

TILITOIMISTON ASIAKASKANNATTAVUUS

Anita Salonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) SALONEN, Anita	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 22.05.2013
	Sivumäärä 86	Julkaisun kieli suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi TILITOIMISTON ASIAKASKANNATTAVUUS		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi amk)		
Työn ohjaaja(t) KANANEN, Marja-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Tilitoimistoalan yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tilitoimistojen toimintaprosessien tehostamista, sähköisten palvelujen käyttöönottoa ja palvelujen tuotteistamista on tutkittu viime vuosina paljonkin, mutta pienten tilitoimistojen asiakaskannattavuutta on tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden tilanne ja etsiä syitä kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkuuksiin sekä pohtia keinoja kannattavuuden parantamiseksi.</p> <p>Viitekehyksessä käsiteltiin aiheeseen liittyvää teoriaa monipuolisesti, kuten toimintolaskentaa, asiakaskannattavuutta, asiakkuuksien johtamista, palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua. Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi toimeksiantajayrityksen työntekijät kirjasivat kuukauden ajalta kaiken tekemäänsä asiakastyöhön kuluneen ajan. Ajankäyttötiedot kerättiin yhteen asiakkaittain ja toiminnoittain ja lisätiin vastaavat asiakkaiden liikevaihdot. Tehdyn asiakastyötunnin kokonaiskustannukset selvitettiin, ja asiakkaan tuottojen ja kustannusten erotuksena saatiin asiakastulos.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen asiakkaista yli kaksi kolmasosaa (71 %) oli kannattavia ja yksi asiakas kymmenestä (9 %) oli tappiollinen. Tutkimuksen tulokset osoittivat pienempien asiakkaiden olevan oletettua kannattavampia. Vientiperusteisesti veloittettava kirjanpityö oli tuottavinta. Tilinpäätöstyötä oli jäänyt veloittamatta. Suurempien asiakasyritysten kannattavuutta näyttivät laskevan muiden taloushallinnon palvelujen käyttö ja asiakkaiden toimittaman materiaalin puutteellisuus. Tiedot vahvistavat aiempien tilitoimistoalan tutkimusten tuloksia palkanlaskentatyön ja työllistävien asiakkaiden kannattamattomuudesta sekä laskuttamattomasta työstä. Kannattavuutta parantaa hinnoittelun korjaaminen, kaiken asiakastyön veloittaminen ja sähköisen taloushallinnon lisääminen.</p> <p>Tutkimuksessa rakennettua asiakaskannattavuuden selvittämisen toimintamallia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä asiakaskannattavuuksien seurannassa sekä apuna palvelujen tuotteistamisessa ja palvelupakettien hintojen määrittelyssä. Myös muut vastaavat yritykset voivat hyödyntää toimintamallia asiakaskannattavuusselvityksissä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakaskannattavuus, tilitoimisto, toimintatutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) SALONEN, Anita	Type of publication Master's Thesis	Date 22052013
	Pages 86	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title CUSTOMER PROFITABILITY OF ACCOUNTING FIRM		
Degree Programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) KANANEN, Marja-Liisa		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>Many studies have been made on streamlining business processes, introduction of electronic services and productization of services in accounting firms but only a few on the customer profitability of small accounting firms. The purpose of this study was to determine the customer profitability of the client's accounting firm in order to search for the reasons of profitability and unprofitability and consider what measures to take in order to improve the profitability.</p> <p>The framework comprehensively covers the related theory diversely, such as Activity Based Costing, Customer Profitability, Customer Relationship Management, Service Productization and Pricing. To determine the customer profitability, employees recorded the total time of their customer service work during one month. All the time used for each customer was collected and the corresponding customer turnover was attached. The total cost of the customer service hour was figured out, and the remainder of the customer revenue and the costs of customer service generated the customer result.</p> <p>More than two-thirds (71 %) of the customers were profitable and one customer out of ten (9 %) was unprofitable. The results of the study demonstrated minor customers to be more profitable than expected. Invoicing according to accounting entry was the most profitable practice. Some financial statement hours had not been charged. The profitability of some major customers seemed to decline because of the use of other financial administration services than accounting and the defective accounting material delivered by the customer. The results support the earlier research results related to accounting firms such as the unprofitability of payroll and arduous customers and the fact that some work done had not been charged. The tools to improve profitability are reworking the pricing, charging all the customer work and increasing the use of electronic services.</p> <p>The operations model developed in the study can be used to clarify customer profitability and to develop the productization of services and the pricing of the service packages. Other similar companies can also take advantage of the business model when exploring customer profitability.</p>		
Keywords customer profitability, accounting firm, action research		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset	5
1.3	Tutkimusmenetelmä	6
1.4	Tutkimuksen yleistettävyys	7
1.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	8
1.6	Tutkimuksen rakenne	9
2	KUSTANNUSLASKENTA	11
2.1	Toimintolaskenta	12
2.2	Toimintolaskennan hyödyt	17
3	KANNATTAVUUS	19
3.1	Asiakaskannattavuus	21
3.2	Asiakaskannattavuuden selvittäminen kustannuslaskennan avulla	23
4	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA KANNATTAVUUS	28
4.1	Asiakassegmentointi	29
4.2	Asiakkuuden arvo	31
4.3	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	34
5	PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA HINNOITTELU	37
5.1	Tuotteistaminen	37
5.2	Hinnoittelu	40
6	ASIAKASKANNATTAVUUSPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN	45
6.1	Toimeksiantajayrityksen esittely	46
6.2	Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset	48
6.3	Asiakaskannattavuusselvityksen lähtötilanne	49
6.4	Toimintojen kartoittaminen	50
6.5	Ajankäytön seurannan toteutus	51
6.6	Seurantatietojen kokoaminen ja toimintojen resurssikulutuksen määrittely	52
6.7	Välillisten kustannusten määrittely	54
6.8	Palkkakustannusten määrittely	56
7	ASIAKASKANNATTAVUUSTUTKIMUKSEN TULOKSET	60
7.1	Asiakaslaskutus tehtyä työtuntia kohden	61
7.2	Asiakaskannattavuus	62

8	YHTEENVETO TULOXSISTA JA KEHITYSEHDOTUKSET ASIAKASKANNATTAVUUDEN PARANTAMISEKSI.....	66
8.1	Muutokset palvelujen hinnoitteluun.....	68
8.2	Veloituskäytännön tehostaminen	70
8.3	Palvelujen tuotteistaminen ja palvelupakettien rakentaminen.....	73
8.4	Toimintamalli asiakaskannattavuuden selvittämiseksi.....	75
9	POHDINTA.....	77

KUVIOT

KUVIO 1.	Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa.....	13
KUVIO 2.	Esimerkki aikaperusteisesta toimintolaskennasta.....	16
KUVIO 3.	Kannattavuuslaskelma.....	23
KUVIO 4.	Tavoitekohderyhmään kuuluminen ja kannattavuus asiakastoimenpiteiden perustana.....	30
KUVIO 5.	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen – ”vesiputous”	35
KUVIO 6.	Työn etenemisen vaiheet.....	46

TAULUKOT

TAULUKKO 1.	Työtuntien jakautuminen toiminnoittain.....	54
TAULUKKO 2.	Lomapalkkojen kustannusvaikutus.....	58
TAULUKKO 3.	Palkkakustannukset asiakastyötuntia kohden.....	59
TAULUKKO 4.	Laskuttamattoman työajan vaikutus tulokseen.....	71
TAULUKKO 5.	Laskuttamattomien tilinpäätöstuntien vaikutus tulokseen.....	72
TAULUKKO 6.	Tilitoimiston veloituksen suhteuttaminen palkkakustannuksiin.....	75

LIITTEET

Liite 1.	Ajankäytön seurantataulukko.....	86
----------	----------------------------------	----

1 JOHDANTO

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteena tutkijalla oli strategisen laskentatoimen tietojen ja asiantuntijuuden syventäminen sekä liiketoimintaosaamisen kehittäminen. Toiveena oli päästä kehittämään tilitoimistojen strategiaosaamista. Tavoitteisiin sopiva opinnäytetyön aihe löytyi Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttaman ESR-projektin kautta esiin tulleesta tarpeesta selvittää tilitoimiston asiakaskannattavuutta. Ammatillista osaamista ja näkemystä aiheeseen on kertynyt pitkän työkokemuksen kautta erilaisissa taloushallinnon ja asiakaspalvelun tehtävissä sekä laskentatoimen opinnoissa.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu toteutti kaksi vuotta kestäneen ”Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishankkeen” 1.10.2010 – 30.9.2012. Toiminta-alueena oli Keski-Suomi ja kohderyhmänä pienet, alle 10 henkilöä työllistävät tilitoimistot. Keski-Suomen alueella toimii yli 200 tilitoimistoa, ja niistä 80 % on pieniä, muutaman henkilön työllistäviä toimistoja. Yritysfuusioiden kautta pienet tilitoimistot kuitenkin vähenevät ja kilpailukyvyn säilyttäminen alalla edellyttää profiloitumista ja aktiivista yhteistyötä muiden vastaavien tilitoimistojen kanssa. Asiakkaiden vaatimukset ovat muuttuneet, ja erityisasiantuntijuuden merkitys kilpailutekijänä on kasvanut. Yritykset odottavat tilitoimistoilta enemmän konsultointia ja raportoinnin avulla saatavaa lisäinformaatiota perinteisen kirjanpidon rinnalle. Projektin tarkoituksena oli kehittää tilitoimistojen asiantuntijuutta, auttaa luomaan uudenlaista liiketoimintaa kunkin ydinosaamisen pohjalta ja luoda paikallinen tilitoimistoverkosto syventämään tilitoimistojen välistä yhteistyötä. Hankkeen peruslähtökohtana oli tehdä tilitoimistosta luonteva osa asiakasyrityksen toimintaprosesseja. (Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke, 2010.)

Tilitoimistojen palvelu on muodostunut aiemmin lähes pelkästään perinteisen laskentatoimen ja tilinpäätösinformaation tuottamisesta, mutta sähköinen taloushallinto mahdollistaa uusien palvelujen tarjoamisen. Asiakkaat haluavat myös lisää asian-

tuntijapalveluja, joiden puuttuminen on aiheuttanut tyytymättömyyttä asiakkaissa. Projektin kautta on ilmennyt, että vaikka tilitoimistoyrittäjät ovat nimenomaan las-kentatoimen ammattilaisia, heiltä usein jäävät oman toiminnan kannattavuuden sel-vittäminen ja toiminnan strateginen suunnittelu toissijaisiksi valtavassa kiireessä. Syynä on usein paine selviytyä peruskirjanpityöstä, eikä muisteta keskittyä olennai-seen eli miettimään, kuinka toimintaa ja prosesseja voitaisiin tehostaa ja siten paran-taa myös tuottavuutta. Sipilän (1999, 15) toteamus

”asiantuntijat, jotka arvostavat professionaalisuutta omassa työssään, eivät aina ole sitä oman toimintansa ohjauksessa”

pätee myös tilitoimistoympäristössä. Pienten tilitoimistojen on pyrittävä kuitenkin säilyttämään asiakasläheinen ilmapiiri ja yksilöllinen palvelu, jotka ovat niille tärkeitä kilpailuetuja verrattuna suuriin tilitoimistokonserneihin, jotka pystyvät kilpailemaan myös hinnalla, kun toiminta on tehostettu äärimmilleen.

Tilitoimistojen asiakaskannattavuutta on tutkittu hyvin vähän opinnäytetöissä. Yksi opinnäytetyö käsittelee asiakaskannattavuutta ja muutama palvelujen tuotteistamis-ta ja kannattavuuden parantamista. Näin ollen tutkimukselle on tarvetta, ja pyyntö tutkimuksen tekemiselle on tullut projektissa mukana olevalta tilitoimistoyritykseltä. Toimeksiantaja on keskisuomalainen tilitoimisto, joka työllistää keskimäärin kaksi-toista henkilöä.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Säilyttääkseen kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä tilitoimistojen on aiempaa enemmän kiinnitettävä huomiota kannattavuuteensa ja siten myös asiakas-kannattavuuteen. Toimeksiantajayrityksessä oli pohdittu asiakaskannattavuuden selvittämistä, ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttaman ”Tilitoimistojen kehittä-mishankkeen” kautta yritys etsi toteuttajaa asiakaskannattavuustutkimukselle. Tilitoimiston toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa, mutta siitä huolimatta tilitoimistossa oli tuntuma, että kaikilta asiakkailta ei jää tarpeeksi katetta tai osa asi-akkaista on jopa kannattamattomia.

Tutkittavassa tilitoimistossa ei ollut aiemmin seurattu asiakaskannattavuutta eikä asiakkaisiin käytettyä aikaa. Tarkoituksena oli selvittää tilitoimiston asiakaskannattavuustilanne kuukauden ajalta kerättyjen ajankäytön seurantatietojen ja vastaavien laskutustietojen pohjalta. Tietojen avulla pyrittiin etsimään asiakkuuksista yhteneviä tekijöitä, jotka selittäisivät syitä kannattavuuteen tai kannattamattomuuteen ja etsimään keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Isoissa tilitoimistoissa asiakaskannattavuutta tutkitaan järjestelmällisesti, mutta pienissä tilitoimistoissa resurssipula ja joskus osaamattomuuskin voivat olla syynä siihen, että asiakaskannattavuuksia ei seurata eikä pohdita asiakkuuksiin liittyviä strategisia muutoksia kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millainen on tilitoimiston asiakaskannattavuus?

Kuinka tilitoimiston asiakaskannattavuutta voitaisiin parantaa?

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tilitoimiston asiakaskannattavuudet eri asiakas-segmenteissä ja toiminnoissa sekä etsiä syitä siihen, miksi kaikilta asiakkailta ei jää katetta, vaikka toiminnan kokonaiskannattavuus onkin hyvä. Tavoitteena oli myös pohtia keinoja asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Näitä voisivat olla palvelujen tuotteistaminen, hinnoittelun ja totuttujen laskutusikäntöjen muuttaminen, palvelutarjooman laajentaminen ja asiakkuuksien johtaminen.

Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ainoastaan tutkittavan tilitoimiston toimintaa ja sen käytössä olevia laskutusikäntöjä sekä hinnoittelua. Tilitoimiston muiden kuin asiakaskannattavuuteen liittyvien toimintaprosessien tarkempi selvittely ja toimintaprosessien tehostaminen sekä kilpailevien tilitoimistojen hinnoittelu rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Ajankäytön seuranta koski kaikkien tutkittavan toimipisteen työntekijöiden ajankäyttöä ja kaikkia asiakkaita, mutta seuranta rajattiin yhteen kuu-

kauteen. Tilitoimiston toisen pienemmän toimipisteen asiakkaat ja työntekijät sekä kustannukset rajattiin pois tutkimusaineistosta.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Toimintatutkimus (action research) on kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien sekoitus, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus (Kananen 2009, 11). Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään ratkaisu käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan ja kehittämään toimintaa paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 102.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään saamaan aikaan pysyvä muutos toiminnassa. Tutkimuksessa on mukana tutkijan lisäksi organisaation työntekijöitä, joita ongelma koskee. Yhteistyö voi joskus olla haasteellista, jos tavoitteet poikkeavat toisistaan. (Kananen 2009, 9.)

Tutkimusongelman määrittämisvaiheessa tarvitaan mitä-kysymyksiä, jotka ovat kaikkien tutkimusten lähtökohtana, eikä ilman mitä-kysymyksiin saatuja vastauksia voida edetä toimintatutkimusvaiheeseen (Kananen 2009, 25). Perinteisessä laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa jo tutkimuskysymykset hakevat vastausta siihen, miten ja millä keinoilla toimintaa voidaan parantaa (Kananen 2009, 13). Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä on, ”Kuinka tilitoimiston asiakaskannattavuutta voitaisiin parantaa?”

Toimintatutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen muoto. Toimintatutkimus edellyttää taustalle laadullista tutkimusta, mutta se jatkaa pidemmälle, sillä sen avulla pyritään ratkaisemaan ongelma ja saamaan aikaan muutos. (Kananen 2009, 23.) Tamminen (1993) esittelee yhtenä toimintatutkimuksen tutkimusotemuotona kehittämistutkimuksen, jossa on tärkeitä jakaa vastuu tutkimuksen tekemisestä tutkijan ja toimijoiden kesken. Tutkijan on osoitettava esimerkiksi yksinkertaisilla pienten ongelmien ratkaisulla, että hänellä on annettavaa toimijalle. Toimijan taas on osoitettava, että tutkimus on mahdollista tehdä ja se edellyttää tutkijan melko

vapaata pääsyä organisaation tietoihin. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa erityisesti tutkittavalle organisaatiolle sopiva, käytännössä toimiva parannus, kuten ongelmanratkaisu tai järjestelmä. Tutkijan on hallittava alan yleinen teoria, tilannekohtainen teoria ja muodostettava niiden pohjalta organisaatiokohtainen teoria. (Tamminen 1993, 154, 156.)

Toimintatutkimusta on kritisoitu, koska tutkimuskohde on tilanteeseen sidottu, otos on rajoitettu eikä siksi edustava, muuttujia ei pystytä kontrolloimaan eikä tuloksia yleistämään. Myös tavoitteiden epäselvyys ja teorian ja käytännön puutteellinen toisiinsa kytkeminen ovat saaneet osakseen kritiikkiä. (Metsämuuronen 2006, 105.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kerätään usein haastatteluilla. Tutkimushaastattelumuotoja ovat lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu on ehkä yleisin tutkimushaastattelun muoto, jossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aihealueet, joita tutkimusongelman ratkaisemiseksi on välttämätöntä tutkia. Haastateltavat on tärkeätä valita tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen ja mielellään omakohtaisen kokemuksen perusteella. (Vilkkä 2005, 100–101, 114.)

Joitakin organisaation toiminnan kehittämiseksi tehtyjä opinnäytetöitä on toteutettu tapaus- eli case-tutkimuksina. Tapaustutkimus määritellään toiminnassa olevan tapahtuman tutkimiseksi, jossa tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti tietoja ja ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Tapaustutkimukset ovat usein ”askel toimintaan”, ja lähtökohta voi olla toiminnallinen. Tutkimuksista saatuja tuloksia sovelletaan myös käytännössä. (Metsämuuronen 2006, 91.) Liikealan tutkimuksissa tapaus-tutkimus on käyttökelpoinen, jos tutkittavaa ilmiötä on vaikea tarkastella toimintaympäristönsä ulkopuolella ja tutkittavia käsitteitä ja muuttuvia tekijöitä on vaikeata mitata. Se on suositeltava lähestymistapa, kun haetaan vastauksia kysymyksiin, kuinka ja miksi. Tapaustutkimukset ovat usein luonteeltaan selittäviä, tutkivia ja kuvailevia. (Ghuri & Gronhaug 2002, 171–172.) Toimintatutkimus kuitenkin eroaa tapaus-tutkimuksesta siinä, että toimintatutkimuksen avulla pyritään saamaan organisaation toimintaan pysyvä muutos (Kananen 2009, 88).

1.4 Tutkimuksen yleistettävyys

Tutkijan on tärkeätä muistaa, että tutkimuksen yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta, vaan aina tulkinnasta, joka on tulos tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisestä vuoropuhelusta. Yleistettävyys ei ole keskeistä laadullisessa tutkimuksessa, koska siinä tavoitteena on yleisen ymmärryksen lisääminen kiinnittämällä mielenkiinto johonkin ainutkertaiseen. Tutkijan on osattava yhdistää erilaisia havaintoja ja siten osoitettava yleistettävyden taitoaan tutkimuksen aikana eli tarkastella yksittäistä tapausta yleisemmällä tasolla. Laadullinen tutkimus etenee koko ajan ”yleistettävyttä” silmällä pitäen. Kun tutkimustulokset vastaavat tutkimuskohdetta ja tutkimukselle asetettuja päämääriä ja nousevat esiin tematisoidusta kokonaisuudesta, voidaan tutkimusta pitää pätevänä ja yleistettävänä. Tutkijan on otettava tutkimuksessaan kantaa lakeihin, sääntöihin ja aiempiin tutkimuksiin aiheesta sekä vertailtava omaansa muihin tutkimuksiin. (Vilkkä 2005, 158 – 159.) Laadullisen tutkimuksen yleistettyä eli siirrettävyyttä voidaan parantaa lähtötilanteen ja tehtyjen oletusten riittäväällä dokumentaatiolla (Kananen 2009, 94).

1.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti jaetaan usein ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Laadullisessa tutkimuksessa ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkijan tekemien tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston johtopäätösten pysyvyyttä. Tutkijan tieteellinen ote ja tieteenalan hallintaan liittyvä osaaminen tukevat sisäistä validiteettia. (Metsämuuronen 2006, 198.) Toimintatutkimuksessa validiteetin osoittaminen tapahtuu tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella (Tamminen 1993, 158). Validiteetti varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja tutkimalla oikeita asioita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät kuitenkaan sovellu sellaisenaan toimintatutkimukseen, koska se koostuu joukosta tutkimuksia. Triangulaatio eli useamman tutkimusmenetelmän käyttäminen saattaa kuitenkin parantaa luotettavuutta. (Kananen 2009, 87–88, 94.)

Laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimuskohde ja tulkittava materiaali sopivat yhteen ja teoria on rakennettu suunnitelmallisesti aihealueen keskeisiin käsitteisiin liittyvästä viitekehyksestä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on viime kädessä tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska tutkija on joutunut

itse tekemään valinnat ja ratkaisut vaihtoehtojen välillä tutkimuksen edetessä ja hänen on perusteltava jokainen valintansa. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimuksen ajan, ja tekstissä kuvataan ja perustellaan, minkä vaihtoehtojen välillä valinnat on tehty, mitä ovat valitut ratkaisut ja kuinka ratkaisuihin on päädytty. Tehtyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja sopivuutta suhteessa tavoitteisiin on myös arvioitava. Vaikka tutkija olisi yksityiskohtaisesti ja perustellusti dokumentoinut tutkimuksen etenemisen, voi toinen tutkija päätyä erilaiseen lopputulokseen. Se ei kuitenkaan välttämättä vähennä tutkimuksen ja valitun menetelmän luotettavuutta. (Vilka 2005, 158–159.) Tutkimuksen puolueettomuus ja läpinäkyvyys sekä avoimuus ovat myös keskeisiä luotettavuuden kriteereitä. (Vilka 2005, 160; Metsämuuronen 2006, 198.)

Jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen kokonaisuus, jota ei ole mahdollista käytännössä toistaa samanlaisena, koska lopputulokseen vaikuttaa tutkijan teoreettinen perehtyneisyys ja ymmärrys aihealueesta. Jos tutkija on onnistunut kuvaamaan tutkimuskäytäntönsä muiden ymmärtämässä muodossa, pitäisi toisenkin tutkijan muiden tulkintojensa ohessa päätyä myös samaan tulkintaan tutkimuksesta. Ilman jonkinlaista käytännön toistettavuutta tutkimus menettää merkityksensä alan tutkimuskentässä. Tutkimuksen lukijan on päädyttävä tekijän kanssa samaan tulokseen, jotta teoreettisen toistettavuuden periaate toteutuu. (Vilka 2005, 159–160.) Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan käsittää eri tulkitsijoiden samanlaisena, ristiriidattomana tulkintana aiheesta. Ajallinen pysyvyys ei kuitenkaan ole todennäköistä, mikä johtuu ilmiön luonnollisesta muuttumisesta.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Laajasta opinnäytetyön aihealueeseen liittyvästä teoriasta on poimittu tutkimuksen kannalta keskeiset osa-alueet. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaskannattavuuden selvittämiseen kytkeytyvän kustannuslaskennan osalta lähinnä toimintolaskennasta ja sen tuomista hyödyistä. Kannattavuuteen liittyviä käsitteitä käydään läpi lyhyesti ja laajemmin asiakaskannattavuutta sekä asiakaskannattavuuden selvittämistä kustannuslaskennan avulla. Asiakaskannattavuuden selvittämisestä ei ole hyötyä ilman asiakkuuksien johtamista, johon liittyviä käsitteitä tuodaan esiin monipuolisesti

asiakassegmentointiin, asiakkuuksien arvonmäärittelyyn ja asiakaslähtöiseen liike-toimintamalliin kytkeytyvän teorian avulla. Palvelujen tuotteistaminen, palvelupakettien rakentaminen ja hinnoittelu ovat ajankohtaisia toimenpiteitä pienissä tilitoimistoissa ja niitä käsitellään teoriataustana asiakaskannattavuuden parantamisen keinoille.

Empiirisessä osuudessa selvitetään toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden tilaa ja etsitään yhteneviä tekijöitä kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä. Saatujen asiakaskannattavuustietojen pohjalta etsitään keinoja kannattavuuden parantamiseksi, kuten palvelujen tuotteistamista ja palvelupakettien rakentamista sekä hinnoittelua. Opinnäytetyössä pohditaan, voiko kannattavuutta parantaa tarjoamalla enemmän asiantuntijapalveluja, johtamalla asiakkuuksia ja luopumalla kannattamattomista asiakkuuksista, joita ei pystytä muuttamaan kannattaviksi, sekä kehittämällä kannattavia asiakkuuksia edelleen. Hinnoitteluperiaatteiden ja laskutusikäytäntöjen muuttamista tilitoimiston nykykäytännöstä tuodaan esiin ja etsitään perusteluja muutosehdotuksille. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa projektissa mukana olevissa tilitoimistoissa sekä mahdollisesti muilla vastaavan tyyppisillä palvelualoilla. Tutkittavan tilitoimiston asiakkaille on tehty syksyllä 2012 asiakastyytyväisyyskysely, jonka vastauksista pyritään löytämään tukea kannattavuuden parantamisehdotuksille.

Opinnäytetyöhön rakennetaan toimintamalli, jolla toimeksiantajana ollut tilitoimisto ja muut vastaavat organisaatiot pystyvät myöhemminkin selvittämään asiakaskannattavuuksia. Malli voi olla pohjana myös tarjouksentekovaiheessa määriteltäessä vastaavan tyyppisten asiakasyritysten palvelupaketteja tai palvelutarpeen mukaisia veloituslaskutuksia, jotka kattavat asiakkaan palvelemisesta aiheutuneet kustannukset ja tuottavat tavoitteiden mukaista voittoa, mutta ovat kuitenkin kilpailukykyisiä.

Syvyyttä tutkimukseen saadaan Jyväskylän ammattikorkeakoulussa syksyllä 2012 ko. tilitoimiston asiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista ja tilitoimistolle aiemmin tehdystä opinnäytetöistä, jotka liittyvät sähköiseen ostoreskontran ja sähköisen kierrätysjärjestelmän hankintaan sekä strategiseen johtamiseen.

2 KUSTANNUSLASKENTA

Opinnäytetyössä sovelletaan pienimuotoisesti asiakaskannattavuuslaskelmissa yleisesti käytettävää toimintolaskentaa, joten viitekehyksessäkin keskitytään kustannuslaskennassa lähinnä toimintolaskentaan. Perinteinen kustannuslaskenta ei välttämättä sovellu asiakaskannattavuuden selvittämiseen.

Perinteisellä kustannuslaskennalla tarkoitetaan yleensä kolmivaiheista laskentaa, jossa selvitetään laskentakauden kokonaiskustannukset ensin kustannuslajeittain, kuten palkat, vuokrat, tarvikkeet jne. Seuraavaksi suoritetaan kustannuspaikkalaskenta kohdistamalla välilliset kustannukset kustannuspaikoille, esimerkiksi varastoon, hallintoon tai valmistusosastolle. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan suoritekohtainen laskenta, jolloin välilliset kustannukset kohdistetaan suoritteille käyttämällä kohdistamisperusteina jako- ja lisäyslaskentaa. Menetelmä on liian suoraviivainen tuote- ja asiakaskustannuksien laskemiseen, koska sen avulla yleiskustannukset kohdistetaan suoritteille väärillä perusteilla. (Alhola 2008, 11–13.) Järvenpään ym. (2010, 130) mukaan perinteisellä kustannuslaskennalla kohdistuu erikoistuotteille liian vähän kustannuksia ja vastaavasti perustuotteille liian paljon.

Jyrkkiön ja Riistaman (2004) mukaan palveluyrityksissä on kustannuslaskennan tavoitteena selvittää suoritekohtaiset kustannukset, mutta usein lasketaan myös asiakaskohtaisia kustannuksia. Kustannuslajilaskennan avulla voidaan määritellä työ- ja materiaalkustannukset välitöntä työtuntia kohden. Esimerkkinä käytetään tilitoimistoa, jossa kirjanpitäjän kokonaistyöajasta määritellään asiakkaiden tehtävien hoitoon käytetty työaika prosentteina ja sen perusteella saadaan selville asiakkaisiin käytetyt työtunnit. Palkka- ja henkilösivukulukustannukset jaetaan saadulla tuntimäärällä. Kustannuspaikkalaskennan avulla selvitetään pinta-alojen perusteella jaetut vuokratkustannukset ja arvioitu osuus poistoista ja toimistokustannuksista. Suoritekohtaisella laskennalla selvitetään kirjanpitopalvelun kustannukset työtuntia kohden sisältäen kiinteät kustannukset kokonaisuudessaan tai erottamalla kiinteistä kustannuksista esimerkiksi atk:n erilliskustannukset. Asiakaskohtaisella laskennalla pystytään selvittämään asiakaskannattavuus, jonka avulla voidaan analysoida tilitoimiston tulosta.

Asiakaskate saadaan asiakaskohtaisten tuottojen ja kustannusten erotuksena. (Jyrkiö & Riistama 2004, 80–83.)

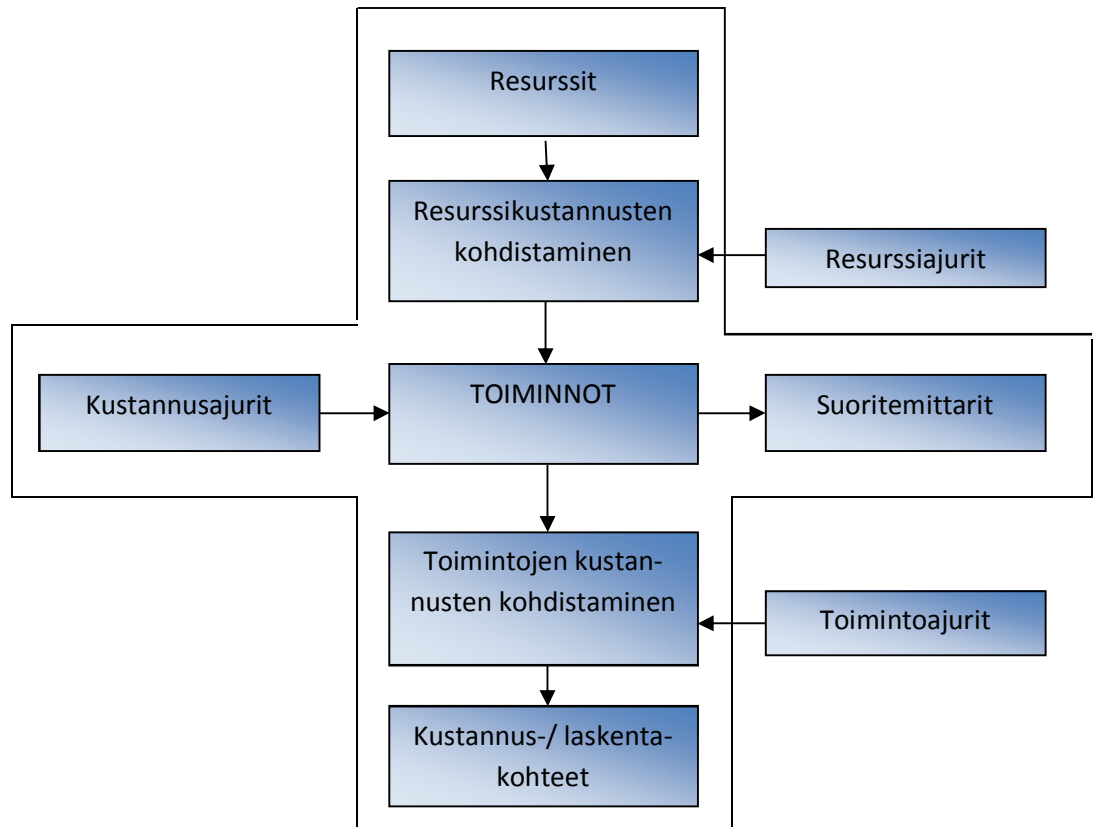
Yritysten toiminta on muuttunut asiakaslähtöisemmäksi, tuotantotekniikka on kehittynyt, tuotteet ovat monimutkaistuneet, ja palveluvalikoima on lisääntynyt. Näiden lisäksi muutokset kustannusrakenteessa ovat saaneet aikaan uusia päätöksentekotilanteita, jotka edellyttävät perinteistä kustannuslaskentaa monipuolisempia kustannuslaskentajärjestelmiä. (Alhola 2008, 15–16.)

2.1 Toimintolaskenta

Toimintolaskennan lähtökohtana on, että toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, kuten henkilöstö, toimitilat ja koneet, ja aiheuttavat siten kustannuksia. Kustannukset kohdistetaan ensin ensimmäisen tason kustannusajurien eli resurssiajurien avulla toiminnoille ja edelleen toisen tason kustannusajureilla eli toimintoajureilla laskentakohteille, esimerkiksi tuotteille. Alun perin toimintolaskentaa hyödynnettiin lähinnä tuotelaskennassa, mutta nykyään myös palvelu-, asiakas- ja sopimuslaskennassa. Kustannusajurien kartoittaminen ja valitseminen on toimintolaskennan kriittisimpiä vaiheita, sillä väärin valitut ajurit johtavat virheellisiin tuloksiin. Toimintolaskenta seuraa kustannuksia organisaation toimintojen operatiivisista tiedoista eli siitä, mitä ihmiset ja koneet yrityksessä todella tekevät. Toimintoja kartoitettaessa on pohdittava, mihin toimintoon yksittäiset tehtävät kuuluvat. Esimerkiksi tilauksen käsittelytoiminto saattaa sisältää puhelimeen vastaamisen, tilauksen vastaanottamisen, tallentamisen järjestelmään, varastotilanteen selvittämisen ja tilauksen vahvistamisen. (Alhola 2008, 31–32, 44.)

Alhola havainnollistaa toimintolaskennan kahta näkökulmaa CAM-I (Consortium for Advanced Manufacturing - International) -ristikon avulla (ks. kuvio 1.). Kuvion vertikaalinen näkökulma liittyy kustannusten kohdistamiseen ja antaa informaatiota resursseista, toiminnoista ja laskentakohteiden kustannuksista. Horisontaalinen eli prosessien tehokkuuden näkökulma antaa tietoa toimintojen kustannuskohdistamisesta, suorituskyvyn mittareista ja siitä, kuinka toimintoihin liittyvä työ tehdään. Tarkoi-

tuksena on mitata ja kehittää tuotteen tai palvelun tuottamiseksi tarvittavaa kokonaisprosessia. (Mts. 34–35.)



KUVIO 1. Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa. (Alhola 2008, 34.)

Oikean kohdistimen valitseminen edellyttää organisaation toimintojen selvittämistä ja ryhmittämistä sekä toimintojen hierarkkisten tasojen tunnistamista. Toimintoajurin on oltava samantasoinen kuin toiminnonkin, mikä tarkoittaa sitä, vaikuttaako toiminto välittömästi tuotteen kustannuksiin vai ei. Toiminnot voidaan luokitella esimerkiksi ylläpito- eli yritystason, tuotetason, erätason ja yksikkötason toimintoihin. *Yritystason toiminnot* aiheuttavat ylläpitokustannuksia, joiden määrä ei riipu yksittäisten tuotteiden volyymeisterä ja toiminnot poistuvat vasta, jos yritys lopetetaan. *Tuotetason toimintojen kustannukset* aiheutuvat yksittäisen tuotteen valmistamiseen liittyvistä toiminnoista. Kustannukset kasvavat useimmiten tuotteen monimutkaistuessa ja tuotemuunnosten tai tuotenimikkeiden lisääntyessä. *Erätason kustannukset* eivät yleensä riipu valmistusmäärästä, vaan tuote-erien lukumäärästä. *Yksikkötason kustannukset* sitä vastoin muuttuvat suoraan volyymin suhteessa, ja ne

kohdistetaan suoraan tuotteelle. Tuotteita, palveluja ja asiakkaita koskevia päätöksiä tehtäessä on tärkeitä huomioida toimintolaskennan näkökulmasta tehty toiminto- ja kustannusluokittelu, joka selventää, mitkä kustannukset todella reagoivat asiakkaissa tai tuotteissa tapahtuviin muutoksiin. Toimintoja voidaan luokitella myös ydin- ja tukitoimintoihin, arvoa lisääviin, lisäämättömiin ja tuhoaviin toimintoihin. (Alhola 2008, 37–39.) Tilitoimistoissa yritystason toimintojen kustannuksia ovat esimerkiksi vuokrat. Tuotetason toimintojen kustannuksia ovat vaikkapa henkilöstön koulutus- kustannukset ammattitaidon ylläpitämiseksi. Yksikötason kustannuksia ovat tehdyt työtunnit, jotka kohdistetaan suoraan asiakkaille.

Toimintoajureilla eli toisen tason ajureilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tietyn toiminnon suoritustiheyteen ja siihen, että kyseistä toimintoa yleensä- kään suoritetaan. Toimintoajurien lisäksi on joskus tarpeellista käyttää yksikkö- eli laskenta-ajureita, jotka auttavat havaitsemaan kustannuseroja saman toimintoryh- män toiminnoissa. Yksikköajureilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon resurssikulutukseen eli kustannuksiin ja toiminnon suorittamis- tapoihin. Esimerkiksi toiminnon ”myyntireskontran hoito” toimintoajurina voisi olla laskujen lukumäärä ja yksikköajurina vientilaskujen lukumäärä, joka vie aikaa huo- mattavasti enemmän normaaliin laskuun verrattuna. Toimintojen lukumäärä yrityks- sissä on yleensä suuri, joten samankaltaisia toimintoja on järkevää yhdistellä käyttä- mällä toimintoaltaita kustannusten selvittämiseksi. (Mts. 48–49.)

Toimintolaskennassa kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mu- kaisesti, ainoastaan ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset jätetään kohdistamatta (Alhola 2008, 41). Järvenpään ym. (2001) mielestä kaikkia yleishallinnon kus- tannuksia ei kannata kohdistaa yksittäisille asiakkaille, mutta ylikapasiteetin kustan- nukset pitää kuitenkin saada katettua ja ne pitäisi käsitellä periodikustannuksina (Jär- venpää, Partanen, Tuomela 2001, 247–248). Myös Suomala ym. (2011) tuovat esiin käyttämättömän kapasiteetin kustannukset, jotka on huomioitava laskelmissa, kun arvioidaan toimintojen kohdistimien määrää. Esimerkkinä he käyttävät tarjouksen tekemisen kustannusta. Jos tehdään 400 tarjousta vuodessa ja resurssikustannus on 40.000,00 euroa vuodessa, tarjouksen kustannus on 100,00 euroa. Jos kapasiteetin käyttöaste onkin 50 %, niin kustannus on 200,00 euroa/tarjous. Kun tämä kustannus

kohdistetaan laskentakohteelle, esimerkiksi asiakkaalle, voidaan nähdä tarpeelliseksi nostaa hintoja, mikä taas saattaa vähentää tarjousten määrää vielä lisää. Järkevämpää on olla rasittamatta asiakasta lisäkustannuksilla, jotka eivät johdu asiakkaasta vaan asiakkaiden puutteesta. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 142–143.)

Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet ovat tavoitteenasettelu, tiiminmuodostus, projektisuunnitelma, toimintoanalyysi, kustannusajurien määrittäminen, toimintopohjaisten kustannusten laskeminen ja laskentatietojen hyväksikäyttö sekä toimenpiteet. Toimintoanalyysi on työkalu, jonka avulla selvitetään, mitä organisaatiossa tehdään, kuinka toiminnot liittyvät toisiinsa, mikä on toimintojen lisäarvo ja mitä toimintojen suorittaminen maksaa. Toimintoanalyysin ensimmäinen vaihe on toimintojen kartoittaminen, jossa valitaan esimerkiksi kymmenen eniten organisaation resursseja kuluttavaa toimintoa. Asiakaskeskeisyyttä korostettaessa pohditaan, mitkä toiminnoista liittyvät suoraan asiakkaaseen. Analyysin avulla selvitetään, mihin yrityksen resurssit kuluvat, kuluvatko ne liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin toimintoihin ja tehdäänkö yrityksessä oikeita asioita. Usein kartoitus tehdään avainhenkilöitä eli toimintoja suorittavia ja toiminnoista tietäviä haastatteleamalla. Haastateltavat määrittelevät, kuinka paljon aikaa he käyttävät vuodessa kuhunkin toimintoon. Toiminto pystytään selkeästi rajaamaan muista toiminnoista, ja sille voidaan määrittää suorite eli tuotos, jonka se tuottaa. Tärkeätä on pohtia, mitä lisäarvoa toiminto tuottaa asiakkaalle ja mitä resursseja toiminnon suorittaminen edellyttää henkilöresurssien lisäksi. Analyysin avulla toiminnot voidaan luokitella niin, että niitä on helppo analysoida ja käyttää apuna päätöksenteossa. (Alhola 2008, 93–96.) Tilitoimistoympäristössä keskeisiä toimintoja ovat esimerkiksi kirjanpityö, tilinpäätöstyö, myynti- ja ostoreskontra sekä palkanlaskenta.

Jotain tiettyä liiketoiminnallista kehittämissuunnitelmaa varten tarvittava toimintolaskenta voidaan toteuttaa kertaluonteisena selvityksenä. Tällainen toimintolaskentamalli on jatkuvassa käytössä olevaa toimintolaskentaa yleispiirteisempi toimintojen ja kustannusten kohdistustekijöiden valinnassa. Kertaselvityksessä tutkitaan tarkasti oleellisia kustannusryhmiä, kun muut kustannukset voidaan mallintaa kevyemmällä menettelytavoilla ja yhdistää toimintoja ja niiden kustannuksia isommiksi kokonaisuuksiksi. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen. 2010, 144.)

Toimintolaskennan tietojen kokoaminen, ryhmitteleminen ja laskeminen ovat työläitä. Moniin tuotannonohjaus- ja taloushallinnon ohjelmistoihin on saatavilla valmiit linkit erillisiin toimintolaskentaohjelmistoihin. Usein toimintolaskenta on järjestetty rinnakkaislaskennaksi, jolla tehdään laskelmia kertaselvityksenä harvakseltaan. Organisaatiot saattavat kokeilla toimintolaskentaa, mutta luopuvat siitä järjestelmien huonon yhteensopivuuden, epävarmojen hyötyjen ja korkeiden kustannusten vuoksi. Toimintolaskentaan kohdistuneen kritiikin johdosta siitä on esitetty myös aikaperusteinen toimintolaskentamalli, joka perustuu havaintoon, että ajureiksi valitaan käytännössä useimmiten käytetty työaika. Malli on yksinkertaisempi ja parempi. Toimintoajureina käytetään pelkästään aikaa ja toiminnoille kuuluvien kustannusten kohdistaminen pohjautuu toimintokohtaisten kustannusajureiden yksikköhintojen käyttöön. Yksikköhintojen määrittelyssä arvioidaan (ks. kuvio 2.) aikayksikön kustannus eri toimintojen käytössä olevalle kapasiteetille ja toimintojen vaatima yksikköaika, joiden avulla määritellään kustannusajureiden yksikköhinnat eri toiminnoissa. (Pellinen 2006, 193–194.)

70 000 €/100 000 min. = 0,7 €/min.

Yhden tilauksen käsittelyn vaatima aika 5 min.

Tilauksen käsittelyn yksikköhinta: 5 min. x 0,7 €/min. = 3,5 €

KUVIO 2. Esimerkki aikaperusteisesta toimintolaskennasta. (Pellinen 2006, 194.)

Toimintolaskennan virheiden lähteitä ovat mittaus-, laajuus- ja määrittelyvirheet. Mittausvirhe tarkoittaa resurssiin, toimintoon tai kohdistimeen valittua virheellistä mittalukua. Laajuusvirheet liittyvät usein keskenään liian erilaisten resurssien tai toimintojen niputtamiseen resurssi- ja toimintoaltaisiin, jolloin aiheuttamisperiaate ei aina toteudu, kun kustannusaltaiden kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle. Määrittelyvirheet liittyvät usein virheellisiin ajurivalintoihin. Käytetään esimerkiksi aika-ajuria, vaikka tarkempi intensiteettiajuri kuvaisi toimintoa paremmin, koska se

mittaa suoraan, kuinka paljon toimintoa käytetään. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 144.)

Pellisen (2006) mukaan laskentatoimen laajuus-, mittaus-, kohdistus-, jaksotus- ja arvostusongelmat tulevat aina vastaan myös kustannusten ja tuloksen laskemisessa. Laajuusongelma tarkoittaa valintaa siitä, mitä tuottoja ja kustannuksia otetaan mukaan laskelmiin. Myös mittauksessa on useita vaihtoehtoja. Laskelmien lopputuloksena halutaan yleensä selvittää rajatun laskentakohteen kustannukset tai tulos. Kustannusten kohdistaminen laskentakohteille voidaan kuitenkin tehdä monilla eri menetelmillä. Menetelmän valinta voi vaikuttaa lopputulokseen oleellisesti. Koska kustannusten ja kannattavuuden laskemisessa selvitetään tuloksen ja muiden hyötyjen luomisessa vallitsevia syy- ja seuraussuhteita, pyritään laskelmia laadittaessa noudattamaan aiheuttamisperiaatetta, joka ohjaa etsimään uskottavia ja oikean suuntaisia perusteita kustannusten kohdistamiselle. Kustannuslaskenta kohdistuu useimmiten konkreettisiin, havaittaviin laskentakohteisiin, kuten tuotteet ja asiakkaat, joten rahamääräinen mitattavuus voi vaikuttaa helpolta. Rahamääräiset arvonmuodostusta selvittävät mittaukset ovat kuitenkin välillisiä, ja tulokset ovat riippuvaisia mittaajan tekemistä valinnoista. (Pellinen 2006, 53,57.)

2.2 Toimintolaskennan hyödyt

Järvenpää ym. (2010) näkevät toimintolaskennan hyötyinä paremman luotettavuuden ja tarkemman kustannusinformaation perinteisiin laskentamenetelmiin verrattuna. Toimintolaskenta auttaa ymmärtämään resurssikulutusta, kustannusten käyttäytymistä ja laskentaperiaatteita paremmin. Myös eri ryhmien informaatiotarpeet pystytään huomioimaan tarkemmin, koska laskentakohteiden valinta on joustavampaa. Kustannusten laskeminen ei vähennä kuitenkaan kustannuksia, vaan on pystyttävä valitsemaan oikeat toimenpiteet niiden vähentämiseksi, ja siihen tarvitaan laadukasta laskentainformaatiota. Kun tuote- ja asiakassuhteiden kustannukset ja kannattavuus ovat tiedossa, on mahdollista parantaa kustannustehokkuutta ja kannattavuutta. Parhaiten toimintolaskennasta hyötyvät organisaatiot, joissa on paljon yleiskustannuksia ja joissa niiden kohdistaminen tuotteille, palveluille ja asiakkaille ovat tärkeitä. Myös palveluliiketoiminnassa on usein hyödyllistä käyttää toimintolasken-

nan eri työvaiheisiin perustuvia, ajankäytön mukaisia kustannusten kohdistamistekijöitä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen, Pellinen 2010, 131–132.) On tärkeitä selvittää syitä etenkin sellaisiin kustannuksiin, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. (Alhola 2008, 27–28.)

Toimintolaskennan strategiset hyödyt organisaatioille ovat hinnoittelua ja tuotestrategioita helpottava parempi tuotekustannustieto sekä markkinoinnin ja asiakasstrategioiden kannalta tärkeät asiakas-, asiakasryhmä- ja jakelukanavakohtaiset kannattavuusanalyysit. Analyysien avulla on mahdollista keskittyä kannattavimpien asiakkaiden palvelemiseen tai kehittää kannattamattomia asiakassuhteita kannattavammiksi. Asiakkaiden kannattamattomuuden syitä ovat usein pieni asiakaskoko tai tilauskoko, suuri palvelutarve, toistuvat toimitukset tai ylivertaiset neuvotteluasemat. Toimintolaskennan voi jaotella hyödyntämisen kannalta operatiiviseen ja strategiseen toimintolaskentaan. Operatiivinen hyödyntäminen auttaa selvittämään, että tehdään asioita oikein ja strateginen hyödyntäminen, että tehdään oikeita asioita. Toimintolaskennasta ei aina ole hyötyä, jos sen avulla kohdistettavien yleiskustannusten osuus kustannusrakenteessa on pieni. Kuitenkin on havaittu, että joskus pienelläkin yleiskustannusten määrällä on joidenkin tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuteen ratkaiseva merkitys. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 90–92.)

Alhola (2008) tuo esiin toimintolaskennan hyötyinä seuraavia tekijöitä:

- Kannattavuus ja sen todelliset syyt selviävät.
- Tuottavuus tunnetaan ja siihen pystytään vaikuttamaan.
- Yleiskustannusten sisältö ja luonne ymmärretään ja tunnistetaan todelliset tarpeet ja mahdollisuudet vaikuttaa niihin.
- Laskentajärjestelmän omistus siirtyy tiedon tuottajilta tiedon käyttäjille.
- Laskenta järkeistyy, jolloin mitataan vain merkityksellisiä asioita, eikä ainoastaan asioita, joita on helppo mitata tai joita ennenkin on mitattu.
- Laskenta yksinkertaistuu.

Toimintolaskenta soveltuu erityisen hyvin korkean osaamistason yrityksiin ja sen hyödyt tulevat parhaiten esiin yrityksissä, joiden yksittäisten tuotteiden, asiakkaiden

ja asiakasryhmien resurssikulutus ei ole suorassa suhteessa valmistus- tai myyntivo-lyymiin. Toimintoajattelun avulla on mahdollista muuttaa organisaation taloushallinto ja laskentatoimi rasitteesta organisaation ratkaiseviksi menestystekijöiksi. (Alhola 2008, 77–78, 85.)

Sekä Alhola että Järvenpää ym. näkevät toimintolaskennan auttavan ymmärtämään paremmin tuotteiden ja asiakkaiden resurssikulutuksesta aiheutuvien kustannusten vaikutusta tuote- ja asiakaskannattavuuteen. Yleiskustannusten jakaminen aiheuttamisperiaatteen mukaan laskentakohteille selkiytyy ja kannattavuustietojen luotettavuus paranee. Järvenpään ym. mielestä toimintolaskennasta saatava hyöty on suurin, kun yleiskustannuksia on paljon, ja Alholan mukaan toimintolaskenta soveltuu parhaiten korkean osaamistason yrityksiin.

3 KANNATTAVUUS

Kannattavuus voidaan määritellä joko absoluuttisena tuottojen ja kustannusten erotuksena tai suhteellisena kannattavuutena (esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoaste). Voiton suuruus on perinteinen liiketoiminnan kannattavuuden mittari, mutta on otettava huomioon myös millaisilla panoksilla voitto on saatu aikaan. Kannattava yritys tuottaa sijoitetulle pääomalle jatkuvasti enemmän kuin mitä pääoman saannin ja käytön kustannukset ovat. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.)

Katetuottolaskentaa käytetään usein organisaation lyhyen aikavälin kannattavuuden arviointiin sisäisen päätöksenteon välineenä ja sen keskeinen tunnusluku on kate-tuotto eli myyntikate. Katetuottoajattelun lähtökohtana on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin. Katetuottolaskenta ei aina ole paras kannattavuuden mittari, koska se sisältää monia yksinkertaisia oletuksia, jotka eivät päde reaali maailmassa. Palveluyrityksissä käyttökate ja sijoitetun pääoman tuotto-prosentti voivat olla parempia kannattavuuden mittareita. (Eklund & Kettunen 2011, 64–65, 81).

Pientenkin yritysten olisi syytä jaotella kustannuksensa muuttuviin ja kiinteisiin, koska niiden avulla on helpompi selvittää hinnoittelun vaikutusta myynti- ja käyttökateisiin, sekä selvittää myynnin kriittistä pistettä (Koski 2008, 74). Pellisen (2006) mu-

kaan kustannusanalyseissä kustannukset jaotellaan usein muuttuviin ja kiinteisiin sen mukaan, miten niiden katsotaan olevan riippuvaisia toimintatason muutoksista. Muuttuvat kustannukset ovat riippuvaisia tuotannon määrästä. Osa kustannuksista on sekakustannuksia, jotka voivat olla sekä muuttuvia että kiinteitä, kuten puhelinkulut. Kiinteät kustannukset on katettava ilman toimintaakin. Kiinteistä kustannuksista organisaation oikeudellisen ja fyysisen olemassaolon säilyttämiseen tarvittavat sitoutuneet kustannukset, esimerkiksi vakuutukset, korot ja vuokrat, sekä operatiivisen johtamisen kustannukset, kuten johdon palkat, eivät ole siis riippuvaisia toimintatasosta. Kiinteistä kustannuksista esimerkiksi tuotekehityskustannuksiin pystytään kuitenkin vaikuttamaan. Kustannuksia suhteutetaan yleensä johonkin toiseen tekijään; muuttuvia toimintaan ja kiinteitä ajan kulumiseen. Päätöksenteon näkökulmasta on tiedettävä, mitkä kustannukset muuttuvat päätöksiä tehtäessä. (Pellinen 2006, 206–208.)

Katetuottolaskennan perusajatus on, että yksittäisestä tuotteesta saadun tuoton on katettava aina muuttuvat kustannukset, mutta ei kaikkia kiinteitä kustannuksia. Siksi yksittäiselle suoritteelle kohdistetaan ainoastaan muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset käsitellään koko yrityksen tasolla yhtenä eränä. Kiinteät kustannukset ja tulos on saatava katettua katetuotolla, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 21.)

Myyntin kriittinen piste kertoo, paljonko myyntiä on oltava, että myyntikate kattaisi organisaation kiinteät kustannukset. Poistot ja rahoituskustannukset on syytä huomioida kiinteinä kustannuksina, jolloin voidaan selvittää kriittinen piste, missä yritys tekee voittoa. Myyntikateprosentti eli käyttökateen ja liikevaihdon suhde kertoo paljonko liikevaihdosta jää muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen muihin kustannuksiin. (Koski 2008, 74–75.) Kriittisen pisteen analyysin avulla voidaan arvioida liiketoiminnan kokonaiskustannuksia ja kannattavuutta, mutta sitä voidaan käyttää myös yksittäisten päätösten apuna. Analyysin avulla voidaan muuntaa voittotavoitteet toiminnallisiksi tavoitteiksi, vaikkapa myyntimääriksi. (Pellinen 2006, 206–209.) Varmuusmarginaali kuvaa yrityksen toteutuneiden myyntituottojen ja kriittisen pisteen myyntituottojen erotusta (Eklund & Kettunen 2011, 69). Positiivinen varmuusmarginaali ilmaisee kuinka paljon myynti voi laskea ennen nollatulosta ja nega-

tiivinen kertoo, paljonko myyntiä pitäisi saada lisää, että saavutettaisiin edes nollatulos (Eskola & Mäntysaari 2006, 21).

Puolamäki (2007) korostaa, että organisaation kannattavuuslaskennan toteuttamisen on pohjaututtava strategiaan. Yleensä asiakkaisiin ja tuotteisiin jaettavat liiketoiminnan ytimessä olevat laskentakohteet on määriteltävä strategialähtöisesti. Tuottojen ja kustannusten tarkka rekisteröinti laskentakohderakenteen mukaisesti on kannattavuuslaskennan luotettavuuden edellytys. Ensisijaisesti käytetään toimintolaskentaa, jossa myös toiminnot ovat laskentakohderakenteen mukaisia. Tämä mahdollistaa asiakkaiden ja tuotteiden kustannusten kohdistamisen todellisen resurssikulutuksen mukaisesti. Kannattavuuslaskennan yksinkertaisin muoto on yhdistää tuotekustannustieto vastaaviin tuottotietoihin. Seuraavana tasona on asiakaskannattavuuden taso, jonka tavoitteena on selvittää poikkeavuudet asiakkaiden resurssikulutuksessa. Karkein taso on hierarkiataso eli strategisen liiketoiminta-alueen taso, jolle kunkin alueen asiakastuotot ja vastaavat strategisten liiketoiminta-alueiden kustannukset kohdistetaan. (Puolamäki 2007, 119–120.)

3.1 Asiakaskannattavuus

Merkittävä kannattavuuden osa-alue on asiakaskannattavuus, jota ei perinteisen kustannuslaskennan avulla pystytä selvittämään. Koska asiakkaat ovat erilaisia, on kustannusten selvittämiseksi otettava huomioon kaikki asiakaskohtaiset toiminnot. Saman tuotteen tai palvelun todelliset kustannukset eivät ole samansuuruisia kaikilla asiakkailla, koska toiset asiakkaat aiheuttavat työtä enemmän kuin toiset. Siksi tarvitaan asiakaskohtaista toimintojen kannattavuusseurantaa. Asiakaskannattavuuden seuraamisen avulla pystytään hinnoittelemaan tuotteet ja palvelut myös asiakkaan kannalta oikeudenmukaisesti ja kohdistamaan suuremmat kustannukset huonoimmin tuottaville asiakkaille. (Alhola 2008, 67.) Kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkuuksille voi olla kuitenkin haasteellista johtuen käytettävistä laskentajärjestelmistä ja laskentatarkkuuden tulisikin olla suhteessa saatavaan hyötyyn (Mäntyneva 2003,37).

Yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut merkittävästi, globaali kilpailu on lisääntynyt, teknologia ja valmistusjärjestelmät ovat kehittyneet. Asiakkaiden vaatimukset ja odotukset ovat lisääntyneet ja he haluavat laadukkaita, edullisia tuotteita ja palveluja. Muutokset edellyttävät entistä tarkempaa informaatiota tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuudesta. (Alhola 2008, 18–19.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet ns. Pareto -säännön pitävän paikkansa; 20 prosenttia yrityksen asiakkaista tuottaa 80 prosenttia yrityksen voitosta. Joissakin tapauksissa on esitetty, että 20 prosenttia asiakkaista tuottaisi yli 100 prosenttia voitosta. Tämä tarkoittaisi, että 80 prosenttia asiakkaista olisi yhteenlaskettuna kannattamattomia. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 249.) (Peppers & Rogers 2004, 120.)

Kaplanin ja Nortonin tutkimustulosten mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuo jopa 225 prosenttia tuloksesta ja 80 prosenttia asiakkaista tuhoaa siitä 125 prosenttia (Hellman & Värilä 2009, 124). Suuri osa yritysten asiakkaista on kannattamattomia, vaihdellen 20–80%, mutta ainoastaan suuret asiakkaat voivat olla todella kannattavia tai kannattamattomia perustuen suureen volyymiin (Storbacka 1999, 101–102). Koko organisaation kannattavuuteen vaikuttavat tuote- ja asiakastasolla tehdyt päätökset, sillä organisaatio ei pysty kattamaan menojaan omilla tuloillaan, ellei sillä ole kannattavia tuotteita ja asiakkaita (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 106).

Organisaation asiakaslähtöinen toimintatapa johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen, joka lisää asiakasuskollisuutta ja siten parantaa myös kannattavuutta. Asiakastyytyväisyyden aktiivisen seuraamisen avulla pystytään tutkimaan kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden välistä riippuvuutta. Tutkimusta vaikeuttavat kuitenkin asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden muutosten ajalliset eroavuudet sekä asiakastyytyväisyyden parantumisen eli positiivisten kokemusten välittymisen vaikutus muihin asiakkaisiin ja siten liikevaihdon lisääntymiseen. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 243.)

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 40) mielestä katetuottolaskenta soveltuu myös palveluyrityksiin, joissa on järkevää laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia. Osa asiakkaista on kannattamattomia, koska he kuluttavat paljon työaikaa ja aikaansaavat siten enemmän kustannuksia, joita ei voida laskuttaa asiakkaalta. Tutkittaessa asiakaskan-

nattavuutta on selvitettävä ensin yrityksen toiminnot ja mitä toimintoja ja kuinka paljon erilaiset asiakkaat käyttävät. Kustannukset kohdistetaan siten aiheuttamisperiaatteen mukaan ja hinnoittelun näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että samasta palvelusta voidaan veloittaa eri asiakkailta hyvinkin erilainen hinta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40–41.)

Yrityksen menestys perustuu pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja uskollisiin asiakkaisiin. Vaikka yritys toimisi asiakaslähtöisesti, on sen kuitenkin järkevää seurata asiakas- tai asiakasryhmäkohtaista kannattavuutta esimerkiksi asiakaskatteen (ks. kuvio 3.) avulla. Asiakaskohtaisten kustannusten tunteminen auttaa parantamaan yrityksen kannattavuutta. (Mts. 2006, 68.)

Myyntituotot asiakkaalta
./ asiakkaiden ostamien tuotteiden välittömät kustannukset
myyntikate
./ asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset
asiakaskate
asiakaskatteet yhteensä
./ yritystason välilliset kustannukset
yrityksen tulos

KUVIO 3. Kannattavuuslaskelma. (Eskola & Mäntysaari 2006, 69.)

3.2 Asiakaskannattavuuden selvittäminen kustannuslaskennan avulla

Asiakassegmentoinnissa ja asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa on asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta ensiarvoisen tärkeää (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 148). Organisaatio voi asiakaskannattavuuksia selvittäessään ryhmitellä asiakkaitaan maantieteellisen sijainnin, asiakasyritysten koon ja toimialan tai asiakkaiden tyyppin (henkilö- tai yritysasiakas) mukaan. Ryhmittelyperusteina voivat olla myös asiakasuskollisuus, kannattavuus tai asiakkuuden arvo jne. Asiakaskannattavuuden selvittämisessä voidaan käyttää apuna toimintopohjaista lähestymistapaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 72–73.)

Asiakaskohtaisessa päätöksenteossa käytetään johdon laskentatoimen informaatiota esimerkiksi selvitettäessä miten asiakaskohtainen kannattavuus vaihtelee asiakasryhmittäin, mistä eroavuudet johtuvat ja onko tarpeellista tehdä muutoksia asiakassopimukseen. Asiakaskohtaiset kustannukset eroavat toisistaan, vaikka asiakkaat hankkisivat identtisiä tuotteita tai palveluja. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen. 2010, 37)

Alhola (2008) havainnollistaa perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan eroavuutta esimerkillä tilitoimiston asiakaskannattavuudesta. Vähän työllistävän asiakkaan asiakaskate näyttää perinteisellä laskennalla, jossa käytetään vain yleiskustannuslisää, nk. palkkalisää (välilliset kustannukset/välittömät kustannukset * 100 % = xx %), paljon pienemmältä kuin toimintolaskennan avulla ja ylihinoittelee selkeästi asiakkaan käyttämät palvelut. Paljon työllistävän ns. hankalan asiakkaan asiakaskate näyttää vastaavasti perinteisellä laskennalla positiiviselta, kun toimintolaskenta osoittaa kannattavuuden olevan selkeästi negatiivinen. Perinteinen laskenta suosii siten työllistäviä asiakkaita. Todellisuudessa voitaisiin alentaa ”hyviltä” asiakkailta veloittettua hintaa ja ”hankalien” asiakkaiden hintaa nostaa. Osa kannattamattomista asiakkaista saattaa silloin vaihtaa tilitoimistoa, mutta tappiollisista asiakkaista kannattaakin luopua, ellei heitä pystytä muuttamaan kannattaviksi. (Alhola 2008, 68,72.)

Myös Pellinen (2006) on sitä mieltä, että asiakas, jonka myynneistä saadaan suurin myyntikate, ei ole silti aina kannattavin. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon asiakkaan palveleminen on kuluttanut yrityksen resursseja. Asiakkaittain on arvioitava erikoispalvelun osuus palvelusta ja asiakkaan kuluttamat resurssit. Seuraavaksi on pohdittava voiko asiakkaan hintaa muuttaa resurssikulutusta vastaavaksi, voiko palvelua tehostaa vai onko järkevää lopettaa asiakassuhde. Asiakkuuden erityispiirteiden ja kannattavuuden väliltä on etsittävä yhteyksiä. Kannattamattomat asiakkuudet ovat usein työllistäviä. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat asiakkuuden kesto sekä useat laadulliset ja hankalasti ennakoitavat tekijät. Pellinen käyttää myös esimerkkinä tilitoimistoa, jonka asiakaslaskutus tapahtuu toimitettujen kuittien määrän pohjalta. Kuittien määrä vuodessa ja siten myös asiakaslaskutus on asiakkailla A ja B yhtä suuri. Koska asiakas A käyttää asiakasneuvontaa 50 tuntia ja asiakas B 2 tuntia vuodessa, on A:n asiakaskate negatiivinen ja B:n positiivinen. Asian toteami-

nen edellyttää, että asiakkuuteen liittyvät tekemiset rekisteröidään. Saatujen kannattavuustietojen perusteella asiakkuudet voidaan luokitella kannattaviksi ja kannattamattomiksi sekä edelleen ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin, joiden kannattavuutta parantamaan kehitetään tarvittavat toimenpiteet. (Pellinen 2006, 227–229.)

Useissa palveluyrityksissä on työajan käytön kohdistaminen toiminnoille avainasemassa, jotta tuotteistettujen palvelujen toimintoperusteiset kustannukset voitaisiin selvittää. Kohdentaminen voidaan toteuttaa useilla tavoilla:

- kokonaistyöaika voidaan kohdistaa toimintoihin työntekijän oman tai esimiehen arvion pohjalta jakamalla työaika toiminnoille prosenttiosuuksien perusteella, joka on helppo ja nopea tapa, mutta antaa vain yleiskuvan asiasta
- kokonaistyöaika voidaan jakaa toiminnoille työntutkimuksen perusteella, jolloin työntekijä kirjaa eri toimintoihin käyttämänsä työajan esimerkiksi 15 minuutin tarkkuudella 1-4 viikon ajan tyypillisimpien työtehtäviensä osalta, tiedot kerätään esimerkiksi osastokohtaisesti ja työaika kohdistetaan toimintojen kautta laskentakohteille näin saatujen suhteellisten osuuksien mukaan
- työtunnit voidaan kirjata seurantajärjestelmiin jatkuvasti joko manuaalisesti tai automaattisesti, tämä tapa on yleistynyt asiantuntijatyössä
- keskimääräinen ajankäyttö voidaan määrittää työtehtävä- tai työvaihekohtaisesti ilman jatkuvaa seurantaa tai kokonaistyöajan tarkkailua, jolloin näin saatuja toimintojen suoritusajkoja pystytään käyttämään kustannuslaskentasovelluksessa jatkuvasti.

Jos työajan seuranta toteutetaan väärällä tavalla tai puutteellisesti, voi se aiheuttaa suuriakin virheitä eri laskelmiin. Seurantaa ei kannata käyttää työntekijöiden suoritusten arviointiin, koska se voi aiheuttaa järjestelmiin kirjattavien työaikojen manipuloitua. Työntekijät on saatava suhtautumaan työajan seurannan kirjaamiseen positiivisesti ja tarpeeksi vakavasti, että saadaan laadukasta ajankäyttötietoa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 142–144.)

Palvelusektorilla kustannukset ovat ensisijaisesti henkilöstösidonnaisia, jolloin ajankäytön rekisteröinti on keskeistä. Ajankäytön seurannan voi toteuttaa kyselyillä, taulukkolaskentapohjaan kirjaamalla tai erillisellä ajankäytön seurantaohjelmistolla. Seurannan tulisi olla jatkuvaa ja kerätyt tiedot pitäisi syöttää joko taloushallinnon ohjelmaan tai kustannuslaskentaohjelmaan, mikäli käytössä ei ole integroitua järjestelmää. Yhteisiä tai välillisiä kustannuksia joko vyörytetään apukustannuspaikoilta pääkustannuspaikoille, joissa palvelutuotantoa harjoitetaan tai käytetään avuksi ns. jakoavainta, jolla välillisiä kustannuksia viedään laskentakohteille. Usein välilliset kustannukset kohdistetaan välittömien kustannusten suhteessa. Jakoavaimen käyttöä on harkittava huolellisesti, jos laskennassa noudatetaan tarkoin aiheuttamisperiaatetta. Tuote- ja palvelukannattavuutta tarkasteltaessa on aidosti yhteisten kustannusten jakamista tuotteille ja palveluille kuitenkin vältettävä. Toimintolaskennan toteuttamiseen on tarjolla useita erillisjärjestelmiä, joita isommat organisaatiot käyttävät tarvitessaan tarkkaa tuote-, palvelu- tai asiakaslaskentaa. (Granlund & Malmi 2004, 86, 94.)

Päätöksenteon tueksi tarvitaan mahdollisimman selkeä käsitys kunkin tuotteen, palvelun ja asiakkaan kannattavuudesta. Tietoja hyödynnetään hinnoittelussa ja tehtäessä päätöksiä toiminnan suuntaamisesta tietyn tyyppisiin asiakkuuksiin tai tietyille markkinoille. Keskeisimmäksi haasteeksi relevantin kustannustiedon tuottamisessa päätöksenteon tueksi osoittautuu usein yleis-, yhteis- ja välillisten kustannusten kohdistaminen laskentakohteille. Asiaa on käsitelty paljon kirjallisuudessa, mutta käytännössä vieläkin useissa laskentajärjestelmissä kustannusten kohdentamisongelmat on ratkaistu Johnsonin ja Kaplanin aikanaan esittämällä volyymsidonnaisilla yleiskustannuslisillä. Suoraviivainen yleiskustannusten kohdistaminen onnistuu ainoastaan silloin, kun laskentakohteet ovat samankaltaisia ja käyttävät yhtä paljon yrityksen resursseja. Jos tuotteiden tai palveluiden ominaisuudet vaihtelevat paljon, volyymsidonnaiset yleiskustannuslisät eivät anna oikeita tuloksia laskelmista. (Mts. 83–84.)

Sipponen (2005) esittää artikkelissaan mallin palveluyrityksen välittömien työkustannusten kohdistamisesta asiakaskohtaisille laskentakohteille. Laskentakohteelle kohdistetaan laskutuksen mukaiset myyntituotot ja välittömät asiakaskohtaiset kustan-

nukset, kuten markkinointi-, reklamaatio- ym. kustannukset. Tuntipalkkaisten työntekijöiden palkkakustannukset kohdistetaan usein laskentakohteelle suoraan palkanlaskennasta, mutta kuukausipalkkaisten työntekijöiden palkkojen osalta ongelmana on ajoitus; palkkoja laskettaessa työtuntiraportit eivät ole käytettäessä, koska ne valmistuvat vasta seuraavan kuukauden alussa. Työtunteja kirjataan yleensä erilliseen järjestelmään, joka pienissä yrityksissä on usein Excel -taulukko. Tunnit merkitään palveluyrityksissä asiakkaittain ja jaoteltuna työvaiheittain, jolloin toteutetaan yksinkertaista toimintolaskentaa. Työtuntiseurannan tunnit kohdistetaan asiakkaille, mutta usein todellisia palkkakustannuksia ei lasketa, ainoastaan tunnuslukuja kuten myynti/työtunti. Silloin todellinen asiakaskate jää selvittämättä. Henkilökohtaisia tuntihintoja ei yleensä käytetä palkkasalaisuuden vuoksi, vaan keskituntipalkkoja. Mallissa käydään läpi todellisten palkkojen kohdistaminen henkilöittäin laskentakohteille, jolloin kuukausittaiset työtuntiraportit laaditaan henkilöittäin sekä laskentakohteittain. Palkkakustannuksista kohdistetaan laskentakohteelle käytettyjä tunteja vastaava osuus henkilön kuukausipalkasta ja lisätään summaan sosiaalikuluja vastaava prosenttiosuus. Laskelmissa on huomioitava myös lomapalkat ja ylityötunnit, jotka voivat joskus olla suoraan tietylle asiakkaalle kuuluvia, jos ne ovat hänestä johtuvia. (Sipponen 2005, 39–41.)

Asiakaskannattavuuden tai asiakaskohtaisen myynnin merkittävä muutos voi olla signaali strategian muutostarpeelle (Suomala ym. 2011, 234). Myös Järvenpää ym. (2001) ovat sitä mieltä, että asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuslaskelmilla on strategista merkitystä, jos markkinoita segmentoidaan ja toimintaa fokusoidaan laskelmien avulla, samoin jos kohdistetaan toimenpiteitä yksittäisiin kannattamattomiin asiakkaisiin. Kannattavuusanalyysien avulla on saatu myös operatiivista hyötyä selvittämällä ”ylipalveltuja” asiakkaita, joiden hinnoittelua on muutettu vastaamaan tarkemmin syntyneitä kustannuksia. Parhaassa tapauksessa syntyy win-win -tilanne, jolloin sekä asiakas että itse organisaatio hyötävät tilanteesta. Silloin asiakkaan ostokäyttäytymistä ohjataan siten, että on mahdollista eliminoida kustannuksia ja antaa asiakkaallekin hinnanalennuksia kustannussäästöjen vuoksi. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 246.) Alennukset vaikuttavat kuitenkin katteisiin niin paljon, että alennuksia tulee antaa vain, jos siitä hyötyy myös organisaatio. Esimerkkinä määrä-

alennus, jos se vaikuttaa ostojen suuruuteen tai käteisalennus, jos se nopeuttaa suoritusten saamista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 70.)

Mitä tarkempaa kustannusten aiheutumisen analysointi on, sitä luotettavampaa asiakas- ja tuotekohtaista informaatiota saadaan. Tarkimmat kustannusten kohdistamistavat edellyttävät kuitenkin massiivista tiedonkeräämistä, joka voi olla vaikeaa ja kustannustehotonta. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen, Pellinen. 2010, 157.) Asiakaskannattavuuden selvittämiseen käytettävien työkalujen pitäisi olla niin helppokäyttöisiä, että kannattavuuden selvittämisestä saatava hyöty kattaisi kustannukset.

4 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA KANNATTAVUUS

“If we can measure it, we can manage it” (Peppers & Rogers 2004, 357).

Asiakkuuksien johtaminen on ehkä vaikein johtamisen muodoista, sillä asiakkaita ei voi ohjata vastoin heidän omia tavoitteitaan ja visioitaan (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 55). Asiakassuhteiden johtamisen käynnistämisvaiheessa organisaatiolla on neljä tehtävää; oppia tunnistamaan asiakas, erottaa asiakkaat toisistaan asiakkuuden arvon ja erilaisten tarpeiden mukaan, toimia asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa ja toimia asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Resurssit keskitetään asiakkaisiin, jotka tuottavat parhaan hyödyn. Asiakaskohtaiset strategiat laaditaan erilaisten asiakastarpeiden tyydyttämiseksi ja mukautetaan palvelua asiakkaiden tarpeiden ja arvojen mukaiseksi. (Peppers & Rogers 2004, 68–69.) Asiakastuntemus saavutetaan ymmärtämällä aidosti asiakkaan arvontuotantoa ja tavoitteita, jolloin on mahdollista luoda asiakkaalle ainutlaatuinen tarjooma (Storbacka ym. 1999, 15–16). Kun asiakkaiden palvelutarpeita ja arvomaailmaa ymmärretään syvällisesti, pystytään organisaatiossa luomaan sellaisia toimintamalleja, jotka parantavat palveluiden ominaisuuksien hyödyllisyyttä asiakkaiden kannalta (Partanen 2007, 104).

Monipuolisen asiakastiedon avulla on mahdollista johtaa asiakkaita, mutta se on haastavaa ja edellyttää, että on selkeästi määritelty millaiset asiakkaat ovat organisaatiolle tärkeitä. Asiakassuhteisiin on panostettava hallitusti ja kehitettävä niitä ja niiden kannattavuutta molempien kannalta järkevään suuntaan. Asiakaskannan kehi-

tys ja asiakkaisiin kohdistettavat investoinnit muodostavat strategisen kokonaisuuden, jonka avulla tutkitaan organisaation nykyistä asiakaskantaa ja sen kehittämistä asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Keskeisiä tavoitteita asiakaskannan kehittämisessä ovat asiakaskannan arvo, rakenne ja kannattavuuden kehittäminen, jotka edellyttävät pitkäaikaisia investointeja asiakkaisiin. Strategisia fokusalueita asiakasnäkökulmasta katsottuna ovat tuotteet ja palvelut, joiden pitäisi tukea organisaatiossa valittua strategiaa; uusasiakashankintaa, asiakasvirtojen hallintaa, asiakasosuuksien kehittämistä, asiakassuhteiden laajentamista, asiakassuhteiden pysyvyyttä ja kanava-kehitystä. (Hellman 2003, 76, 149–151.)

4.1 Asiakassegmentointi

Asiakkuudenhallinnan toteuttamisen lähtökohtana on asiakkaiden ryhmitteleminen samanlaisten tarpeiden, odotusten ja ostokäyttäytymisen perusteella suhteellisen yhdenmukaisiin kokonaisuuksiin (Mäntyneva 2003, 25–26). Storbacka ym. (1999) luokittelevat asiakkuudet kolmeen eri ryhmään. *Suojeltavien asiakkuuksien* ryhmä muodostaa yrityksen selkärangan ja siihen kuuluu kannattavimmat asiakkaat. *Muutettavat asiakkuudet* koostuvat paljon ostavista, kannattamattomista asiakkuuksista, jotka olisi saatava asiakkuusstrategiaa muuttamalla kannattaviksi. *Kehitettävät asiakkuudet* ovat pienivolyyymisiä asiakkuuksia, joiden kannattamattomuuden syynä on vika yrityksen toimintatavoissa. Kannattamattomat asiakkaat ovat kiinnostavia ja heihin on suhtauduttava myönteisesti, sillä pienelläkin muutoksella heidän ostokäyttäytymiseensä voi olla suuri vaikutus kannattavuuteen. Kannattamattomuuden syitä voivat olla laskuttamaton työ, virheellinen hinnoittelu ja liian pieni volyyymi. (Storbacka 1999, 105–108.)

Asiakassegmentoinnissa käytetään apuna asiakaskannattavuuslaskentaa (Partanen 2007, 369). Tavoiteltavat kohderyhmät valitaan hyödyntämällä asiakaskannattavuuslaskelmia, joiden perusteella selvitetään millaiset asiakkaat ovat kannattavia ja fokuroidutaan niihin. Kannattavimmat asiakkaat eivät yleensä vaadi erityisehtoja eivätkä tarvitse oheispalveluja, mutta maksavat silti palvelusta hyvän hinnan. Vaativatkin asiakkaat voivat olla kannattavia, jos he ovat valmiita maksamaan erityispalveluista. Mikäli suuri osa kannattavimmista asiakkaista on tarpeiltaan yhtenäisiä, voidaan hei-

dän palvelemiseensa tarvittavia ydinosaamistekijöitä kehittää ja fokuoittaa heihin edellytyksellä, että vastaavia asiakkaita on mahdollista saada tarpeeksi kapasiteetin täyttämiseksi. Vaarana johonkin tiettyyn ns. helppoon ja tuottoisaan asiakassegmenttiin keskittymisessä on, että myös kilpailijat kohdistavat heihin markkinointitoimenpiteensä aggressiivisella hinnoittelulla. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 250–251.)

Yrityksen johto voi valita tavoiteltavat asiakassegmentit strategisen analyysin perusteella, jolloin olemassa olevista asiakkaista osa kuuluu ko. segmenttiin ja osa ei. Edelleen osa tavoiteltavista asiakkaista on kannattavia ja osa kannattamattomia. Seuraava kuvio (ks. kuvio 4) esittää mitä kuhunkin nelikentän osaan kuuluvalla asiakkaalla pitäisi tehdä. (Mts. 249.)

	KANNATTAVAT	TAPPIOLLISET
TAVOITELTUUN KOHDESEGMENTTIIN KUULUVAT ASIAKKAAT	SÄILYTÄ	MUUNNA
EI-TAVOITELTUJEN KOHDESEGMENTTIEN ASIAKKAAT	TARKKAILE	ELIMINOI

KUVIO 4. Tavoitekohderyhmään kuuluminen ja kannattavuus asiakastoimenpiteiden perustana. (Kaplan & Norton 1996a, 72. /Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 250.)

Kannattamattomien asiakassuhteiden käsittelyssä paras vaihtoehto on pyrkiä muuttamaan ne kannattaviksi. Asiakaskannattavuuslaskelmissa huomioidaan kiinteät kustannuserät, jotka ovat olemassa, vaikka kannattamattomista asiakkaista luovuttaisiinkin. Mikäli asiakkaalta saatavat tuotot ylittävät muuttuvat kustannukset, voi lyhyellä tähtämelle olla järkevää kannattamattomankin asiakassuhteen säilyttäminen, koska uusasiakashankinta on kallista. Pitkällä tähtämelläkin kannattamattomien asiakkaiden säilyttämistä on harkittava, mikäli asiakkailla on positiivista vaikutusta mui-

den asiakkaiden toimintaan, esimerkkinä tiivis yhteistyö tai imagovaikutus. Palvelukustannuksia voidaan pyrkiä alentamaan tai muuttamaan hinnoittelua katteen parantamiseksi veloittamalla erityispalveluista erikseen. Asiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjailemalla, kuten tilauskokoja kasvattamalla ja toimituksia standardoimalla, voidaan siirtää osa kustannussäästöistä asiakkaalle alennuksina. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 252–254.)

Jos asiakaskohtaisten kustannusten erot ovat tarpeeksi suuret, on yrityksen järkevää luopua joistakin paljon kustannuksia aiheuttavista asiakkaista ja silloin myös asiakas-kohtainen hinnoittelu on kannattavaa. Jos kustannusten erot ovat vähäiset, yrityksen ei ole järkevää erotella suuri- ja pienikustannuksisia asiakkaita, vaan kaikki asiakkaat kannattaa säilyttää. Asiakkaan kustannusperusteinen hinnoittelu voi olla järkevää myös silloin, kun asiakas voi valita palvelutason ja siten vaikuttaa palvelukustannuksiin. (Jiwoong Shin & Sudhir 2012)

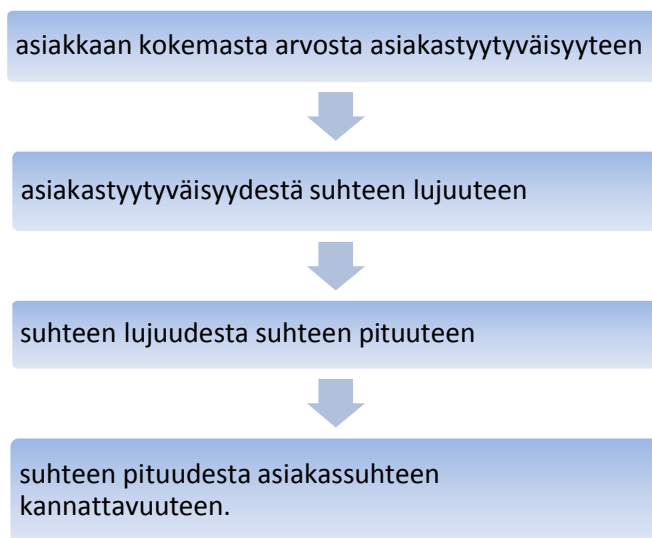
Kannattavuuteen perustuvassa asiakassegmentoinnissa on tärkeätä löytää suurin piirtein oikeat segmentit mahdollisimman yksinkertaisesti. Asiakaskannattavuusanalyysien ongelmana on, että ostohistorian perusteella on vaikea tehdä johtopäätöksiä asiakkaan tulevasta ostokäyttäytymisestä. Kannattavuustiedot, ilman tarkkoja kannattavuuslukuja, pitäisi välittää hallitusti asiakkaita palveleville työntekijöille, siten että kannattamattomiakaan asiakkaita ei leimattaisi huonoiksi asiakkaita. He ovat kannattamattomia, koska yrityksen strategia on antanut heille mahdollisuuden kannattamattomaan ostokäyttäytymiseen. (Storbacka ym. 1999, 44–47.)

4.2 Asiakkuuden arvo

Asiakaskannattavuuden perusajatus on, että asiakkaan huono kannattavuus johtuu asiakkaan ja myyntiorganisaation toiminnan huonosta yhteensopivuudesta ja kannattavuutta voidaan parantaa liiketoimintamallia kehittämällä (Arantola 2006, 127). Hellman & Värilä (2009) ovat sitä mieltä, että asiakkaan huono kannattavuus on lähes aina yrityksen syytä. Tuote tai palvelu on hinnoiteltu väärin, on tehty huono sopimus, panostettu asiakkaaseen liikaa tai toimitaan muuten asiakkaan kanssa väärällä tavalla. Asiakaskannattavuuden parantaminen edellyttää suunnitelmallista ja tavoitteel-

lista toimintaa. On ymmärrettävä mistä asiakaskannattavuus muodostuu ja mihin tekijöihin vaikuttamalla kannattavuus paranee. Tarvitaan lisäksi paljon asiakaskoh- taista rekisteröityä tietoa. Asiakaskannattavuuden määrittäminen asiakassuhteen näkökulmasta on keskeistä, mutta tärkeitä on myös arvioida erityisesti merkittävim- pien asiakkaiden oma kannattavuus ja sen kehitys. (Hellman & Värilä 2009, 121, 125, 127.) Asiakkaan toiminnan kannattavuustiedot ovat tilitoimistossa jo olemassa, mut- ta kannattavuuden kehityksen selvittäminen edellyttää hyvää asiakkaan toimialan tuntemista ja alan taloudellisiin kehitysnäkymiin perehtymistä.

Grönroosin (2009, 202) esittämän asiakassuhteen kannattavuuden malli etenee



Sitoutuminen on keskeinen tekijä menestyksekkääseen, pitkäaikaiseen asiakassuh- teeseen. Sitoutuminen syntyy luottamuksesta ja yhteisistä arvoista sekä uskomukses- ta, että kumppania on vaikea korvata. Sitoutuminen motivoi kumppaneita tavoitte- lemaan yhdessä asiakassuhteen ylläpitämiseksi pitkäaikaisia hyötyjä lyhytaikaisten säästöjen sijaan. Pitkäaikaiset asiakassuhteet pienentävät yrityksen markkinointikus- tannuksia ja helpottavat tunnistamaan asiakkaan vaatimukset, tyydyttämään ne kan- nattavasti sekä lisäämään tuotteiden ja palveluiden myyntiä asiakkaalle. Myös asiak- kaiden on helpompi ymmärtää, mitä yritys voi tehdä heidän hyväkseen. Ajan myötä, kun asiakassuhde syvenee, luottamus ja sitoutuminen todennäköisesti lisääntyvät. Sitä kautta kasvaa myös liikevaihto ja asiakastuotot tulevat varmemmiksi. (Buttle 2004, 15, 17–18.)

Liiketoiminnasta vastaaville johtajille voi tulla yllätyksenä millaisia keskinäisiä eroja asiakkaiden resurssikulutuksessa ja kannattavuudessa tulee esiin. On haasteellista ratkaista kuinka toimitaan, jos tärkeä asiakas on kannattamaton. Asiakaskatteisiin vaikuttavien toimintojen kehittäminen on kuitenkin helpompaa kuin tuotekatetason toimintojen. Strategisessa suunnittelussa on asiakaslähtöisyys ja asiakaskannattavuuden strateginen analysointi keskeistä. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta on helpompi ylläpitää ja vahvistaa asiakkaan tarpeiden pohjalta kuin koko liiketoiminta-alueen asiakkaiden tarpeita huomioivalla liiketoiminnan ohjauksella. Asiakkaita on ryhmiteltävä ja käsiteltävä strategisten liiketoiminta-alueiden avulla, kun liiketoiminta kasvaa uusien asiakkaiden kautta. Kasvuvaiheessa organisaatiossa on pohdittava millaisiin asiakkuuksiin halutaan fokuksia. (Puolamäki 2007, 121.)

Yritykset kasvattavat arvoaan asiakkuuksien arvoa kasvattamalla. Yritykset pyrkivät *hankkimaan* kannattavia asiakkaita ja *säilyttämään* sellaiset mahdollisimman pitkään, eliminoimaan kannattamattomat asiakkaat ja *kasvattamaan* asiakasosuutta lisämyynnillä, jolloin toiminta- ja palvelukustannukset alenevat ja saadaan myös referenssihyötyjä. Ajattelumallin ja päätöstenteeon on toimittava koko organisaatiossa siten, että asiakassuhteet ja asiakkuuksien arvo on etusijalla. Asiakkaille rakennetaan erilaisia toimintamalleja ja heitä kohdellaan eri tavoin kunkin tarpeet huomioiden, jolloin syntyy pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka paranevat ja syvenevät. (Peppers & Rogers 2004, 4–6.)

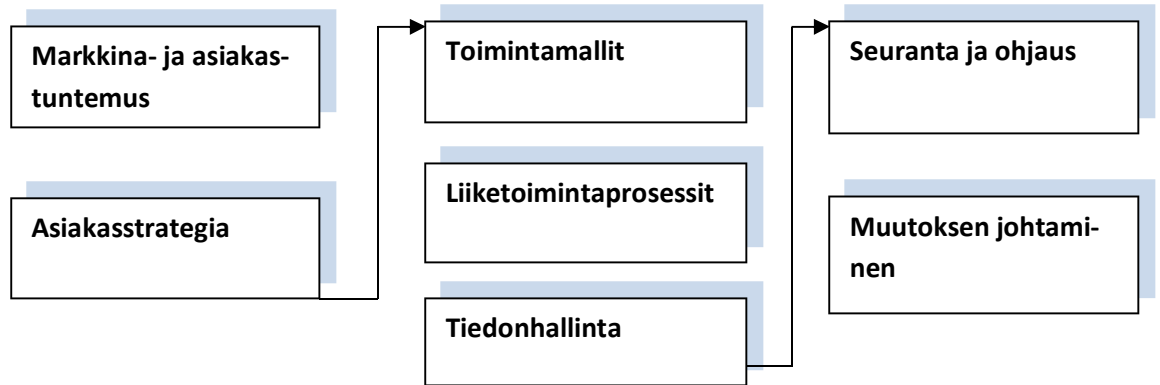
Asiakaspääoman arvottaminen on paitsi numeerinen myös strateginen asia ja vaaditaan hyvää laskenta- ja strategiaosaamista sekä asiakastuntemusta, että pystytään määrittämään asiakaspääoman arvonmäärityksen keskeiset tiedot ja hyödynnettävät mittarit. Uusia kannattavuustekijöitä ovat sähköiset kaupankäynti- ja kommunikatiokanavat, asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys, asiakashoitomallit ja toiminnan automatisointi. Nämä tekijät on hyvä tuntea, niitä on pystyttävä mittaamaan ja arvottamaan ja niihin pitää pystyä myös vaikuttamaan. (Hellman & Värilä 2009, 66, 117.)

Asiakkaan potentiaaliarvon arviointi edellyttää perusteellista asiakkaan toimialan tuntemista ja ennen kaikkea asiakkaan tuntemista. Potentiaaliarvon määrittelyssä keskeistä on asiakasosuus eli määrä, joka yrityksellä on asiakkaan ko. yrityksen toimialaan liittyvästä liiketoiminnasta. Asiakaskannattavuus on sitä parempi mitä suurempi asiakasosuus on. (Lehtinen 2004, 135.) Tilitoimiston asiakkaat saattavat hoitaa osan taloushallinnon tehtävistä itse kuten ostolaskujen käsittelyn, maksatuksen ym., mutta useat asiakkaat ulkoistavat koko taloushallinnon tilitoimistolle.

4.3 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakashallinta määrittellään asiakassuhteiden valinnan ja hallinnan liiketoimintastrategiaksi, jonka avulla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa ja pysyvyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Asiakashallinta liitetään osaksi asiakslähtöistä liiketoimintamallia, joka edellyttää organisaation strategian määrittelyä siten, että voimavarat on mahdollista suunnata oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Asiakasstrategiassa on määriteltynä asiakashallinnan asiakassegmentit käsittäen konkreettiset segmenttikohtaiset keinot, tuotteet, palvelut ja tavoitteet. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21–23.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin (ks. kuvio 5) rakentaminen ei onnistu ilman johdonmukaista johtamista, voimavarojen oikeaa suuntaamista ja pitkäjänteistä, jatkuvaa toiminnan kehittämistä liiketoimintaympäristön muuttuessa. Malli luo vaikeasti jäljiteltävää kilpailuetua. Asiakashallinnan merkittävin hyöty on strateginen tehokkuus, joka syntyy organisaation voimavarojen oikeasta suuntaamisesta esimerkiksi asiakkaita segmentoimalla. Segmentointi kuvastaa organisaation strategisia tavoitteita ja painotuksena voi olla uusasiakashankinta, asiakasosuuksien kasvattaminen tai uusille markkinoille laajentaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25–27, 71.)



KUVIO 5. Asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen – ”vesiputous”. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25)

Suomalaisten yritysten keskeinen arvo on usein asiakslähtöisyys, mutta johtamisen suuntautuminen asiakkaisiin ei vielä näy johdon työkaluissa. Noin yksi kolmasosa organisaatioista pitää keskeisinä johtamistyökaluina asiakastyytyväisyystutkimuksia ja asiakaskannattavuustietoja. Vain 15 % johdosta hyödyntää melko uutta työkalua, asiakasennustetta, josta saatava tieto ei aina ole luotettavaa. Tutkimustulosten mukaan jopa 95 % talous- ja markkinointijohdosta on sitä mieltä, että asiakastiedon hyödyntämistä tulisi lisätä. (Hellman & Värilä 2009, 42, 49.) Arantolan (2006, 127) mielestä asiakaskannattavuuslaskennasta on kuitenkin tullut yleisesti käytettävä kannattavuuden parantamisen työkalu.

Tilitoimistoalalla on erityisen tärkeitä tuntea hyvin asiakas ja hänen toimialansa. Asiakassuhteesta on luotava kumppanuussuhde, jolloin yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö sujuu ongelmitta. Mattinen (2006) painottaa lisäksi asiakkaan kriittisten menestystekijöiden tuntemisen tärkeyttä. Jos onnistutaan tulkitsemaan asiakkaan menestystekijöitä uudella tavalla, voidaan onnistua muuntumaan tutkittavassa tapauksessa kirjanpitäjistä asiakkaan liiketoimintaa kehittäväksi kumppaniksi. Kilpailu asiakkaasta voitetaan yhä useammin tietämyksellä ja sen jakamisella. Hyvä kumppanuus on osaamisen vaihtamista, ja se on keino tukea asiakkaan menestystekijöiden toteutumista. Kun selvitetään organisaation mahdollisuudet tukea nykyisellä osaamisella asiakkaan osaamista, pystytään tulemaan vaikeasti korvattavaksi. (Mattinen 2006, 107–109.)

Jos asiakkaille esitetään avoin kysymys siitä, mikä erottaa organisaation kilpailijoista, vastaukseksi saadaan usein erot tavassa palvella, pitää yhteyttä ja viestiä. Kun vastusta selvitetään tarkemmin, päädytään lopulta asiakkuusosaamiseen ja sen osatekijään eli asiakkaan liiketoiminnan syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tunnetaan asiakas ja asiakkuusosaaminen sitä kuinka hyvin yhteistyö asiakkaan kanssa hallitaan. (Mattinen 2006, 138, 183.) Arantolan (2006, 134) mukaan asiakasymmärrys on edelleen vähäistä, vaikka asiakastietoa kerätään organisaatioissa paljon. Tilitoimiston asiakas tunnetaan yleensä melko hyvin ja tiedetään toimiala, organisaatio, taloudellinen tilanne jne. Ongelmana on, kuunnellaanko asiakasta aidosti, otetaanko asiakkaan tarpeet huomioon palvelujen kehittämisessä ja ohjataanko hänen toimintaansa kannattavampaan suuntaan. Siten saavutettaisiin kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Esimerkkinä tutkittavassa organisaatiossa voisi olla sähköisen taloushallinnon palvelujen lisääminen asiakkaille.

Vahtera (2011, 20) kertoo artikkelissaan mikä tilitoimistoyrittäjän työssä on kaikkein parasta:

”Ihaninta tässä työssä on se hetki, kun puhuttuani ja selitettyäni kärsivällisesti jotakin elinkeino-, arvonlisävero-, tase- tai tuloslaskelma-asiaa, yhtäkkiä asiakkaani silmät alkavat loistaa ja hän kiljaisee: ”Nyt minä tajuan.” Sen jälkeen hän lähtee keventynein mielin jatkamaan liiketoimiaan ja minä olen onnellinen siitä, että juuri minä olen hänen kirjanpitäjänsä.”

Tämä luo sellaista mielikuvaa asiakaslähtöisyydestä, jota pienten tilitoimistojen tulisi korostaa markkinoinnissaan ja nähdä se yhtenä tärkeimmistä kilpailueduistaan. Sähköinen taloushallinto vähentää asiakaskohtauksia, joista ei kuitenkaan kannata kokonaan luopua, koska henkilökohtaiset kontaktit helpottavat asiakasyhteistyötä ja luovat hyviä tilaisuuksia asiakkaan aitoon kuuntelemiseen ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseen.

5 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN JA HINNOITTELU

Apusen (2010) mukaan tuotteistamisessa on lähdettävä liikkeelle selkeästä peruspalvelusta ja yksinkertaisesta asiakaslupauksesta. Tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen ensisijaisesti perinteisiä kirjanpitolpalveluja. Koska tilitoimistot kuitenkin tuntevat asiakasyrityksen talouden, ovat veroasiantuntijoita, osaavat budjetoida ja analysoida kirjanpidosta saatuja tietoja, pitää niiden tarjota asiantuntijapalveluja, jotka tuottavat yrittäjälle lisäarvoa ja joista yrittäjä tulee riippuvaiseksi. Tuote on asiakkaalle ehdotus, joka ratkaisee asiakkaan akuutin ongelman ja on helppokäyttöinen. Haasteena tilitoimistoilla on taloushallinnon sähköistyminen, joka muuttaa osan aiemmista palveluista arvottomiksi. Lisäksi asiakkaat ovat entistä vaativampia ja haluavat saada tarvitsemansa palvelut yhdestä paikasta. Myös erottuminen jollain muulla tavalla kuin halvemalla hinnalla on lakisääteisten palvelujen osalta vaikeata. (Apunen 2010, 12–14.)

Tuotteistuksen tulee poistaa asiakkaiden epäilykset ja pelot tarjottavaa palvelua kohtaan. Tuotteistajan tehtävä on helpottaa asiakkaan elämää tarjoamalla raportoinnin ohessa arvioita keskeisistä asioista ja tietoja asiakkaan liiketoiminnan muutostrendeistä sekä syitä raporteissa havaittuihin poikkeamiin ja parannusehdotuksia asiakasyrityksen toimintaan. (Mts. 16–18.)

5.1 Tuotteistaminen

Tilitoimistoilla on etuna se, että asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja asiakkaista ja heidän toiminnastaan on olemassa paljon tietoa. Asiantuntijapalveluille on kohde-ryhmät saatavilla, mutta on mietittävä tarkoin mitä asiantuntijapalveluja muutaman hengen tilitoimisto pystyy ja mitä sen on järkevää tuottaa. Taustatyö, joka yleensä mahdollistaa vaativammat palvelut, vaatii paljon resursseja, koska on laskettava pystytäänkö panostus huolellisen tuotteistamisen ja kilpailukykyisen hinnoittelun kautta saamaan takaisin.

Sipilän (1999) mielestä asiantuntijaorganisaatioiden tuotteistamisprojekteissa perusajatuksena on päästä eroon perinteisestä aikaveloituksesta, jonka avulla voi menes-

tyä kohtuullisesti, mutta ei koskaan erinomaisesti. Aikaveloitusta tarvitaan kuitenkin ennakoimattomien lisätöiden veloittamiseksi. Hinnoittelun tulee olla riippuvainen tehtävien vaativuudesta, henkilön osaamisesta ja kustannustasosta. Asiantuntijaorganisaatioiden pitää pyrkiä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun, jolloin on mahdollista saada katetta myös omalla ajalla tehdyille asiantuntijaosaamisen kehittämiselle. Tuotteistetun palvelun asiakashyödyt ja luotettavuus ovat paremmat kuin aikaveloitusmalleissa. Tuotteistaminen on asiantuntijapalveluissa usein työmenetelmien ja -prosessien kehittämistä ja sopivien puitteiden luomista sisällölle, joka vaihtelee tapauskohtaisesti. Samalla pystytään tuottamaan nopeammin ja edullisemmin laadukkaampaa, asiakkaalle räätälöityä palvelua. Tuotteistettua palvelua on myös helpompi markkinoida ja sen avulla yritys voi päästä onnistumisen kehälle. (Sipilä 1999, 16–23, 82.)

Lehtisen & Niinimäen (2005) mukaan asiantuntijapalvelut ovat kaikkein aineettomimpia palveluja, koska ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka edellyttävätkin laajaa osaamista ja palveluprosessien kehittämistä. Joskus näistä prosesseista voi jäädä asiakkaalle konkreettisia lopputuloksia erilaisina suunnitelmina tai omaisuuden karttumisena. Asiantuntijapalveluihin liittyy usein kuitenkin riskejä ja seurauksena saattaa olla pahimmassa tapauksessa jopa konkurssi, jos palvelu epäonnistuu. Asiantuntijapalveluja tuotteistettaessa on tärkeitä asiakkaan riittävä osallistuminen ja palvelutarpeen määrittäminen on usein vaativin osuus palvelun tuottamisessa, koska asiakas ei itsekään tiedä välttämättä mitä hän tarvitsee. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Tuotteistamisessa panostetaan joskus liiaksi standardisointityöhön, vaikka tärkeintä on muokata palveluja siten, että palvelujen asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet täyttyvät mahdollisimman hyvin. Menestyksen kannalta keskeistä asiantuntijaorganisaatioissa on henkilöstöresurssit ja niiden ajankäytön allokointi. Tuotteistaminen mahdollistaa ammattilaisten keskittymisen vaativampiin tehtäviin, kun kokemattomimmat asiantuntijat pystyvät hoitamaan tuotteistettuja palveluja. Myös tehokkuus paranee, koska palveluprosessit ovat systematisoituja ja työt pystytään siten jakamaan tehokkaasti. (Mts. 31.)

Parantaisen (2010) mielestä tuotteistamista ei pidä ajatella vain palvelun paketoimise-
na toimituskelpoiseksi vaan paljon laajempaa prosessina, jonka avulla samasta
tuotteesta saadaan erilaisia pakettiratkaisuja useiden asiakasryhmien tarpeisiin. Pal-
velutuote muodostuu ydinpalvelusta, johon lisätään erilaista tuotteistusta liittyen
hinnoitteluun, rahoitukseen, lisäominaisuuksiin ym. Tuotteistajan tehtävänä on
ideoida jatkuvasti uusia tapoja, joilla kokonaisuus erottuu kilpailijoista. (Parantainen
2010, 105–106.)

Sipilän (1999) esittämistä tuotevalikoiman testauskysymyksistä tutkittavaan tapauk-
seen sopii:

- Kuinka hyvin tuote/palveluvalikoima tyydyttää asiakkaiden tarpeet?
- Pystytäänkö tuotevalikoimallamme toteuttamaan asiakassuhdemarkkinointia
ja luomaan pitkiä asiakassuhteita? Onko palveluja asiakkaan eri kehitysvaihei-
siin?
- Ovatko kilpailijat tuotestrategian osalta niin edistyneitä jossain asiassa, että
välimatkaa ei pysty kuromaan enää kiinni?
- Puuttuuko olennaisia palveluja? (Sipilä 1999, 60.)

Apusen (2010) mukaan tuotteistusprojektin tavoitteena on parantaa yrityksen kan-
nattavuutta tarjoamalla palveluita tehokkaammin ja paremmalla katteella kuin ai-
emmin. Projektia aloitettaessa on kuvattava asiakkaan ongelmat ja ratkaisuehdotuk-
set ongelmiin. Asiakas on saatava vakuuttuneeksi tuotteen tuomista konkreettisista
hyödyistä. Projektin tuotos on myyntikelpoinen tuotteistettu palvelu, jota toimitus-
vaiheessa pyritään monistamaan mahdollisimman tehokkaasti. Toimitusvaiheelle on
asettava selkeät taloudelliset tavoitteet, joiden avulla pystytään selvittämään kannat-
taako tuotteistushanketta käynnistää.

Tuotteistusprojektin aikana on löydettävä vastauksia joihinkin kysymyksiin kuten:

- Onko tuote tarpeeksi yksilöity ja selkeä, että sitä pystytään myymään?
- Pystytäänkö sitä toimittamaan niin monelle asiakkaalle, kuin on laskettu kan-
nattavuuden edellytykseksi?
- Kuinka monen yrityksessä on osattava toimittaa tuotetta?
- Mikä on investoinnin takaisinmaksuaika?

- Ehditäänkö tuotetta myymään riittävästi tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Pystyykö asiakas ottamaan tuotteen tarpeeksi nopeassa aikataulussa käyttöön, että tavoitteet saavutetaan?

Hyviä ja selkeitä tavoitteita ovat esimerkiksi;

- palvelun avulla saadaan 10 uutta asiakasta vuodessa
- palvelusta laskutetaan 37000,00 euroa vuodessa, josta jää katetta 20 %
- asiakas säästää palvelun avulla 5000 euroa vuodessa. Palvelun vuosihinta on 1200 euroa, joten asiakas tienaa palvelun avulla 3800 euroa vuodessa. (Apunen 2010, 20, 24–25.)

Tuotteistamisen kohteena on aina asiakas, jonka akuutin ongelman palvelu ratkaisee. Tuoteidea on hyvä testata muutamalla sopivalla asiakkaalla, sillä palvelu ei voi sopia kaikille. Palveluprosessi on kuvattava vaihe vaiheelta esimerkiksi taulukon muodossa lähtien liikkeelle asiakkaan ongelmasta, johon tarjotaan ratkaisua, kerrotaan ratkaisun tuomat hyödyt ja asetetut tavoitteet sekä kuvataan dokumentaatio. (Mts. 27, 31.)

5.2 Hinnoittelu

Apusen (2010) mielestä tuotteelle ei ole olemassa oikeata hintaa, koska hyötyä ei voi aina mitata rahalla. Asiakas vertaa hintaa kuitenkin ennen ostopäätöstä ja tuote on liian kallis, jos vastaavan saa kilpailijalta halvemmalla. Ainutlaatuisia tuotteita ei voi verrata kilpailijoihin. Hinnan merkitys himmenee, kun asiakkaalle korostetaan tuotteesta saatuja hyötyjä. Hinnoittelijan kuusi käskyä ovat;

1. tuotteeseen on uskottava, alennuksia ei anneta ja tinkijöille esitetään riisuttua versiota
2. asiakkaalle on selvitettävä tuotteesta saatava hyöty, johon hintaa voi suhteuttaa
3. hinnan on oltava yksiselitteinen
4. palvelun hinnalle ei ole rajoitteita, mutta kannattavuus perustuu hintaan, ja mitä korkeampi hinta on, sitä ainutlaatuisempaa palvelun on oltava

5. ainutlaatuisuus erottaa tuotteen kilpailijoista hinnasta huolimatta
6. tuotteeseen on uskottava itse, että sitä pystyy myymään.

(Apunen 2010, 38–40.)

Puolamäen (2007) mukaan hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa suoritekohtaiseen kustannuslaskentaan pohjautuvaan kustannusperusteiseen hinnoitteluun ja markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Hinnoittelupäätöksiä tehtäessä on oltava selvillä organisaation strategiset tavoitteet, suoritekohtaiset kustannukset ja markkinoilla vallitseva hintataso. (Puolamäki 2007, 125.)

Palveluyritysten suurin kustannuserä on yleensä henkilöstökustannukset, koska palveluyritysten tuotteet syntyvät henkilöstön työstä ja ammattitaidosta. Muuttuvien kustannusten osuus on vähäinen ja ratkaisevaa kannattavuuden näkökulmasta on yrityksen toiminta-aste eli se kuinka paljon työajasta on mahdollista laskuttaa asiakkaalta. Hinnoittelussa voidaan lähteä liikkeelle yrityksen kaikkien kustannusten laskemisesta. Jos veloitus on tuntiperusteinen, arvioidaan seuraavaksi, paljonko asiakkaalta laskutettavaa työtä on mahdollista tehdä ja määritetään tuntihinta sen pohjalta. Hinnoittelussa on kustannuksiksi huomioitava kaikkien työpäivän tuntien kustannukset, myös niiden joita ei laskuteta asiakkaalta. (Eklund & Kekkonen 2011, 94–95).

Sipilä (1999) painottaa, että asiantuntijapalveluissa ei työn lopputulosta pidetä varsinaisena tuotteena, ennemminkin asiakkaan saamana hyötynä asiantuntijatyön ja asiakkaan omien panostusten seurauksena. Hyödyt ovat selkeitä ja ymmärrettäviä ja asiantuntijapalveluissa onkin järkevää korostaa asiakashyötyjä ja lopputulosta, joka helpottaa asiakasta suhteuttamaan maksamansa palkkiot saamaansa hyötyyn. (Sipilä 1999, 30.)

Tilitoimistojen käyttämä tapahtuma- ja toimenpidehinnoittelu on käytön mukaista hinnoittelua, jonka asiakas usein kokee oikeudenmukaiseksi ja selkeäksi, koska asiakas maksaa aikaansaannoksesta. Palvelun kokonaishinta tarkentuu kuitenkin vasta, kun tapahtumamäärä on selvinnyt. Järjestelmät rekisteröivät nykyään tapahtumamäärät, joka helpottaa tiedon keräämistä. Tapahtumahinnoittelukäytäntö voi olla erinomainen hinnoittelumalli, koska kappalehinta on pieni ja vaikuttaa siten asiak-

kaan mielikuvaan edullisuudesta. Sipilä esittää, että palvelupaketteja kannattaisi jopa purkaa palasiksi ja veloittaa tapahtumaperusteisesti. Tilitoimistoille toimenpidehinnoittelu on selkeä ja tarkka menetelmä, mutta mahdollisuus vaikuttaa omaan talouteen jää hyvin vähäiseksi, jos volyyymiä ei pystytä lisäämään. Taloushallintopalveluja kokonaisuudessaan ulkoistaville yrityksille on tilitoimistolla mahdollisuus tarjota laajempia palvelupaketteja. Kuukausiveloitukseen perustuvat yrityssopimukset ovat kokemuksen mukaan osoittautuneet kannattaviksi. (Sipilä 2003, 201–203.) Jyrkkiö & Riistama (2004, 83) esittävät tilitoimiston palkkioveloitukseksi palvelujen kiinteätä kuukausi- tai vuosipalkkiota, tuntiveloitusta tai tosite/vientimäärään perustuvaa palkkiota.

Asiantuntijapalveluiden hinnoitteluun on vaikea löytää jotain tiettyä hinnoittelutapaa, koska palvelujen luonne vaikuttaa hinnoitteluun. Asiantuntijaorganisaation pitäisikin hallita erilaisia hinnoittelutapoja ja osata käyttää niitä joustavasti erilaisissa tilanteissa. Aikaveloitus on perinteinen asiantuntijaorganisaation veloituseruste, jossa veloitetaan asiantuntijan käyttämän ajan mukaan ja asiantuntijan tietämys ja arvostus määräävät veloitettavan tuntihinnan. Tuotteistaminen helpottaa kiinteää hinnoittelua. Suuntaus on kohti kiinteää projekti- tai toimenpidekohtaista hinnoittelua tai osittain kiinteää hinnoittelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55–56)

Alen (2009) on tutkinut opinnäytetyössään palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua tilitoimistossa, jossa laskutus on tuntiperusteinen. Hän on tutkinut mahdollisuutta rakentaa palvelupaketteja erilaisten asiakassegmenttien mukaan, joissa pakettien avulla luotaisiin asiakkaalle sellaista lisäarvoa mitä he eivät saisi yksittäisistä palveluista. Pakettihintojen määrittely vaatii laajaa selvitystyötä kustannuksista ja asiakkaan kuluttamista resursseista, että hinnoittelu onnistuisi. Laskutusperusteena palvelupaketissa olisi joko kiinteä kuukausi- tai vuosiveloitus, tuntiveloitus tai vientiperusteinen veloitus.

Sipilä (1999) vertaa palvelupakettia kukkaan, jonka keskus muodostuu ydinpalvelusta ja terälehdet tuki- ja lisäpalveluista. Tarkoituksena on saada palvelupaketti näyttämään kauniilta asiakkaan silmissä ja juuri hänen tarpeidensa mukaiselta. Toinen näkökulma on, että palvelupaketti on erilaisista osapalveluista muodostuva kokonai-

suus, jossa osapalveluja myydään myös erikseen. Usein rakennetaan kolme erilaista pakettia; riisuttu peruspaketti pienasiakkaille, keskisuurille asiakkaille peruspalvelupaketti, jota markkinoidaan ensisijaisesti kaikille, sekä erikoispaketit, jotka koostuvat peruspaketista ja asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöidyistä lisäosista. (Sipilä 1999, 64–65.)

Yksi kannattavuuden parantamisen keino on hinnan nostaminen, joka näkyy suoraan katetuotossa ja tuloksessa yhtä suurena, mutta se ei välttämättä paranna kannattavuutta, koska se voi johtaa myynnin vähenemiseen. Toinen keino on vähemmän kannattavien tuotteiden tai palveluiden poistaminen valikoimasta. Silloin on syytä katetuottoprosentin sijasta tarkastella tuotteen kate – euroja. Jos yrityksen kapasiteetin käyttöaste on sata, kannattaa valmistaa parhaan katetuottoprosentin tuotteita, muutoin myös pienemmän katetuoton tuotteidenkin valmistaminen on järkevää. (Eklund & Kettunen 2011, 73, 75.) Tutkittavassa tapauksessa vähemmän kannattavien palvelujen poistaminen valikoimasta tulee kysymykseen lähinnä sitä kautta, että palveluvalikoimaa muutetaan enemmän sähköiseksi.

Puolamäen (2007, 127) mielestä hinnankorotukset eivät välttämättä vaikuta asiakassuhteeseen, jos asiakas on riippuvainen toimittajasta tai toimittajan vaihtaminen on kallista. Tilitoimistoilla on usein etuna moneen muuhun alaan verrattuna kiinteä ja luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Apusen (2010, 19) mukaan tilitoimiston peruspalvelua on työlästä vaihtaa ilman erityistä syytä, jos asiakas muutoin on tyytyväinen palvelun tuottajaan, mutta kilpailijan tarjoamat houkuttelevammat lisäpalvelut tai käyttäjäystävällisempi itsepalvelu voivat olla sysäyksenä muutokseen. Jiwoong ja Sudhir (2012) tuovat esiin artikkelissaan ”When to “Fire” Customers”, että asiakaskohtainen hintojen korottaminen on yksi keino päästä eroon kannattamattomista asiakkaista.

Palkanlaskenta on osoittautunut useissa tilitoimistoissa kannattamattomaksi toiminnoksi, koska asiakasyritykset eivät ole valmiita maksamaan siitä tarpeeksi, vaikka palkkahallintoa koskevan lainsäädännön ja työehtosopimusten ajan tasalla pysyminen teettää paljon taustatyötä. Kun palkkahallinto on ulkoistettu tilitoimistoon, toimittaa asiakasyritys tarvittavat tiedot palkanlaskentaan yleensä valmiiksi taulukoitu-

na ja tilitoimistossa tehdään vain palkkatapahtumien syöttäminen palkanlaskentaan ja ennakonpidätysten ym. laskenta, jotka eivät toimintona vie paljoo aikaa. Jos tilitoimistossa ei kuitenkaan tunneta hyvin tarvittavia työehtosopimuksia, menee työhön kaikkine selvityksineen aikaa paljon enemmän. Asiakasyrityksissä pitäisi olla tarvittava työsuhteasioihin liittyvä osaaminen, mutta pienissä yrityksissä osaamista harvoin löytyy. Airaksisen (2010, 41) tutkimuksen perusteella palkkapussi oli huomattavasti kannattamattomampi kuin oli oletettu, mutta koska se on tilitoimistolle keskeinen ja tärkeä palvelu, josta ei voida luopua, on se vain saatava kannattavaksi.

Tilitoimistoissa tehdään vieläkin paljon työtä, jota ei veloiteta asiakkaalta. Jäämaa & Pussinen (2008) tulivat tutkimuksessaan tilitoimiston kannattavuuden parantamisesta hinnoittelun avulla siihen tulokseen, että heidän tutkimansa tilitoimiston pitäisi seurata tarkemmin laskutettavia tunteja, ottaa käyttöön toimistomaksu ja veloittaa myös arkistoinnista, aineiston varastoinnista ja tuhoamisesta.

Hannus (2007) on pohtinut artikkelissaan jo vuosia sitten mitkä tilitoimistot uskalta-
vat pisimpään lykätä sähköiseen taloushallintoon siirtymistä. Tilitoimistojen tulisi olla taloushallinnon kokonaispalvelua tarjoavia yrityksiä ja sähköistää taloushallintonsa joko investoimalla omiin ohjelmistoihin ja laitteisiin tai käyttämällä asp-palvelua. Suurin kustannus tulee järjestelmän käyttöönottoon ja testaukseen kuluva työstä. Luontevinta on aloittaa sähköistäminen ostolaskujen Internet -pohjaisella kierrätys-, hyväksyntä-, maksatus- ja arkistointipalvelulla ja siirtämällä ensin oma taloushallinto sähköiseen järjestelmään. Sähköiseen ostolaskujen käsittelypalveluun on vaikea luoda yleistä hinnoittelumallia. Työ muodostuu lyhyistä päivittäisistä tehtävistä, jolloin tuntiveloitus ei ole käyttökelpoinen hinnoittelumalli. Kiinteä kuukausihinta, kappalehinta tai näiden yhdistelmä olisivat vaihtoehtoja. Hinnoittelu on alkuvaiheessa vaikeata ja hinnassa on huomioitava investoinnin ja kehitystyön kustannukset. Asiakkaat saattavat joutua vaatimaan tilitoimistoilta uusia sähköisiä palveluja, jotka ovat kuitenkin vain osa hyvää tilitoimistopalvelua eikä se korvaa taloushallinnon ammattilaisen asiantuntevaa henkilökohtaista palvelua. (Hannus 2007, 25–27.)

Tapahtuma/vientiperusteinen hinnoittelu on tilitoimistoissa yleisesti käytössä oleva menetelmä. Rutiinipalvelujen hinnoittelu onkin järkevää toteuttaa vientiperusteisesti, jos asiakas ei aiheuta ylimääräistä työtä ja toimiala on tuttu. Jos tositemäärä on kutakuinkin vakio kuukausittain, myös kiinteä kuukausiveloitus voisi olla vaihtoehto. Osa asiakkaista kuitenkin työllistää enemmän, koska heitä pitää muistutella aineiston toimittamisesta joskus useammankin kerran. Tilitoimistoissa usein vähiten kannattava asiakas haluaa paljon neuvontaa tai välillä jopa pelkkää juttukaveria, eikä pienet tilitoimistot ”kehtaa” veloittaa sellaisesta. Koska asiakassuhde on usein pitkä ja luottamuksellinen, on tällaisissa tilanteissa vaikea esittää laskua tuntiveloituksen perusteella. Myös jotkut toimialat työllistävät enemmän kuin toiset, kuten tällä hetkellä rakennusala käännettyine arvonlisäveroineen sekä paljon vientiä ja tuontia harjoittavat yritykset, jolloin kirjanpitoviennit edellyttävät enemmän pohjatyötä. Asiantuntijapalvelujen tuottaminen vaatii työntekijöiltä erityisosaamista ja niiden hinnoittelu kannattaa pitää korkeampana kuin normaalin kirjanpito- ja tilinpäätöstyön.

6 ASIAKASKANNATTAVUUSPROJEKTIN TOTEUTTAMINEN

Tietoja tilitoimiston asiakaskannattavuustutkimukseen kerättiin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa haastatteleamalla, organisaation strategiseen johtamiseen liittyvästä opinnäytetyöstä, aiemmasta organisaation sähköisiin palveluihin liittyvästä opinnäytetyöstä sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun toteuttaman ”Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishankeen” yhteydessä tehdystä asiakastyytyväisyystutkimuksesta. Koska kirjoittaja ei itse työskentele tilitoimistoalalla, vaati tutkimuksen tekeminen tutustumista useisiin opinnäytetöihin, joissa oli tutkittu tilitoimistojen prosesseja, sähköisiä palveluja, tuotteistamista ja hinnoittelua jne.

Tutkimusprosessin eteneminen tapahtui vaiheittain seuraavan (kuvio 6) mukaisesti:



KUVIO 6. Työn etenemisen vaiheet

6.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Toimeksiantaja on keskisuomalainen keskimäärin 12 työntekijää työllistävä tilitoimisto. Tilitoimistolla on päätoimipaikan lisäksi toinen toimipiste, jossa työskentelee neljä työntekijää. Tilitoimisto on toiminut yli kaksikymmentä vuotta, ja se on saavuttanut hyvän maineen vuosien varrella. Uusiasiakashankinta ei ole vaatinut suuria markkinoititoimenpiteitä internetin lisäksi, sillä tieto tilitoimiston osaamisesta ja luotettavuudesta on levinnyt asiakkaiden kautta. Tilitoimiston toiminta kokonaisuudessaan on kannattavaa, joten osa asiakkaista tuottaa hyvää katetta. Jokaiselta asiakkaalta ei

kuitenkaan saada nykyisillä laskutusperusteilla ja hinnoittelulla veloittua riittävästi asiakkaan palvelemisen aiheuttamien kustannusten kattamiseksi.

Toimeksiantajayrityksessä on käynnistetty strategiatyö ja laadittu strategiasuunnitelma sekä kehitetty strategisen johtamisen tueksi käytännön työkaluja henkilöstön sitouttamiseksi. Kyseessä olevaan organisaatioon liittyvä opinnäytetyö strategisesta johtamisesta on valmistunut vuoden 2012 lopussa, ja siinä tuodaan esiin jatkuvan asiakaskannattavuuden seurannan puuttuminen. Johtopäätöksissä todetaan, että organisaation on myös syytä segmentoida asiakkaita. Pärjätäkseen hintakilpailussa isompien tilitoimistojen kanssa organisaation on muutettava hinnoitteluaan ja rakennettava palvelupaketteja. Vuonna 2012 organisaatioon on hankittu taloushallinto-ohjelmisto, joka mahdollistaa sähköiset toiminnot. Ohjelman avulla pystytään tarjoamaan asiakkaille lisäpalveluja, ja kehittämiskohteena onkin palvelupakettien rakentaminen, joka edellyttää palveluiden tuotteistamista. Organisaation tavoitteena on vahvistaa pk-yritysten osuutta asiakaskannassa, joka tällä hetkellä koostuu pääasiallisesti mikroyrityksistä. Opinnäytetyössä esitetyssä SWOT-analyysissä organisaation vahvuksina tuotiin esiin hyvä maine, vakavaraisuus, ammattitaitoinen henkilökunta sekä laaja ja heterogeeninen asiakaskanta. Heikkouksina esitettiin sähköisten palvelujen puuttuminen ja heikko asiakkaiden toimialojen ja tarpeiden tuntemus.

Tilitoimiston tarjoamia palveluja ovat kirjanpito, ostoreskontra, laskutus ja myyntireskontra, alv-ilmoitukset, maksatuspalvelut, palkanlaskenta siihen liittyvine työntekijäsuoritus- ja vuosi-ilmoituksineen, tilinpäätöstyö, veroilmoitusten laatiminen sekä konsultointi- ja neuvontapalvelut. Tilitoimisto tarjoaa myös uusille yritystoimintaa aloittaville asiakkaille ilmaisen neuvontapalvelun yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvissä asioissa.

Tilitoimiston hinnoittelu on ollut edullista etenkin pienasiakkaille. Hinnoittelua muutettiin vuoden 2012 alussa, jolloin yrityksessä otettiin käyttöön kirjanpidon minimiveloitus 50,00 euroa kuukaudessa. Muita hintoja korotettiin keskimäärin 3 %. Tilitoimistossa käytetään kirjanpitotyöstä vientiperusteista hinnoittelua ja arvonnalisäveroton hinta on 1,30 euroa/vienti. Tuntiveloitus aineiston järjestelytyöstä on 47,00 euroa ja

neuvonnasta sekä tilinpäätös- ja veroilmoitustyöstä 50,00 euroa. Palkanlaskennan minimiveloitus on 34,00 euroa kuukaudessa ja hinta per palkkalaskelma vaihtelee 12–15 euroa. Palkanlaskentaan liittyvän neuvontatyön tuntiveloitus on 47,00 euroa. Konsultoinnin veloitusta 70,00 euroa käytetään harvoin. Yrityksessä oli tehty ennen tutkimuksen aloittamista päätös, että uusia asiakkaita ei oteta resurssien riittämättömyyden vuoksi. Toimitilat ovat riittävät nykyiselle henkilöstölle, ja lisäksi uusien ammattitaitoisten kirjanpitäjien rekrytointi on haastavaa. Tilanne on tutkimuksen edetessä muuttunut kuitenkin jonkin verran, mikä johtuu merkittävän asiakkaan menettämisestä ja isojen tilitoimistojen hintakilpailun kiristymisestä. Strategiasuunnitelmassa on pohdittu myös toiminnan laajentamista.

Tilitoimistoon on hankittu vuonna 2012 ohjelmisto, joka mahdollistaa sähköisten palvelujen tarjoamisen. Osalle asiakkaista on otettu käyttöön TITO-toiminto eli tiliote tositteena, joka on nopeuttanut kirjanpitotapahtumien tiliöintiä. Järjestelmä vähentää kirjanpitäjien rutiiniväistöä ja vapauttaa työaikaa vaativampien tehtävien hoitamiseen. Hinnoittelussa ei kuitenkaan ole eroteltu perinteistä ns. manuaalista tiliöintiä ja konekielisen tiliotteen mahdollistavaa automaattista tapahtumatunnisteiden perusteella tapahtuvaa kirjausta. Automaattisten TITO-vientien hinnoittelu on hoidettu vähentämällä tapauskohtaisesti vientimääriä laskutusvaiheessa, koska ei ole pidetty oikeudenmukaisena asiakasta kohtaan veloittaa automaattisista vienneistä yhtä paljon kuin manuaalisista. Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija toikin esiin TITO-vientien hinnoitteluun alhaisemmaksi kuin perinteiset viennit, jolloin toiminta olisi järjestelmällistä ja myös asiakas saisi taloudellista hyötyä automatisoinnista.

6.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Toimeksiantajayrityksen asiakkaille tehtiin asiakastyytyväisyystutkimus osana Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanketta, ja tutkimus valmistui syksyllä 2012. Kyselyssä tutkittiin tilitoimiston asiakkaiden tyytyväisyyttä heille tarjottaviin palveluihin ja etsittiin myös mahdollisia lisätarpeita palvelutarjoomaan tulevaisuudessa. Asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä tilitoimistoonsa. Kyselyssä tuli esiin, että keskeisiä tekijöitä tilitoimistoa valittaessa ovat osaaminen ja

asiantuntemus, mutta ei hinta. Tilitoimistopalvelua piti hintansa arvoisena 64 % kyselyyn vastanneista.

Käytännössä kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat halusivat maksaa tilitoimistopalvelut erikseen hinnoiteltuna, vaikka toisessa kohtaa kyselyä 24 % vastanneista olikin kiinteän kuukausittaisen palvelupakettihinnoittelun kannalla. Jos nykyisten asiakkaiden hinnoittelua aiotaan muuttaa palvelupaketeiksi, on kehittävyvaiheeseen syytä ottaa mukaan asiakkaat. Asiakkaat haluavat tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän neuvonta- ja konsultointipalvelua, kuten verosuunnittelua, kannattavuuslaskentaa, budjetointia, ennusteita ja asiakas- ja tuotekannattavuuslaskentaa. (JAMK, Asiakastyytyväisyyskysely 2012.) Tämä asettaa haasteita tuntiveloitushintojen määrittämiselle ja palvelupakettien rakentamiselle. Palvelupaketit edellyttävät tarkkoja kustannustietoja ja asiakkaan tarpeiden selvittämistä.

6.3 Asiakaskannattavuus selvityksen lähtötilanne

Tutkittavalla tilitoimistolla on melko laaja ja heterogeeninen asiakaskanta, josta organisaation tutkittavassa kohteessa on noin 250 asiakasta. Alun perin tarkoituksena oli rajata tutkimuksen ulkopuolelle kaikki pienimmät asiakkaat, kuten yhdistykset, joita laskutetaan vain kerran vuodessa sekä asiakkaat joita laskutetaan kuukausittain minimiveloituksella 50,00 euroa. Nämä asiakkaat oli tarkoitus käsitellä yhtenä pieniasiakkaiden ryhmänä, että heihin kulunut ajankäyttö saataisiin selville. Yhdistely olisi poistanut mahdollisuuden seurata näiden asiakkaiden kannattavuutta, koska tuottopuolta ei olisi pystytty jäljittämään asiakasnumeroiden puuttumisen vuoksi. Tilitoimistossa oli juuri ennen tutkimuksen aloittamista otettu käyttöön pienasiakkaiden minimiveloitus, koska pienasiakkaita pidettiin kannattamattomina. Siksi pienasiakkaat päätettiin kuitenkin ottaa seurantaan mukaan, vaikka viitekehyksessä tulikin esiin, että todella kannattavia ja kannattamattomia voivat olla vain suurivolyymiset asiakkaat (viitekehys luku 3.1). Sellaiset kerran vuodessa laskutettavat pienasiakkaat, joille kirjanpitytöitä ei ollut tehty seurantakuukauden aikana, jätettiin kuitenkin pois tutkimuksesta. Yrityksen toisen toimipisteen asiakkaat ja ajankäyttö rajattiin myös kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Työntekijät kirjaavat laskutusmääräykseen arvion käytetystä työajasta, mikäli työ tehdään tuntiveloituksella. Taloushallinnon järjestelmästä saadaan vientiperusteiseen laskutukseen tarvittava vientien kappalemäärä. Tilitoimistossa ei ole käytössä muihin tietojärjestelmiin kytkettyä ajankäytön seurantaa, minkä vuoksi jatkuva asiakaskannattavuuden seuranta koko asiakaskannalle olisi vaikeasti hallittavaa ja kallista.

6.4 Toimintojen kartoittaminen

Asiakaskannattavuuden selvittäminen lähti liikkeelle toimintojen kartoittamisesta. Ensimmäiseksi määriteltiin organisaation keskeiset, resursseja kuluttavat toiminnot. Kuten viitekehyksessä tuli esiin (ks. luku 2.1), toimintojen kartoitus tehdään usein avainhenkilöitä eli toimintoja suorittavia ja toiminnoista tietäviä haastattelemalla. Tässä tapauksessa päätettiin kartoittaa keskeiset toiminnot yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Hän on tehnyt tilitoimistossa pitkään myös varsinaista kirjanpityötä ja tietää kokemuksesta keskeisimmät aikaresursseja kuluttavat toiminnot.

Keskeiset toiminnot vastasivat melko tarkasti tilitoimiston tarjoamia palveluja, joita olivat kirjanpito, ostoreskontra, laskutus ja myyntireskontra, alv-ilmoitukset, maksatuspalvelut, palkanlaskenta siihen liittyvine työnantajasuoritus- ja vuosilmoituksineen, tilinpäätöstyö, veroilmoitusten laatiminen sekä konsultointi- ja neuvontapalvelut. Muita toimintoja olivat hallintotyöhön luokiteltavat tilitoimiston oma kirjanpito, palkanlaskenta ja asiakaslaskutus ym. sekä koulutus. Asiakaskannattavuuden selvittämistä varten laadittavaan ajankäytön seurantataulukoon päätettiin valita resursseja kuluttaviksi toiminnoiksi selkeät kokonaisuudet, että ajankäytön määrittely ei muodostuisi liian työlääksi.

Tarjottavista palveluista valittiin seurattaviksi eniten työvoimaresursseja kuluttava

- kirjanpityö, joka käsittää myös alv-ilmoitukset
- palkanlaskenta, sisältäen työnantajasuoritusten ilmoittamisen
- ostoreskontra
- laskutus- ja myyntireskontra

- konsultointi- ja neuvontatyö
- tilinpäätöstyö ja
- aineiston järjestelytyö.

Lisäksi ajankäytön seurantaan otettiin mukaan palkkakustannuksia aiheuttavina toimintoina hallintotyö ja koulutus, joita ei laskuteta asiakkaalta, sekä lomapäivät, vapaapäivät, arkipyhät ym. poissaolot. Näitä poissaolotietoja tarvittiin myös palkkakustannusten selvittämisessä.

6.5 Ajankäytön seurannan toteutus

Tilitoimistossa kirjattiin ensimmäisen kerran loka – marraskuussa 2011 tietoja asiakaisiin käytetystä työajasta ja laskutustiedoista, kun asiakaskannattavuuden selvittämisestä suunniteltiin. Ajankäytön seuranta ei ollut tehty toiminnoittain, eikä siinä seurattu kokonaistyöaikaan sisältyviä lomiam tai kahvitaukoja jne. Näiden tietojen pohjalta oli alun perin tarkoitus lähteä selvittämään asiakaskannattavuutta. Toimeksiantajan kanssa päätettiin kuitenkin toteuttaa tarkempi ajankäytön seuranta toiminnoittain sopivana ajankohtana ennen kesälomia, kun tilinpäätöskiireet helpottavat. Vuoden 2011 tiedoista saatiin selvitettyä asiakaslaskutus tehtyä työtuntia kohden, jota pystyttiin vertaamaan tutkimuksen aikana toteutetun seurannan tietoihin. Vertailun avulla pystyttiin hahmottamaan hinnanmuutosten ja etenkin pienasiakkaiden miniveloituksen käyttöönoton vaikutusta asiakaskatteeseen.

Ajankäytön seurantaan varten laadittiin helppokäyttöinen Excel-taulukko (liite 1), johon työntekijät syöttivät päivittäisen ajankäytön toiminnoittain 15 minuutin tarkkuudella kullekin käsitellylle asiakasnumerolle. Ensin tehtiin viikon ajalta testiseuranta, jolla taulukon käyttökelpoisuutta ja ohjeiden ymmärrettävyyttä testattiin. Kaikilta ajankäytön seurantaan tehneiltä pyydettiin sähköpostilla kommentteja taulukon selkeydestä, mutta ainoastaan yksi kommentoi, että

”taulukko on mielestäni selkeä ja helppo täyttää”.

Testitaulukkoon lisättiin testauksen jälkeen oma sarake asiakkaan kyselyille ja muistutuksille, jonka tarkoitus oli helpottaa työllistävien asiakkaiden löytymistä. Ohjeistukseen lisättiin toivomus asiakkaan nimen lisäämisestä asiakasnumeron perään, että varmistuu ajan kirjautuminen oikealle asiakkaalle. Toimeksiantajan toivomuksena oli, että kahvitauot olisi jätetty ajankäytön seurannan ulkopuolelle. Asiakastuottojen pitää kuitenkin kattaa myös työaikaan sisältyvien kahvitaukojen palkkakustannukset, joten ohjeistuksessa pyydettiin lisäämään kahvitaukoihin kulunut aika joko ennen taukoa tai sen jälkeen käsitellylle asiakkaalle. Vaikutus tasoittuu kuukauden jaksolla, sillä tauot kohdistuvat usealle asiakkaalle.

Tärkeätä oli saada työntekijät suhtautumaan ajankäytön seurantatietojen keräämiseen positiivisesti (ks. luku 3.2) selvittämällä heille, ettei tarkoituksena ollut heidän työtehonsa seuraaminen. Sekä yrityksen että työntekijöiden etujen mukaista on, että kaikki asiakkaat olisivat kannattavia. Asiakaskannattavuutta selvitetessä tarvittiin ajankäytön seurantaasiakkaittain kaikilta toimipisteen työntekijöiltä. He lähettivät viikoittain kuukauden ajalta ajankäyttötietonsa sähköpostilla tutkijalle ja nämä tiedot kerättiin yhteen koko kuukauden jaksolta, jolloin yksittäiset tiedot pysyivät osittain jäljittämättöminä. Seurantatietojen säännöllinen ja aukoton täyttäminen varmistettiin siten, että tutkija lähetti sähköpostilla maanantaiaamuisin uuden tyhjän pohjaulukon jokaiselle ja muistutti loppuviikosta täytetyn taulukon lähettämisestä takaisin sähköpostilla. Samalla tietojen tarkistaminen tuli tehtyä viikoittain ja havaittuihin puutteisiin tai tarkennuksiin oli mahdollista löytää selvitys, kun asia oli vielä muistissa. Kunkin työntekijän toteutunutta asiakastyötä, vapaita, koulutuksia ym. verrattiin viikon kokonaistyöaikaan, että kaikki työaika tuli kirjattua.

6.6 Seurantatietojen kokoaminen ja toimintojen resurssikulutuksen määrittely

Viikkotaulukoita muodostui yhteensä 40 ja päiväkohtaisia taulukoita 200 kappaletta. Erillisten taulukoiden ajankäyttötiedot koottiin työntekijäkohtaisesti omille välilehdilleen yhteen taulukkoon kopioimalla ne kustakin päiväkohtaisesta taulukosta. Tietojen oikeellisuus alkuperäisiin oli mahdollista tarkastaa työntekijöittäin vertaamalla toteutuneita tunteja kuukauden kokonaistyöaikaan. Kaikki työntekijäkohtaiset taulukot kerättiin edelleen yhteen taulukkoon, josta oli mahdollista summata kuhunkin

asiakkaaseen käytetty aika toiminnoittain yhteen Pivot-toiminnon avulla. Ajankäytön seuranta toiminnoittain mahdollisti tuntiveloituksella veloitetujen palvelujen ja vientien perusteella veloitetun kirjanpito työn kannattavuusvertailun. Toimintojen resurssikulutustietojen avulla pystyttiin vertailemaan myös seurantakuukauden vientiperusteista kirjanpidon laskutusta vastaaviin työajan resurssikulutuksesta aiheutuneisiin kustannuksiin.

Tilitoimistossa kerättiin työajanseurannassa mukana olleiden asiakkaiden laskutustiedoista ajankäytön seurantakuukauden laskutukset, jotka jaoteltiin vientiperusteiseen kirjanpidon laskutukseen sekä tilinpäätös- ja muuhun laskutukseen. Myös vientimäärät kirjattiin. Tehtyä työaikaa vastaavan laskutustiedon selvittäminen vaati tarkkuutta, koska kaikkea työtä ei välttämättä laskutettu saman kuukauden aikana. Vastaavasti laskutustiedoissa saattoi olla ennen seurantakuukautta tehtyä työtä. Tämä vaikutti jonkin verran saatujen tietojen luotettavuuteen, koska esimerkiksi tilinpäätöslaskutus ja tehdyt tilinpäätöstunnit piti jättää joiltakin asiakkailta huomioimatta, jos työtä oli tehty osittain jo ennen ajankäytön seurantakuukautta.

Ennen ajankäytön seurannan toteuttamista olisi ollut hyödyllistä selvittää, kuinka viikoittaisten päiväkohtaisten Excel-taulukoiden tietojen yhdistäminen asiakas- ja toimintokohtaisesti pystytään toteuttamaan. Tietojen koostaminen erillisistä taulukoista osoittautui työlääksi ja aikaa vieväksi. Taulukon olisi voinut rakentaa Excelin yhteiskäyttökäytäntöä hyödyntämällä, jolloin ajankäytön seurantataulukosta olisi ollut vain yksi versio (Lammi, 2008, 27), mutta se olisi edellyttänyt erityisohjelmistoa. Kukin seurannassa mukana ollut työntekijä olisi päässyt täyttämään tietoja määriteltäviin osiin taulukkoa, jolloin yhteenvetotiedot olisivat olleet helpommin saatavissa. Taulukon hallinta olisi ollut haasteellista.

Ajankäytön seurantatiedoista kerättiin yhteen työtuntien määrät toiminnoittain tunteina ja prosentuaalisesti seuraavan taulukon mukaisesti (taulukko 1). Toimintoihin kuluneen ajan prosentuaalisia osuuksia voidaan hyödyntää viitteellisinä, jos asiakas-kannattavuusseuranta toteutetaan jatkossa, jolloin ajankäyttötietoja ei tarvitse kerätä toiminnoittain. Kuukauden ajalta kerättiin kaikkien työntekijöiden ajankäyttötiedot ja verrattiin tietoja kuukauden kokonaistyöaikaan. Koska peruskirjanpityö tois-

tuu kuukausittain keskimäärin samanlaisena, pitäisi prosentuaalisten osuuksien olla melko luotettavia. Poikkeuksena on kerran vuodessa tehtävän tilinpäätöstyön osuus, jota seurantakuukauden aikana oli jonkun verran. Saatua asiakastyön tuntimäärää verrattiin vuoden kokonaistuntimäärään, joka 7,5 tunnin työpäivillä laskettuna on lomapäivien ja arkipyhien vaikutuksen eliminoimisen jälkeen 1687,50 tuntia henkilö kohden. Laskelma työtunneista on esitetty luvussa 6.8 (ks. taulukko 2). Kuukaudessa työtunteja kertyy 141, joka kuuden kokopäiväisen ja yhden 60 %:sta työaikaa tekevän henkilön mukaan laskettuna on 928 tuntia. Oman tilitoimiston töihin kului seurantakuukauden aikana 26 tuntia ja siten tuottavaksi asiakastyöksi jäi 902 tuntia. Eroa ajankäytön seurantatietojen mukaan saatuun määrään 892 oli vain 10 tuntia, joka vahvistaa tiedon luotettavuutta.

TAULUKKO 1. Työtuntien jakautuminen toiminnoittain

	Kirjan- pityö (vientiperust.)	Aineis- neis- ton järjes- tely	Konsul- tointi ja neuvonta (tuntive- loitus)	Kyselyt, muistu- tukset ym. (tuntivel.)	Tilinpää- tös, ve- roilm. (tuntivel.)	Palkan- laskenta	Osto- resk.	Las- kutus, my- resk.	Hal- linto- työ kou- lutus	Loma, vapaa	Tun- nit yht.	Asia- kas- työ
Työtun- nit kk	443	27	3	29	176	135	45	34	145	208	1246	892
Työtun- nit %- osuus	36 %	2 %	0 %	2 %	14 %	11 %	4 %	3 %	12 %	17 %	100 %	72 %

Toiminnoista eniten aikaa vei luonnollisesti kirjanpityö (36 %). Tilinpäätöstyön osuus (14 %) oli melko suuri, vaikka toukokuu ei enää ollut tilinpäätöstyön sesonkiaikaa. Palkanlaskennan osuus oli myös merkittävä (11 %). Hallintotyöhön, koulutukseen ja vapaisiin kului yhteensä 29 % työajasta. Asiakastyön osuudeksi jäi 72 % kokonaistyöajasta.

6.7 Välillisten kustannusten määrittely

Henkilöstön palkkakustannukset sivukuluineen ovat suurin kustannuserä tilitoimistoissa. Liiketoiminnan muista kuluista merkittävimpiä ovat atk-ohjelmistot ja niiden ylläpito, ohjelmapäivitykset, toimitilavuokrat, posti- ja lähettikulut, toimistotarvikkeet, koulutuskulut, pankkikulut ja Internet-mainonta. Kustannukset ovat pääasialli-

sesti kiinteitä ja pysyvät muuttumattomina riippumatta suoritemäärästä. Kiinteitä, välittömiä kustannuksia ovat kuukausipalkat sivukuluineen, jotka on helppo kohdistaa suoraan laskentakohteelle eli asiakkaille. Muuttuvia kustannuksia ovat ylityöpalkat, joita ei seurantakuukauden aikana ollut maksettu, sillä ylityöt pidetään pääasiallisesti vapaana työtilanteen salliessa. Välilliset kustannukset eli yleiskustannukset ovat lähinnä kiinteitä yhteiskustannuksia, joita on vaikeampi kohdistaa laskentakohteelle.

Tilitoimiston liiketoiminnan muut kulut suhteessa palkkakustannuksiin olivat 20 %. Välilliset kustannukset olivat siten suhteellisen pienet ja asiakaskannattavuuden selvittämiseksi olisi saattanut riittää kustannusten huomioiminen määritellyllä kertomella asiakkaan kuluttaman aikaresurssin suhteessa. Kaikkien kustannusten jakaminen todellisen resurssikäytön mukaan olisi vaatinut paljon työtä suhteessa saatavaan hyötyyn, joten kokonaiskustannukset määriteltiin kuukausitasolla ja jaettiin vastaavalla asiakastyön tuntimäärällä. Kustannusvaikutus lopputulokseen olisi resurssikäytön mukaisesta laskennasta ollut todennäköisesti vähäinen ja virheelliset resurssiajurit olisivat voineet vääristää tuloksia.

Toimeksiantaja esitti tutkimusta aloitettaessa, että asiakaskannattavuus olisi selvitetty huomioimalla ainoastaan suurin kustannuserä eli laskemalla kannattavuus välittömien, helposti kohdistettavien palkkakustannusten perusteella. Tutustuminen muutamaan asiakaskannattavuutta käsittelevään opinnäytetyöhön selvitti, että oli välttämätöntä huomioida kaikki kustannukset. Se taas tarkoitti kustannuslaskennan ja jossain määrin myös toimintolaskennan käyttämistä apuna. Toimintolaskentaa ei käytetty tutkimuksessa kuitenkaan puhtaasti sen periaatteiden mukaisesti, sillä kustannuksia ei kohdistettu ensin toiminnoille ja toiminnoilta laskentakohteille (ks. luku 2.1). Toimintolaskennasta ei ole hyötyä, jos sen avulla kohdistettavien yleiskustannusten osuus kustannusrakenteessa on pieni.

Yrityksen tilikausi päättyi kesäkuun lopussa ja tilinpäätös valmistui loppukesästä, joten kustannusten selvittämiseen käytettiin tilinpäätösajankohdan tuloslaskelmatietoa ja koko edelliseltä tilikaudelta eli vuoden ajalta. Yrityksessä ei ole kustannuspaikka-seurantaa, joten kaikki tuloslaskelman luvut sisälsivät myös sivupisteen kustannuk-

set, jotka oli ensin eliminoitava laskelmista. Vuokratkustannukset eriteltiin toimipisteittäin suoraan kirjanpidon kustannuksista, mutta kaikista muista kustannuksista sivupisteen osuudet jaettiin joko neliöiden tai henkilömäärän suhteessa prosentuaalisesti. Kiinteistö-kustannukset, sähkö, vesi ym. jaettiin toimitilaneliöiden mukaan, jotka ovat päätoimipaikalla 140 m² ja sivutoimipaikalla n. 70 m². Koska toimipaikka on jaettu samansuuruisiin työpisteisiin ja pienehkö neuvottelutila toimii sekä yhteisenä taukotilana että asiakastapaamistilana, ei kiinteistö-kustannuksia ollut tarpeen määrittellä tarkemmin toiminnoittain tai henkilöittäin. Atk-kulut, posti, puhelin ja muut henkilöstö-kustannukset jaettiin keskimääräisen henkilömäärän mukaan. Päätoimipaikalla työskentelee keskimäärin kahdeksan henkilöä ja sivutoimipaikalla neljä henkilöä eli yhteensä 12 henkilöä, joten kaikista kustannuksista, vuokria lukuun ottamatta, huomioitiin kaksi kolmasosaa. Saadut vuosikustannukset jaettiin kahdella-toista, että saatiin yhden kuukauden osuus kustannuksista ilman joidenkin kuluerien ajallisen vaihtelun vaikutusta. Kustannuksista huomioitiin poistot, ulkopuoliset palvelut ja kaikki liiketoiminnan muut kulut. Ainoastaan rahoituskulut, jotka olivat vähäisiä, jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tilitoimiston hyvään taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavat osaltaan rahoitustuotot, jotka olivat merkittävät. Niiden suhteellinen osuus liikevoitosta oli yli 30 %.

Tutkittavan toimipisteen osuus poistoista, ulkopuolisista palveluista ja liiketoiminnan muista kuluista oli toisen toimipisteen kustannusten vähentämisen jälkeen 63 000,00 euroa vuodessa ja 5 250,00 euroa kuukaudessa. Tämä kustannusten määrä jaettiin ajankäytön seurannasta saatujen tietojen perusteella selvitettyllä asiakastyötuntimäärällä, joka oli 892 tuntia kuukaudessa. Näin saatiin asiakaskannattavuuden selvittämisessä käytetty yleiskustannusosuus 5,88 euroa.

6.8 Palkkakustannusten määrittely

Sipposen esittämässä mallissa (ks. luku 3.2) palveluyrityksen välittömien työ-kustannusten kohdistamisessa laskentakohteille kirjattiin työtunnit Excel-taulukkoon asiakkaittain ja jaoteltuna työvaiheittain, jolloin toteutettiin yksinkertaista toimintolaskentaa. Mallissa oli käytetty kunkin henkilön todellisia palkkakustannuksia. Usein käytetään palkkasalaisuuden vuoksi keskituntipalkkoja, kuten tässäkin tutkimuksessa.

Palkkakustannuksista kohdistettiin esimerkissä laskentakohteille käytettyjä tunteja vastaava osuus lisätyn sosiaalikulujen vastaavilla prosenttiosuuksilla ja huomioiden myös lomapalkat ja ylityötunnit. Laskentakohteille kohdistettiin laskutuksen mukaiset myyntituotot.

Pajukosken (2008) pro gradussa erilliskustannukset kohdistettiin suoraan asiakkaille toiminto- ja asiakasryhmäkohtaisesti, mutta yleiskustannuksia kohdistettiin asiakkaille sekä liikevaihtojen suhteessa että toimintojen avulla samassa suhteessa kuin erilliskustannukset oli kohdistettu. Henkilöstökustannukset kohdistettiin toiminnoille työntekijäryhmien ajankäytön jakauman mukaan työajanseurantakyselyn perusteella. Henkilöstökustannusten kohdistaminen toiminnoille yksittäisten henkilöiden työajan jakautumisen suhteessa olisi ollut liian työläs vaihtoehto kehiteltävään laskentamalliin, vaikkakin olisi antanut tarkimmat tulokset. (Pajukoski 2008.)

Opinnäytetyötä aloitettaessa pohdittiin ensin palkkakustannusten selvittämistä kirjanpidon koko vuoden palkkakustannuksista, jolloin olisi ollut vaikeata selvittää henkilömäärän muutosten vaikutusta ja toisen toimipisteen osuutta. Palkkakustannusten erittely päätettiin toteuttaa työajanseurantakuukauden palkkatietojen pohjalta. Palkkasalaisuuden vuoksi käytettiin keskipalkkaa laskemalla kk-palkat yhteen ja jakamalla henkilömäärällä. Keskipalkan katsottiin antavan tarpeeksi luotettavan tiedon asiakaskannattavuuksien selvittämiseksi. Yksi työntekijä oli provisiopalkkainen, ja osa hänen palkastaan huomioitiin provisiolina yhteisten kustannusten kautta. Yksi työntekijä teki 60 % normaalista työajasta, mikä huomioitiin kuukauden keskipalkkaa laskettaessa. Palkatonta harjoittelijaa ei huomioitu kustannuksissa, vaikka tehdyt työtunnit kirjattiin seurantaan. Tilanne oli verrattavissa normaaliin toimintaan, koska tilitoimistossa työskentelee yleensä vähintään yksi palkaton harjoittelija. Toimitusjohtaja tekee kirjanpityksen ohessa johtamistyötä, joten hänen palkastaan huomioitiin osuus yhteisiin kustannuksiin, samoin maksetut kannustepalkkiot ja omistajan palkka. Laskettuun kuukauden keskipalkkaan lisättiin tilitoimiston pakollisia sosiaalkuluja vastaavat prosenttiosuudet.

Lomapalkkojen vaikutus huomioitiin myös palkkakustannuksissa. Vuosilomalain (Finlex, vuosilomalaki 5 §) mukaan lomaa kertyy 2,5 päivää kuukaudessa, yhteensä 30 pv

vuodessa. Koska lomapäiviksi luetaan myös lauantait, on vuoden lomapäivistä arkipäiviä 25. Lomapäiviin sisältyvät työtunnit ovat 11,11 % vuoden nettotyötunneista ja lomarahana 50 % lomapalkasta, jolloin lomapalkkojen kustannusvaikutus on seuraavan esimerkin (ks. taulukko 2) mukaisesti 16,67 %.

TAULUKKO 2. Lomapalkkojen kustannusvaikutus

Vuosityötunnit	52*37,50	1950,00
Arkipyhät 2012 10 pv	./ . 10*7,5	75,00
Lomat 25 arkipäivää	./ . 25*7,5	<u>187,50</u>
Vuoden työtunnit/hlö		1687,50
Lomapalkan vaikutus %	11,11 %	(187,50/1687,50)
Lomarahan vaikutus %	<u>5,56 %</u>	(50 % edellisestä)
Lomapalkkojen kustannusvaikutus yht.	16,67 %	

Kuukauden keskipalkaksi saatiin 2 268,00 euroa ja pakollisten sosiaalikulujen ja lomapalkkojen vaikutusten jälkeen keskimääräiseksi palkkakustannukseksi saatiin seuraavan taulukon (ks. taulukko 3) mukaisesti 3 213,39 euroa kuukaudessa. Seurannassa mukana olleessa tilitoimiston toimipisteessä työskenteli ajankäytön seurantakuukauden aikana kuusi kokopäiväistä työntekijää, yksi 60 % työaikaan tekevä ja yksi palkaton harjoittelija. Siten kuukauden kokonaispalkkakustannuksiksi saatiin 21 208,40 euroa, ja kuukauden seurantatietojen perusteella laskettua asiakastyötuntia (892 tuntia) kohden välittömiä laskentakohteille eli asiakkaille kohdistettavia kustannuksia kertyi 23,77 euroa. Muita välittömiä, selkeitä suoraan asiakkaille kohdistettavia erilliskustannuksia, kuten markkinointi- reklaamatio- ym. kustannuksia, ei tilitoimistossa toimitusjohtajan mukaan ollut.

TAULUKKO 3. Palkkakustannukset asiakastyötuntia kohden

Kuukauden keskipalkka		2268,00
Pakolliset sosiaalikulut palkoista		Sos.kulut
Sotu	2,12 %	48,08 €
Tyel	18,15 %	411,64 €
Työttömyysvakuutus	0,80 %	18,14 €
Tapaturmavakuutus	0,30 %	6,80 €
Ryhmähenkivakuutus	0,07 %	1,59 €
Sosiaalikulut yhteensä		486,26 €
Lomapalkkojen vaikutus palkkakustannuksiin		
Lomapalkka ja lomarahaa	16,67 %	378,08 €
Lomapalkkojen sotu	0,35 %	8,02 €
Lomapalkkojen tyel	3,03 %	68,62 €
Työttömyysvakuutus lomapalkoista	0,13 %	3,02 €
Tapaturmavakuutus lomapalkoista	0,05 %	1,13 €
Ryhmähenkivakuutus lomapalkoista	0,01 %	0,26 €
		459,14 €
Keskimääräinen kk-palkka sis.sos.kulut+lomapalkan		3 213,39 €
Kuukauden palkkakustannukset 6,6 hlö		21 208,40 €
Palkkakustannukset/tehty asiakastyötunti		23,77 €

Provisiopalkkaiselle työntekijälle maksetut provisiot kerryttivät lomapalkkaa, joten provisioiden määrään lisättiin pakollisten sosiaalikulujen lisäksi lomapalkan vaikutus kustannuksiin. Koska maksetut kannustepalkkiot eivät vaikuttaneet lomapalkkaan, lisättiin kannustepalkkioihin vain pakolliset sosiaalikulut. Omistajan palkkaan lisättiin yrittäjän eläkevakuutusmaksua vastaava prosenttiosuus. Välillisiksi hallinnon palkkakustannuksiksi toimitusjohtajan palkan johtamistyön osuudesta, kannustepalkkioista, provisiosta ja omistajan palkasta määräytyi tehtyä asiakastyötuntia kohden 6,91 euroa.

Asiakaskannattavuuslaskennassa käytettäväksi asiakastyön kokonaiskustannukseksi määräytyi 36,56 euroa eli välittömien palkkakustannusten 23,77 euroa, välillisten yhteiskustannusten 5,88 euroa ja välillisten hallintokustannusten 6,91 euroa yhteismäärä. Kun tähän lisättiin tilitoimistossa asetettu voittotavoite, prosentteina 33 %,

saatiin asiakaskannattavuuslaskelmiin kannattavien asiakkaiden raja-arvoksi 48,62 euroa, minkä verran asiakkaalta saatu tuotto tehtyä työtuntia kohden on oltava, että asiakas on kannattava.

Tiltoimistossa henkilöstöresurssit olivat käytössä 100-prosenttisesti, minkä vuoksi vajaakäytön kustannuksia ei ollut tarpeellista selvittää (viitekehys luku 2.1). Ylitöitä tehdään jonkin verran, mutta seurantakuukauden aikana niitä kertyi ainoastaan kahdelle työntekijälle sekä toimitusjohtajalle muutama tunti. Tammikuusta huhtikuulle ajoittuu kiireisin aika tiltoimistossa, jolloin ylitöitä kertyy enemmän. Ylityöt pyritään pitämään ensisijaisesti vapaana, mikäli työtilanne sallii.

7 ASIAKASKANNATTAVUUSTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tiltoimistossa on käytössä taloushallinnon ohjelmisto, joka on suunniteltu tiltoimistojen ja tiltoimistojen asiakkaiden käyttöön. Ohjelmasta ei ollut saatavissa asiakaslaskutusraporttia vientilajeittain, josta olisi voinut selvittää esimerkiksi vuoden aikana asiakkaalta laskutetut vientiperusteiset tapahtumat tai tilinpäätöstyön laskutus. Laskutuslajikohtaiset tiedot olisi pitänyt kerätä manuaalisesti avaamalla jokainen vuoden aikana tehtyihin laskuihin liittyvä laskutusmääräys, joista erittelyt olisivat selvinneet. Tiltoimistoon tilattiin ohjelmatoimittajalta raportointi laskutuslajeittain, mutta raportointia ei edelleenkään saanut yhteenvetona vuoden tapahtumista, vaan tiedot piti hakea kunkin asiakkaan kuukausikohtaisesta laskutuserittelyraportista. Tiltoimisto olisi saanut käyttöönsä hyvän työkalun asiakaskannattavuuden seurantaan laskutuslajikohtaisesta yhteenvetoraportista asiakkaittain vuositasolla. Raporttia olisi voinut hyödyntää myös tilinpäätöstyön laskutuksen tarkistamisessa. Todennäköisesti vuositason yhteenvetoraportti on mahdollista jatkossa saada strategisen toiminnanohjauksen tueksi.

Asiakaskannattavuutta lähdettiin selvittämään seurantakuukauden laskutustietojen pohjalta, koska vuositason tietojen kerääminen olisi ollut liian työlästä. Vuositason tiedot olisivat kuitenkin lisänneet kannattavuustietojen luotettavuutta, koska kuukausitasolla tehtyjen toiminnoittain eriteltyjen työtuntien ja vastaavien laskutustietojen välillä voi olla eroavuuksia. Tehtyjen työtuntien määrän toiminnoittain pitäisi olla

melko luotettava, koska työaika seurattiin koko kuukausi ja työtehtävät ovat suurelta osin kuukausittain samanlaisina toistuvia, lukuun ottamatta tilinpäätöstyötä. Kuukauden vaihde aiheutti jonkin verran poikkeavuutta asiakaskohtaisiin tietoihin, sillä kuukauden alussa voidaan tehdä vielä edellisen kuukauden laskutukseen liittyvää työtä.

Seurannassa oli mukana 167 asiakasta, joista jouduttiin jättämään pois 17 asiakasta, koska muutama heistä oli osittain toisen toimipisteen työntekijöiden hoitamia ja muutamien asiakkaiden laskutus oli tehty seurantakuukauden jälkeen. Asiakskannattavuuslaskelmissa jouduttiin oikaisemaan niiden asiakkaiden tuntitietoja, joille oli seurantakuukauden aikana tehty tilinpäätöstyötä, mutta sitä ei ollut veloitettu. Vastaavasti jouduttiin oikaisemaan laskutustietoja, jos tilinpäätöstyötä oli tehty aiemmin ja tilinpäätöksen veloitustunteja seurantakuukauden aikana oli enemmän kuin tehtyjä työtunteja. Tilinpäätöstyö veloitetaan asiakkaalta yleensä yhdellä kertaa.

7.1 Asiakaslaskutus tehtyä työtuntia kohden

Tutkimuksen aikana saatuja asiakaslaskutustietoja tehtyä työtuntia kohden vertailtiin ennen tutkimusta kerättyihin vastaaviin ajankäyttö- ja laskutustietoihin. Molemmissa seurannoissa mukana olleita asiakkaita, joiden tuotto ennen hinnankorotusta ja minimiveloituksen käyttöönottoa oli alle 50,00 euroa tehtyä työtuntia kohden, löytyi 29 kpl. Näistä 27 asiakkaan tuotto parani ja keskimääräinen laskutus tehtyä työtuntia kohden kohosi jopa kymmeniä euroja. Minimiveloituksen käyttöönotto paransi nimenomaan huonoimmin tuottavien pienasiakkaiden katetta ja oli siten kannattavaa. Vertailtavista 29 asiakkaasta lähes puolet oli isompia asiakkaita, joiden kuukauden kokonaislaskutus oli yli 200,00 euroa kuukaudessa. Näiden asiakkaiden tuoton paranemiseen tehtyä työtuntia kohden vaikutti todennäköisesti automaattisen TITO-tiliöinnin käytön lisääntyminen. Hinnan muutokset vaikuttivat vain vähän asiakkaisiin, joiden tuotto oli yli 50,00 euroa tuntia kohden, sillä sellaisten asiakkaiden tuotto molemmissa seurannoissa mukana olleista 110 asiakkaasta säilyi lähes ennallaan.

Asiakaslaskutus tehtyä työtuntia kohden osoitti selkeästi kirjanpidon vientiperusteisen veloituksen tuottavan paremmin kuin tilinpäätöstyön (50,00 €/h) tai neuvonnan

ja aineiston järjestelytyön (47,00 €/h). Huomioiden vielä ajankäytön seurantatietojen perusteella havaitun toimintatavan, että osa tilinpäätöstunneista jätetään laskuttamatta, kate asiantuntijatyöstä on huomattavasti huonompi kuin peruskirjanpidosta. Juuri asiantuntijatyön pitäisi olla arvostetuinta ja asiakkaankin näkökulmasta arvokainta työtä, koska se vaatii erityistä ammattitaitoa ja osaamista.

7.2 Asiakaskannattavuus

Ajankäytön seurannassa mukana olleet 150 asiakasta jaettiin kahteen erilliseen taulukkoon suuren tietomäärän käsittelyn helpottamiseksi. Koska tilitoimiston strategia-suunnitelmaan oli kirjattu pk-yritysten osuuden lisääminen asiakaskannassa, haluttiin asiakaskannattavuuden selvittämisestä etsiä tukea suunnitelmalle, joten asiakkaat ryhmiteltiin pienempiin ja isompiin asiakkaisiin. Jako tehtiin käytetyn työajan perusteella siten, että toiseen taulukkoon poimittiin kuukausitasolla kolme tuntia tai enemmän työaikaresursseja kuluttavat isommat asiakkaat, joita oli 64 kpl. Toiseen taulukkoon koottiin loput 86 pienempää asiakasta, joihin työaikaa kului alle kolme tuntia kuukaudessa. Koko organisaation liikevaihto oli vuonna 2012 päättyneellä tilikaudella noin 750 000,00 euroa, josta seurantakuukauden laskutuksen mukaan arviotuna tutkittavan toimipisteen liikevaihto oli 73 %.

Isompien asiakkaiden kannattavuus

Isommista asiakkaista kertynyt liikevaihto oli seurantakuukautena 31 000,00 euroa ja vuositasolla arvion mukaan noin 50 % organisaation kokonaisliikevaihdosta. Asiakkailta saaduista tuotoista vähennettiin asiakkaisiin kuluneen työajan mukaan lasketut välittömät palkkakustannukset sekä välilliset hallinto- ja muut kustannukset, jolloin saatiin selvitettyä kunkin asiakkaan kannattavuus euroina ja prosentuaalisesti lasketuna. Asiakaskannattavuuslaskennan perusteella saatiin ko. kuukauden voitoksi noin 10 000,00 euroa, joka on 32 % ko. asiakkaiden liikevaihdosta. Asiakkaat olivat pääosin kannattavia, sillä tutkituista 64 asiakkaasta 36 (57 %) täytti organisaatiossa asetetun 33 % voittotavoitteen eli asiakaskannattavuus oli välittömien ja välillisten kiinteiden ja muuttuvien kustannusten vähentämisen jälkeen 33 % tai enemmän. Tutkituista asiakkaista 18 (28 %) ei täyttänyt voittotavoitetta, mutta kattoi kaikki kustannukset ja

keskimääräinen voittoprosentti oli 22 %. Kymmenen asiakasta (16 %) oli tappiollisia, jolloin tuotot eivät kattaneet palvelusta aiheutuneita kokonaiskustannuksia.

Voittotavoitteen täyttäneistä 36 asiakkaasta vain neljällä (11 %) oli kuukauden aikana yhteensä yli kaksi tuntia palkanlaskentaa ja osto- ja myyntireskontran hoitoa. Palkanlaskentaa yli kaksi tuntia tai enemmän oli 14 (22 %) asiakkaalla kaikista 64 asiakkaasta, ja niistä vain kolme (21 %) täytti voittotavoitteen ja kolme (21 %) oli tappiollisia. Ostoreskontra oli käytössä 11 (17 %) asiakkaalla, joista vain kolmella (27 %) täyttyi voittotavoite. Muilla asiakaskannattavuus oli alle 16 %, ja asiakkaista kolme (27 %) oli tappiollisia. Palkanlaskentaa ja osto- ja myyntireskontran hoitoa oli yhteensä yli kaksi tuntia kuukaudessa 19 (30 %) asiakkaalla, joista 13 (68 %) kattoi em. töiden kustannukset, mutta vain kahdeksan (42 %) voittotavoitteen 33 %. Ajankäytön seurantalomakkeeseen oli lisätty sarake kyselyihin ja muistutuksiin käytetystä työajasta, jotta saataisiin helpommin esiin työllistävät asiakkaat. Työaikaa muistutuksiin oli merkitty 13 (20 %) asiakkaalle, joista viisi täytti kuitenkin voittotavoitteen, mutta neljä oli tappiollisia. Laskutus asiakkailla vaihteli 50,00 eurosta 2 600,00 euroon ja kannattavuus 850,00 euron voitosta 380,00 euron tappioon. Laskutusta oli 25 asiakkaalla yli 500 euroa kuukaudessa ja heistä voittotavoitteen täytti 15 (60 %). Asiakaskannattavuus oli parhaimmillaan 79 % ja huonoimmillaan tappiollinen yli 100 %.

Isommista asiakkaista saatu voitto oli kuukaudessa 10 000,00 euroa. Kun tästä laskeaan 80 %, saadaan Pareto-säännön (ks. luku 3.1) tarkastelua varten vertailuarvoksi 8000,00 euroa. Tämä 8000,00 euroa täyttyi parhaiten tuottaneista asiakkaista laskien 24 (38 %) asiakkaan voitoista, joten Pareto-sääntö ”20 % asiakkaista tuottaa 80 % voitosta” ei toteutunut tutkittavassa organisaatiossa.

Pienempien asiakkaiden kannattavuus

Pienempiä asiakkaita, joihin oli käytetty työaikaa alle kolme tuntia kuukaudessa, oli 86 kappaletta. Näiltä asiakkailta kertynyt liikevaihto oli seurantakuukauden aikana 14 250,00 euroa ja asiakaskannattavuuslaskennan perusteella saatu voitto 9 300,00 euroa, joka oli 65 % ko. asiakkaiden liikevaihdosta. Tutkittavan toimipisteen pienempien asiakkaiden osuus oli merkittävä ja koko yrityksen liikevaihdosta vuositasolla arvioituna 23 % tilitoimiston kokonaisliikevaihdosta. Pienasiakkaiden liikevaihto vaih-

teli 50,00 eurosta 612,00 euroon, ja asiakaskannattavuus 512,00 euron voitosta 29,00 euron tappioon. Asiakkaista 71 (83 %) oli kannattavia ja täytti myös tilitoimiston asettaman voittotavoitteen (33 %). Asiakkaista 11 (13 %) ei täyttänyt voittotavoitetta, mutta kattoi kaikki kustannukset, ja keskimääräinen voittoprosentti oli 19 %. Neljä asiakasta oli (5 %) tappiollista.

Pareto-sääntö ei toteutunut pienempien asiakkaidenkaan kohdalla, sillä 80 % asiakailta saadusta 9 300,00 euron voitosta on 7 440,00 euroa ja se täyttyi parhaimman katteen tuottavista asiakkaista laskettuna 42 asiakkaan (50 %) voitoista.

Analysoitujen 12 asiakkaan kannattavuus vuositasolla

Asiakaskannattavuustiedoista ilmenneet joidenkin isompien asiakkaiden huonot kannattavuusluvut toivat esiin tarpeen tutkia osaa asiakkaista tarkemmin vuosilaskutus-tietojen pohjalta, sekä selvittää näiden asiakkaiden toimiala, liikevaihto ja henkilöstömäärä. Asiakaskannattavuuslaskennan tietojen pohjalta poimittiin kaksitoista isohkoa asiakasta tarkempaan analyysiin. Valinta tehtiin joko tutkimuksessa havaitun huonon kannattavuuden vuoksi tai tilitoimistolle muutoin merkittävän asiakassuhteen perusteella. Asiakkaiden vuosilaskutustiedot kerättiin kuukausittaisista laskulajikohtaisista raporteista eritellen vientiperusteinen kirjanpidon laskutus, joillakin asiakkailla käytettävä erillisellä laskutusperusteella tehtävä kirjanpitolientien veloitus, tilinpäätöslaskutus ja muu laskutus. Asiakkaisiin käytetty työaika vuodessa laskettiin toiminnoittain seurantakuukauden ajankäyttötietojen pohjalta jättäen tilinpäätöstyö huomioimatta. Ainoastaan yhdellä analysoitavaksi valituista asiakkaista oli tilinpäätöstyö tehty kokonaisuudessaan seurantakuukauden aikana.

Valittujen 12 asiakkaan vuosilaskutus oli 96 700,00 euroa (13 % kokonaisliikevaihdosta), vaihdellen 2 100,00 eurosta 15 900,00 euroon. Asiakasyritysten henkilöstömäärä vaihteli yhdestä 61 henkilöön ja liikevaihto vaihteli reilun 100 000,00 euron ja 18 miljoonan euron välillä. Asiakkaiden toimialat olivat autojen ja koneiden huolto, koneiden ja laitteiden asennus, tavaroiden kuljetus, rakennusala, tukkukauppa, puunjalostus ja leipomoala. Asiakaskannattavuuslaskelman perusteella asiakkaista saatu voitto oli parhaimmillaan 8 500,00 euroa (53 % asiakkaan liikevaihdosta) ja huonoimmin kannattavan asiakkaan tuottama tappio -2 000,00 euroa (-26 %).

Asiakkaista kuusi (50 %) oli kannattavia ja täytti asetetun voittotavoitteen (33 %). Voittoprosentti vaihteli 30 %:n ja 63 % välillä, ja voitto euroina oli 1 750,00 euron ja 8500,00 euron välillä. Lisäksi kaksi asiakasta (17 %) kattoi kaikki kustannukset, mutta voittoprosentit olivat alle tavoitteen eli 22 % ja 7 %. Neljä asiakasta (33 %) oli tappiolisia. Prosentuaaliset tappioprosentit olivat -7 %:n ja -30 %:n välillä ja tappiot euro-
määräisesti 500,00:n ja 2000,00 euron välillä.

Kaikilla 12 asiakkaalla oli käytössä tilitoimistossa aiemmin käyttöönotettu kirjanpito-ohjelma ja useimmilla käytettiin tiliotteen automaattista tiliöintiä, joka nopeuttaa huomattavasti suurten tietomäärien käsittelyä. Yhdelläkään yrityksellä ei vielä ollut käytössä vuonna 2012 hankittua sähköisen taloushallinnon mahdollistavaa ohjelmaa.

Yhteenveto asiakaskannattavuudesta

Kaikista seurannassa mukana olleista 150 asiakkaasta 107 asiakasta (71 %) oli kannattavia ja tuotot kattoivat sekä kustannukset että voittotavoitteen. Asiakkaista 29:llä (19 %) tuotto kattoi palvelemisesta aiheutuneet kustannukset, mutta ei voittotavoitetta ja keskimääräinen voittoprosentti oli 22 %. Asiakkaista 14 (9 %) oli kannattamattomia, eivätkä tuotot kattaneet kustannuksia. Muutamilla asiakkailla huonot kannattavuusluvut voivat osittain selittyä sillä, että kaikkea laskutusta ei ollut tehty seurantakuukauden laskutuksen yhteydessä. Asiakaskannattavuustiedoista ilmeni, että 47 (55 %) pieniasiakkaalla laskutus tehtyä työtuntia kohden oli yli 100,00 euroa ja näistä 17 (20 %) asiakkaalla jopa yli 200,00 euroa. Isompien asiakkaiden vertailuryhmässä yli 100,00 euron liikevaihto tehtyä työtuntia kohden toteutui kahdeksalla (13 %) asiakkaalla. Kiristyvässä kilpailutilanteessa on lähitulevaisuudessa mahdotonta tuottaa kannattavia taloushallintopalveluja ilman työaikaa säästävää automaattista tiliöintiä ja jatkossa myös sähköistä taloushallintoa.

8 YHTEENVETO TULOKSISTA JA KEHITYSEHDOTUKSET ASIAKASKANNATTAVUUDEN PARANTAMISEKSI

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuus. Tuloksista pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä. Tavoitteena oli myös etsiä keinoja asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Tilitoimiston strategiaan oli kirjattu tavoitteeksi lisätä pk-yritysten osuutta asiakaskannassa ja sen vuoksi asiakaskannattavuuksia tarkasteltiin jaotteleamalla asiakkaat pienempiin ja suurempiin asiakkaisiin käytetyn työajan perusteella, jotta vertailu erikokoisten asiakasyritysten välillä oli mahdollista.

Tutkimustuloksista selvisi, että pieniasiakkaat olivat odotettua kannattavampia. Asiakkaista 83 % oli hyvin kannattavia ja ainoastaan 5 % tappiollisia. Lopuilla 13 %:lla voittoprosentti oli keskimäärin 19 %. Tärkein pienimpien asiakkaiden kannattavuutta parantava tekijä oli 50,00 euron minimiveloituksen ottaminen käyttöön ennen asiakaskannattavuustutkimuksen aloittamista vuoden 2012 alussa. Toisena kannattavuuden paranemiseen vaikuttavana tekijänä oli osalla asiakkaista vuoden 2012 alkupuolella käyttöönotettu sähköisen taloushallinnon mahdollistava ohjelma, joka tehostaa kirjanpitytyötä. Uuden ohjelman käyttö on lisääntynyt asiakaskannattavuustutkimuksen jälkeen, joten se on todennäköisesti parantanut asiakaskannattavuutta edelleen.

Isommista asiakkaista hyvin kannattavia, myös voittotavoitteen täyttäviä, oli 57 %. Palvelemisesta aiheutuneet kustannukset kattoi 28 % asiakkaista ja voittoprosentti oli keskimäärin 22 %. Isommissa asiakkaissa oli enemmän tappiollisia asiakkaita kuin pienasiakkaissa, jopa 16 %. Toimitusjohtaja toi tuloksia koskevassa haastattelussa esiin kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä sen, että erittäin hyvin kannattaviksi osoittautuneet isommat asiakkaat toimittavat aina selkeän kirjanpitoaineiston hyvin järjesteltynä. Vastaavasti huonommin kannattavissa asiakkaissa oli sellaisia, joilta joudutaan usein kyselemään epäselvistä tositteista ja aikaa kuluu myös materiaalin järjestelemiseen. Materiaalin järjestelytyölle on määritelty tuntiveloitushinta, mutta tutkimuksen aikana tilatusta laskutuslajiraportista kävi ilmi, että veloitusta ei ollut käytetty. Veloitus ohjaisi asiakasta toimittamaan aineiston sellaisessa muodossa, että veloitusta ei jatkossa tarvittaisi.

Tulokset pienempien asiakkaiden paremmasta kannattavuudesta puoltavat pienasiakkaiden säilyttämistä asiakaskannassa, huolimatta suunnitelmasta hankkia lisää pk-yritysasiakkaita. Resurssien keskittäminen parhaiten kannattaviin asiakkaisiin on asiakkuuksien johtamisessa keskeinen tavoite (ks. luku 4). Hyvin kannattaviksi osoittautuneet, isommat asiakkuudet voidaan luokitella suojeltaviksi, yrityksen selkärangan muodostaviksi, mutta myös erittäin kannattavat pienemmät asiakkaat kuuluvat tähän ryhmään. Muutettavia asiakkuuksia ovat tutkimuksessa huonosti kannattaviksi osoittautuneet, paljon palveluja käyttävät asiakkaat, jotka pyritään saamaan kannattaviksi hinnoittelua ja laskutuskäytäntöjä muuttamalla sekä sähköisiä palveluja lisäämällä. Kehitettäviä asiakkuuksia ovat pienivolyymiset kannattamattomat asiakkaat, joita tutkimustulosten perusteella oli pienasiakkaista neljä.

Sitä huonommaksi asiakaskannattavuus vaikutti muuttuvan useilla asiakkailla, mitä enemmän taloushallinnon muita palveluja yrityksillä oli käytössä kirjanpidon ohella, kuten osto- ja myyntireskontra, laskutus ja palkanlaskenta. Havaintoa ei voi kuitenkaan täysin yleistää, koska osa muita palveluja käyttävistä oli kannattavia. Palkanlaskentapalvelun tuottoa analysoitiin tarkemmin. Palvelu oli käytössä 48:lla seurannassa mukana olleella asiakkaalla. Näistä kymmenellä asiakkaalla palkanlaskentatyötä oli tehty yli kolme tuntia kuukaudessa, ja näiltä asiakkailta saatu tuotto tehtyä työtuntia kohden oli keskimäärin 21 euroa, vaihdellen 15 ja 25 euron välillä. Tuotto ei kattanut edes työtunnin kokonaispalkkakustannuksia 23,77 euroa. Palkanlaskentatyön minimiveloitus oli 34,00 euroa kuukaudessa pienasiakkailla, joilla on 1 – 2 työntekijää, ja se paransi pienasiakkaiden kannattavuutta tämän palvelun osalta. Palkanlaskentatyöhön oli käytetty 25 (52 %) asiakkaalla 45 minuuttia tai vähemmän kuukaudessa, jolloin työstä saatava asiakastuotto oli minimiveloituksella laskettuna työtuntia kohden vähintään 45,33 euroa.

Muiden taloushallinnon palvelujen laajemman käytön vaikutus kannattavuutta alentavasti ei tue väittämää, että mitä suurempi asiakasosuus yrityksellä on, sitä parempi on asiakaskannattavuus (ks. luku 4.2). Syynä palvelujen huonoon kannattavuuteen on väärä hinnoittelu. Palvelut ovat tilitoimistolle keskeisiä, joten niiden kannattavuutta on pyrittävä parantamaan. Sähköiset palvelut tehostavat esimerkiksi ostores-

kontran hoitoa merkittävästi. Sähköisen taloushallinnon mahdollistavaa uutta ohjelmaa ei ollut vielä käytössä isommilla asiakkailla. Asiakastytyväisyystutkimuksesta ilmeni, että vain neljännes tilitoimiston asiakkaista oli kiinnostunut sähköisten palvelujen lisäämisestä, kuten ostolaskujen sähköisestä siirtämisestä suoraan kirjanpitoon. Kiinnostus sähköisiä palveluja kohtaan oli tutkittavassa tilitoimistossa selkeästi alhaisempi kuin vertailuryhmässä. Yleinen kehitys kohti sähköistä taloushallintoa ja kilpailukyvyä säilyttäminen paljon työvoimakustannuksia vaativalla alalla voivat kuitenkin tuoda paineita sähköisten palvelujen lisäämiseen myös toimeksiantajayrityksessä.

Toimiala ei näyttänyt vaikuttavan merkittävästi kannattavuuteen. Rakennusala on käännettyine arvonlisäveroineen muita aloja työllistävämpi, mutta lähes jokaisen rakennusalan yrityksen asiakaskannattavuus oli hyvä. Vuoden laskutustietojen pohjalta tarkemmin analysoiduista kahdestatoista asiakkaasta yksi oli rakennusalan yritys, joka oli kuitenkin tappiollinen. Analysoiduista yrityksistä kaksi oli vientiä ja tuontia harjoittavia yrityksiä, jolloin kirjaukset vaativat usein enemmän selvitystyötä, mutta siltäkään ei näyttänyt olevan vaikutusta asiakaskannattavuuteen, sillä molempien yritysten asiakaskannattavuus oli erittäin hyvä.

Puolet analysoiduista kahdestatoista asiakkaasta osoittautuivat erittäin hyvin kannattaviksi. Näillä kaikilla oli liikevaihto melko suuri, alimmillaan 614 000,00 euroa ja enimmillään 18 miljoonaa euroa. Yrityksillä on paljon tosite materiaalia, jonka käsittely automaattisen tiliöinnin avulla tapahtuu kustannustehokkaasti. Huonommin kannattaneista asiakkaista yhden liikevaihto oli 800 000,00 euroa, mutta muilla liikevaihto vaihteli 107 000,00:n ja 440 000,00 euron välillä. Isommilla yrityksillä toiminnan volyymin kasvu näyttäisi siten parantavan asiakaskannattavuutta.

8.1 Muutokset palvelujen hinnoitteluun

Tilitoimistot menettävät asiakkaitaan nykyisessä huonossa taloudellisessa tilanteessa liiketoiminnan loppumisen vuoksi, jolloin uusasiakashankinnan tarve lisääntyy. Tämä luo tutkittavalle tilitoimistollekin paineita hinnoittelun muuttamiseen pärjätäkseen tarjouskilpailuissa. Asiakaskannattavuuden selvittäminen paljasti, että kirjanpidon vientiperusteisen laskutuksen hintaa on mahdollista alentaa, silloin kun tiliotteen

automaattinen tiliöinti on käytössä. Tilitoimiston vientiperusteinen veloitus sisältää raportoinnin ja kausiveroilmoituksen, jotka voivat olla erikseen hinnoiteltuja kilpailijoilla. Automaattivientien hinnoittelu edullisemmaksi kuin perinteiset viennit parantaisi asemia kilpailussa suurten tilitoimistojen kanssa. Joitakin isompia asiakkaita veloitettiin kirjanpito työstä vientiperusteisesta veloituksesta poikkeavilla laskutusperusteilla, joka vaikutti tuovan huonomman katteen ja edellyttää siksi tarkempaa selvittelyä jatkossa.

Muiden palvelujen käyttö, kuten palkanlaskenta, osto- ja myyntireskontra sekä laskutus, heikensivät asiakaskannattavuutta, joten palvelujen hinnoittelun muuttaminen vastaamaan resurssikulutuksesta aiheutuneita kustannuksia vaikuttaisi tarpeelliselta toimenpiteeltä sähköisten palvelujen lisäämisen ohella. Hintojen muuttaminen edellyttää tarkempaa ja pidempiaikaisempaa työaika- ja laskutustietojen seuranta. Sähköisten palvelujen alhaisempi hinnoittelu lisäisi myös olemassa olevien asiakkaiden halua siirtyä sähköisiin palveluihin, joka taas vapauttaisi resursseja asiantuntijatyöhön.

Tilinpäätöstyön hinta 50,00 euroa kattaa kustannukset ja voittotavoitteen tutkimusaineiston keräämishetken kustannustasolla, edellyttäen että kaikki tehdyt työtunnit kahvitaukoineen laskutetaan asiakkaalta. Hinnan tarkistus on kuitenkin ajankohtainen lähitulevaisuudessa, varsinkin jos asiantuntijapalveluja lisätään, sillä palkkakustannukset nousevat jo yleiskorotusten vaikutuksesta ja muut kustannukset ovat kohonneet edellisen tilikauden tasosta yleisen kustannustason nousun myötä. Aineiston järjestelytyön ja neuvontatyön veloitus 47,00 euroa tunnilta jää 3 % alle kustannukset ja voittotavoitteen täyttävää työtunnin tuottotavoitetta 48,62 euroa. Konsultointi- ja neuvontatyötä ei ollut kirjattu seurantakuukauden aikana ajankäytön seurantatiedoissa kuin kuusi tuntia, joten todennäköisesti myös konsultointia ja neuvontaa jää laskuttamatta ja vähäinkin laskuttamatta jätetty työ heikentää katetta entisestään. Asiakastytyväisyystutkimuksen perusteella asiakkaat ovat halukkaita lisäämään konsultointi- ja neuvontapalveluja, joten vaativamman konsultoinnin 70,00 euron tuntiveloituksen käyttöä on mahdollista lisätä. Huonosti menestyvät yritykset tarvitsisivat enemmän konsultointia, mutta siihen ei usein koeta olevan varaa, vaikka konsultointi voisi parantaa yritysten taloudellista tilannetta. Tutkimuksesta saadut

tiedot vahvistivat, että aikaveloituksella ei menestyä koskaan erinomaisesti, korkeintaan kohtuullisesti (ks. luku 5.1). Asiantuntijaorganisaatioissa pitää hallita erilaiset hinnoittelutavat erilaisissa tilanteissa ja erilaisille asiakkaille joustavasti (viitekehys luku 5.2 ja 3.1).

8.2 Veloituskäytännön tehostaminen

Laskutuslajikohtaisesta asiakaslaskutusraportista kävi ilmi, että arkistointia ja aineiston järjestelytyötä ei ollut veloitettu juuri lainkaan. Arkistointityön ja aineiston järjestelytyön veloitus ohjaa työllistäviä asiakkaita toimittamaan selkeämpää, virheetöntä aineistoa hyvin järjesteltynä, joka parantaa asiakaskannattavuutta.

Tilitoimistossa työskentelee usein harjoittelijoita, jotka tekevät yksinkertaista kirjanpityä ja mapittavat asiakkaiden kirjanpitoaineistoa. Yrityksessä on ohjeistettu kirjanpitäjiä lisäämään asiakkaiden laskutukseen harjoittelijan tekemä työ, mutta käytännössä työ on usein jäänyt laskuttamatta. Tilitoimistossa päätettiin ottaa käyttöön lomake, johon harjoittelijat kirjaavat asiakastyöhön käyttämänsä ajan ennen aineiston toimittamista asiakasta hoitavalle kirjanpitäjälle. Harjoittelijalta kuluu työhön yleensä enemmän aikaa kuin kirjanpitäjillä, joten asiakkaalta veloitettavaa työaikaa kompensoidaan sovitulla kertoimella. Kaikki asiakkaan aineistoa käsittelevät työntekijät lisäävät lomakkeeseen asiakkaaseen käyttämänsä työajan ja lopuksi kirjanpitäjä kirjaa vientimäärät ja laskutustiedot.

Kahvitaukoja ei ollut tilitoimistossa merkitty veloitettaviin asiakastyötunteihin, mutta koska kahvitauot sisältyvät työntekijän työaikaan, on palkkakustannukset siltäkin ajalta saatava katetuksi asiakaslaskutuksella. Työntekijöiden kanssa sovitaan myös kahvitaukojen merkitsemisestä tuntiveloitustyöhön. Kun ollaan tekemässä vientiperusteisesti laskutettavaa kirjanpityä, ei käytetyn työajan kirjaamisella ole saata-vaan tuottoon vaikutusta, mutta asiakaskannattavuuden seuraamista varten tieto on hyvä kirjata ajankäytön seurantaan.

Seuraava esimerkki (ks. taulukko 4) kuvaa kuinka suuri vaikutus tulokseen on vähäiselläkin tuntiveloitustyön jättämisellä pois asiakaslaskutuksesta. Jos työntekijöitä on

kahdeksan ja heistä jokainen jättää päivässä yhden kahvitauon kirjaamatta asiakastyöhön, jää myyntituloja vuositasolla saamatta 26400,00 €. Kaksi kahvitaukoa merkitsee vuositasolla 52800,00 € pienempiä myyntituloja. Rahamäärä on pois tuloksesta, sillä palkka- ym. kustannukset säilyvät ennallaan.

TAULUKKO 4. Laskuttamattoman työajan vaikutus tulokseen

Työntekijät kpl	Työpv/kk	Laskuttamattomat minuutit/pv	Laskuttamattomat tunnit/kk	Laskuttamaton työ/kk 50€/h	Laskuttamaton €/v
8	22	15,00	44,00	2200,00	26400,00
8	22	30,00	88,00	4400,00	52800,00

Asiakkaisiin käytettyjä tilinpäätöstyötunteja ja vastaavia laskutustietoja vertailtaessa kävi ilmi, että laskutettuja tilinpäätöstunteja oli seurantakuukauden aikana yhtä lukuun ottamatta jokaisella asiakkaalla vähemmän kuin tehtyjä työtunteja. Yksi tilinpäätöstyö oli jäänyt kokonaan laskuttamatta. Tilitoimistossa on muodostunut tavaksi verrata tilinpäätöslaskutusta edellisvuosien tilinpäätöstyön veloituksiin ja suhteuttaa laskutusta sen mukaan. Syynä laskuttamattomiin tunteihin saattaa olla myös se, että kirjanpitäjät eivät aina avaa ohjeistuksesta poiketen laskutusmääräystä heti tilinpäätöstyötä aloittaessaan, jolloin osa tunneista voi jäädä merkitsemättä. Ääriesimerkkinä tuli vastaan, että 16 tunnin tilinpäätöstyöstä oli laskutettu seitsemän tuntia. Veloitus olisi ollut todellisen työajan perusteella 800,00 euroa, kun se nyt oli 350,00 euroa. Sekä tilinpäätöslaskutus että tilinpäätöstyö kokonaisuudessaan oli tehty seurantakuukauden aikana kuudella asiakkaalla. Näillä asiakkailla tilinpäätöstyötä oli tehty 54,5 tuntia ja laskutettu 31 tuntia, joka on prosentuaalisesti 57 %. Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 6) on esimerkki laskuttamattomien tilinpäätöstuntien vaikutuksesta tulokseen.

TAULUKKO 5. Laskuttamattomien tilinpäätöstuntien vaikutus tulokseen

Tilinpäätöstyö €/h	Laskuttamattomat tunnit/asiakas	Asiakkaat kpl	Laskuttamattomat tilinpäätöstyöt/vuosi
50 €	1,00	100,00	5000,00
50 €	2,00	100,00	10000,00
50 €	3,00	100,00	15000,00

Vuoden ensimmäisten kuukausien aikana tehdään eniten tilinpäätöstyötä. Koska perustehtävät säilyvät silloinkin ennallaan, joudutaan tilinpäätöstyötä usein tekemään ylityönä, jolloin palkkakustannukset nousevat 50 % tai 100 % riippuen ylityöiden määrästä. Tehtyjä työtunteja ei ole siten varaa jättää laskuttamatta. Vaikka tilinpäätöstyön tuntiveloitusta ei tilitoimistossa vielä korotettaisi, voidaan asiakaskannattavuutta parantaa veloittamalla kaikki tilinpäätöstyötunnit asiakkaalta.

Yllättävää oli, että myös asiantuntijatyötä jätetään laskuttamatta asiakkailta. Ennakokäsityksenä oli, että kaikkea asiakkaan kirjanpitomateriaalin järjestelytyöhön ja ”jutusteluun” kulunutta aikaa ei veloiteta. Jos tilinpäätöstyöhön on kulunut edellisvuosia pidempi työaika, johtuu se todennäköisesti asiakkaan toimintaan liittyvistä muutoksista, lainsäädännön muutoksista tai asiakkaan etujen mukaisten verotuksellisesti kannattavampien vaihtoehtojen selvittelemisestä. Harvoin syynä on kirjanpitäjän osaamattomuus tai tehottomuus. Jokainen tilinpäätöstyö edellyttää räätälöintiä, sillä kirjanpitäjän on sovellettava lainsäädäntöä ja tulkintoja sekä toimialakohtaisia suosituksia ja ohjeita, jotka voivat olla keskenään ristiriitaisia. Harvoin on saatavissa täsmällistä tietoa, jolloin päätökset on tehtävä olemassa olevien vajavaistenkin tietojen pohjalta. Tämä vaatii kirjanpitäjiltä monipuolista asiantuntijaosaamista ja työn arvostaminen edellyttää työhön kuluneen ajan veloittamista kokonaisuudessaan asiakkaalta mukaan lukien kahvitaukoihin kulunut aika. Tilitoimistossa laaditun uuden lomakkeen avulla asiakkaisiin käytetyn työajan seurannasta tulee systemaattista ja jatkuvaa, jolloin tilinpäätöstunteja ei jää laskuttamatta.

Asiakaskannattavuutta parantaa automaattisen tiliöinnin käyttöönotto kaikilla asiakkailla, joilla sitä ei vielä ole käytössä, mutta joilla on paljon kirjanpitoaineistoa. Auto-

maattinen tiliöinti nopeuttaa selkeästi kirjanpityötä ja parantaa merkittävästi tuottoa tehtyä työtuntia kohden. Sähköisen taloushallinnon käynnistäminen isommilla asiakkailta tehostaa muiden taloushallinnon palvelujen, kuten osto- ja myyntireskontran sekä laskutuksen, hoitamista ja auttaa hinnoittelun ohessa muuttamaan myös ko. toiminnot kannattaviksi.

8.3 Palvelujen tuotteistaminen ja palvelupakettien rakentaminen

Tuotteistamisessa keskitytään työmenetelmien ja prosessien kehittämiseen palvelujen standardisoinnin lisäksi (ks. luku 5.1). Palvelutarpeen määrittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa on oleellista. On myös mietittävä mitä palveluja on mahdollista tuottaa oman organisaation osaamisen puitteissa.

Tilitoimiston palveluja ei ollut tutkimuksen tekovaiheessa tuotteistettu. Ainoana tuotteistettuna palveluna voitiin pitää asiakkaan minimiveloitusta kuukaudessa, joka vastaa pelkistettyä peruspakettia mikroyrityksille. Minimiveloitus 50,00 euroa kuukaudessa sisältää maksimissaan 38 kirjanpityövientiä sekä kausiveroilmoituksen ja raportoinnin.

Toimeksiantajayrityksessä on tarkoituksena käynnistää palvelujen tuotteistaminen ja palvelupakettien rakentaminen, sillä nykyisellä hinnoittelukäytännöllä tilitoimisto ei ole pärjännyt pk-yritysten hintakilpailussa. Palvelupakettien rakentamiseen on pehdyttävä huolella, sillä hinnoittelun on oltava sekä kilpailukykyinen että kustannukset ja voittotavoitteen kattava. Sipilä (ks. luku 5.2) on esittänyt jopa palvelupakettien purkamista ja siirtymistä takaisin tapahtumaperusteiseen veloitukseen, mutta painottaa kuitenkin kiinteään kuukausiveloitukseen perustuvien yrityssopimusten osoittautuneen kannattaviksi. Eri asiakkailta voidaan käyttää erilaisia veloituspäätteitä ja toimeksiantajayrityksessä olisikin hyvä säilyttää kannattaviksi osoittautuneille asiakkailta nykyinen laskutuskäytäntö.

Tuotteistamistyössä ja palvelupakettien hinnoittelussa voidaan käyttää apuna tutkimuksessa laadittua ajankäytön seurantataulukkoa, johon kerätään muutaman kuukauden ajalta valittujen pk-yritysten palvelemiseen kulunut työaika toiminnoittain tai

kokonaistyöaika, joka voidaan jakaa toiminnoille hyödyntämällä tutkimuksessa määriteltyjä toimintokohtaisia prosenttiosuuksia (ks. luku 3.2). Ajankäyttötietoja vastaavat kustannukset saadaan selvitettyä käyttämällä opinnäytetyössä laskettuja välittömien palkkakustannusten ja välillisten hallinto- ja yleiskustannusten määriä, lisätynä arvioidulla hintojen nousua vastaavalla prosenttiosuudella. Toimintokohtaisia kustannustietoja verrataan vastaaviin asiakaslaskutuksen tietoihin, jotka selviävät tutkimuksen aikana tilatusta uudesta laskutuslajikohtaisesta laskutustietoraportista. Tietojen avulla pystytään selvittämään esimerkiksi 500 kirjanpitoventtiin kuluva aika ja sitä vastaavat välittömät ja välilliset kustannukset. Näin saadaan määriteltyä, paljonko palvelupaketissa on työstä veloittava, että myös voittotavoite saavutetaan. Asiakastyöaika ja toteutunutta laskutusta vertaillaan muutaman kuukauden ajalta, jotta saadaan luotettavaa tietoa pakettihinnoittelua varten. Tietojen pohjalta voidaan alkuvaiheessa rakentaa pari palvelupakettivaihtoehtoa erityyppisiä asiakasyrityksiä varten. Pakettihinnoittelulla saatavaa tuottoa verrataan toteutuneeseen laskutukseen, jolloin pakettihinnoittelun kannattavuus saadaan testattua ennen sen varsinaista käyttöönottoa uusasiakashankinnassa tai nykyisillä huonommin kannattavilla asiakkailla. Kiinteä kuukausiveloitus helpottaa asiakasyrityksiä ennakoimaan talouttaan koskevia suunnitelmia, sillä nykyisellä laskutuskäytännöllä kuukausilaskutus voi vaihdella paljonkin.

Hinnoittelumuutoksia ja palvelupaketteja rakennettaessa sekä asiakkaille palveluja markkinoitaessa voidaan hyödyntää laskelmaa oman henkilöstön palkkakustannuksista suhteessa tilitoimiston palveluveloituksiin. Tutkittavan tilitoimiston suurimman yritysasiakkaan vuosilaskutus oli 15 860,00 euroa, joka tekee 1 320,00 euroa kuukaudessa. Kustannuksien muuttamista palkkakustannuksiksi havainnollistaan seuraavassa laskelmassa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Tilitoimiston veloituksen suhteuttaminen palkkakustannuksiin

Vuosilaskutus	15860,00
Laskutus/kk	1322,00
Kokonaispalkkakustannus/kk (kk-palkka 2268,00)	3200,00
Yrityksen saama hyöty €	1878,00
Yrityksen saama hyöty % suhteessa palkkakust.	59 %

Asiakkaan maksama hinta kirjanpitytyöstä on 41 % tutkimuksessa määritellystä tilitoimiston keskimääräisestä kuukausipalkasta lisätynä sosiaalikululla. Kirjanpitytyöhön ei kulu tilitoimistossa normaalia kuukauden kokonaistyöaikaa, mutta usein työntekijät palkataan kokoaikaisiksi. Työntekijän olisi oltava moniosaaja, joka pystyy ylläpitämään osaamistaan ja tietojaan taloushallinnon muutoksista, laskemaan palkat, tekemään tilinpäätöksen ja arvioimaan lisäksi yrityksen tulevaa kehitystä sekä etsimään keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Loma-ajat ja sairausajan tuuraukset aiheuttavat myös kustannuksia ja haasteita. Tilitoimistolta saatavan asiantuntevan konsultoinnin tuomaa, mahdollisesti suurtakin taloudellista hyötyä voidaan konkretisoida yksinkertaisilla euromääräisillä esimerkeillä palvelupaketteja markkinoitaessa. Hinnan merkitys vähenee, kun asiakkaalle korostetaan tuotteesta saatuja euromääräisiä hyötyjä (ks. luku 5.2).

8.4 Toimintamalli asiakaskannattavuuden selvittämiseksi

Asiakaskannattavuuden jatkuva seuraaminen on pienissä tilitoimistoissa usein mahdotonta puuttuvien resurssien vuoksi. Olemassa oleviin taloushallinnon ohjelmiin ei yleensä ole mahdollista kytkeä ajankäytönseurantaa, jonka avulla asiakaskannattavuusseurannan saisi automatisoitua. Jatkuvasta manuaalisesta asiakaskannattavuuden seurannasta saatu kustannus-hyötysuhde ei ole kannattavaa suuren työmäärän vuoksi.

Pienissä, kaksi – kolme henkilöä työllistävissä, tilitoimistoissa on yksinkertaisempaa selvittää asiakaskannattavuus kuin toimeksiantajayrityksessä, varsinkin jos yrityksellä on vain yksi toimipiste ja kaikkien asiakkaiden kannattavuus selvitetään. Silloin kan-

nattavuuslukuja voidaan verrata kirjanpidosta ja tuloslaskelmasta saataviin lukuihin, kuten kirjanpidon liikevoittoon, jolloin luotettavuus paranee.

Opinnäytetyöhön laadittiin yksinkertainen toimintamalli, jota myös muut tilitoimistot pystyvät hyödyntämään vastaisuudessa asiakaskannattavuuksia selvittäessään. Mallia voidaan hyödyntää apuna myös hinnoittelussa, kun selvitetään erityyppisten asiakasyritysten palvelutarpeiden mukaisia palvelupakettihintoja.

Asiakaskannattavuustutkimuksen toimintamalli

1. Määritellään keskeiset toiminnot ajankäytönseurantaan siten, että ne vastaavat eri laskutuslajeilla laskutettavia palveluja, kuten tuntiveloitus tai vientiperusteinen veloitus.
2. Valitaan asiakkaat, joiden kannattavuus halutaan selvittää, kuten tärkeimmät tai aikaa vievimmat, tai tutkitaan kaikki asiakkaat.
3. Kaikki ajankäyttö kirjataan asiakkaittain ja toiminnoittain ajankäytön seurantaan varten luotuun taulukkoon (katso liite 1) huomioiden poissaolot, lomat ja hallintotyö. Kahvitauot kirjataan asiakastyöaikaan. Tiedoista saadaan laskettua asiakkaaseen kulunut työaika toimintokohtaisesti.
4. Ajankäytön seurannan avulla saadaan laskettua keskeisten toimintojen resurssikulutus prosentteina kaikista tehdyistä työtunneista. Prosenttiosuuksia voidaan hyödyntää jatkossa seuraamalla asiakkaaseen kulunutta kokonaistyöaika.
5. Välittömät asiakkaille kohdistettavat palkkakustannukset sosiaalikuuluihin ja lomapalkkoineen tehtyä asiakastyötuntia kohden selvitetään määrittelemällä keskipalkka tai käyttämällä todellisia palkkakustannuksia, jolloin asiakkaille kohdistettavat kustannukset vaihtelevat työntekijän mukaan. Palkkakustannukset jaetaan asiakastyötuntien määrällä. Välilliset hallinto- ja johtamistyön palkkakustannukset sekä liiketoiminnan muut kulut kohdistetaan yleiskustannuksina tehtyä asiakastyötuntia kohden.

6. Asiakkaan palvelemiseen kuluneet työtunnit kerrotaan määritellyillä työtunnin kustannuksilla, jotka vähennetään asiakkaan liikevaihdosta vastaavalta ajalta, jolloin selviää asiakkaalta saatu voitto.

Ison asiakaskannan ajankäyttötietojen yhdistäminen osoittautui erillisistä Excel- taulukoista työlääksi. Tietojen kerääminen voidaan toteuttaa jaetulla resurssilla, jolloin yhteisellä levyasemalla on tiedosto, johon työntekijät syöttävät omat työtuntinsa omalle välilehdelleen. Välilehdistä rakennetaan yhteys koontitaulukkoon. Toinen vaihtoehto on rakentaa makro, joka siirtää tallennetut tunnit yhteiseen kantaan, josta tiedot lajitellaan asiakkaittain ja toiminnoittain. Tässä voidaan hyödyntää Excelin lomake -ominaisuutta. Excelin Suodata-toiminto osoittautui välttämättömäksi tietojen käsittelyssä, sillä sen avulla pystyttiin järjestelemään tietoja eri kriteereillä.

9 POHDINTA

Pienet tilitoimistoyritykset vähenevät jatkuvasti yritysfuusioiden kautta. Säilyttääkseen kilpailukykyä muuttuvassa toimintaympäristössä on näiden tilitoimistojen kiinnitettävä entistä enemmän huomiota kannattavuuteensa. Kun yrityksen toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa, jää asiakaskannattavuuden seuranta usein tekemättä. Ongelmaksi muodostuvat tilanteet, jolloin toimintastrategiaa muutetaan, esimerkiksi uusasiakashankinnan yhteydessä, kuten tutkittavassa tilitoimistossa. Jos suunnitelluista, uusista pk-yritysassiakaista osa osoittautuisi saatujen asiakaskannattavuustulosten mukaisesti huonosti kannattaviksi ja kuluttaisi muiden asiakkaiden katetta, voisi muutos heikentää tilitoimiston kannattavuutta merkittävästi. Toiminnan laajentaminen saattaisi muuttaa myös kustannusrakennetta, jos toimitiloja ja henkilöstöä lisätään.

Toimintatutkimus edellyttää tiivistä yhteistyötä tutkijan ja toimijan välillä sekä tutkijan vapaata pääsyä organisaation tietoihin (ks. luku 1.3). Tutkimuksen tekemistä olisi helpottanut ja nopeuttanut toimiminen harjoittelijana tai työntekijänä organisaatiossa tutkimuksessa tarvittavien tietojen keräämisvaiheessa. Tilitoimistossa tilinpäätöstyön kiireisin sesonki kestää tammikuusta huhtikuulla ja se rajasi ajankäytön seurannan ajankohdaksi toukokuun, sillä seuranta haluttiin toteuttaa ennen kesälomien

alkamista. Työntekijät toteuttivat seurannan tunnollisesti muiden työkiireiden ohessa ja edesauttoivat siten tutkimuksen onnistumista.

Tutkimuksen aikana organisaatiossa laadittiin strategiasuunnitelma ja näkemys tutkijan ja tutkimuskohteen yhteisistä tavoitteista parani, kun strategiasuunnitelmaan oli kirjattu asiakaskannattavuuden selvittäminen ja uusasiakashankinnan strategiaksi pk-yritysten osuuden lisääminen ja mahdollinen toiminnan laajentaminen. Toimintatutkimus edellyttää tutkijalta parannusehdotuksia toimintaan, että tutkittava organisaatio vakuuttuu tutkimuksen hyödyllisyydestä. Lukuun ottamatta muutamaa pienehköä parannusehdotusta, sellaisia oli vaikea löytää ennen kuin tarpeelliset tiedot oli saatu kerättyä ja tehtyä niistä analyysiä.

Asiakaskannattavuusselvityksen tuloksista kävi ilmi, että isommista asiakkaista jopa 44 % oli huonosti kannattavia. Näistä 28 % kattoi kustannukset, mutta ei voittotavoitetta ja 16 % oli tappiollisia. Tutkimustulokset osoittivat pienempien asiakkaiden olevan odotettua kannattavampia, ja laskutus tehtyä työtuntia kohden oli selkeästi korkeampi kuin isommilla asiakkailla. Pienemmistä asiakkaista hyvin kannattavia oli 83 %, palvelemisesta aiheutuneet kustannukset kattoi 13 % asiakkaista, ja tappiollisia oli 5 %. Tulokset osoittavat, että pienemmistäkin asiakkaista kannattaa pitää kiinni huolimatta strategiaan kirjatusta tavoitteesta lisätä pk-yritysten osuutta. Asiakasyritysten pieni koko on tuotu esiin yhtenä syynä huonoon asiakaskannattavuuteen, mutta tässä tapauksessa lähes kaikki pienemmät asiakkaat olivat hyvin kannattavia (ks. luku 2.2).

Tarkemmin analysoiduista isommista asiakkaista erittäin hyvin kannattaviksi osoitautuneiden liikevaihto oli suuri ja kirjanpitoaineistoa paljon. Näillä asiakkailla käytössä ollut automaattinen tiliöinti tehosti palveluprosesseja ja toiminnan suuri volyymi näytti parantavan asiakaskannattavuutta. Toimiala ei sen sijaan näyttänyt vaikuttavan asiakaskannattavuuteen, sillä työllistävän rakennusalan ja vientiä ja tuontia harjoittavien asiakkaiden kannattavuus ei eronnut muiden toimialojen asiakkaista.

Tutkimustulosten mukaan joidenkin isompien asiakkaiden kannattavuus laski, kun yrityksillä oli käytössä muita taloushallinnon palveluja kirjanpidon ohella. Muutamal-

la toimeksiantajayrityksen isommalla asiakkaalla oli käytössä vientiperusteisesta laskutuksesta poikkeava kirjanpidon veloituskäytäntö, joka näytti myös heikentävän asiakaskannattavuutta, ja edellyttää lähempää tarkastelua jatkossa. Useat erittäin kannattaviksi osoittautuneet isommat asiakkaat toimittavat aina selkeän kirjanpitoaineiston hyvin järjesteltynä. Vastaavasti joiltakin huonommin kannattavilta asiakailta joudutaan usein kyselemään puuttuvista tai virheellisistä tositteista, ja heidän kirjanpitoaineistonsa järjestelemiseen menee paljon aikaa. Koska selvittelyyn kulunutta aikaa ei ole veloitettu asiakkailta, asiakaskannattavuus on heikentynyt. Suuren palvelutarpeen voidaan siten todeta laskevan kannattavuutta (ks. luku 2.2.).

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa nykyisestä muuttamalla laskutuskäytäntöä siten, että kaikki asiakkaalle tehty työ veloitetaan. Tuntiveloituksella veloitettavaa tilinpäätös-, neuvonta- ja aineiston järjestelytyötä on jäänyt usein veloittamatta. Veloitettavaan tuntityömäärään on huomioitava myös kahvitauot, jotka sisältyvät työntekijän työaikaan, ja palkkakustannukset on siten saatava katettua asiakasveloituksilla (ks. luku 5.2). Tuntiveloitushinnat kattavat juuri ja juuri asiakkaan palvelemisesta aiheutuneet kustannukset ja toimeksiantajayrityksen asettaman voittotavoitteen, joten vähäinkin työtuntien veloittamatta jättäminen tekee toiminnoista tappiollisia. Tuntihintojen tarkistaminen lähitulevaisuudessa on tarpeellista. Konsultointityön hinnaksi on toimeksiantajayrityksessä asetettu 70,00 euroa tunnilta, mutta konsultointityötä oli veloitettu hyvin harvoin. Asiakkaan toimittaman aineiston järjestelyyn ja aineiston epäselvyyksiin liittyviin kyselyihin kuluneen työajan veloittaminen asiakkaalta ohjaa asiakkaan toimintaa vähemmän työllistäväksi.

Muiden taloushallinnon palvelujen hinnoittelua on tarkasteltava toimintokohtaisesti jatkossa, sillä tutkimuksessa laskutus kirjattiin yhteissummana, jotta tietomäärä ei kasvanut kohtuuttomaksi. Palkanlaskentatyön kannattavuutta tarkasteltiin kuitenkin lähemmin ja ilmeni, että työstä saatava tuotto ei kattanut edes tehtyjen työtuntien välittömiä palkkakustannuksia. Ainoastaan pienasiakkailla, joilla käytettiin minimiveloitusta ja työhön kului aikaa alle 45 minuuttia kuukaudessa, palvelu oli kannattavaa. Sähköisen taloushallinnon käytön lisääminen tehostaa etenkin ostolaskujen käsittelyä ja parantaa siten asiakaskannattavuutta. Tutkimusta tehtäessä ei suuremmilla asiakasyrityksillä ollut käytössä uutta ohjelmaa, joka mahdollistaa sähköiset palvelut.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuus ja tämä tavoite saavutettiin, sillä lähes kaikkien asiakkaiden kannattavuus selvitettiin. Tutkimustulokset antoivat toimeksiantajayritykselle kokonais kuvan asiakkaidensa kannattavuudesta. Tavoitteena oli myös etsiä syitä kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkuuksiin ja pohtia keinoja asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Joitakin yhteneviä tekijöitä löydettiin asiakkaiden välillä, jotka selittävät syitä kannattavuuteen tai kannattamattomuuteen. Tutkimustulosten perusteella havaittiin tarpeellisia muutoksia nykyisiin laskutuskäytäntöihin ja hinnoitteluun, jotka parantavat asiakaskannattavuutta. Muutokset on toteutettava ennen kuin pk-yritysten osuutta kasvatetaan. Kannattavuusvertailu pienempien ja suurempien asiakkaiden välillä osoitti, miten tärkeitä on myös pienasiakkaiden säilyttäminen asiakaskannassa. Pienasiakkaiden hyvä kannattavuus vahvisti, että kirjanpidon minimiveloituksen käyttöönotto oli ollut hyödyllistä.

Tilitoimistoala on muutosten paineessa ja tilitoimistot tarvitsevat tietoa asiakaskannattavuudestaan, jotta ne pystyvät menestymään kiristyvässä kilpailussa palvelujaan tuotteistamalla ja rakentamalla kilpailukykyisiä ja kannattavasti hinnoiteltuja palvelupaketteja. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yleisellä tasolla vastaavanlaisissa organisaatioissa. Jokainen organisaatio on kuitenkin niin erilainen kokonaisuus, että luotettavaa tietoa omien asiakkaiden kannattavuudesta saadaan vain toteuttamalla vastaava asiakaskannattavuus selvitys. Selvityksessä voidaan hyödyntää tutkimuksessa esitettyä toimintamallia.

Tutkimustulokset olivat samansuuntaisia, kuin aiemmin toteutetuissa tutkimuksissa. Jäämaa ja Pussinen (2008) olivat tehneet tilitoimiston kannattavuuden parantamista koskevassa tutkimuksessaan havainnon laskuttamattomista työtunneista. Sama käytäntö ilmeni toimeksiantajayrityksessä, jossa tilinpäätöstyötä ja muuta tuntiveloitustyötä ei ollut veloitettu kokonaisuudessaan. Useiden asiakkaiden, joilla oli käytössä kirjanpidon lisäksi muita palveluja, kuten palkanlaskenta ja ostoreskontra, kannattavuus osoittautui heikommaksi. Myös Airaksisen (2010) tilitoimiston tuote- ja asiakaskannattavuustutkimuksessa palkkapussi osoittautui oletettua kannattamattommaksi.

Kaikkien tilitoimiston asiakkaiden asiakaskannattavuuden selvittäminen osoittautui niin laajaksi työksi, että tutkimusta aloitettaessa pohdittu palvelujen tuotteistaminen ja palvelupakettien rakentaminen jäi tilitoimiston tehtäväksi. Opinnäytetyössä on esitetty kuinka palvelupakettien hinnanmääritystyössä voidaan lähteä liikkeelle selvitettyjä ajankäyttö- ja kustannustietoja hyödyntämällä. Palvelupakettien rakentaminen vaatii kuitenkin pitkäaikaista ajankäytönseurantaa ja asiakaskannattavuuksien yksityiskohtaista selvittämistä erityyppisiltä asiakasyrityksiltä. Palvelupakettien hinnoittelussa tarvitaan tukena tarkkoja laskelmia, että hinnat olisivat sekä kilpailukykyisiä että kustannukset ja voittotavoitteen kattavia. Tuotteistaminen ja palvelupakettien rakentaminen soveltuvat hyvin jatkotutkimusaiheeksi.

Toimeksiantajayrityksen strategista johtamista käsittelevässä opinnäytetyössä oli tuotu esiin tilitoimiston heikkoutena asiakkaiden ja asiakkaiden toimialojen huonotuntemus. Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi nousi siten asiakkuuksien johtamiseen liittyvä aihe asiakkaiden tarkemmasta segmentoinnista sekä asiakkaiden toimialojen ja talouden selvittelystä. Tiedot lisäävät asiakasymmärrystä, auttavat kartoittamaan asiakkaiden tarpeita ja helpottavat tavoiteltavien asiakkuuksien löytämistä uusasiakashankintatilanteessa. Opinnäytetyössä analysoitiin tarkemmin vain valittuja kahta toista asiakasyritystä.

Laadullista tutkimusta voidaan pitää pätevänä, jos tulokset vastaavat tutkimuskohdetta ja asetettuja päämääriä ja tulevat esiin myös aihealuetta käsittelevästä kokonaisuudesta (ks. luku 1.4). Tutkimuksessa toteutui ensisijaiseksi päämääräksi asetettu toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuden selvittäminen. Kannattavien ja kannattamattomien asiakkaiden välillä löydettiin joitakin yhteneviä tekijöitä, ja tutkimuksessa esitettiin kannattavuutta parantavia toimenpiteitä nykyisiin laskutuskäytäntöihin ja hinnoitteluun. Tutkimustuloksia vertailtiin muihin vastaaviin tutkimuksiin ja tutkimusaineistosta tehtyjä johtopäätöksiä peilattiin viitekehyksessä esitettyyn teoriaan. Tulokset vastaavat tutkimuskohdetta, sillä aineisto oli kerätty kokonaisuudessaan tutkittavassa tilitoimistossa. Tutkimustuloksia käytiin toimeksiantajan kanssa läpi jo tutkimuksen toteutusvaiheessa ja arvioitiin tulosten luotettavuutta. Tulosten ja toimeksiantajan tarpeiden pohjalta tehtiin päätökset, kuinka seuraava vaihe toteu-

tetaan. Saadut tulokset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa vielä tutkimuksen loppuvaiheessa ja todettiin, että ne eivät sisällä merkittäviä virheitä tai puutteita.

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, jos tutkimuskohde ja tulkittava materiaali sopivat yhteen ja viitekehyksessä käydään läpi keskeisiä käsitteitä (ks. luku 1.5). Tutkimus tehtiin toimeksiantajayrityksessä kerätyn tutkimusaineiston ja yrityksestä saatujen tietojen pohjalta, joten tutkimuskohde ja tulkittava materiaali ovat yhteensopivia. Validiteetti osoitetaan toimintatutkimuksessa tutkimusprosessin yksityiskohtaisella kuvaamisella. Tutkimuksen eteneminen on perusteltu vaihe vaiheelta. Tutkimuksessa on kuvattu yksityiskohtaisesti toimintojen kartoittaminen, ajankäytön seurannan toteuttaminen, toimintojen resurssikulutuksen määrittely, välittömien ja välillisten kustannusten määrittely ja asiakaskannattavuustietojen laskeminen. Valitut tutkimusmenetelmistä ja aineistosta on pyritty tekemään perustellusti ja toimeksiantajaorganisaation tarpeet huomioiden. Viitekehyksessä on käsitelty laajasti aihealueen keskeisiä käsitteitä, kuten toimintolaskentaa, asiakaskannattavuutta, asiakkuuksien johtamista, palvelujen tuotteistamista ja hinnoittelua. Tutkimuksen ajallinen pysyvyys ei ole kuitenkaan mahdollista, koska asiakaskanta ja asiakasyritysten toiminta muuttuvat jatkuvasti.

LÄHTEET

Airaksinen, I. 2010. Tuote- ja asiakaskannattavuus sekä niiden parantaminen. Case: Tilitoimisto Smart Office Oy. Haaga-Helia AMK. Opinnäytetyö.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Alen, J. 2009. Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu. Case: Tilitoimisto Oy. Laurea AMK. Hyvinkää. Opinnäytetyö. Viitattu 10.9.2012.

[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5701/Alen_Jenni.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5701/Alen_Jenni.pdf?sequence=1)

Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja hyväksikäyttö. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.

Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Helsinki: Suomen Taloushallintoliitto.

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi apuväline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Buttle, F. 2004. Customer Relationship Management. Concepts and Tools. Italy: Elsevier Ltd.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.

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

Finlex, vuosilomalaki 2005. viitattu 17.2.2013

[Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162)

Ghauri, P. & Gronhaug, K. 2002. Research Methods in business studies. A Practical Guide. Second edition. England: Pierson Education limited.

Granlund, M. & Malmi, T. 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uud. painos. Helsinki: WSOYpro.

Hannus, T. 2007. Pyörittääkö sähköinen taloushallinto? Tilisanomat 1.

Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja portfoliot. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Helsinki: Talentum.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Jäämaa, S., Pussinen, N. 2008. Kannattavuuden parantaminen hinnoittelun avulla. Case: Toimistopalvelu Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 12.4.2012. <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11369/2009-02-27-09.pdf?sequence=1>

Kanala, T. & Ruuttanen, H. 2012. Asiakastyytyväisyyskysely. Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Koski, T. 2008. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Tietosykli.

Lammi, O. 2008. Excel 2007. Laatu taulukoihin. 2.painos. Jyväskylä: Docendo.

Laulainen, A. 2012. Strateginen johtaminen pienessä organisaatiossa. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Lehtinen, J.R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.

Pajukoski, M. 2008. Asiakaskannattavuuden analysointi toimintolaskentamallin avulla. Case X Oy. Pro gradu tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Viitattu 30.10.2012. http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12061/hse_ethesis_12061.pdf

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen, rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2. uud.painos. Helsinki: Talentum.

Peppers, D. & Rogers, M. 2004. Managing Customer Relationships. A Strategic Framework. New Jersey: John Wiley & Sons.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi, kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

Shin, J., Sudhir, K. & Yoon, D-H. When to "Fire" Customers: Customer Cost-Based Pricing. Management Science 5/2012. Viitattu 30.10.2012.

[Http://mansci.journal.informs.org/content/58/5/932](http://mansci.journal.informs.org/content/58/5/932)

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Sipponen, T. 2005. Palveluyrityksen palkkakustannusten asiakaskohtainen laskenta. Tilisanomat 3.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Taloushallintoliitto, yrityksen muistilista 2013. viitattu 17.2.2013

[Http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/yrityksen_muistilista_linkkeja/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/yrityksen_muistilista_linkkeja/)

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Atena.

Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke 1.10.2010-30.9.2012. 2010. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Vahtera, P. 2011. Onnen murusia. Tilisanomat 3.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yrittäjän eläkevakuutus YEL. Viitattu 1.4.2013.

[Http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/yelvakuutus](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yrittajaihmisena/yelvakuutus)

