavuus. Toisessa vaiheessa tavoitteena on tunnistaa kannattavimmat ja vähiten kannattavat asiakastyypit. Suuret asiakkaat ovat usein joko erittäin kannattavia tai erittäin kannattamattomia. Vaikka suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee suurimmilta asiakkailta, ne eivät välttämättä ole kaikista kannattavimpia. Suuriin asiakkaisiin saatetaan kohdistaa liikaa resursseja, minkä seurauksena niistä saadaan huonoimassa tapauksessa hyvinkin tappiollisia. (Mäntyneva 2019, 35.)



Kuva 1. Koko asiakaskannan kannattavuus (Mäntyneva 2019)

Yllä olevasta kuvasta voi huomata, kuinka asiakaskannattavuus muodostuu. Kun asiakkaat järjestetään kannattavuuden perusteella kannattavimmasta vähiten kannattavaan, aluksi kannattavuus kasvaa nopeasti todella kannattavien asiakkuuksien takia ja saavuttaa huippunsa nopeasti. Kuvion loppua kohden kannattavuus alkaakin laskea, kun tarkasteluun otetaan mukaan kannattamattomat asiakkuudet. (Mäntyneva 2019,35.)

2.2 Asiakaskannattavuuden mittaaminen ja seuranta

Mahdollisimman suuri taloudellinen voitto ja kannattavuus ovat yleensä yritysten tavoitteena. Kannattavuuden kasvun tukeminen on tärkeässä roolissa myös asiakkuuksien johtamisessa. Yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuus on järkevää selvittää, koska yritykset saavat myyntitulonsa aina asiakkailta. Lyhyesti määriteltynä asiakkuuden kannattavuus muodostuu asiakkaan liikevaihdosta, josta vähennetään asiakkaaseen kohdistetut kustannukset. (Mäntyneva 2019, 35.)

Liikevaihto pitää sisällään kaikki asiakkaalle myydyt tuotteet ja palvelut. Kustannus tarkoittaa rahallista uhrausta, joka tehdään tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi. Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kiinteät kustannukset ovat yrityksessä aina lähestulkoon samansuuruisia ja niitä voi aiheutua esimerkiksi liiketiloista, vakuutuksista, tietojärjestelmistä tai palkoista. Toisin kuin kiinteät kustannukset, muuttuvat kustannukset joko kasvavat tai pienenevät suhteessa myynnin määrään. Palveluyrityksessä muuttuvia kustannuksia on usein melko vähän. Kustannukset voidaan jakaa myös suoriin, eli välittömiin ja epäsuoriin, eli välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset on mahdollista kohdistaa suoraan tuotteelle, palvelulle tai asiakkaalle, kun taas välilliset kustannukset eivät suoraan aiheudu tietystä laskentakohteesta. (Ikäheimo ym. 2019, 131–135.)

Kannattavin asiakas ei kuitenkaan välttämättä ole se, jolle myydään tuotteita tai palveluita korkeimmalla myyntikatteella. Kun tarkastellaan yksittäisen asiakkaan kannattavuutta, on huomioitava myös kyseiseen asiakkaaseen kulutetut organisaation resurssit. Myös useat laadulliset tekijät voivat vaikuttaa asiakkuuden kannattavuuteen, kuten asiakkuuden oletettu kesto tai arvo. (Pellinen 2019, 140–141.)

Kanervan (2020) mukaan yksittäisen asiakkaan kannattavuuden seuranta vaatii jatkuvaa ja etukäteen määriteltyä tiedonhankintaa. Jotta kannattavuuden mittaaminen on mahdollista yksittäisten asiakkaiden kohdalla, on tiedettävä vähintään seuraavat asiat:

- Asiakkaan laskutus
- Asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset
- Asiakkaaseen käytetty työaika

Soinila (2015, 47) on asiakaskannattavuustutkimuksessaan määrittänyt yksittäisen asiakkaan kannattavuuden laskemalla asiakaskohtaisen myyntikatteen, joka on laskettu vähentämällä asiakkaan tuomasta liikevaihdosta asiakkaalle myytävään tuotteeseen tai palveluun kohdistetut muuttuvat kustannukset.

Myyntikate =

liikevaihto - suorat muuttuvat kustannukset

Kanervan (2020) mukaan asiakaskohtainen myyntikate ei huomioi asiakkaaseen kohdistettuja resursseja, kuten työaikaa. Kun asiakkaalle laskettu myyntikate jaetaan asiakkaaseen käytetyllä työajalla, saadaan keskituntihinta. Keskituntihinta on yleinen tunnusluku, joka antaa relevanttia tietoa asiakkaasta. Keskituntihinta kertoo suhteen asiakkaaseen käytetyn panoksen ja siltä saadun tuotoksen välillä.

Keskituntihinta =

myyntikate / asiakkaaseen käytetty työaika

Keskituntihinnan voi suoraan yhdistää yrityksen liikevaihtotavoitteeseen laskeamalla tavoitetuntihinnan. Se kertoo, minkä suuruinen asiakkaiden keskituntihinta on oltava keskimäärin, jotta liikevaihtotavoitteen saavuttaminen on mahdollista. Tavoitetuntihinta saadaan laskettua jakamalla liikevaihtotavoite laskutuskapasiteetilla. (Kanerva 2020.)

Koska palveluyrityksessä muuttuvia kustannuksia on melko vähän, asiakaskannattavuuden selvittämisessä on tutkimuksen kannalta järkevää huomioida myös kiinteät kustannukset. Pellisen (2019, 140–142) mukaan asiakaskate on tunnusluku, joka huomioi muuttuvien kustannusten lisäksi myös yksittäiseen asiakkaaseen kohdistetut kiinteät kustannukset, kuten henkilökunnan palkat. Kiinteiden kustannusten kohdistamisessa asiakkaille on mahdollista käyttää apuna toimintolaskentaa. Tunnusluku voidaan laskea vähentämällä asiakkaan myyntikatteesta asiakkaan suorat kiinteät kustannukset.

Asiakaskate =

myyntikate - suorat kiinteät kustannukset

Jos halutaan verrata yksittäisen asiakkaan kannattavuutta tavoitetuntihintaan, on laskettava HKN-luku. Kyseinen tunnusluku kertoo, kuinka suuri rahallinen

hyöty on vielä mahdollista saada yksittäisistä asiakkaista, jos niihin kohdistetaan oikeanlaisia toimenpiteitä. HKN-luku voidaan laskea kertomalla asiakkaaseen käytetty työaika tavoitetuntihinnalla ja vähentämällä tulo asiakkaan myyntikatteesta. Tavoitteellinen arvo HKN-luvulle on 0 euroa. Tähän arvoon päästään, jos asiakkaan keskituntihinta on sama kuin tavoitetuntihinta. Jos keskituntihinta on pienempi kuin tavoitetuntihinta, HKN-luku on negatiivinen. Vastaavasti keskituntihinnan ollessa tavoitetuntihintaa suurempi, HKN-luku on positiivinen. (Kanerva 2020.)

HKN-luku =

myyntikate - tavoitetuntihinta x asiakkaaseen käytetty työaika

Alla olevassa taulukossa tarkastellaan kuvitteellisesti kolmea asiakasta, joiden tavoitetuntihinnaksi on asetettu 65 euroa. Asiakaskate, josta käytetään taulukossa termiä kate, on laskettu jokaiselle asiakkaalle vähentämällä asiakaskohdaisesta liikevaihdosta kaikki asiakkaaseen kohdistetut kustannukset. Yhden työtunnin aiheuttamat työkustannukset ovat jokaisen asiakkaan kohdalla 40 euroa. Keskituntihinta on laskettu jakamalla asiakaskohtainen myyntikate asiakkaaseen käytetyillä työtunneilla. Asiakaskatteen ja keskituntihinnan perusteella asiakas C vaatisi toimenpiteitä. HKN-luku kuitenkin paljastaa, että suurin rahallinen hyöty saadaan, kun toimenpiteet keskitetään asiakkaaseen A. (Kanerva 2020.)

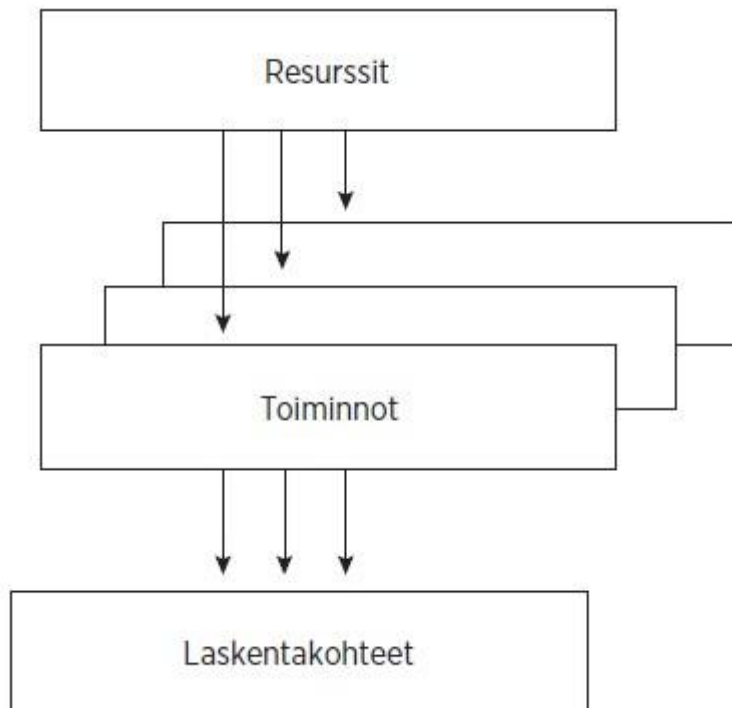
Taulukko 1. Asiakaskannattavuuden vertailu HKN-luvun avulla (Kanerva 2020)

	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C
Laskutus	10 000,00 €	5 000,00 €	2 500,00 €
Suorat kulut	- 200,00 €	- €	- €
Myyntikate	9 800,00 €	5 000,00 €	2 500,00 €
Työtunnit	175,00	65,00	47,50
Työkustannukset	- 7 000,00 €	- 2 600,00 €	- 1 900,00 €
Kate	2 800,00 €	2 400,00 €	600,00 €
Keskituntihinta	56,00 €	76,92 €	52,63 €
HKN-luku	- 1 575,00 €	775,00 €	- 587,50 €

3 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskennan ajatuksena on analysoida yrityksen toimintaa ja jakaa se erilaisiin toimintoihin. Toimintolaskenta alkaa aina toimintojen määrittelyllä. (Tenhunen 2013.) Yritykset toimivat resurssien varassa ja toiminnot kuluttavat niitä. Tästä aiheutuu kustannuksia, ja se maksaa yritykselle aina rahaa. Yrityksen kannalta on tärkeää seurata tarkasti, kuinka paljon kustannuksia mikäkin toiminto aiheuttaa. (Alhola 2016, 27.)

Pellinen (2019, 127) on kiteyttänyt toimintolaskennan perusajatuksen seuraavasti: kustannuksia aiheutuu resurssien käytöstä, toiminnot käyttävät resursseja, toiminnoille kohdistetaan kustannuksia niihin käytettyjen resurssien mukaisesti, toimintoja tarvitaan tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi, tuotteille ja palveluille kohdistetaan kustannuksia niihin käytettyjen toimintojen mukaisesti.



Kuva 2. Kustannusten kohdistamisprosessi (Pellinen 2019)

Jormakan ja Koivusalon (2021, 220) mukaan onnistuneesti toteutettuna toimintolaskennan avulla yrityksen on helpompaa saada vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat kannattavimmat tuotteet tai palvelut?
- Mitä tuotteita kannattaa tuottaa tulevaisuudessa?
- Millainen on tuotteen tai palvelun todellinen kannattavuus?
- Aiheutuuko toiminnasta turhia kustannuksia? Minkälaisia?
- Voiko jossakin toiminnossa säästää tai pitääkö jotain tehostaa?
- Kuinka kannattavia eri asiakkaat ovat?

Salmenkaita (2018, 69) on hyödyntänyt tutkimuksessaan toimintolaskentaa asiakaskannattavuuden määrittämisessä ja todennut, että toimintolaskenta tarjoaa faktapohjaista tietoa, jonka avulla on mahdollista syventää asiakasymmärrystä ja kehittää asiakkuuksia entistä paremmin. Ikäheimon ym. (2019, 142) mukaan toimintolaskennan avulla on mahdollista määrittää asiakkaan kannattavuus kohdistamalla yrityksen kustannuksia yksittäisille asiakkaille aiheuttamisperiaatetta noudattaen. Yksittäisen asiakkaan kannattavuuden voi selvittää esimerkiksi siten, että asiakkaan ostamille tuotteille tai palveluille kohdennetaan vain se määrä kustannuksia, jotka ovat aiheuttamisperiaatteen mukaan niistä johtuneet. Nämä asiakaskohtaiset kustannukset voidaan vähentää asiakkaalle myytyjen tuotteiden tai palveluiden yhteenlasketusta myyntituotosta ja erotuksena saadaan asiakaskate, jota voidaan pitää yhtenä asiakaskannattavuuden mittarina. Toimintolaskenta tarjoaa keinot kustannusten tarkkaan kohdistamiseen yksittäisille asiakkaille, minkä ansiosta eri tunnusluville, kuten HKN-luvulle ja asiakaskatteelle, pystytään laskemaan totuudenmukaisemmat ja luotettavammat arvot.

Toimintolaskenta on perinteistä kustannuslaskentaa tarkoituksenmukaisempaa, ja se antaa enemmän oleellista ja vähemmän turhaa informaatiota päätoksentekijöille. Toimintolaskenta eroaa perinteisestä laskennasta myös raportoinnissa. Perinteisessä raportissa kustannukset näkyvät kululajeittain, ja toimintolaskentaraportissa kustannukset on jaoteltu toiminnoittain. (Alhola 2016, 36.) Jormakka ja Koivusalo (2021, 220–221) ovat esittäneet alla olevassa kuvassa kaksi raporttia, joista ylempi on perinteinen kululajikohtainen raportti, ja alempi toimintolaskentaraportti. Perinteinen raportti perustuu kirjanpidon pää-

kirjan antamiin tietoihin, kun taas toimintolaskentaraportin perustana on hyödynnetty toimintoperusteista tietokantaa. Toimintolaskentaraportti kertoo tarkemmin, mihin kaikkeen rahaa on käytetty ja minkä verran.

Perinteinen kululajikohtainen raportti:

	(euroa)
Palkat	50 000
Vuokrat	20 000
Matkakulut	14 000
Puhelin	4 000
Posti	1 000
Välilliset kustannukset yhteensä	89 000

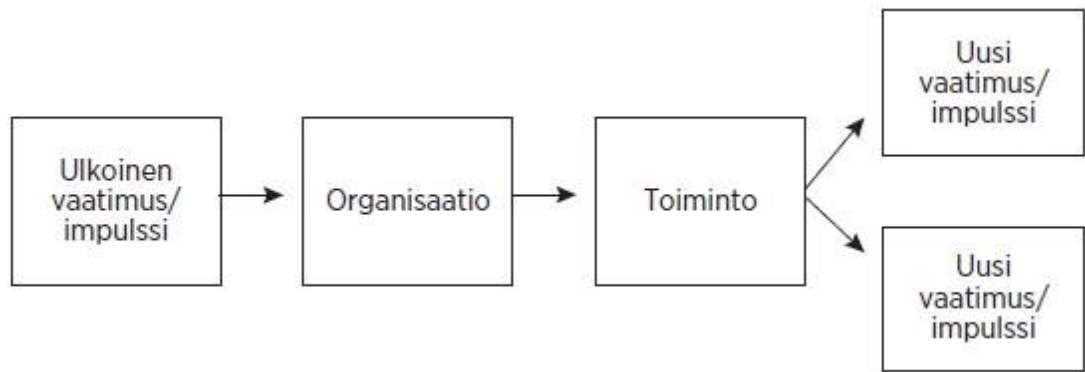
Toimintolaskentaraportti:

	(euroa)
Asiakkaiden hankkiminen	10 000
Tarjousten laatiminen	6 000
Suunnittelutyö	70 000
Laskuttaminen	2 000
Muut toiminnot	1 000
Välilliset kustannukset yhteensä	89 000

Kuva 3. Kustannuslaskentaraportit (Jormakka & Koivusalo 2021)

3.1 Toiminnot ja resurssit

Toiminnot tarkoittavat kaikkia yrityksen tehtäviä, joita tarvitaan tuotteiden tai palveluiden aikaansaamiseksi ja ne ovat erilaisia eri yrityksissä (Alhola 2016, 27). Useat peräkkäiset toiminnot muodostavat toimintoketjun eli prosessin. Erilaisia toimintoja voi olla yhdessä yrityksessä jopa kymmeniä, esimerkiksi tuotteen suunnittelu, markkinointi, laskun laatiminen, pakkaaminen, tilausten vastaanotto tai asiakkaan palveleminen. (Jormakka & Koivusalo 2021, 218.) Alholan (2016, 28) mukaan toiminnon käynnistää yrityksen ulkopuolelta tullut vaatimus, impulssi, joka vaatii yritystä muodostamaan yleensä useita peräkkäisiä toimintoja. Peräkkäisiä toisiinsa liittyviä toimintoja kutsutaan prosessiksi.

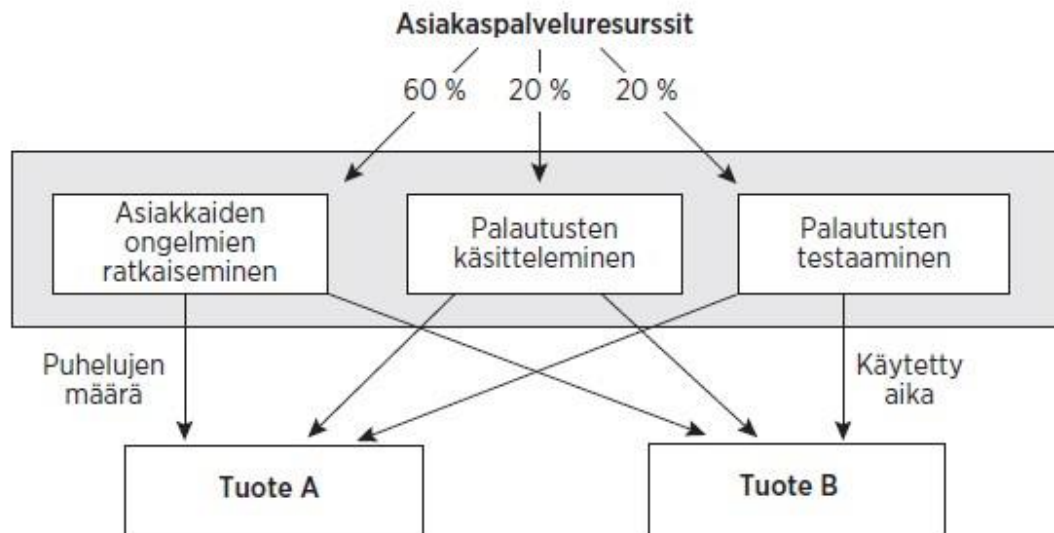


Kuva 4. Impulssit toiminnon käynnistäjinä (Alhola 2016)

Resurssit ovat yritysten voimavaroja ja ne ovat jokaisessa yrityksessä erilaisia. Resursseja voivat olla esimerkiksi toimitilat, koneet tai henkilöstö. Yritys tarvitsee resursseja, jotta toimintojen synnyttäminen ja ylläpitäminen on mahdollista. Resurssien kustannuksia tarkastelemalla voidaan havaita, kuinka paljon rahaa on mihinkin käytetty. Euromääräiset tiedot voi saada esimerkiksi pääkirjanpidon tililtä. (Alhola 2016, 46.)

3.2 Kustannusajurit

Resurssit kohdistetaan toiminnoille resurssiajureiden avulla (Alhola 2016, 46). On olemassa useita eri tapoja, miten resursseja voidaan kohdistaa eri toiminnoille. Esimerkiksi palkkojen kohdistamisessa voidaan käyttää resurssiajurina toimintoon käytettyä työaikaa. Jos palkat ovat tietyltä ajalta esimerkiksi 30 000 euroa ja asiakastapaamisiin kuluu 25 % työajasta, asiakastapaamisten kustannukset olisivat tällöin 7 500 €. (Jormakka & Koivusalo 2021, 220.)



Kuva 5: Resurssien kohdistaminen toiminnoille (Alhola 2016)

Yllä oleva kuva esittää, miten resurssien kustannukset kohdistetaan resurssiajureiden avulla toiminnoille. Kuvassa resurssiajurina toimii toimintoon käytetty aika. Kuvassa tarkastellaan kolmea eri toimintoa ja oletetaan, että palautusten käsittely ja palautusten testaaminen kuluttavat kumpikin työaikaa 20 % ja asiakkaiden ongelmien ratkaisuun kuluu loput 60 % työajasta. Siispä asiakaspalveluresurssit voidaan jakaa kyseisille toiminnoille prosenttiosuuksien mukaisesti. Kuvasta voi huomata myös sen, että eri toimintojen kustannukset voidaan kohdistaa laskentakohteille toimintoajureiden avulla. (Alhola 2016, 46–48.)

Kun toimintojen kustannukset halutaan kohdistaa laskentakohteille, tulee määrittää oikeanlaiset toimintoajurit. Toimintoajuri voi olla mikä tahansa tekijä, joka vaikuttaa toiminnon suoritustiheyteen. Yksikköajurilla tarkoitetaan tekijää, joka vaikuttaa yksittäisen toiminnon kustannuksiin. Jos tarkasteltava toiminto on esimerkiksi asiakaskontaktien hoito, toimintoajurina voidaan käyttää asiakaskäyntien lukumäärää ja yksikköajurina matkan pituutta. (Alhola 2016, 50–51.) Taulukossa 2 on esitetty esimerkkejä erilaisissa toiminnoissa käytetyistä toiminto- ja yksikköajureista.

Taulukko 2. Toiminto- ja yksikköajureita (Alhola 2016)

Toiminto	Toimintoajuri	Yksikköajuri
Asiakaskontaktien hoito	Asiakaskäyntien lkm.	Matkan pituus
Myyntireskontran hoito	Laskujen lkm.	Vientilaskujen lkm.
Tarjouspyyntöjen käsittely	Tarjouspyyntöjen lkm.	Tarjottujen nimikkeiden lkm.
Myyntilaskujen käsittely	Tilausrivien lkm.	Tilausten puutteellisuus
Palkkalaskenta	Henkilöiden lkm.	Urakkapalkansaajien lkm.

Yksikköajureiden avulla on mahdollista tarkastella kustannuseroja toimintojen välillä, jotka kuuluvat samaan toimintoryhmään. Yksikköajureiden käyttö helpottaa toimintojen kehittämistä ja tekee siitä järkevämpää kokonaisuuden kannalta. Esimerkiksi kaikista asiakaskäynneistä tulee samanarvoisia, jos yksikköajureita ei käytetä. Niiden avulla pystytään myös erottelemaan esimerkiksi laskut, jotka vaativat suuremman työmäärän vähemmän työtä vaativista laskuista. (Alhola 2016, 51.)

Taulukko 3. Asiakaslaskutus (Pellinen 2019)

Toiminnot:	Yksikkökustannukset (€)	Käyttö	Kustannus (€)
Laskujen kirjaus	0,5	100 000 kpl	50 000
Asiakasneuvonta	50	500 h	25 000
			75 000

Taulukossa 3 Pellinen (2019, 141) on käyttänyt asiakaskannattavuuslaskennan esimerkissään tilitoimistoa, jonka asiakaslaskutus on 100 000 euroa ja kustannukset yhteensä 75 000 euroa vuodessa. Asiakkailta laskutetaan yksi euro yhtä kirjattua laskua kohden. Yhden laskun kirjaus aiheuttaa kustannuksia 50 senttiä ja yksi tunti asiakasneuvontaa 50 euroa. Kustannuksia aiheutuu laskujen kirjauksesta yhteensä 50 000 euroa sekä asiakasneuvonnasta yhteensä 25 000 euroa. Toiminta on siis kannattavaa kokonaisuudessaan.

Pellinen (2019, 142) on tarkastellut esimerkissään samojen toimintojen osalta myös kahta eri asiakasta, joita molempia on laskutettu vuodessa 2 000 euroa. Laskujen kirjauksessa toimintoajurina on käytetty kappalemäärää ja asiakasneuvonnassa työaikaa. Esimerkissä asiakaskannattavuus on määritelty asiakaskatteen perusteella.

Taulukko 4. Asiakaskannattavuuden laskenta (Pellinen 2019)

Asiakkaat		Toivo K.		Taina N.	
Palvelun myyntituotto		2 000 €		2 000 €	
Toiminnot:	Yksikkökustannus	Käyttö	Kustannus	Käyttö	Kustannus
Laskujen kirjaus	0,5 €/kpl	2 000 kpl	1 000 €	2 000 kpl	1 000 €
Asiakasneuvonta	50 €/h	50 h	2 500 €	2 h	100 €
Asiakaskate		– 1 500 €		+ 900 €	

Yllä olevasta taulukosta voidaan havaita, että molempien asiakkaiden laskuja on kirjattu 2 000 kappaletta, mutta Toivo K. on käyttänyt asiakasneuvontaa yhteensä 50 tuntia vuoden aikana ja Taina N. ainoastaan kaksi tuntia. Toivo K. on siis aiheuttanut yritykselle kustannuksia yhteensä 3 500 euroa ja Taina N. 1 100 euroa. Koska myyntituotot ovat molempien asiakkaiden kohdalla 2 000 euroa vuodessa, voidaan todeta, että Toivo K. on kannattamaton asiakas ja Taina N. on kannattava asiakas. (Pellinen 2019 142.) Vaikka toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa, on tärkeää tarkastella yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta, jotta asiakkuuksien kehittämiseen osataan valita parhaat mahdolliset keinot (Kurvinen & Seppä 2016, 40).

3.3 Kustannusaltat

Kustannusaltailta tarkoitetaan resurssi- ja toimintoaltaita. Jokaisen yrityksen toimintokohtainen laskentajärjestelmä rakentuu eri tavalla, koska käytössä olevien resurssien ja toimintojen määrä vaihtelee. Jos esimerkiksi erilaisia toimintoja on paljon, ei kaikkia kannata seurata yksitellen. On järkevämpää käyttää toimintoaltaita, joihin yhdistellään samankaltaisesti resursseja kuluttavia toisiinsa linkittyviä toimintoja. Myös sellaisia toimintoja, jotka eivät ole merkityksellisiä kokonaisuuden kannalta, kannattaa yhdistää merkityksellisempiin toimintoihin. (Alhola 2016, 52.)

Resurssialtailla tarkoitetaan vastaavasti joukkoa, johon on koottu yhteen samankaltaisia resursseja. Resurssialtaana voisi esimerkiksi toimia hallinnon toimihenkilöt. Samaan altaaseen koottujen resurssien käyttö ja niiden luonne tulee olla yhdenmukaista. Jos resurssialtaaseen on koottu esimerkiksi yrityksen kulkuneuvot, ja yrityksellä on käytössä kaksi pakettiautoa ja neljä polkupyörää, ei kustannusten tarkka kohdistaminen laskentakohteille onnistu. (Suomala ym. 2018.) Kustannusaltaita kuitenkin käytetään Alholan (2016, 52) mukaan melko harvoin käytännössä.

3.4 Toimintolaskennan vaiheet

Toimintolaskenta perustuu kustannusten aiheuttamisperiaatteen noudattamiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että kustannukset kohdistetaan laskentakohteille niin tarkasti kuin mahdollista (Ikäheimo ym. 2019, 141). Toimintoperusteinen kustannuslaskenta voidaan Jormakan ja Koivusalon (2021, 219) mukaan jakaa kolmeen vaiheeseen seuraavanlaisesti:

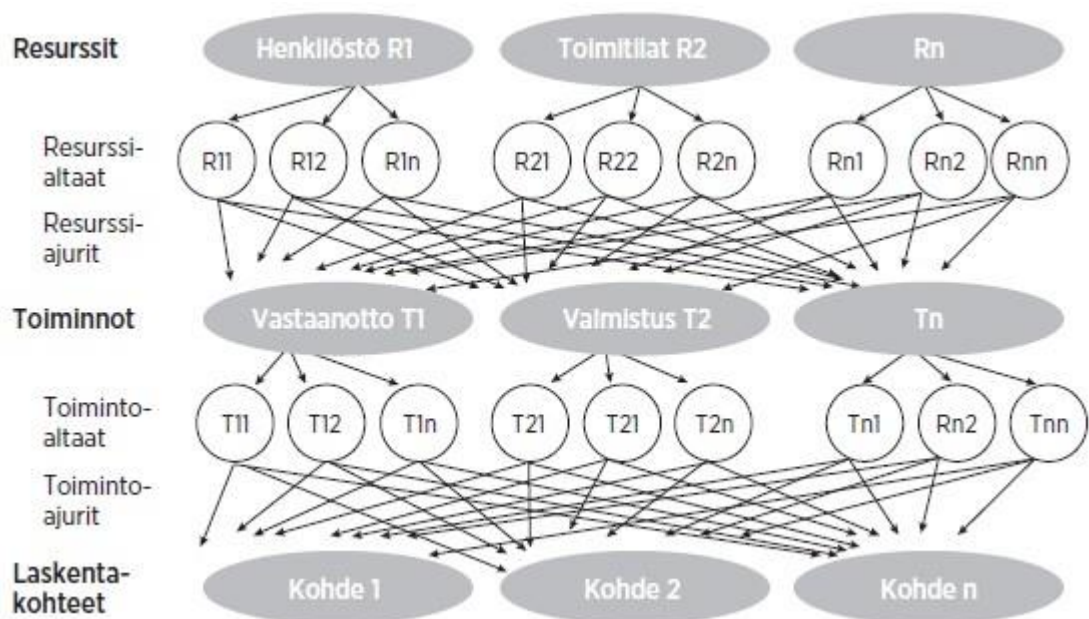
1. Yrityksen toimintojen määrittely ja toimintoanalyysi
2. Valitaan resurssiajurit: yrityksen resurssien selvittäminen ja niiden kustannusten kohdistaminen toiminnoille
3. Valitaan toimintoajurit: yrityksen laskentakohteiden selvittäminen (asiakkaat, palvelut ja tuotteet) ja toimintojen kustannusten kohdistaminen laskentakohteille

Selkeä kokonaiskuva yrityksestä ja sen toiminnoista on toimintolaskennan kannalta erittäin tärkeää. Toimintolaskennan ensimmäisessä vaiheessa on selvitettävä, mitä yrityksessä tehdään ja miten tehdyt asiat liittyvät toisiinsa. (Pellinen 2019, 128.) Toimintoanalyysin avulla voidaan selvittää tarkasti yrityksen toiminnot sekä prosessit ja ovatko kaikki yrityksen toiminnot tarpeellisia. Toimintoanalyysi helpottaa myös löytämään eri toimintojen välisiä yhteyksiä ja suhteita. (Jormakka & Koivusalo 2021, 219.)

Toimintoanalyysin jälkeen selvitetään resurssit, joita eri toiminnot vaativat ja päätetään, miten resurssien kustannukset kohdistetaan eri toiminnoille. Resursseja voivat olla esimerkiksi koneet, toimisto- ja liiketilat tai henkilöstö. Resurssit aiheuttavat kustannuksia, joita olisivat edellä mainituista resursseista

esimerkiksi poistot, tilakustannukset ja henkilöstökustannukset. (Jormakka & Koivusalo 2021, 220.)

Kun resurssi-ajurit on valittu, selvitetään laskentakohteet, joita voivat olla esimerkiksi asiakkaat, palvelut tai tuotteet. Laskentakohteille valitaan toimintoajurit eli päätetään, millä tavalla eri toimintojen kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Jos kyseessä on palveluyritys ja laskentakohteeksi valitaan tuotteet, on varmistettava, että jokaisella palvelulla on sisältö ja nimi, jotta kustannusten kohdistaminen on mahdollista. (Jormakka & Koivusalo 2021, 220.)



Kuva 6. Kustannusten kohdistamisprosessi toimintolaskennassa (Alhola 2016)

Yllä olevassa kuvassa on esitetty toimintolaskennassa käytetty kustannusten kohdistamisprosessi kokonaisuudessaan alusta loppuun. Kuvasta selviää toimintolaskennan peruskäsitteet ja niiden väliset suhteet. Kuvaan on otettu mukaan myös harvemmin käytetyt resurssi- ja toimintoaltaat. (Alhola 2016, 56.)

Oikeanlaisten resurssi- ja toimintoajureiden valinta on toimintolaskennan hyödyllisyyden kannalta tärkeässä roolissa. Jos ajurit ovat vääränlaisia, kustannuslaskennan tulokset vääristyvät ja hyödyt katoavat. (Alhola 2016, 47.) Pellisen (2019, 129) mukaan kustannusajureita määritettäessä kannattaa haastatella henkilöitä, jotka vastaavat toiminnoista.

3.5 Toimintolaskennan ongelmat

Kuten minkä tahansa tyyppisessä kustannuslaskennassa, toimintolaskennassa voi tapahtua virheitä. Toimintolaskentaa on tarkasteltu kriittisesti, ja on keskitytty etenkin välillisten kustannusten kohdistamisen ongelmiin. Virheet voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan seuraavasti: mittausvirheet, määrittelyvirheet ja laajuusvirheet. (Suomala ym. 2018.)

Mittausvirheillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että kohdistimeen, toimintoon tai resurssiin on liitetty virheellinen mittaluku tai jonkin resurssin kustannuksia ei ole otettu ollenkaan huomioon. Määrittelyvirhe johtuu tyypillisesti vääristä kustannusajurivalinnoista. Toiminnon kohdistamisessa on voitu esimerkiksi käyttää ajurina työaikaa, vaikka toimintoa voitaisiin kuvata paremmin intensiteettiajurilla. Laajuusvirheet johtuvat yleensä virheellisistä kustannusaltaiden määrittelyistä, eli keskenään erityyppisiä resursseja tai toimintoja on koottu samoihin kustannusaltaisiin. (Suomala ym. 2018.)

4 TOIMEKSIANTAJA

Tutkimuksen toimeksiantaja on vuonna 1975 perustettu Kotkan Työterveys Oy, joka on kokonaisvaltaista terveydenhuoltoa tarjoava yritys. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, jotka sijaitsevat Kotkassa ja Haminassa. Kotkan Työterveys Oy työllistää yhteensä noin 20 henkilöä. (Kotkan Työterveys Oy s.a.a.)

Toimeksiantajalla on useita eri kokoisia yritysasiakkaita, joista osa käyttää vain lakisääteisiä työterveyspalveluita ja osa on sopinut laajemmasta työterveyshuoltosopimuksesta. Asiakaskuntaan kuuluvat yritysasiakkaiden lisäksi myös yksityishenkilöt. (Kotkan Työterveys Oy s.a.a.) Kotkan Työterveys Oy:n tarjoamiin palveluihin kuuluvat terveydenhoitajan ja lääkärin vastaanotot, työtapaturma-asioiden hoito, terveystarkastukset, laboratorio- ja röntgenpalvelut, rokotuspalvelut sekä kriisitilanteiden hoitopalvelut. (Kotkan Työterveys Oy s.a.b.)

Kotkan Työterveys Oy:n toimintamalli perustuu työkyvyn edistämiseen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Tuloksellisuus, talouden tasapaino ja kustannustehokkuus ovat yrityksen tärkeimpiä taloudellisia tavoitteita. Yrityksessä

seurataan aktiivisesti talouden eri tunnuslukuja. Kotkan Työterveys Oy ei ole aikaisemmin mitannut asiakaskannattavuutta, joten asiakaskohtaisten tunnuslukujen laskeminen ja niiden seuranta antaa uusia näkökulmia päätöksentekoon.

5 TUTKIMUS

Tämä tutkimus oli laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli määrittää kolmen toimeksiantajayrityksen asiakkaan kannattavuus toimintolaskentaa apuna käyttäen. Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisen jälkeen tuloksia vertailtiin keskenään ja pohdittiin, mistä mahdolliset eroavaisuudet johtuvat. Tutkimuksessa syntyneen mallin avulla toimeksiantaja pystyy määrittämään asiakaskohtaisen kannattavuuden halutessaan jokaiselle asiakkaalle.

Vilkan (2021) mukaan tapaustutkimuksen ote soveltuu tutkimukseen, jossa tutkimuskohde on tarkkaan rajattu ja sitä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimukselle tyypillisiä aineistoja ovat haastattelut, tilastot ja erilaiset asiakirjat. Tapaustutkimuksen tulokset koskevat vain tutkittavaa tapausta, eikä niitä voida yleistää (Kananen 2013, 28). Puusan ym. (2020) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimuksen aineistoksi valitaan harkitusti vain pieni määrä tapauksia, eikä tutkittavien määrä ole olennaisessa roolissa tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan kyky analysoida valittuja tapauksia on olennaista.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa tarvitaan aineistoja ja niiden tulkintaa. Tutkijan itse keräämiä aineistoja kutsutaan ensi käden aineistoiksi. Tällaisia aineistoja ovat esimerkiksi itse tehdyt kyselyt tai haastattelut. Tutkimuksessa voidaan käyttää ensi käden aineistojen lisäksi myös toisen käden aineistoja. Nämä aineistot ovat jo valmiiksi olemassa, eikä tutkijan tarvitse itse koota niitä. Toisen käden aineistot voivat olla esimerkiksi tilastoista tai tietokannoista kootut aineistot. (Vilka 2021.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin toimeksiantajan teema-haastattelua. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelussa pyritään etukäteen valittujen aiheiden ja tarkentavien kysymysten varassa keräämään tietoa tutkittavasta asiasta. Teemahaastattelu voi olla erittäin vapaa-muotoinen, mutta ihan mitä tahansa ei voida kysyä. Etukäteen valitut teemat perustuvat aina tutkimuksen viitekehykseen. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta merkityksellisten vastausten löytäminen on tärkeää. Jos tutkittavasta asiasta ei tiedetä paljoa, teemahaastattelu toimii hyvänä aineistonkeruumenetelmänä (Kananen 2013, 91).

5.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen aineistonkeruuta ja analysointia. Kappaleessa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan teema-haastattelun tuloksia, jotka on esitetty teemoittain. Teemahaastattelun ensimmäisen teeman tulokset toimivat toimintolaskennan kannalta merkittävänä toimintoanalyysinä. Toimintoanalyysin jälkeen on selvitetty yrityksen resurssit, ja millä tavalla resurssien kustannukset on kohdistettu aina asiakkaille asti.

5.2.1 Teemahaastattelu ja toimintoanalyysi

Toimeksiantajan teemahaastattelun tavoitteena oli saada tarkka käsitys toimeksiantajayrityksen toiminnasta ja prosesseista. Toimintolaskennan onnistumisen kannalta on oltava selkeä kuva yrityksen toimintatavoista, jotta kustannukset pystytään kohdistamaan tarkasti asiakkaille oikeanlaisten kustannusajureiden avulla. Toimeksiantajayrityksen nykytilanteen kartoittamiseksi ja toimintojen määrittämiseksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Haastattelussa ei käytetty etukäteen määriteltäviä kysymyksiä, vaan edettiin teema kerrallaan. Haastattelun ensimmäisen teeman tavoitteena oli selvittää yrityksen keskeiset toiminnot ja millaisia tehtäviä niihin liittyy. Toisessa teemassa selvitettiin yrityksen resurssit. Kolmannessa teemassa käsiteltiin yrityksen asiakkuuksien seurannan nykytilannetta ja raportointia. Tutkimuksen kannalta tärkeimmät haastattelussa esiin nousseet asiat on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Teemahaastattelutaulukko

Teema 1: Yrityksen toimintoaltaat
Työpaikkaselvitykset
Neuvonta ja ohjaus
Työkyvyn seuranta
Laboratoriotutkimukset
Sairaanhoitokäynnit
Asiakkuuksien hoito
Teema 2: Yrityksen resurssit
Henkilöstö
-Lääkärit
-Terveystenhoitajat
-Fysioterapeutit
-Psykologit
Hallinto
-Yritysjohdo
Toimitilat
ATK
Teema 3: Asiakkuuksien seuranta
Myyntin seuranta
Asiakaskohtaiset raportit

Toimitusjohtajan haastattelun aikana selvisi, että yksittäisten toimintojen sijasta on järkevämpää muodostaa ja tarkastella toimintoaltaita. Tutkimuksessa käytettyihin toimintoaltaisiin on yhdistetty kaikki eri palvelukokonaisuuksiin liittyvät toiminnot. Haastattelun perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kannalta merkittäviä yrityksen toimintoaltaita on yhteensä kuusi. Nämä toimintoaltaat ovat työpaikkaselvitykset, neuvonta ja ohjaus, työkyvyn seuranta, laboratoriotutkimukset, sairaanhoitokäynnit sekä asiakkuuksien hoito. Kyseiset toimintoaltaat ovat merkittäviä, koska niissä kaikissa työtä tehdään asiakkaiden hyväksi ja asiakkaat kuluttavat niihin käytettyjä resursseja.

Asiakkuuksien hoidosta vastaa yritysjohto. Kyseinen toimintoallas pitää sisällään kaiken yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvan asiakkuuteen liittyvän vuorovaikutuksen, kuten palaverit ja raportoinnin. Muiden toimintoaltaiden palveluita asiakkaat käyttävät vähintään lain edellyttämällä tavalla tai tarpeen mukaan. Tutkimuksessa tarkasteltavat asiakkaat ovat sopineet laajasta palvelusopimuksesta, joten jokaisella asiakkaalla on yhdenvertainen mahdollisuus käyttää kaikkia yrityksen tarjoamia palveluita.

Alla olevaan taulukkoon on eritelty jokaisen tarkastellun toimintoaltaan merkittävimmät toiminnot. Raportointi on otettu mukaan jokaiseen toimintoaltaaseen, mutta siinä otetaan huomioon ainoastaan kyseiseen toimintoaltaaseen liittyvistä asioista raportointi tai muu kirjaaminen.

Taulukko 6. Toiminnot toimintoaltaissa

Toimintoallas	Toiminnot
Työpaikkaselvitykset	Työturvallisuuden ja -olosuhteiden arviointi, parannusehdotukset, raportointi
Neuvonta ja ohjaus	Ravitsemusterapia, yksilön neuvonta, ryhmäneuvonta, raportointi
Työkyvyn seuranta	Tutkimukset, vastaanotto, raportointi
Laboratoriotutkimukset	Näytteenotto, näytteen lähetys, raportointi
Sairaanhoitokäynnit	Tutkimukset ja toimenpiteet, raportointi
Asiakkuuksien hoito	Palaverit, raportointi

5.2.2 Resurssit ja kustannusajureiden määrittäminen

Resurssien määrittämisessä hyödynnettiin yrityksen vuoden 2020 tuloslaskelmaa, jonka perusteella yrityksen keskeisimmiksi resursseiksi valittiin henkilöstö, toimitilat, ATK ja hallinto. Tutkimuksen kannalta merkittävimmät yrityksen resurssit ovat henkilöstö- ja hallintoresurssit. Henkilöstöön kuuluvat lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit ja psykologit. Yritysjohdo kuuluu hallintoon, joten laskennassa huomioitiin hallintokuluista erikseen yritysjohdon palkat. Toimeksiantajayritys on ulkoistanut kokonaan hallintoon kuuluvan taloushallinnon, joten tutkimuksen kannalta ei ole järkevää huomioida sitä resursseina. Jokainen kolmesta asiakkaasta oli kuluttanut yrityksen henkilöstö- ja hallintoresursseja eri tavalla, joten tutkimuksen kannalta oli järkevää huomioida jokaisen resurssin kustannukset erikseen toimintoaltaiden mukaan. Taulukossa 7 on esitetty toimintoaltaissa käytetyt resurssit.

Taulukko 7. Resurssit toimintoaltaittain

Toimintoallas	Resurssit
Työpaikkaselvitykset	Lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, psykologit
Neuvonta ja ohjaus	Lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, psykologit
Työkyvyn seuranta	Lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, psykologit
Laboratoriotutkimukset	Terveydenhoitajat
Sairaanhoitokäynnit	Lääkärit, terveydenhoitajat, fysioterapeutit
Asiakkuuksien hoito	Yritysjohdo

Teemahaastattelussa päätimme toimitusjohtajan kanssa, että toimitila-, ATK- ja hallintokulut sekä muut liikekulut kohdistetaan asiakkaille niiden tuoman liikevaihdon mukaan, koska asiakkaat eivät vaikuta merkittäväällä tavalla kyseisiin kuluihin. Jokaisen asiakkaan kohdalla laskettiin, kuinka monta prosenttia asiakkaan tuoma liikevaihto oli koko yrityksen liikevaihdosta. Kustannukset kohdistettiin kyseisen prosenttiosuuden mukaisesti, joten kulut tulivat riittävässä määrin huomioiduiksi. Hallintokuluista vähennettiin yritysjohton palkkojen osuus, koska se oli jo huomioitu asiakkuuksien hoidossa.

Henkilöstöresurssien ja yritysjohton kustannukset kohdistettiin toimintoaltaille työajan mukaan, koska kustannukset perustuvat suoraan tehtyihin työtunteihin. Kustannukset koostuivat työntekijöiden palkoista henkilösivukuluineen. Toimintoaltaiden kustannukset kohdistettiin tarkastelluille asiakkaille myös työajan mukaan. Vaihtoehtoinen kohdistamistapa olisi ollut käyntien lukumäärä. Käynnit ovat kuitenkin usein eri pituisia, joten työtuntien mukainen kustannusten kohdistaminen osoittautui järkevämmäksi vaihtoehdoksi. Toimeksiantajan raportointijärjestelmästä oli mahdollista tulostaa asiakaskohtainen työaikara-

portti, josta selvisi lääkärien, terveydenhoitajien, fysioterapeuttien ja psykologien tekemät työtunnit. Yritysjohdon asiakkaaseen käyttämä työaika saatiin toimitusjohtajan tekemästä selvityksestä.

Tehtyjen työtuntien selvityksen jälkeen laskettiin yhden tehdyn työtunnin aiheuttamat kustannukset yritykselle. Laskennassa otettiin huomioon eri ammattiryhmien työntekijät, koska esimerkiksi lääkärin tekemä työtunti aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin terveydenhoitajan tekemä työtunti. Tästä syystä oli järkevää laskea erikseen lääkärin, terveydenhoitajan, fysioterapeutin, psykologin ja yritysjohdon tekemälle työtunnille keskimääräinen kustannus. Keskimääräiset kuukausipalkat saatiin toimitusjohtajalta haastattelun aikana. Jokaiselle ammattiryhmälle laskettiin tuntipalkka jakamalla keskimääräinen kuukausipalkka henkilösivukuluineen luvulla 160, joka on tuntipalkan laskemisessa yleisesti käytetty jakaja.

5.2.3 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Asiakaskannattavuuslaskennan kannalta oleelliset taloustiedot, kuten yrityksen liikevaihtotavoite ja laskutuskapasiteetti selvitettiin teemahaastattelun aikana. Asiakaskohtainen liikevaihto saatiin jokaisen asiakkaan kohdalla toimeksiantajan raportointijärjestelmästä. Asiakkaisiin suoraan kohdistuvia muuttuvia kustannuksia oli melko vähän, mutta esimerkiksi laboratoriotutkimuksista niitä aiheutui aina tietty määrä yhtä tutkimusta kohden. Toimeksiantajayrityksen kautta asiakas voi ostaa myös kuvantamistutkimuksia, jotka on ulkoistettu toiselle yritykselle. Yksi kuvantamistutkimus aiheuttaa yritykselle aina saman määrän kustannuksia. Asiakaskohtaiset laboratorio- ja kuvantamistutkimusten lukumäärät saatiin myös tulostettua erilliselle raportille raportointijärjestelmästä.

Asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskennassa käytettiin apuna Excel-taulukkoa, joka teki tulosten vertailusta helpompaa. Taulukkoon koottiin tarvittavat tiedot tutkimuksen aikana kerätyistä raporteista, asiakirjoista ja laskelmista. Taulukosta ilmenee selkeästi jokaisen asiakkaan tuoma liikevaihto, asiakkaaseen käytetyt työtunnit, asiakkaille kohdistetut kustannukset sekä asiakaskannattavuuden tunnusluvut.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa on esitetty tutkimuksen tulokset. Kappaleen ensimmäisessä osassa on tarkasteltu, millä tavalla tarkasteltavat asiakkaat ovat kuluttaneet toimeksiantajayrityksen resursseja. Resurssien kulutus on esitetty kahdessa taulukossa, joihin on eritelty jokaisen asiakkaan kuluttamat henkilöstö- ja hallintoressurit toimintoaltaittain. Taulukossa 8 tarkastellaan resurssien kulutusta tehtyinä työtunteina ja taulukossa 9 euroina.

Seuraavassa osassa tutkimuksessa tarkasteltujen asiakkaiden asiakaskannattavuuslaskelmat on esitetty taulukossa ja niitä on vertailtu keskenään. Jokaiselle asiakkaalle on laskettu tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyt asiakaskannattavuuden tunnusluvut. Asiakaskannattavuuden laskemisessa on käytetty toimintolaskennan avulla selvitettyjä asiakkaille kohdistettuja kiinteitä kustannuksia sekä raporteista kerättyjä työtunteja. Toimeksiantajalle toimitettiin Excel-tiedostona asiakaskohtainen työaikataulukko (liite 1) ja asiakaskannattavuuden laskentataulukko (liite 2), joissa tarvittavat laskentakaavat ovat valmiina.

6.1 Asiakkaisiin käytetyt resurssit

Taulukossa 8 on esitetty, miten tarkasteltavat asiakkaat kuluttivat yrityksen resursseja vuoden 2020 aikana. Taulukon tiedot on esitetty tehtyinä työtunteina.

Taulukko 8. Asiakkaiden kuluttamat resurssit työtunteina

Asiakas A (h)	Lääkärit	Terveystenhoitajat	Fysioterapeutit	Psyko-logit	Yritysjohdo	Yhteensä
Työpaikkaselvitykset	5,5	20,5	13,5			39,5
Neuvonta ja ohjaus	5,5	33,5	28	13,5		80,5
Työkyvyn seuranta	72,5	35	1	1		109,5
Laboratoriotutkimukset		410,5				410,5
Sairaanhoitokäynnit	99	85	126			310
Asiakkuuksien hoito					32	32
Yhteensä	182,5	584,5	168,5	14,5	32	982
Asiakas B (h)	Lääkärit	Terveystenhoitajat	Fysioterapeutit	Psyko-logit	Yritysjohdo	Yhteensä
Työpaikkaselvitykset	1	4				5
Neuvonta ja ohjaus	1,5	31	15,5	3,5		51,5
Työkyvyn seuranta	37	42	1			80
Laboratoriotutkimukset		205,5				205,5
Sairaanhoitokäynnit	79,5	66,5				146
Asiakkuuksien hoito					24	24
Yhteensä	119	349	16,5	3,5	24	512
Asiakas C (h)	Lääkärit	Terveystenhoitajat	Fysioterapeutit	Psyko-logit	Yritysjohdo	Yhteensä
Työpaikkaselvitykset	104,5	266,5	130	52,5		553,5
Neuvonta ja ohjaus	45,5	181	204	68		498,5
Työkyvyn seuranta	281,5	310	46,5	1		639
Laboratoriotutkimukset		1272,5				1272,5
Sairaanhoitokäynnit	502	320	51			873
Asiakkuuksien hoito					140	140
Yhteensä	933,5	2350	431,5	121,5	140	3976,5

Selkeästi eniten työaika on käytetty asiakkaaseen C, joka on tarkasteltavista asiakkaista suurin työntekijöiden määrän mukaan. Toiseksi eniten työaika on käytetty asiakkaaseen A, joka on työntekijämäärältään pienin. Vähiten työaika on käytetty asiakkaaseen B. Huomioitavaa on, että asiakkaaseen A on käytetty yli kaksinkertainen määrä työaika asiakkaaseen B verrattuna, vaikka asiakas A:lla on noin 30 työntekijää vähemmän.

Jokainen tarkasteltava asiakas on kuluttanut yrityksen henkilöstöresursseista eniten terveydenhoitajien työaika. Asiakkaaseen A käytetystä työajasta noin 60 % on terveydenhoitajien työaika. Vastaava osuus asiakkaan B kohdalla on noin 68 % ja asiakkaan C kohdalla noin 59 %. Henkilöstöresursseista

toiseksi eniten on käytetty lääkäreiden työaika. Asiakas A:lla lääkäreiden työajan osuus on noin 19 %, asiakas B:llä noin 23 % ja asiakas C:llä noin 24 % yhteensä käytetystä työajasta.

Asiakas B ei ole terveydenhoitajien ja lääkäreiden työajan lisäksi juurikaan kulluttanut muita tarkasteltuja toimeksiantajayrityksen resursseja. Asiakkaaseen A on käytetty edellä mainittujen työaikojen lisäksi fysioterapeuttien työaika noin 17 % yhteensä käytetystä työajasta. Asiakkaaseen C käytetystä työajasta noin 11 % on fysioterapeuttien työaika. Tarkastelluista asiakkaista asiakkaaseen C on myös käytetty selkeästi eniten psykologien ja yritysjohton työaika.

Taulukossa 9 on esitetty asiakkaisiin käytetyn työajan aiheuttamat kustannukset euroina. Yhden työtunnit aiheuttamat kustannukset laskettiin jakamalla ammattikohtainen keskimääräinen kuukausipalkka luvulla 160. Tuntikustannuksissa on huomioitu myös henkilösivukulut, jotka ovat noin 24 % palkasta. Lääkärin tekemän työtunnin keskimääräiseksi kustannukseksi laskettiin 69,75 euroa, terveydenhoitajan 25,58 euroa, fysioterapeutin 24,80 euroa, psykologin 31,78 euroa ja yritysjohton 69,75 euroa. Euromääräiset tulokset laskettiin kertomalla taulukossa 8 esitetyt työtunnit keskimääräisillä tuntikustannuksilla.

Taulukko 9. Asiakkaiden kuluttamat resurssit euroina

Asiakas A (€)	Lääkärit	Terveys- hoitajat	Fysio- terapeutit	Psyko- logit	Yritys- johto	Yhteensä
Työpaikkaselvitykset	384 €	524 €	335 €			1 243 €
Neuvonta ja ohjaus	384 €	857 €	694 €	429 €		2 364 €
Työkyvyn seuranta	5 057 €	895 €	25 €	32 €		6 009 €
Laboratoriotutkimuk- set		10 499 €				10 499 €
Sairaanhoitokäynnit	6 905 €	2 174 €	3 125 €			12 204 €
Asiakkuuksien hoito					2 232 €	2 232 €
Yhteensä	12 729 €	14 949 €	4 179 €	461 €	2 232 €	34 550 €
Asiakas B (€)						
Työpaikkaselvitykset	70 €	102 €				172 €
Neuvonta ja ohjaus	105 €	793 €	384 €	111 €		1 393 €
Työkyvyn seuranta	2 581 €	1 074 €	25 €			3 680 €
Laboratoriotutkimuk- set		5 256 €				5 256 €
Sairaanhoitokäynnit	5 545 €	1 701 €				7 246 €
Asiakkuuksien hoito					1 674 €	1 674 €
Yhteensä	8 300 €	8 926 €	409 €	111 €	1 674 €	19 420 €
Asiakas C (€)						
Työpaikkaselvitykset	7 289 €	6 816 €	3 224 €	1 668 €		18 997 €
Neuvonta ja ohjaus	3 174 €	4 629 €	5 059 €	2 161 €		15 023 €
Työkyvyn seuranta	19 635 €	7 928 €	1 153 €	32 €		28 748 €
Laboratoriotutkimuk- set		32 544 €				32 544 €
Sairaanhoitokäynnit	35 015 €	8 184 €	1 265 €			44 463 €
Asiakkuuksien hoito					9 765 €	9 765 €
Yhteensä	65 112 €	60 101 €	10 701 €	3 861 €	9 765 €	149 540 €

6.2 Asiakaskohtaiset kannattavuudet

Tarkasteltavien asiakkaiden asiakaskannattavuuden tunnusluvut on esitetty taulukossa 10. Tunnuslukujen laskennassa käytettiin taulukossa 9 selvitettyjä asiakaskohtaisia kustannuksia toimintoaltaittain. HKN-luvussa käytetyksi tavoitetuntihinnaksi laskettiin yrityksen liikevaihtotavoitteen ja laskutuskapasiteetin perusteella 100 euroa per tunti.

Taulukko 10. Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

2020	Asiakas A	Asiakas B	Asiakas C
Työtunnit	982	512	3976,5
Liikevaihto	100 467 €	56 633 €	488 007 €
-Suorat muuttuvat kustannukset	15 425 €	13 327 €	60 990 €
Myyntikate	85 042 €	43 306 €	427 017 €
-Työpaikkaselvitykset	1 243 €	172 €	18 997 €
-Neuvonta ja ohjaus	2 364 €	1 393 €	15 023 €
-Työkyvyn seuranta	6 009 €	3 680 €	28 748 €
-Laboratoriotutkimukset	10 499 €	5 256 €	32 544 €
-Sairaanhoitokäynnit	12 204 €	7 246 €	44 463 €
-Asiakkuuksien hoito	2 232 €	1 674 €	9 765 €
-Muut kiinteät kustannukset	48 923 €	27 578 €	237 638 €
Asiakaskate	1 569 €	-3 692 €	39 839 €
Keskituntihinta (€/h)	87	85	107
Tavoitetuntihinta (€/h)	100	100	100
HKN-luku	-13 158 €	-7 894 €	29 367 €

Taulukon perusteella voidaan todeta, että kannattavin asiakas oli asiakas C, jonka asiakaskate oli 39839 euroa. Kannattava asiakas oli myös asiakas A, jonka asiakaskate oli 1569 euroa. Asiakas B, jolle laskettu asiakaskate oli 3692 euroa negatiivinen, oli puolestaan kannattamaton asiakas. Taulukosta voidaan huomata, että asiakkaisiin kohdistuvia muuttuvia kustannuksia oli melko vähän. Tämän seurauksena asiakkaiden myyntikatteet olivat suuria. Asiakas C:n myyntikate oli 427017 euroa, joka oli tarkasteltujen asiakkaiden myyntikatteista suurin. Pienin myyntikate, 43306 euroa, oli asiakkaalla B. Asiakas A:n myyntikate oli 85042 euroa.

Suurin keskituntihinta, 107 euroa per tunti, oli asiakkaalla C ja pienin keskituntihinta, 85 euroa per tunti, oli asiakkaalla B. Asiakas A:n keskituntihinta oli 87 euroa per tunti. HKN-luvun perusteella suurin rahallinen hyöty saataisiin asiakkaasta A ja toiseksi suurin asiakkaasta B. Asiakas C:n keskituntihinta oli korkeampi kuin tavoitetuntihinta, joten HKN-luvun mukaan paras rahallinen hyöty oli jo saavutettu.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tulosten mukaan tarkastelluista asiakkaista kannattavin oli työntekijämäärän ja myynnin määrän mukaan suurin. Tässä tapauksessa teoriaosuudessa esitetty väite siitä, että suurimmat asiakkaat ovat joko erittäin kannattavia tai erittäin kannattamattomia, piti paikkaansa. Kannattamaton asiakas oli työntekijämäärän mukaan toiseksi suurin ja myynnin määrän mukaan pienin. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että asiakaskannattavuus riippuu enemmän myynnin ja tehtyjen työtuntien määrästä kuin asiakkaan työntekijöiden lukumäärästä, jonka perusteella tarkasteltavat asiakkaat valittiin. Jokainen asiakas kuitenkin käyttää toimeksiantajayrityksen palveluita eri tavalla, joten jatkoa ajatellen pelkästään myynnin määrän perusteella ei voida sanoa asiakkaan olevan kannattava tai kannattamaton.

Yksi huomiota herättävä asia tuloksissa oli, että asiakas A:n tuoma liikevaihto oli noin 100500 euroa ja asiakas B:n noin 56600 euroa, mutta asiakkaaseen A kohdistui muuttuvia kustannuksia noin 15400 euroa ja asiakkaaseen B noin 13300 euroa. Asiakas B:n kannattamattomuus johtui mahdollisesti muuttuvien kustannusten määrästä, joita aiheutui tehdyistä laboratorio- ja kuvantamistutkimuksista. Toimeksiantajayrityksessä on siis syytä tarkastella uudelleen näiden tutkimusten hinnoittelua, ja ottaa hinnoittelussa huomioon myös käytetyt resurssit.

Toinen huomio asiakas A:n ja asiakas B:n välillä oli, että asiakas B:n asiakaskate ja keskituntihinta olivat pienempiä kuin asiakas A:lla, mutta HKN-luku kuitenkin paljasti asiakas A:n suuremman taloudellisen potentiaalin yritykselle. Asiakas A oli asiakaskatteen mukaan jo valmiiksi kannattava, mutta kuten teoriaosuudessa käytiin läpi, HKN-luvun avulla pystyttiin selvittämään taloudelliset perusteet asiakassuhteen kehittämiseksi.

Tutkimuksen lopputuloksena onnistuttiin vastaamaan kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen aikana selvitettiin, miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata, sekä miten yrityksen resurssien kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaille. Tarkasteltujen asiakkaiden asiakaskannattavuudet selvitettiin myös on-

nistuneesti. Toimeksiantajalle tehtiin tutkimuksen aikana taulukko asiakaskannattavuuden laskemista varten, jota se voi hyödyntää tulevaisuudessa asiakaskannattavuuksien selvittämisessä.

Jatkoa ajatellen toimeksiantajayrityksen kannattaa keskittyä raportointijärjestelmän kehittämiseen siten, että esimerkiksi asiakaskohtaiset työaikatiedot voisi tulostaa suoraan Excel-tilukkuun. Tämä nopeuttaisi prosessia huomattavan paljon. Tutkimuksessa syntyneen laskentataulukon tiedot piti syöttää käsin ja useista eri raporteista, mikä vaati paljon aikaa ja tarkkaavaisuutta. Parhaimmassa tapauksessa kaikki tiedot asiakaskannattavuuden laskentaa varten voitaisiin kerätä yhdelle raportille. Asiakaskannattavuuden laskentataulukossa on mahdollista hyödyntää tämän tutkimuksen aikana tehtyjä laskenta-kaavoja, joten raportointijärjestelmän kehittämisen jälkeen yksittäisen asiakkaan kannattavuus pystyttäisiin selvittämään erittäin nopeasti.

Tutkimuksen tulosten perusteella syntyi aihetta jatkotutkimuksille. Toimeksiantajayritys voisi laskea tässä tutkimuksessa käytetyt tunnusluvut jokaiselle asiakkaalle. Asiakaskohtaisten kannattavuustietojen selvittämisellä saataisiin tarkempi käsitys eri asiakkaiden kannattavuustasoista, ja pystyttäisiin perustellusti valitsemaan asiakkuudet, joita kannattaa lähteä kehittämään.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA OMAN TYÖN ARVIOINTI

Puusan ja Juutin (2020) mukaan kolme kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta koskevaa käsitettä ovat eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Nämä käsitteet liittyvät pitkälti toisiinsa ja ovat vaikeasti selitettäviä kokonaisuuksia. Eettisyydellä tarkoitetaan lyhyesti sitä, että tutkija on noudattanut koko tutkimuksen aikana eettisiä periaatteita. Tutkimuksesta ei myöskään saa aiheutua haittaa osapuolille, jotka liittyvät tutkimukseen. Tutkimus on uskottavat silloin, kun tutkimusta lukeva yleisö hyväksyy tutkimustulokset ja luottaa tutkijan käyttämiin aineistonkeruumenetelmiin. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija on kyennyt ammattitaitoisesti valitsemaan tutkimuksessa käytetyt lähestymistavat ja tutkimusmenetelmät ja perustelemaan valintansa. Tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen vaiheista lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tarkan tutki-

musprosessin kuvauksen tehtävänä on vakuuttaa lukija siitä, että tutkijan kuvaamat asiat ovat oikeasti tapahtuneet ja valitut menetelmät ovat olleet oikeanlaisia tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät asiat huomioitiin heti tutkimusprosessin alusta lähtien. Tutkimuksessa tarkasteltujen asiakkaiden nimet pidettiin salassa, jotta ulkopuoliset toimijat eivät saa käsiinsä arkaluontoisia tietoja. Tutkimusprosessin edetessä käsiteltyjen ja selvitettyjen tietojen oikeellisuutta tarkistettiin toimeksiantajalta, jottei tutkimuksen tuloksena tuoteta virheellistä tietoa väärinkäsitysten tai näppäilyvirheiden takia. Tutkimusprosessi kuvattiin mahdollisimman tarkasti, jotta lukija saa hyvän käsityksen siitä, mitä tutkimuksen aikana tehtiin. Tutkimusprosessin kuvauksessa esitettiin myös vaihtoehtoisia toimintatapoja ja perusteltiin, miksi päädyttiin käyttämään valittuja tapoja. Teemahaastattelu toimi tutkimusmenetelmänä hyvin tutkimuksen tavoitteiden kannalta, sillä haastattelun aikana saatiin selkeä käsitys yrityksen toimintatavoista ja resursseista.

Suurimmat ongelmakohdat työssä ilmenivät asiakkaisiin käytettyjen työtuntien selvityksen aikana. Kaikki työtunnit saatiin toimeksiantajan raportointijärjestelmästä, mutta tietoja piti kerätä useista eri raporteista ja tiedot olivat raporteissa hajallaan. Tietojen keräämiseen kului paljon aikaa ja se vaati erityisen paljon tarkkaavaisuutta ja huolellisuutta.

Tutkimuksen tuloksissa asiakaskannattavuus määriteltiin euromääräisen asiakaskatteen perusteella. Tarkasteluun olisi voinut ottaa myös esimerkiksi asiakas- ja myyntikateprosentin, jotka kertovat asiakas- ja myyntikatteen suhteen liikevaihtoon. Nämä tunnusluvut olisivat mahdollisesti antaneet erilaisia näkökulmia tutkimustuloksiin ja tarkasteltujen asiakkaiden kannattavuuksien vertailuun. Vaihtoehtoisesti asiakaskannattavuuden laskentataulukossa olisi voinut vähentää myyntikatteesta toimintoaltaiden kustannusten sijaan resurssien kustannukset. Tällä ei kuitenkaan olisi ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, mutta sitä olisi voinut harkita vaihtoehtoisena tapana. Laskentataulukkoon selvitettyt muut kiinteät kustannukset olisi voitu kohdistaa tarkemmin asiakkaille, jotta tulokset olisivat olleet totuudenmukaisempia. Tämä olisi kuitenkin vienyt reilusti enemmän aikaa ja vaatinut tarkempaa perehtymistä asiaan, mikä ei ollut mahdollista tutkimuksen aikataulun puitteissa.

LÄHTEET

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. E-kirja. Helsinki: Talentum Media Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 19.7.2021].

Alma Talent s.a. Tunnuslukuopas. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas> [viitattu 27.7.2021].

Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2019. Yrityksen laskentatoimi. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 11.8.2021].

Jormakka, R. & Koivusalo, K. 2021. Laskentatoimi. E-kirja. Helsinki: Editat. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 19.7.2021].

Kamensky, M. 2017. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 26.7.2021].

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanerva, H. 2020. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen. *Tilitoimistossa 2*. Verkkojlehti. Saatavissa: <https://tilitoimistossa.taloushallinto-liitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen> [viitattu 21.7.2021].

Kotkan Työterveys Oy s.a.a. Terveyttä työuran alusta loppuun. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kotkantyyterveys.fi/> [viitattu 7.6.2021].

Kotkan Työterveys Oy s.a.b. Työntekijä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://kotkantyyterveys.fi/tyontekija/> [viitattu 23.8.2021].

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.7.2021].

Mäntyneva, M. 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avainasiakkuuksia. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 23.7.2021].

Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. E-kirja. Helsinki: Alma. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 12.8.2021].

Puhakka, M. 2015. Asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201505127507> [viitattu 27.7.2021].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 7.10.2021].

Salmenkaita, M. 2018. Asiakaskannattavuuden kehittäminen tukkukaupan PK-yrityksessä. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tulevaisuuden johtamisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805219187> [viitattu 27.7.2021].

Soinila, M. 2020. Asiakaskannattavuuden mittaaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202004245801> [viitattu 27.7.2021].

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2021. Laskentatoimi johtamisen tukena. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu: 22.7.2021].

Tehnumen, M. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat (jatkuu) – osa 3. *Tilisanomat*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/johdon-laskentatoimen-peruskasitteet-menetelmat-ja-tekniikat-jatkuu> [viitattu 21.7.2021].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.8.2021].

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.7.2021].

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.8.2021].

Asiakaskohtainen työaikataulukko

Asiakas (h)	Lää- kärit	Terveys- hoitajat	Fysio- te- rapeutit	Psyko- logit	Yritys- johto	Yhteensä
Työpaikkaselvitykset						
Neuvonta ja ohjaus						
Työkyvyn seuranta						
Laboratoriotutkimukset						
Sairaanhoitokäynnit						
Asiakkuuksien hoito						
Yhteensä						

Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

	Asiakas
Työtunnit	
Liikevaihto	
-Suorat muuttuvat kustannukset	
Myyntikate	
-Työpaikkaselvitykset	
-Neuvonta ja ohjaus	
-Työkyvyn seuranta	
-Laboratoriotutkimukset	
-Sairaanhoitokäynnit	
-Asiakkuuksien hoito	
-Muut kiinteät kustannukset	
Asiakaskate	
Keskituntihinta (€/h)	
Tavoitetuntihinta (€/h)	
HKN-luku	