

TAMPEREEN YLIOPISTO
Taloustieteiden laitos

Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2008
Ohjaaja: Eeva-Mari Ihantola

Markku Kosonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi

Tekijä: KOSONEN, MARKKU
Tutkielman nimi: Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta
Pro gradu -tutkielma: 74 sivua
Aika: Toukokuu 2008
Avainsanat: asiakkuuksien hallinta, asiakaskannattavuus, kannattavuuden mittaaminen

Yritystoiminnan keskeisin lähtökohta on kannattavuus. Mikäli liiketoiminta ei kokonaisuudessaan ole kannattavaa, ei liiketoiminnan jatkumiselle ole edellytyksiä. Laskentatoimen kirjallisuudessa on jo pitkään kehitetty menetelmiä, joiden avulla kannattavuutta voidaan laskea yhä tarkemmin. Laskenta on keskittynyt yritysten sisäisiin prosesseihin ja tuotantoon. Strategisen laskentatoimen myötä painotetaan yhä enemmän yritysten ulkoisia tekijöitä ja niiden kannattavuutta.

Tämä tutkielma tutkii, kuinka asiakkuudenhallintamenetelmiä voidaan käyttää asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan apuna. Tutkielmassa käsitellään myös millaista tietoa tulisi kerätä, jotta kyettäisiin kohdistamaan kustannukset eri asiakkaille ja tuotteille entistä tarkemmin. Samaten läpikäydään myös sitä, millaisia johtopäätöksiä voidaan syntyneestä kannattavuustiedosta tehdä. Lisäksi tutkielmassa esitellään lyhyesti erilaisia malleja, joiden avulla asiakkaiden kannattavuuksia kyetään hallitsemaan ja parantamaan.

Tutkielman teoriaosuudessa on esitelty sekä markkinoinnin että laskentatoimen teorioita ja malleja kannattavuudelle ja asiakkuuksien johtamiselle. Tutkielman jälkimmäisessä osassa on käyty läpi kolme laskentatoimen Pro gradu -tutkielmaa. Näissä tutkielmissa keskitytään kolmen erilaisen kohdeyrityksen asiakaskohtaisten kannattavuuslaskelmien kehittämiseen ja kustannusten kohdistamiseen.

Tutkielman johtopäätöksistä käy ilmi, että kannattavuuden laskeminen on hyvin moninainen prosessi, jossa yhtä oikeaa menetelmää ei ole. Erilaisissa olosuhteissa pätee erilaiset lainalaisuudet. Lähtökohtaisesti kuitenkin suositellaan toimintokohtaisen laskennan käyttämistä.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	4
1.1	Tutkimuksen taustaa	4
1.2	Tutkimusongelma	6
1.3	Aihepiirin rajausta	7
1.4	Tutkimuksen metodologia	8
1.5	Tutkielman eteneminen	10
1.6	Käsitteiden määrittely	10
2.	KANNATTAVUUDEN MITTARIT JA NIIDEN MUUTOS	12
2.1	Perinteiset mittarit ja kannattavuuslaskenta	12
2.1.1	Yleiset mittareiden vaatimukset	12
2.1.2	Perinteinen kannattavuuslaskenta	13
2.2	ABC-laskenta	17
3.	CRM	18
3.1	Kanta-asiakkaat ja asiakassuhteet	18
3.2	Käsitteenmäärittely	20
3.3	Asiakkuuksien hallinta	21
3.4	Asiakaspyramidit	21
3.5	Asiakkuuden elinkaari	25
3.6	Asiakasuskollisuus	25
3.7	Asiakkuudenhallintajärjestelmät	26
4.	ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTA	28
4.1	Markkinointikate ja asiakaskohtainen kannattavuus	28
4.2	Kannattavuuksien suunnittelu ja arviointi	31
4.3	Resurssien allokointi laskennan pohjalta	32
4.4	Asiakaskannattavuuden parantaminen	36
4.5	Seuranta ja raportointi	38
5.	CASE-TUTKIMUKSET	40
5.1	Case-tutkimus SOK / Nelli Leskinen 2000	40
5.1.1	Kohdeyrityksen esittely	40
5.1.2	Asiakaskannattavuusanalyysi kohdeyrityksessä	41
5.1.3	Asiakaskannattavuuden laskentamalli kohdeyrityksessä	43
5.1.4	Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	47
5.2	Case-tutkimus Kupariputkien valmistaja X / Tommi Stigell 2005	49
5.2.1	Kohdeyrityksen esittely	49
5.2.2	Ryhmä X:n asiakaskannattavuuden laskentamalli	51
5.2.3	Laskentamallin erät sekä budjetoitujen kulujen kohdistaminen	53
5.2.4	Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	58
5.3	Case-tutkimus pieni teknologiayritys / Minna Haas 2007	61
5.3.1	Kohdeyrityksen esittely	61
5.3.2	Kohdeyrityksen asiakaskannattavuusanalyysi	62
5.3.3	Järjestelmän arviointi	64
5.3.4	Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset	65
6.	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT:	66
	LÄHTEET	70

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysten menestyminen perustuu nykypäivän markkinoilla yhä suuremmassa määrin markkinoiden ja asiakkaiden syvälliseen tuntemiseen. Tätä ymmärrystä ulotetaan jatkuvasti pienempiin asiakassegmentteihin ja jopa asiakkaiden yksilöllisten piirteiden ja tarpeiden huomiointiin. Tämän seurauksena liiketoiminnan pitkän aikavälin suunnittelun perustana käytettävän tiedon määrä lisääntyy ja monipuolistuu, joka asettaa tiedon hallinnalle suuria haasteita. Jotta yritykset kykenevät rakentamaan strategiansa on heidän tunnettava asiakkaansa ja asiakkaidensa preferenssit. Asiakkaiden tunteminen ja yksilöllisten tarpeiden tyydyttäminen ei yksin riitä, vaan toiminnan on luonnollisesti tapahduttava kannattavasti. Yrityksen toiminnan keskeinen kysymys on siis: miten yritys kykenee tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja tekemään tämän itselleen kannattavalla tavalla?

Asiakkuuksien hallinta CRM -ajattelun (customer relationship management) ja -järjestelmien avulla pyrkii tarjoamaan vastauksia tähän asiakkuuksien ja yritysstrategian yhdistävään problematiikkaan. Kiinnostavia mahdollisuuksia liittyy nopeutuvaan ja tehostuvaan asiakasinformaation hallintaan, uudenlaisen palvelukulttuurin muodostumiseen ja uusiin kommunikointiratkaisuihin, joita CRM -järjestelmät tarjoavat. Ollakseen todellinen edelläkävijä, pelkkä asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen ei enää riitä, vaan pitää pystyä myös ennakoimaan asiakkaidensa tulevat tarpeet (Storbacka & Lehtinen, 1997, 100->).

Viime vuosina erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat yleistyneet kovalla vauhdilla. Eritoten päivittäistavarakauppa on ollut erittäin aggressiivinen kanta-asiakasjärjestelmien tarjoaja. Suurimmilla päivittäistavaraketjuilla on omat etukorttinsa: Keskolla Plussa, S-ryhmällä S-etukortti sekä Tradekalla Bonus. Näiden järjestelmien avulla ketjut pyrkivät sitouttamaan omia asiakkaitaan sekä keräämään mahdollisimman monipuolista tietoa asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä. Yritykset tunnustavatkin, että heidän todelliset vahvuudet ovat heidän olemassa olevilla asiakassuhteilla sekä myös tulevaisuuden asiakassuhteissa. (Hellman 2003, 11)

CRM – järjestelmien käytön avulla kyetään löytämään tärkeää tietoa asiakkaista. Näiden tietojen avulla voidaan seuloa asiakaskunta kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkaisiin. Lisäksi kehittyneempien järjestelmien avulla kyetään ennakoimaan asiakkaiden muuttuvia toiveita ja tarpeita. Tämä tapahtuu tietokantojen sisältämiä tietoja analysoimalla mahdollistaen ”piilotetun” tiedon hyödyntämisen. Tämä tieto löydetään kerättyä dataa havainnoimalla ja analysoimalla. (Chye 2002, 2-3) Käytännössä yrityksen tulisi siis tietää kuinka sen nykyiset asiakkuudet eroavat toisistaan asiakaskannattavuuden suhteen ja mitkä asiakasryhmät tuottavat tulevaisuudessa potentiaalisimpia kannattavia asiakkuuksia (van Raaij et al. 2003, 573-583).

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella asiakkuuksien hallintaa ja sen mahdollisuuksia erityisesti laskennan näkökulmasta. Pyrkimyksenä on ymmärtää niitä mahdollisuuksia, joita asiakkuuksien ja asiakastiedon hallinta tarjoaa laskennallisen informaation tuottamiselle ja käsittelylle sekä niitä vaatimuksia, joita uudenlainen kannattavuuslaskenta asettaa tämän informaation luonteelle. Ongelma käytännössä on siinä, että monikaan yritys ei tunne omia asiakkaitaan. ABC -laskentajärjestelmät (activity based costing) ovat auttaneet yrityksiä tunnistamaan paremmin omat kustannuksensa (lähinnä tuotantokustannukset), joskin yksittäisten asiakkuuksien aiheuttamat kustannukset ovat vielä suhteellisen huonosti tiedostettu. ABC-laskennassa on kyse siitä, miten kustannukset kohdistetaan oikein. Kustannusten tuntemisen lisäksi ne pitää allokoida oikeille kustannuspaikoille. Aikaisemmin on käytetty esimerkiksi yleiskustannuslisiä, jotka oli määritetty esimerkiksi käytettyjen työtuntien mukaan. Tämä vääristi sellaisten tuotteiden katetta, jotka käyttivät vähän työtunteja mutta paljon konekapasiteettia. Tällaisissa tapauksissa tuotteiden oletetut katteet olivat korkeat vaikka tosiasiallisesti näin ei ollut. Kun yritykset tekevät päätöksiä asiakkaistaan ilman asianmukaisia tunnuslukuja, se saattaa johtaa kannattavien asiakkaiden asiakassuhteen lopettamiseen ja taas toisaalta kannattamattomien asiakkaiden suosimiseen. Tämä aiheuttaa tehottomuutta yrityksissä. (Neilimo & Uusi-Rauva, 1997.)

Yritys, joka ei tunne asiakassuhteidensa kannattavuutta, uhraa mitä todennäköisimmin suurimman osan voitostaan. Perinteisen Pareto-säännön mukaan 20 % asiakkaista tuo

yrittäjien 80 % tuotoista. Tämä sääntö ei kuitenkaan uusimpien tutkimusten mukaan aina pidä paikkansa. Esimerkiksi Storbackan tutkimuksessa havaittiin 20 % asiakkaista tuovan jopa 130 % prosenttia voitosta (Storbacka, 1993, 144). Cooperin ja Kaplanin tutkimuksissa on havaittu jopa vastaavia 20 / 300 -suhdelukuja (Kaplan & Cooper, 1998, 162). Kuten edellä on todettu, on yrityksille erittäin tärkeää tunnistaa asiakkaidensa kannattavuudet, jotta kyetään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Tämä tukee myös siirtymistä kohti strategista laskentatoimea. Strateginen johdon laskentatoimi eroaa perinteisestä johdon laskentatoimesta suuntautumalla yrityksen ulkopuolelle tuottaen tietoa asiakkaista, kilpailijoista ja tuotteista (Järvenpää, 1998, 114-117). Strateginen laskentatoimi korostaa kilpailuetua ja kriittisiä menestystekijöitä, pyrkien näin tuottamaan tulevaissuuntautunutta tietoa muun tiedon rinnalle (Neilimo & Uusi-Rauva, 1997, 319). Juuri strateginen johdon laskentatoimi on tuonut laskentatoimen käytäntöön tässäkin tutkielmassa käsiteltävän asiakaskohtaisen kannattavuusanalyysin.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia CRM-järjestelmien ja laajemmin asiakkuuksien hallinnan periaatteiden soveltuvuutta ja mahdollisuuksia yritysten kannattavuuslaskennan näkökulmasta. Tutkimuksen pääongelmana on seuraava:

Miten asiakkuudenhallintamenetelmiä kyetään käyttämään asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan apuna?

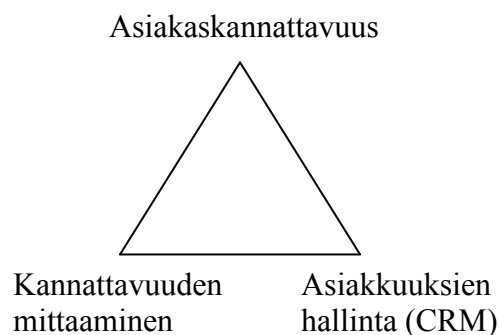
Pääongelma jaetaan seuraaviin alaongelmiin:

- *Mitä on asiakkuuksienhallinta?*
- *Mitä on kannattavuuslaskenta ja millaisia ovat sen uudet sovellukset?*
- *Millaista informaatiota asiakkuuksien hallinnan tulisi tuottaa asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskennalle?*
- *Miten asiakaskohtaisia kannattavuuslaskelmia on käytetty kolmessa kohdeyrityksessä?*

1.3 Aihepiirin raja

Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan CRM-järjestelmien mahdollisuuksia yritysten kannattavuuslaskennan kehittämiseksi. Tutkielmassa tullaan esittämään yritystoiminnan mittarien ja kannattavuuslaskennan perusteita sekä molempien alueiden uusia ajattelumalleja. Näiden lisäksi esitellään asiakkuuksien johtamisen kehitystä ja periaatteita CRM – ajattelun avulla. Teoriaosuuden pyrkimyksenä on liittää asiakkuus-ajattelu kannattavuuslaskentaan ja yritystoiminnan mittareihin käsitteellisellä tasolla.

Asiakkaiden ja laajemmin asiakkuuksien ymmärtämisen rooli yritysten toimintaa ohjaavana tekijänä on korostumassa. Tämän vahvistuneen roolin taustalla on yritysten ymmärtäminen asiakkaalle arvoa luovana toimijana sekä uuden kehittyneen teknologian tarjoamat mahdollisuudet asiakastiedon hyväksikäytölle. Asiakassuhdetta pyritään nykyään kehittämään pitkäaikaiseen suuntaan. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata asiakaskannattavuuslaskentaa asiakkuudenhallinnan menetelmiä hyväksikäyttäen. Tällöin näkökulma on asiakassuhteen pitkäaikaisen kannattavuuden laskennassa ja kehittämisessä. Tutkielman ongelmanasettelu voidaan kuvata kolmen käsitteen - asiakaskannattavuus, kannattavuuden mittaaminen ja asiakkuuksien hallinta (CRM) – välisinä suhteina.



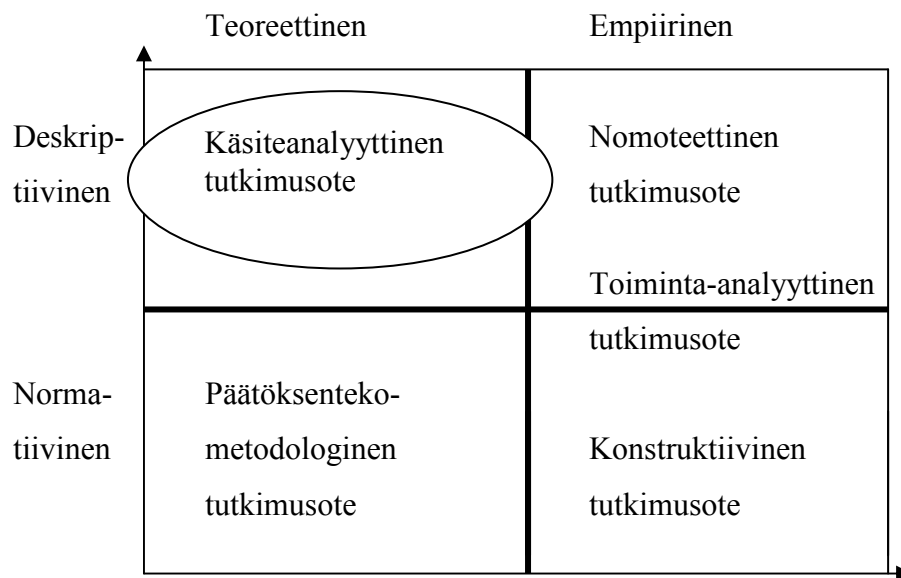
Varsinaisesti CRM-ratkaisujen teknologiseen puoleen ei tulla tutkielmassa keskittymään. Niiden tarkastelu on välttämätöntä vain siinä määrin, kuin ne auttavat ymmärtämään ratkaisujen mahdollisuuksia. Yleisten toiminnallisuuksien kuvaaminen

mahdollistaa CRM-ajattelun ja -järjestelmien arvioinnin suhteessa kannattavuuslaskennan ja kannattavuuden mittaamisen viitekehukseen.

Tutkielman empiirisessä osuudessa tarkastellaan kolmen kohdeyrityksen asiakkuuksienhallintaa. Luodaan ymmärrys näiden yritysten asiakkuuksienhallinnasta ja sitä kautta toteutetusta ja toteutettavasta kannattavuuslaskennasta. Kohdeyritykset ovat valittu jo toteutettujen Pro gradu –tutkielmien empiiristen osuuksien pohjalta. Kohdeyritykset ovat hyvin erilaisia. Ensimmäinen kohdeyritys on erittäin suuri konserni, jossa asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa halutaan kehittää. Toinen kohdeyritys pyrkii kehittämään omaa laskentaa ja mukautumaan kohdeyrityksen ostaneen konsernin laskentamalliin. Kolmas kohdeyritys on pieni kasvuyritys, jonka laskentamallien kehitys on vasta alkutekijöissään. Näiden kolmen yrityksen esimerkkien avulla kyetään kertomaan lukijalle, miten käytännössä asiakaskohtaisia kannattavuuksia lasketaan ja miten laskenta on kehittynyt.

1.4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus perustuu useaan teoreettiseen käsitteeseen, joiden kautta tutkielman viitekehystä lähdetään rakentamaan. Tutkimus on käsittelyavaltaan käsiteanalyttinen. Tutkielmassa pyritään kuvaamaan teoreettisia käsitteitä ja niiden suhteita. Näistä käsitteistä pyritään rakentamaan johdonmukainen viitekehys jonka pohjalta tutkitaan miten asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa harjoitetaan kohdeyrityksissä. Kuviossa 1 on esitelty miten käsiteanalyttinen tutkimusote suhtautuu muihin tutkimusotteisiin.



Kuvio 1. Käsiteanalyttisen tutkimuksen suhde muihin tutkimusotteisiin (Kasanen ym., 1991, 317)

Teoreettisen osan lähdeaineisto koostuu laskentatoimen ja markkinoinnin kirjallisuudesta ja Journal-artikkeleista sekä Internet lähteistä. Tähän mennessä johdon laskentatoimea käsittelevä kirjallisuus on kiinnittänyt vain vähän huomiota asiakaskannattavuuteen (Foster & Gupta 1994; Guilding & McManus 2002, 45-59; Luft & Shields 2003, 169-249; Chenhall 2003, 127-168). Käytännön laskentatoimeen suuntautunut normatiivinen laskentatoimi on käsitelty aiheetta jonkin verran ja päätyntä suositteluun toimintolaskentaa asiakaskannattavuuden kehittämiseksi ja tästä syystä tutkielmassakin pohjaututaan toimintolaskennan teorioihin (Kaplan & Cooper 1998; Kaplan & Narayan 2001, 5-15).

Empiirisessä osassa on tutkittu 2000 – luvulla aiheesta tehtyjen Pro gradu -tutkielmien Case -tutkimuksia. Näistä ensimmäinen on vuonna 2000 tehty Nelli Leskisen Pro gradu –tutkielma jossa tutkitaan Suomen Osuuskaupan (SOK) asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Toinen Pro gradu –tutkielma keskittyy kupariputkia valmistavan yrityksen kannattavuuslaskentaan. Tämän tutkielman on tehnyt vuonna 2005 Tommy Stigell. Viimeinen tässä tutkielmassa tutkittu työ on Minna Haas:n vuonna 2007 kirjoittama tutkielma. Siinä keskitytään pienen kasvuyrityksen kannattavuuslaskennan haasteisiin.

1.5 Tutkielman eteneminen

Tutkielma jakautuu neljään pääosaan. Ensimmäisessä osassa, luvussa kaksi, esitellään kannattavuuden mittareita. Näkökulma on mittareiden kehityksessä ja niiden muuttuneissa vaatimuksissa. Luvun tarkoituksena on selvittää kannattavuusajattelun muutosta ja uusien näkökulmien luomia tarpeita, joihin asiakashallinnan avulla pyritään osaltaan vastaamaan. Tutkielman toinen pääosa käsittelee asiakkuuksien hallintaa. Luku kolme johdattaa asiakkuuksien hallinnan pääperiaatteisiin, ja pyrkii tarkastelemaan niitä siten, että vertailu ja integrointi kannattavuuslaskentaan ja sen mittareihin mahdollistuu. Neljännessä luvussa keskitytään tarkemmin asiakaskannattavuuksien laskentaan ja asiakkuuksien hallinnan ja kannattavuuslaskennan suhteeseen.

Tutkielman viidennessä luvussa arvioidaan miten asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa on harjoitettu kolmessa kohdeyrityksessä. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto tutkielmasta ja esitellään keskeiset tulokset ja päätelmät. Lopuksi pohditaan tutkielman heikkouksia ja vahvuuksia sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.6 Käsitteiden määrittely

Strateginen laskentatoimi. Strategisella laskentatoimella tarkoitetaan tiedon tuottamista ja hyväksikäyttämistä johdon strategisia informaatiotarpeita silmällä pitäen. Keskittymällä kriittisiin menestystekijöihin voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tarkastelun aikajänne kattaa niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin (Puolamäki, 1998, 126)

Kannattavuus. Kannattavuus voidaan määritellä kohteen kyvyksi aikaansaada tuloja uhraamalla menoja (Vehmanen & Koskinen 1997, 24). Kannattavuutta voidaan ajatella sekä absoluuttisena kannattavuutena että suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttista kannattavuutta määritellään puhtaasti tuottojen ja kustannusten erotuksena. Suhteellisella kannattavuudella tarkoitetaan absoluuttisen kannattavuuden suhteuttamista siihen pääomapanokseen, joka tuloksen aikaansaamiseksi on tarvittu.

Näin ollen aikatekijä huomioidaan laskettaessa suhteellista kannattavuutta (Neilimo & Uusi-Rauva, 1997, 19). Tässä tutkielmassa kannattavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan absoluuttista kannattavuutta. Tähän asiaan palataan myöhemmin asiakaskohtaisen kannattavuuden kohdalla, jolloin valintaa perustellaan lisää.

Asiakas. Asiakas tässä tutkielmassa tarkoittaa sitä, jolle myytävä suorite toimitetaan ja sitä kehen ollaan eniten yhteydessä myynti- tai markkinointihenkilökunnan toimesta. Asiakas ei välttämättä ole loppukuluttaja vaan se voi olla niin sisäinen kuin ulkoinenkin kuluttaja.

Asiakkuuksien hallinta (CRM). Storbacka (ym. 2000, 20-25, 160) näkee asiakkuuksien hallinnan ajattelutapana, joka perustuu ymmärrykseen siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Eri asiakassegmenttien oman arvontuotannon tukeminen ja yrityksen toiminnan muokkaaminen sen mukaisesti on asiakkuuksien hallinnan tehtävä. Keskeistä on ymmärtää erilaisia arvontuotantoprosesseja sekä niiden kustannuksia ja tuottoja.

Asiakaskohtainen kannattavuus. Tämä tarkoittaa samaa kuin asiakaskate. Asiakkaan tuomista tuotoista vähennetään kaikki kyseisen asiakkaan aiheuttamat kustannukset tietyllä aikavälillä. Huomattavaa on, että kaikkia yrityksen tuottoja ja kustannuksia ei ole syytä sisällyttää asiakaskohtaisiin laskelmiin. Syytä on vain huomioida ne oleelliset erät jotka syntyvät kyseisestä asiakkuudesta. Markkinoinnin kirjallisuudesta asiakaskannattavuudesta on käytetty mieluummin termejä: asiakkaan arvo (Bolton & Drew 1991), asiakkaan eliniän arvo (Berger & Nasr 1998; Reinartz & Kumar 2000), ja asiakaspääoma ((Blattberg & Deighton 1996; Rust et al. 2004).

2. KANNATTAVUUDEN MITTARIT JA NIIDEN MUUTOS

2.1 Perinteiset mittarit ja kannattavuuslaskenta

2.1.1 Yleiset mittareiden vaatimukset

Mittareille asetettavat vaatimukset perustuvat siihen, miten käyttökelpoisia ne ovat yritysjohdon päätöksenteon kannalta. Ollakseen käyttökelpoisia, mittareiden tulee täyttää tiettyjä ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus. (Laitinen 1998, 120-121)

Relevanttius

Mittarin relevanttius tarkoittaa sen tuottaman tiedon olennaisuutta päätöksenteon kannalta. Mittari on relevantti, kun sillä on merkitystä tehtävän päätöksen kannalta. Mitä enemmän merkitystä mittarilla on, sitä relevantimpi se myös on. (emt. 122)

Edullisuus

Mittarin tulee tuottaa tietoa edullisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuotetun tiedon uhrausten tulee olla suhteessa tiedon merkitykseen. Tiedon tuottamiseksi ei kannata tehdä uhrauksia, jotka ovat liiallisia sen olennaisuuteen nähden. Tuotetun tiedon tulee tuottaa yritykselle mahdollisimman hyvää lisäarvoa. (emt. 127-128)

Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tuotetun tiedon oikeellisuutta. Oikeellisuus syntyy mittauksen oikeasta kohdentumisesta, eli siitä että tuotettu tieto mittaa juuri sitä kohdetta, mitä sen on tarkoituskin mitata. Mittarin arvon systemaattista poikkeamista oikeasta mittaustuloksesta kutsutaan mittaamisen harhaksi. (emt. 129-130)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittarin tuottaman arvon tarkkuutta. Tarkkuus ilmenee toistettujen mittausten yhdenmukaisuudessa, eli siinä, että toistetuissa mittauksissa päädytään samoihin tuloksiin kuin aiemmin. Tarkkuutta voidaan kehittää määrittelemällä mittaussäännöt täsmällisesti, jolloin mittausten suorittaminen ei pääse vaikuttamaan mittausten tuloksiin. Myös mittaaja voi vaikuttaa aikaansaatuihin arvoihin omalla toiminnallaan, esimerkiksi huolimattomuudellaan. (emt. 131)

Uskottavuus

Uskottavuus merkitsee, että päätöksentekijät luottavat mittarin aikaansaamiin tuloksiin sekä käyttävät niitä päätöksenteossa. Uskottavuuden perustana ovat järkevät ja dokumentoidut laskentasäännöt, joihin päätöksentekijät luottavat. Uskottavuutta voidaan lisätä ottamalla päätöksentekijät mukaan laskentasääntöjen laadintaan. (emt. 132-133)

2.1.2 Perinteinen kannattavuuslaskenta

Kannattavuus voidaan määritellä kohteen kyvyksi aikaansaada tuloja uhraamalla menoja (Vehmanen & Koskinen 1997, 24). Kannattavuutta voidaan ajatella sekä absoluuttisena kannattavuutena että suhteellisena kannattavuutena. Absoluuttista kannattavuutta määritellään puhtaasti tuottojen ja kustannusten erotuksena. Suhteellista kannattavuutta laskettaessa käytetään esimerkiksi sisäisen koron menetelmää, jolloin aikatekijä huomioidaan laskelmissa. Tässä tutkielmassa kannattavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan absoluuttista kannattavuutta. Tähän asiaan palataan myöhemmin asiakaskohtaisen kannattavuuden kohdalla, jolloin valintaa perustellaan lisää.

Kannattavuuden ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää kustannusten ja tuottojen käsitteet. Kustannus on tuotannon tekijän rahassa mitattu käyttö tai kulutus. Tuotot puolestaan saadaan kertomalla myytyjen suoritteiden määrä myyntihinnalla yksikköä kohden. (Neilimo & Uusirauva 1999, 47-48)

Kannattavuuslaskentaa voidaan myös lähestyä katetuottoajattelun pohjalta. Katetuotto saadaan, kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Kun tästä vähennetään kiinteät kustannukset, jäljelle jää tulos. (Neilimo & Uusirauva 1999, 67)
 Asiaa kuvaa seuraava kaava:

Myyntituotot
- Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto
- Kiinteät kustannukset
= Tulos

Muuttuvat kustannukset on suhteellisen helppo kohdistaa aiheuttajalle, koska ne voidaan johtaa suoraan valmistusprosessista. Kannattavuuslaskennan ongelmana onkin yleensä kiinteiden kustannusten kohdistaminen. Edellisessä kaavassa tulosta voidaan käyttää kannattavuuden mittarina. Varsinaisesti kannattavuuslaskentaan voidaan käyttää monia menetelmiä, jotka käsittelevät kustannuksia eri tavoin.

Jakolaskenta

Jakolaskennalla tarkoitetaan laskentatapaa, jossa eri kustannuspaikoille kerätyt kustannukset jaetaan tasan käsiteltyjen suoriteyksiköiden kesken. Yksiköiden ei tarvitse olla samanlaisia, kunhan tasajako voidaan perustella jollakin lailla. (Vehmanen & Koskinen 1997, 101)

Yksinkertaisimmillaan on siis kyse seuraavasta kaavasta (Neilimo & Uusirauva 1999, 126):

Tuotteen yksikkökustannus = $\frac{\text{laskentakauden kustannukset}}{\text{laskentakauden suoritemäärä}}$

Jakolaskenta soveltuu parhaiten yhtenäistuotantoon, jossa suoritteet eivät poikkea toisistaan. Jakolaskennassa kustannukset kohdistetaan laskentakausittain kustannuspaikoille, jotka voivat olla apu- tai pääkustannuspaikkoja. Apukustannuspaikkojen kustannukset kohdistetaan edelleen pääkustannuspaikoille.

Pääkustannuspaikoilla kustannukset jaetaan käsiteltyjen suoritteiden yksikkömäärällä. Suoritteen lopulliset yksikkökustannukset saadaan kun lasketaan yhteen kaikkien niiden kustannuspaikkojen välisuoritteiden yksikkökustannukset, joiden kautta suorite on kulkenut. (Vehmanen & Koskinen 1997, 102)

Tämä yksinkertaistettu jakolaskentamalli näyttää perinteisen laskennan periaatteita ja ongelmia. Tosin usein myös suoritetaan toisistaan kustannusrakenteeltaan erilaisten tuotteiden vertailukelpoistamista. Tämä korjaa luonnollisesti osan ongelmista.

Lisäyslaskenta

Lisäyslaskennassa kullekin tuotteelle tai tuote-erälle kohdistetaan kustannukset erikseen. Tällöin tuotteiden erilaisuudet otetaan paremmin huomioon kuin jakolaskennassa. Lisäyslaskennassa kustannukset jaetaan välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset kyetään liittämään tuotteisiin suoraan, kun taas välilliset kohdistetaan niille erilaisten kohdistusperusteiden avulla. (Vehmanen & Koskinen 1997, 107)

Välillisten kustannusten kohdistamiseen käytetään usein, tässä tutkielmassa paljon kritisoituja, yleiskustannuslisiä. Tyypillisiä kustannuslisiä edellyttäviä kustannuksia ovat välilliset ainekustannukset, välilliset valmistuskustannukset sekä myynnin ja hallinnon kustannukset. (Neilimo & Uusirauva1999, 131-132):

Tyypillisessä lisäyslaskennan sovelluksessa ainoastaan muuttuvat kustannukset kohdistetaan suoritteille. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan ja välilliset eri kustannuspaikkojen kautta. Myös kiinteät yleiskustannukset voidaan kohdistaa kustannuspaikoille, tällöin käytetään juuri yleiskustannuslisiä, jotka sisältävät osuuksia kustannuspaikkojen kiinteistä kustannuksista. Kiinteiden välillisten kustannusten kohdistamisessa kohdistamisperusteina voidaan käyttää esimerkiksi välittömiä työtunteja, välittömiä palkkoja tai konetunteja. Tällöin yleiskustannukset kohdistetaan suoritteille kertomalla budjetoidulla yleiskustannuslisällä toteutunut kohdistusperusteen määrä. (Vehmanen & Koskinen 1997, 107-110)

Perinteisen laskennan kritiikkiä

Yritysten liiketoimintaympäristön muutokset ja koveneva kilpailu ovat vaikuttaneet yritysten informaationtarpeisiin. Kustannusrakenteet ovat muuttuneet, mutta yritysten raportointijärjestelmät eivät ole seuranneet muutoksen perässä. (Lumijärvi 1993, 14-17)

Laskentajärjestelmät, jotka on kehitetty tietynlaisissa oloissa tietyllä tavalla toimivia yrityksiä varten, eivät toimi enää uusissa oloissa ja uusissa toimintatavoissa. Kun olosuhteet muuttuvat, vanhat menetelmät menettävät merkityksensä yrityksen johdon päätöksenteon tukijärjestelminä. (Laitinen, 1998, 31) Mittareina näiden laskentajärjestelmien voidaan sanoa menettäneen relevanttiutensa.

Yritykset ovat pyrkineet alentamaan kustannuksiaan leikkaamalla korkeita yleiskustannuksiaan. Tämä on kuitenkin usein tapahtunut ilman selkeää kuvaa yleiskustannusten luonteesta. Leikkaamalla kaikkia yleiskustannuksia yritys voi karsia kustannuksia toiminnoista, joissa on tehostamismahdollisuuksia, mutta samalla se leikkaa resursseja mahdollisilta avaintoiminnoilta, joilla se kilpailee markkinoilla. (Lumijärvi 1993, 18)

Perinteiset kustannuslaskentamenetelmät vinouttavat tuotekohtaisia kustannus- ja kannattavuuslaskelmia, koska lisäys- ja jakolaskennassa yleiskustannuksia kohdistetaan tuotteille väärin perustein. (Lumijärvi 1993, 20.) Yleiskustannusten kohdistamisen yleisenä periaatteena oli kohdistaa kustannuksia tuotteille niiden kuluttaman välittömän työn perusteella. Käyttämällä vain yhtä tekijää kohdentamisperusteena, laskenta väärästi lopputuloksia. Suuri osuus yleiskustannuksista kohdistettiin tuotteille, joita valmistettiin paljon ja joiden valmistukseen kului paljon suoraan niille kohdistettavissa olevaa työtä. Välillistä työtä vaativat tuotteet puolestaan selvisivät suhteettoman vähillä kustannuksilla. Välillisten kustannusten kasvaessa, kuten nykyaikaisissa firmoissa on tapana, vääristymä kasvoi entisestään. Tällainen vääristymä voi johtaa vääriin tuotepäätöksiin sekä kannattavien tuotteiden karsimiseen väärin perustein. (Laitinen, 1998, 32)

2.2 ABC-laskenta

Toimintolaskennassa (ABC, Activity Based Cost accounting) laskentakohteille kohdistettavien yleiskustannusten suuruus riippuu siitä, paljonko resursseja niiden tuottaminen vaatii. Yleiskustannuspaikat pilkotaan pienemmiksi kustannuspaikoiksi, joihin jokaiseen liittyy jokin keskeinen toiminto. (Vehmanen & Koskinen 1997, 126)

Toiminnot ovat nykyaikaiselle yritykselle keskeisiä, koska niillä on suuri vaikutus koko yrityksen suorituskykyyn. Toimintolaskenta lähestyykin yritystoimintaa nimenomaan suorituskyvyn mittaamisen kautta. Toimintolaskenta on yksinkertaistetusti toimintojen kustannusten selvittämistä eli kustannusten erittelyä toiminnoittain. (Laitinen, 1998, 217)

Toimintolaskennan perusajatuksena on, että erilaiset toiminnot saavat aikaan kustannuksia. Tuotteet, palvelut ja asiakkaat puolestaan kuluttavat näitä toimintoja. Asiakas, esimerkiksi tilatessaan tuotteen, käynnistää toimintoketjun, jossa syntyy kustannuksia useiden henkilöiden ja osastojen toiminnoista. Tämän yksinkertaisen ajatusmallin kautta kustannukset voidaan kohdistaa niille laskentakohteille, tässä tapauksessa asiakkaalle, jotka ne viime kädessä aiheuttavat. (Lumijärvi 1993, 22-23)

Kustannusten kohdistamiseksi on tunnettava organisaation toiminnot, joilla tarkoitetaan organisaatiossa toisiinsa liittyviä tehtäviä. Nämä toiminnot voidaan jakaa toiminnot aikaansaaviin tekijöihin, eli kustannusajureihin. Lisäksi puhutaan kustannusaltaista, jotka tarkoittavat toimintojen kustannuksia. (Lumijärvi 1993, 24)

Kustannusajureiden avulla näytetään tuotteiden ja palvelujen yhteys niiden kuluttamiin resursseihin. Lumijärvi kumppaneineen (1995, 19) määrittävät kustannusajurit tekijöiksi, jotka kertovat, miksi toiminto tehdään ja miksi se vaatii ne resurssit, jotka se kuluttaa.

Kustannusajurit jaetaan toimintoajureihin sekä yksikköajureihin. Toimintoajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suoritustiheyteen sekä siihen, että toimintoa yleensä tehdään. Yksikköajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen toiminnon

kustannuksiin ja siihen, miten toiminto suoritetaan. Esimerkiksi asiakaskontaktien hoito voidaan jakaa ajureihin siten, että asiakaskäyntien lukumäärä on toimintoajuri ja matkan pituus yksikköajuri. Näin voidaan erotella tekijöitä, joihin vaikuttamalla tehokkuutta voidaan lisätä. Huonosti määritellyt toiminnot tai ajurit vinouttavat laskennan tuloksia. (Lumijärvi 1993, 26-27)

Horngren ym. (1999, 367) esittää toimintolaskennan ja perinteisen kustannuslaskennan tärkeimmät erot seuraavasti:

Perinteinen lähestymistapa	ABC-ajattelu
<ul style="list-style-type: none"> • Yksi tai muutamia epäsuorien kustannusten altaita joka osastolle, näissä vain vähän homogeenisuutta • Epäsuorien kustannusten kohdentaminen saattaa perustua tai olla perustumatta kustannusajureihin • Epäsuorien kustannusten kohdistaminen perustuu usein laskennallisille (financial) kustannuksille, kuten suorille työ tai materiaali kustannuksille 	<ul style="list-style-type: none"> • Monia homogeenisia epäsuorien kustannusten altaita, koska käytetään monia toimintoalueita • Operatiivinen henkilöstö avainasemassa toimintoalueiden määrittämisessä • Epäsuorien kustannusten kohdistaminen perustuu kustannusajureihin • Epäsuorien kustannusten kohdistaminen perustuu usein ei-laskennallisille tekijöille, kuten osien määrälle

3. CRM

3.1 Kanta-asiakkaat ja asiakassuhteet

Monille yrityksille valtaosan tuloksesta aikaansaavat kanta-asiakkaat. Kanta-asiakkaat ovat usein suhteessa muuhun asiakasmäärään vain pieni ryhmä yrityksen asiakkaista. Kanta-asiakkuutta kuvaa se, että asiakas on pitkäaikaisessa suhteessa yritykseen ja käyttää tietyn tuoteryhmän sisällä pääasiallisena ostopaikkanaan yritystä. Kanta-asiakkaiden sanotaan yleensä ostavat enemmän kuin muiden, käyttävän vähemmän yrityksen aikaa ja olevan vähemmän hintaherkkiä kuin muut asiakkaat, sekä tuovan myös suosituksillaan uusia asiakkaita (Reichheld 1996, 57.) Tämän seurauksena yrityksen kasvattaessa kanta-asiakkaiden osuutta asiakaskunnastaan asiakkaiden keskiostos suurenee ja tämä taas parantaa kaupan tehokkuutta.

Kanta-asiakkaiden tärkeydestä johtuen, yritykset ovat pyrkineet parantamaan asiakastuntemustaan kanta-asiakkaiden tunnistamiseksi. Asiakkuuksien hallintaa ennen on markkinoinnissa puhuttu esimerkiksi tietokantamarkkinoinnista ja suhdemarkkinoinnista. Monet CRM-ajattelun periaatteet perustuvatkin näihin suuntauksiin ja niissä kehitettyyn ymmärrykseen. Molemmat mainituista suuntauksista ovat huomioineet asiakasinformaation tärkeyden sekä markkinoinnin suuntaamisen ja asiakkaiden segmentoinnin kyseisen informaation perusteella. (Berry, 1983.)

Yrityksen kannalta tärkeimpien asiakkaiden tunnistaminen, asiakasvuorovaikutuksen personointi ja koko asiakassuhteen ajalta laskettu asiakasarvo yritykselle ovat keskeisiä opetuksia suhdemarkkinoinnissa. Suhdemarkkinointi perustuu ajatukseen, että kuluttajat ja organisaatiot haluavat luoda itseään hyödyttäviä suhteita. (Omalley & Tynan, 2000, 797-800)

Asiakassuhteiden kannattavuus on suhdemarkkinoinnissa asiakkaiden segmentoinnin perusta. Tätä tulee tarkastella koko asiakassuhteen ajalta. Markkinointi muuttuu näin lyhytnäköisestä myynnin kasvattamisesta pitkäaikaiseksi toiminnaksi. Kaiken tavoitteena on asiakassuhteen luominen ja sen rakentaminen kannattavaksi asiakasuskollisuuden kautta. (Grönroos, 1994, 8-10)

Suhteiden painottaminen on merkinnyt huomion kiinnittämistä vuorovaikutteisten markkinointitoimenpiteiden kehittämiseen. Vuorovaikutuksen tärkeyttä kuvaa myös se, että suhteen laadun merkitys nousee tärkeämmäksi kuin tuotoksen laadun. Suhdemarkkinoinnissa ei enää tärkeintä ole markkinaosuudet, siis asiakaskentän laajuus, vaan asiakaskannan arviointi kannattavuuden muodostamiseksi.(emt. 10-13) Asiakkuuksien hallinnalla ja siihen liittyvillä järjestelmillä on pyritty vastaamaan asiakaskohtaamisten laadun parantamisen ja hallinnan tarpeeseen.

3.2 Käsitteenmäärittely

Asiakkuuksien hallintaa ja CRM:ää voidaan lähteä määrittelemään monesta näkökulmasta.

Ajattelutapana Customer Relationship Management (CRM) liittyy erilaisten asiakkuuksien ja asiakasryhmien hallintaan ja johtamiseen eritavoin luotujen asiakassuhteiden kautta. CRM:n perustana on kannattavien asiakkaiden tunnistaminen ja näiden kanssa solmittujen asiakassuhteiden kannattavuuden hallinta. Kaikki asiakkaat eivät ole arvokkaita yritykselle (Barnes, 2001, 43-45). Kannattavat asiakkaat on tunnistettava ja erotettava kannattamattomista ja näiden kanssa solmittuja suhteita on suojeltava. Kannattavat asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja perustuvat asiakastyytyvyyteen ja siitä seuraavaan asiakasuskollisuuteen (Barnes, 2001, 34-37).

Storbacka (ym. 2000, 20-25, 160) näkee CRM:n ajattelutapana, joka perustuu ymmärrykseen siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Eri asiakassegmenttien oman arvontuotannon tukeminen ja yrityksen toiminnan muokkaaminen sen mukaisesti on asiakkuuksien hallinnan tehtävä. Keskeistä on ymmärtää erilaisia arvontuotantoprosesseja sekä niiden kustannuksia ja tuottoja. Tämä mahdollistaa asiakassuhteiden kannattavuuden laskennan. Tätä kautta toimintaa ja prosesseja voidaan muokata niin, että arvoa syntyy sekä yritykselle, että asiakkaalle.

Asiakkuuksien hallintaa voidaan määritellä myös sitä tukevien järjestelmien näkökulmasta. Tästä suunnasta tarkasteltuna CRM:ää voidaan kuvata tapana luoda vahvempia asiakassuhteita suuntaamalla kaikki asiakaskontaktin osatekijät auttamaan suhteen tukemista. Järjestelmien käytön syynä on pyrkimys ymmärtää paremmin asiakkaan ostokäyttäytymistä. (Barnes 2001, 152-153) Parantuneet teknologiat ovat mahdollistaneet asiakastyytyvyyden ja asiakkuuksien kannattavuuden tarkkailun ja ohjaamisen. (Curry, 2000, 3-6) Tämä ei ole aiemmin ollut mahdollista.

3.3 Asiakkuuksien hallinta

Kuten jo määrittelyt osoittivat, voidaan asiakkuuksien hallintaa katsoa monista suunnista. Grönroos (2000, 21-22) korostaa vuorovaikutuksen hallintaa. Sillä yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen ostotilanteissa. Asiakas nähdään yrityksen kumppanina ja asiakassuhteet toiminnan ytimenä. Suhteet helpottavat ja tukevat transaktioita.

Storbacka ja Lehtinen (1997, 32-119) erottavat kolme osaa asiakkaiden johtamisessa:

- 1) Tunteiden, tekojen ja tiedon vaihdanta. Nämä kaikki edellyttävät eri asioiden huomiointia asiakkuuksien johtamisessa.
- 2) Asiakaskohtaamiset ja niihin sisältyvät toiminnot muodostavat varsinaiset asiakkuudet. Toiminnoista muodostuvat kohtaamiset ja kohtaamisista asiakkuudet.
- 3) Asiakkuuksien johtaminen on asiakkuuksien vaiheiden johtamista. Se alkaa asiakkuuden synnystä, siirtyy siitä jalostumiseen ja lopulta päättymiseen. Tärkein vaihe kehittämisessä on jalostumisvaihe, jossa asiakkuuteen panostetaan erityisen paljon resursseja.

3.4 Asiakaspyramidit

Asiakaspyramidit liittyvät kiinteästi asiakkuuksien hallintaan. Niitä käytetään asiakkaiden luokittelussa. Näillä luokitteluilla pyritään hallitsemaan myyntiä ja kannattavuutta. Usein käytetty tapa on luokitella asiakkaita sen mukaan, milloin he ovat viimeksi ostaneet yrityksen tuotteita tai onko heillä aikomuksia ostaa niitä. Myös saatuja myyntivoittoja käytetään yleisesti luokittelun perustana. Asiakaspyramidin perusmalli kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakaspyramidi (Curry & Curry 2000, 7)

Kuviossa 2 käytetyt luokittelunimikkeet tarkoittavat seuraavaa (Curry & Curry 2000, 8):

Aktiiviset asiakkaat ovat asiakkaita, jotka ovat ostaneet yritykseltä tietyn määritellyn ajan, esimerkiksi vuoden, aikana.

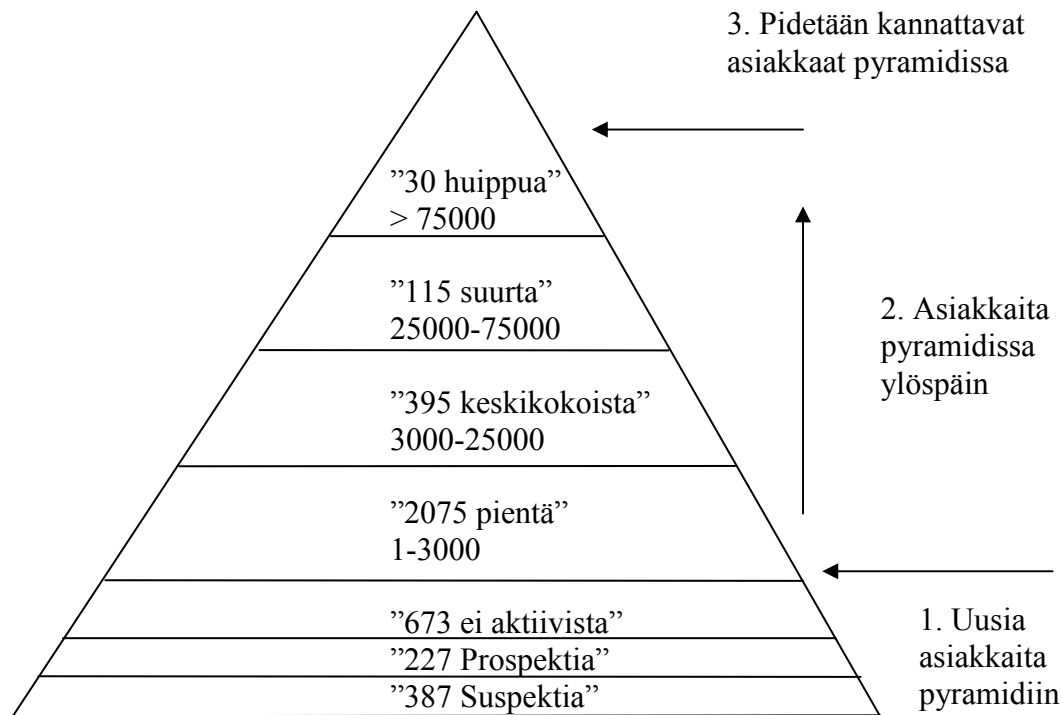
Ei aktiiviset asiakkaat ovat ostaneet yritykseltä, mutteivät edellä tarkoitettuna aikana. He ovat tärkeä potentiaali yritykselle.

Prospektit ovat mahdollisia asiakkaita, joihin yrityksellä on olemassa jonkinlainen suhde. He ovat esimerkiksi tilanneet yritykseltä esitteen tai pyytäneet tarjousta.

Suspektit ovat mahdollisia asiakkaita, joita yritys voi tuotteillaan tai palveluillaan palvella. Näihin yrityksillä ei ole olemassa olevaa suhdetta.

Muu maailma ovat ne henkilöt ja yritykset, joilla ei ole tarvetta yrityksen tarjonnalle.

Pyramidien tarjoaman luokittelun perusteella voidaan suunnata yrityksen toimintaa ja markkinointistrategiaa. Curryn (2000, 7-29) mukaan yrityksellä on kolme perusvalintaa. Yrityksen on kyettävä hankkimaan uusia asiakkaita pyramidiin. Sen on saatava asiakkaat liikkumaan pyramidissa ylöspäin sekä viimeiseksi sen on onnistuttava pitämään kannattavat asiakkaat pyramidissa. Näiden valintojen suhteellinen tärkeys riippuu siitä tilanteesta, jossa yritys markkinoillaan on. Näitä valintoja Curry (Curry & Curry 2000, 28) kuvaa esimerkkikuviossa 3. Siinä aktiiviset asiakkaat on luokiteltu edelleen kuviossa 2 poiketen luokkiin myyntivoittojen mukaan.



Kuvio 3. Asiakaspyramidi (Curry & Curry 2000, 28)

Pyramidi voidaan muodostaa myös asiakasryhmien yritykselle luomien tuottojen mukaan (Zeithaml ym. 2001,118-121). Tällöin tulee selvittää asiakasryhmien aikaansaamien tuottojen ja kustannusten muodostuminen. Tässä kohtaa asiakaspyramidien ajatukset lähestyvät toimintolaskennan ajatuksia. Asiakasryhmiin suunnattu toiminta vaihtelee sen suhteena, mitä asiakkaat kokevat hyödyllisenä ja mitä yritys heidän kanssaan muodostetusta suhteesta saa. Eri asiakkaat kokevat eri asiat itselleen hyödyllisinä. He reagoivat eri lailla eri asioihin palvelussa. Tämä mahdollistaa sen, että yritys voi myös kohdella heitä erilailla. Palvelujen ja tarjonnan suunnittelun tulee kuitenkin perustua kustannusten ja tuottojen muodostumisen selvittämiseen asiakasryhmäkohtaisesti. Vain näitä ymmärtämällä erilaiset palvelut voidaan rakentaa kannattaviksi.

Asiakaspyramidien käytölle voidaan asettaa seuraavanlaisia edellytyksiä (Zeithaml & al. 2001, 128-133):

- 1) yrityksellä tulee olla erilaisia asiakkaita, jotka haluavat erilaista tai eritasoista palvelua. Ainoastaan silloin kun erilaiset asiakkaat kokevat saamansa arvon eri lailla, on mahdollista erilaistaa yrityksen tarjontaa.
- 2) asiakkaiden tulee olla valmiita maksamaan saamastaan erilaistetusta palvelusta.

- 3) asiakkaat on kyettävä erottamaan toisistaan. Tämä liittyy asiakkaiden tunnistamiseen valittujen piirteiden perusteella.
- 4) yrityksen tulee kyetä estämään asiakasryhmää havainnoimasta, että toinen asiakasryhmä saa parempaa tai erilaista palvelua. Ellei tämä toteudu, on ainakin kyettävä esittämään selkeät perusteet toisen ryhmän saamalle paremmalle palvelulle.

Asiakkaiden luokittelu asiakaspyramideihin toimii perustana asiakkuuksien hallinnalle. Seuraava askel on siirtää luokittelut toiminnan tasolle. Asiakkaiden kannattavuuden selvittämisen ja segmenttien valinnan tulee suunnata yrityksen toimia. Curryn (2000, 30-36) mukaan asiakkuuden hallinnassa voidaan erottaa kaksi tekijäryhmään, jotka vaikuttavat toiminnan menestykseen, asiakassuoritukseen liittyvät tekijät sekä asiakaskeskeisyyteen liittyvät tekijät.

1) *Asiakaskeskeisyyteen liittyvät tekijät* ovat organisaation sisäisiä tekijöitä. Niillä pyritään vaikuttamaan asiakassuoritukseen liittyviin tekijöihin. Asiakaskeskeisyyteen liittyvät tekijät voidaan jakaa organisaatio-, kommunikaatio- ja informaatiotekijöihin.

2) *Asiakassuoritukseen liittyvät tekijät* ovat yrityksen ulkoisia tekijöitä. Näitä ovat asiakkaan kokema arvo, asiakkaan käyttäytyminen ja asiakastyytyväisyys. Asiakkaan kokema arvo syntyy kaikkien asiakkaan kokemien hyötyjen ja kustannusten suhteesta. Asiakkaan käyttäytymistä on se, että hän ostaa yritykseltä. Tämä määrittää asiakkaan asiakkuuden yritykseen. Toinen tekijä, jolla käyttäytymistä voidaan kuvata, on asiakkuuden pitkäaikaisuus. Kolmantena asiakkaan käyttäytymistä määritellään sen mukaan, mikä on yrityksen osuus asiakkaan tiettyjen tarpeiden tyydyttämisestä.

Yritysten taloudellinen suoriutuminen, kuten markkinaosuudet, myynnit ja tuotot, tulevat vain yhdestä lähteestä. Tämä on asiakassuoritus. Myynti ei ole riittävän laaja käsite kattamaan menestymisen vaatimia tekijöitä ja asiakaskeskeisyyteen liittyvät tekijät, yrityksen sisäisinä tekijöinä, puolestaan vain tukevat asiakassuoritusta. (Curry 2000, 63)

3.5 Asiakkuuden elinkaari

Markkinoinnin tutkimuksessa ollaan oltu kiinnostuneita asiakkaan elinkaaren kannattavuudesta (life- time profitability) tai asiakkuuden arvosta (life- time value). Molempien termien taakse kätkeytyvät samat tavoitteet; kiinnostus koko elinkaaren aikana asiakkaan synnyttämistä voitoista. Asiakkuuden arvoa laskettaessa on tärkeää huomata asiakasuskollisuuden sekä yrityksen kannattavuuden välinen yhteys. Koko elinkaaren kestävä kannattavuuslaskenta on tärkeää, sillä esimerkiksi alussa annettavat alennukset vaikuttavat asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuuteen.

Kannattavuuden ajatellaan pääsääntöisesti kehittyvän positiiviseen suuntaan asiakkuuden eliniän pidentyessä. Toisin sanoen, mitä pidempään asiakkuus säilyy, sitä paremmin asiakkuuteen tehdyt investoinnit saadaan katettua asiakkuuden ostoilla. Lisäksi pitkäaikainen asiakas luottaa todennäköisesti paremmin toimittajaan ja todennäköisemmin käyttää laajemmin yrityksen palveluntarjontaa. (Ward 1992, 120)

3.6 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on käytännön liike-elämän kannalta ajankohtainen tutkimuskohde. Uskolliset asiakkaat ovat tutkimusten mukaan yrityksellä monesta syystä tärkeä pääoma. Uskollisuuden on huomattu lisäävän asiakaspysyvyyttä sekä asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Uskollisten asiakkaiden oletetaan ostavan enemmän sekä käyttävän laajempaa palveluntarjontaa, jonka oletetaan johtavan kannattavuuden paranemiseen. (Duboff. 1992, 10-13, Ward, 1995, 20) Heidän toleranssinsa virheitä kohtaan on korkeampi ja hintaherkkyytensä alhaisempi. Uskolliset asiakkaat eivät ole yhtä halukkaita etsimään muita vaihtoehtoja eivätkä he ole yhtä vastaanottavaisia kilpailijoiden tarjouksille. He myös toimivat uskollisuutensa kohteen markkinoijina. (Paavola 2006, 263-264)

Siitä, huolimatta, että uskollisten asiakkaiden oletetaan olevan muita kannattavampia, asiakaskanta-analyysit osoittavat suurimman osan asiakkuuksista olevan kannattamattomia riippumatta asiakkuuden kestosta. On myös todettu etteivät uskolliset kannattamattomat asiakkuudet muutu kannattaviksi, ellei asiakkuuden

tuloja pystytään lisäämään tai asiakkuuden rakenteeseen vaikuttamaan siten, että asiakkuuden kustannukset vähenevät. Jos siis tyytyväiset asiakkaat eivät ole välttämättä uskollisia ja uskolliset asiakkaat välttämättä kannattavia, paras asiakkuuden arvon nostamisen lähtökohta on asiakkaiden todellinen ostokäyttäytyminen. (Storbacka 1997, 103)

3.7 Asiakkuudenhallintajärjestelmät

Asiakkailla on yrityksille myös muuta arvoa, kuin pelkästään rahallinen arvo. Usein korostetaan yritysten asiakkailta saamaa informaatiota, joka auttaa yrityksiä asiakkaiden tuntemisessa ja heidän ostokäyttäytymisensä ohjaamisessa. (Barnesin 2001, 45-46) Erilaisten asiakkuuksien hallinnan järjestelmien tarkoituksena on yhdistää asiakastietoja ja suunnata yrityksen pyrkimyksiä asiakkaiden palvelemisessa. Niillä tuotetaan tietoa, jonka avulla tuetaan yrityksen asiakassuoritusta asiakaskohtaamisissa ja -toiminnoissa.

Järjestelmät yhdistävät asiakastietoa sekä asiakaskohtaamisiin että yritysten muihin toimintoihin. Tällöin yritysten prosessit pyritään virtaviivaistamaan ja suuntaamaan asiakaskokemuksen suuntaisesti. Järjestelmien tulee tällöin kattaa toiminnot läpi koko yrityksen toimitusketjun. Tämä alkaa jo yrityksen ulkopuolelta, toimittajista asti. Tavoitteena on tuottaa kullekin toiminnolle merkityksellistä tietoa toiminnon tarpeisiin sopivassa muodossa.

Järjestelmien kehitys

Seuraava asiakkuuksien hallinnan järjestelmien kehityksen kuvaus perustuu Swiflin (2001, 131 – 150) näkemykseen. Sen tarkoituksena on antaa ymmärrystä siitä, mikä on mahdollista järjestelmien avulla.

Alkuvaiheessa asiakkuudenhallintajärjestelmät toimivat lähinnä raportoinnin välineinä. Tässä vaiheessa järjestelmä mahdollistaa valmiiksi ohjelmoitujen kyselyjen teon. Järjestelmät vastaavat lähinnä kysymyksiin siitä, mitä on tapahtunut:

- millä alueella myyntimme on suurinta?
- paljonko myyntimme oli?
- montako yksikköä valmistimme?
- kuinka montaa asiakasta palvelimme?

Kun järjestelmä kehittyy, siihen liitetään erilaisia analysointi-työkaluja, jotka vastaavat kysymyksiin siitä, miksi jokin asia tapahtui? Tällöin asiakasinformaation käyttö nopeutuu sekä asiakkaiden segmentointi ja analysointi helpottuu. Tällainen järjestelmä käyttää hyväkseen matemaattisia malleja, joilla tiedon hakeminen ja käsittely tietovarastoista on aiempaa kehittyneempää. Näillä voidaan löytää trendejä ja malleja, joita raportointivälineet eivät tarjonneet. Järjestelmät vastaavat esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Onko myynti suurempi vai alhaisempi kuin ennustettiin?
- Minkä kohderyhmän tuottoaste on suurin?
- miksi painotettu keskimääräinen tuottoaste on alhainen?
- Miksi varastomme tai resurssimme eivät liiku tarpeeksi nopeasti?

Kehittyneimmässä vaiheessa järjestelmät mahdollistavat erilaisten arvioiden tekemisen tulevaisuudesta. Tässä vaiheessa järjestelmät vastaavat kysymyksiin siitä, mitä tulee tapahtumaan? Tällaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Ketkä asiakkaat menetämme todennäköisimmin?
- Minkä tuotteiden tai palveluiden myynti kasvaa?
- Millä kanavalla asiakas tavoitetaan parhaiten?

Tässä vaiheessa olevia järjestelmiä voidaan pitää jo erittäin kehittyneinä. Niissä käytetään erilaisia päätöksenteon tukijärjestelmiä sekä laajaa asiakastietokantaa.

4. ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTA

4.1 Markkinointikate ja asiakaskohtainen kannattavuus

Markkinoinnin lähtökohdista kustannus- ja kannattavuuslaskentaa voidaan lähestyä erittelemällä markkinointikustannuksia. Aiemmin esitettyä katetuottolaskelmaa voidaan esimerkiksi muokata seuraavalla tavalla tuomaan markkinoinnin näkökulma esiin (Curry & Curry 2000, 181):

Myyntituotot
- Muuttuvat kustannukset
= Katetuotto
- Hallinnon kustannukset
= Tulos ennen myyntiä ja markkinointia
- Myynnin ja markkinoinnin kustannukset
Myyntikustannukset
Markkinointikustannukset
Myynnin ja markkinoinnin yleiskustannukset
= Operatiivinen tulos

Kuvio 4. Markkinoinnin katelaskelma (Curry & Curry 2000, 181)

Paljon ostava asiakas ei välttämättä aina ole yritykselle hyvä asiakas (Lumijärvi 1993, 33). Asiakkaan tai asiakasryhmän hyvyys yrityksen näkökulmasta riippuu asiakkaan kannattavuudesta, eli siitä, missä suhteessa asiakkaan aikaansaamat kustannukset ovat hänen tuomiinsa tuottoihin. Asiakaskannattavuutta tarkastellaan tässä luvussa erityisesti toimintolaskennan perustalta.

Asiakaskohtainen kannattavuus

Voiton tuottamisen onnistuminen riippuu siitä, miten hyvin yritys onnistuu tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Suoritekohtaisten strategioiden luomisessa on kaksi perustavaa kysymystä, joihin tulee vastata.

1. Millaisia suoritteita asiakkaat haluavat ostaa, kuinka paljon ja millä hinnalla?

2. Millä kustannuksilla yritys pystyy tuottamaan nämä suoritteet?

Näihin kysymyksiin vastaaminen edellyttää, että yrityksen mittarit kykenevät tuottamaan informaatiota sekä asiakkaiden preferensseistä, että yrityksen kustannuksista tarkastelujaksolta. (Laitinen 1998, 77)

Suoritteen ominaisuuksiin perustuvat vaihtoehdot voidaan edellisen perusteella jakaa seuraavasti (Laitinen 1998, 78):

Lisäarvo asiakkaalle:		
	Pieni	Suuri
Kustannus yritykselle:		
Pieni	Halpa, mutta tarpeeton ominaisuus, joka ei lisää voittoa	Halpa ja tarpeellinen ominaisuus, joka lisää voittoa
Suuri	Kallis ja tarpeeton ominaisuus, joka pienentää voittoa.	Kallis ja tarpeellinen ominaisuus, joka voi lisätä voittoa

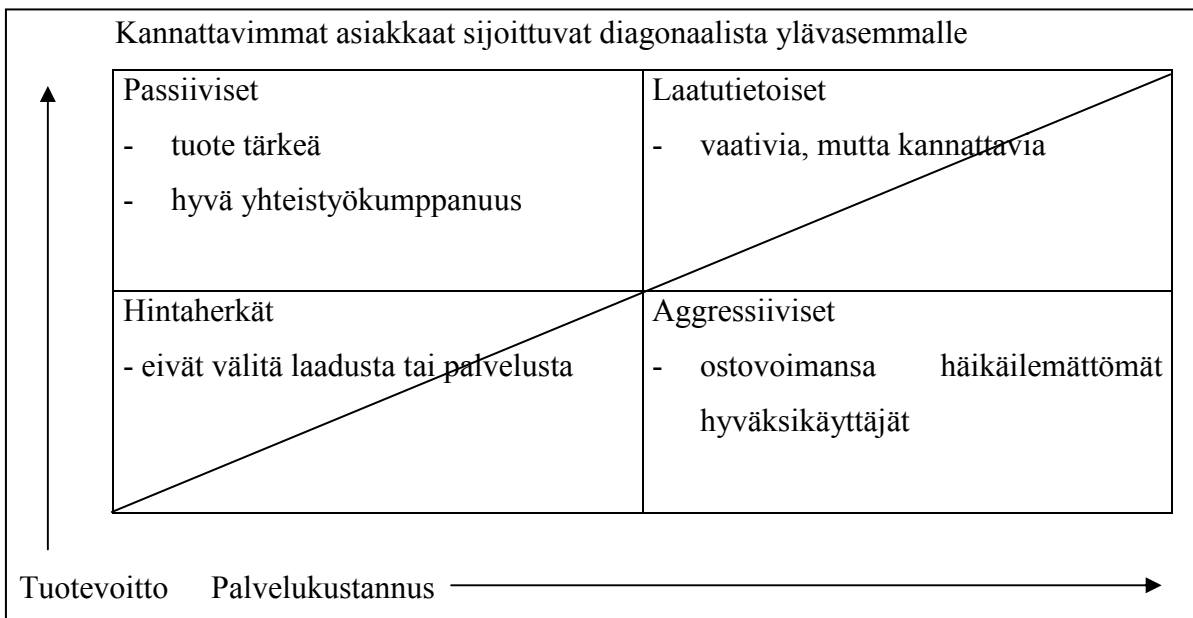
Myös toimintoja voidaan luokitella niiden asiakkaalle luoman arvon avulla (Lumijärvi ym. 1995, 47) seuraavasti:

- lisäarvoa tuottavat: toimintojen tuotos lisää hyödykkeen arvoa asiakkaalle
- lisäarvoa tuottamattomat: toimintojen tuotos ei lisää hyödykkeen arvoa asiakkaalle
- lisäarvoa tuhoavat: toiminto vähentää hyödykkeen arvoa asiakkaalle

Toimintojen luokittelu asiakaslähtöisesti tarjoaa mahdollisuuden soveltaa toimintolaskentaa asiakaskannattavuuksien laskentaan. Tällöin toiminnot luokitellaan, kuten edellä, niiden asiakkaalle luoman arvon perusteella. Tämän jälkeen toiminnot

määritellään kuten toimintolaskennassa, lähtien asiakkaiden aikaansaamista toimintoketjuista. Näin toiminnot voidaan purkaa tekijöihin, kustannusajureihin, jolloin erilaisten toimintojen kustannukset kyetään kohdistamaan asiakkaille. Tämä on asiakaskannattavuuden laskennan perusta.

Asiakaskohtaisen kannattavuuden selvittämisestä on tullut tärkeää. Esimerkiksi myyntihenkilöstölle se on mielekkäämpää kuin vaikkapa tuotekannattavuuden. Oman toiminnan ohjaamiseen asiakaskannattavuuden laskeminen soveltuu paremmin kuin tuotekannattavuuden, koska tuotteiden kannattavuus vaihtelee asiakkaittain ja jakelukanavittain. Myös markkinointihenkilöstön sitoutumisen ja motivaation voidaan odottaa paranevan, kun heillä on mahdollisuus konkreettisesti tarkastella oman toimintansa tuloksia. Tällöin esimerkiksi henkilöstön kehittämisohjelmat voidaan laatia ja toteuttaa tarkemman informaation perusteella. Lisäksi palkitsemalla henkilöstöä asiakassuorituksen perusteella, ohjataan henkilöstöä keskittymään asiakkaiden kannalta olennaisiin asioihin. Tämä parantaa puolestaan asiakastyytyväisyyttä. Tällöin laskenta suuntaa toimintaa asiakassuuntaisesti, eikä tuotesuuntaisesti. (Lumijärvi 1993, 32) Kuvio 5 kuvaa asiakkaitten luokittelua kannattavuuden mukaan:



Kuvio 5. Asiakkaiden luokittelu kannattavuuden mukaan (Lumijärvi 1993, 33)

Asiakaskannattavuuden selvittämistä voidaan siis käyttää myös suorituksen mittaamiseen. Lumijärvi (1993, 104-105) tarjoaa esimerkin yrityksestä, joka käytti

asiakaskannattavuuden laskemisessa kustannusajureina esimerkiksi asiakaskäyntien ja tilausten määrää. Yritys asetti esimerkiksi seuraavanlaisia mittareita:

- päivittäiset myyntikontaktit/myyjä
- tilausten määrä/myyjä
- myyntikontaktit/uudet asiakkaat
- uudet asiakkaat/myyjä

Tällä tavoin yritys kykeni hyvin määriteltyjen kustannusajureiden kautta suorittamaan sekä myynnin ohjausta että suorituksen mittaamista. Kustannusajureiden kautta määritettiin konkreettiset tavoitteet, joita kyettiin näin myös mittaamaan. Kustannusajureiden kautta yritys kykenee siis helpottamaan painopisteidensä määrittelyä ja myös muuttamista.

Tässä tutkielmassa asiakaskannattavuutta tarkastellaan suhteessa asiakashallintaan. Tämä tarkastelu suunnataan yksinkertaistetusti tarkastelemalla markkinointikustannuksia asiakkaittain tai asiakasryhmittäin ja vertaamalla näitä asiakaskohtaisiin tuottoihin, eli yksinkertaisemmin myynteihin.

4.2 Kannattavuuksien suunnittelu ja arviointi

Vehmanen ja Koskinen erittelevät asiakkaista aiheutuvan neljän tasoisia toimintoja. *Tilaus-toimitustason toiminnot* ovat seurausta asiakastilausten käsittelystä ja toimittamisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi tilausten vastaanotto ja tuotteiden jakelu. *Asiakastason toiminnot* ovat seurausta asiakassuhteiden hoidosta. Näistä on esimerkkinä vaikkapa asiakaskäynnit ja -neuvonta. *Jakelutietason toiminnot* aiheutuvat mahdollisuudesta käyttää eri jakeluteitä. Tällaisia ovat esimerkiksi kuljetuskaluston ja myyntiverkon ylläpito. Pohen ja La Londe (1994) sekä Bellis-Jones (1989) ovat todenneet tutkimuksissaan että juuri rahdit ja logistiikka vaikuttavat erittäin merkittävästi asiakaskohtaisiin kannattavuuksiin. *Markkina-alueen toiminnot* aiheutuvat läsnäolosta markkinoilla. Tällaisia ovat alueelliset toiminnot, kuten mainonta. (Vehmanen ja Koskinen 1997, 136)

Markkinoinnin kustannusajurit

Tavanomaisimmat markkinointikustannusten aiheuttajia voivat olla esimerkiksi (Lahtinen ja Isoviita, 1998, 107):

- markkinoinnin johtaminen
- markkinointihenkilöstön palkat, provisiot ja bonukset
- varastointi, tilaus ja toimitus
- puhelin, telekopio ja postitus (osa)
- markkinointitutkimus
- myyntimatkat (päivärahat, kilometrikorvaukset, edustus, yöpyminen...)
- messuille ja näyttelyihin osallistuminen
- mainonta, myyninedistäminen ja suhdetoiminta
- markkinointihenkilöstön koulutus
- esitteiden, näytteiden hinnastojen ja käsikirjoitusten tekeminen
- asiakastilaisuuksien järjestäminen
- annetut alennukset, luottotappiot
- rahdit, tullit, tuonnintasausverot, huolinta

4.3 Resurssien allokointi laskennan pohjalta

Seuraavassa esityksessä on yhdistetty Vehmasen ja Koskisen esittämät asiakkaista aiheutuvat toiminnot edellisessä kappaleessa esitettyihin markkinoinnin kustannusajureihin. Tarkoituksena ei ole tuottaa kattavaa esitystä, vaan esimerkki, joka kuvaa asiakassuuntaisen toimintolaskennan etenemistä. Tämän tarkoituksena on yhdistää asiakkuudenhallinta laskennan kehittämiseen yleisellä tasolla. Tämä ajattelu on mahdollista linkittää yrityksen strategiseen suunnitteluun esimerkiksi tasapainotetun mittariston kautta, jolloin asiakasnäkökulma nostetaan osaksi yrityksen strategisia painopistealueita.

Alla olevat määritteet, eli asiakkaista aiheutuvat toimintojen tasot, toimivat valittuina kustannusaltaina. Näille valitaan sopivat ajurit ja niistä esitetään esimerkit operationaaliselta tasolta käsin johdettuna. Tämä jaottelu ei ole kaiken kattava vaan

lähinnä esimerkin omainen. Eri toimialoilla toimivilla ja eri koko luokan yrityksillä kustannusajurit ja -altaat vaihtelevat.

Tilaus-toimitustason toiminnot

Esimerkkiajureita: varastointi, tilaus ja toimitus

Tässä kustannusaltaassa kustannuksia kohdistetaan sen mukaan, paljonko asiakkaat kuluttavat tilaus- ja toimitustason toimintoja. Kohdistaminen voi tapahtua esimerkiksi sen perusteella, montako tilausta yhdeltä asiakkaalta tulee kuukaudessa. Jokaiselle tilaukselle määritetään hinta. Tämä määrittäminen tulee tehdä useassa eri kategoriassa. Jos esimerkiksi tilaus tulee ulkomailta, on sen käsitteleminen varmasti kalliimpaa kuin kotimaisen. Samalla myös tilauksen koko saattaa vaikuttaa siihen käytettyyn aikaan, mikä taas nostaa tilauksen hintaa. Näin kyetään määrittämään muutama eri hinta tilauksille. Tämän jälkeen kohdistetaan asiakkaalle tehdyt tilaukset ja lasketaan kustannukset. Tuotteiden toimituksen suhteen voidaan toimia samalla tavoin. Määritetään hinta muutamalle erilaiselle toimitukselle. Kriteereinä voivat toimia esimerkiksi toimitusaika, toimitusmatka ja käytetty toimitustapa. Tästä jälleen tehdään muutama standardikustannusajuri, jotka sitten asiakkaiden mukaan kohdistetaan kustannusaltaaseen.

Varastoinnissa puolestaan voidaan seurata, tilaako jokin asiakas tiettyjä laitteita joita muut asiakkaat eivät käytä. Tällöin voidaan laskea, kasvattaako tämä varastointi kustannuksia ylisuhteisesti niistä saatuihin tuottoihin nähden. Mikäli tällaisessa tilanteessa selviää, että yrityksessä joudutaan pitämään suhteellisen suurta varastoa lähinnä yhtä tai muutamaa asiakasta varten, kasvattaa se myös kustannuksia. Tällöin myös näitä kustannuksia voidaan kohdistaa kyseisille asiakkaille.

Asiakastason toiminnot

Esimerkkiajureita: annetut alennukset, asiakastilaisuuksien järjestäminen ja suhdetoiminta

Asiakastason toiminnot johtuvat siis asiakassuhteiden hoidosta. Mitä personoidumpia suhteiden ylläpitoon liittyvät toiminnot ovat, sitä helpompaa luonnollisesti on niistä johtuvien kustannusten kohdistaminen asiakkaille. Esimerkiksi yhdelle asiakkaalle

järjestetyn asiakastilaisuuden kustannukset voidaan kohdistaa suoraan kyseiselle asiakkaalle. Erilaisen asiakassuhdetta tukevan kommunikoinnin, kuten kirjeenvaihdon tai asiakasneuvonnan kohdalla, yrityksen tulee edellisen tason tapaan määritellä sopivat ajurit, eli tietyn tyyppiset tapaukset, jotka hinnoitellaan kustannuksiltaan. Tällöin kustannukset voidaan jälleen kohdistaa käytön mukaan asiakkaille.

Asiakastason kustannusten vähentämiseksi on kolme tapaa: Ensinnäkin voidaan vähentää asiakkuuden kohtaamisia ja toimintoja siten, ettei asiakkaan saama hyöty pienene. Tämä edellyttää prosessien hyvää tuntemusta, jotta tärkeimmät asiakkaalle arvoa tuottavat palvelut eivät kärsi. Toiseksi voidaan pyrkiä korvaamaan kohtaamisia ja toimintoja edullisemmin toteutetuilla tavoilla. Tämä voidaan saavuttaa esimerkiksi palvelua yksinkertaistamalla ja virtaviivaistamalla. Kolmas tapa on siirtää aikaisemmin yrityksen asiakkaan puolesta hoitamia tehtäviä asiakkaan itsensä hoidettaviksi, esimerkiksi itsepalvelun ja internet -käyttöliittymien avulla.

Jakelutietason toiminnot

- Esimerkkiajureita: myyntimatkat (päivärahat, kilometrikorvaukset, edustus, yöpyminen), rahat.

Vehmasen ja Koskisen jaottelussa jakelutietason toiminnot sisältävät kustannukset, jotka nousevat mahdollisuudesta käyttää eri jakeluteitä. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi kuljetuskaluston ja myyntiverkon ylläpito. Myyntiverkoston ylläpidosta aiheutuvia kustannuksia voidaan esimerkiksi pyrkiä kohdistamaan myyntiverkoston käytön mukaan. Tällöin myyntimatkan pituus ja asiakkaiden kanssa käytetty aika voidaan määritellä kustannusajureiksi. Hinnoittelu voidaan tehdä esimerkiksi viemällä jaottelua eteenpäin ja katsomalla esimerkiksi kilometrikorvausten, yöpymisten ja päivärahojen kautta sopivat hinnat kyseisille ajureille. Luonnollisesti myös rahtikustannukset, jotka kuuluvat tälle toimintotasolle, voidaan jakaa sen mukaan paljonko tiettyjen asiakkaiden osuus rahdista. Edelleen kuljetuskaluston ylläpitokustannukset jaettaisiin asiakkaille niiden kokonaiskäytöstä vaatiman käyttöosuuden mukaan.

Markkina-alueen toiminnot

Esimerkijajureita: mainonta, markkinoinnin johtaminen, markkinointihenkilöstön koulutus

Markkina-alueen toimintojen jakaminen kustannusajureihin tapahtuu, kuten edellä esitetyillä muillakin toiminnoilla. Esimerkiksi suoramarkkinointikustannukset jaetaan asiakkaisiin suunnattujen markkinointiviestien perusteella. Jälleen ajureiden määrittelyn jälkeen niille määritellään hinta, jolloin kustannukset voidaan laskea.

Markkinointikustannusten jakamisessa ja kustannusajureiden määrittelyssä on vielä huomioitava se seikka, että tarkkuudesta huolimatta voi olla tiettyjä kustannuksia, joita ei saada kohdistettua asiakkaille. Tällaisten kustannusten kohdalla voidaan toimia kahdella tavalla. Kustannukset voidaan jättää kokonaan kohdistamatta ja pitää laskelmista kokonaan erillisinä tai ne voidaan käsitellä perinteisin menetelmin, kuten kohdistaa yleiskustannuslisien avulla. Yleiskustannuslisiä käytettäessä on kuitenkin aiemmin todetun mukaisesti oltava varovainen, jotta ne eivät ne vääristä laskelmia.

Edellä eriteltyt toimintojen ja ajureiden määrittelyt toimivat esimerkkinä siitä, miten markkinoinnin kustannuksia voidaan laskea ja eritellä asiakaskohtaisten kannattavuuksien selvittämiseksi. Tämä auttaa toiminnan suuntaamisessa ja markkinoinnin tuloksellisuuden kehittämisessä. Lisäksi se tarjoaa välineen organisaation asiakassuuntaisuuden kehittämiseen.

Toimintojen ja ajureiden määrittely ja käyttö johtaa aina toiminnan tarkasteluun näiden näkökulmasta. Ne siis määrittävät tavallaan painopisteitä, joiden mukaan toimintaa arvioidaan. Tästä johtuen on oltava erityisen huolellinen sen suhteen, että valitut ajurit ovat linjassa yrityksen toimintasuunnitelman ja mission kanssa. Se miten yritys määrittää toimintonsa ja ajurinsa, vaikuttaa siihen, mitä yritys konkreettisesti saa ja voi tehdä näiden tunnuslukujen avulla. Lukujen tulee siis olla relevantteja esimerkiksi seuraaville kysymyksille: Kuinka voimme paremmin syventää asiakkuuksia? Kuinka voimme hallita ja johtaa markkinointia ja myyntiä kannattavasti tämän avulla?

4.4 Asiakaskannattavuuden parantaminen

Yrityksen selvitettyä asiakkaidensa kannattavuudet ja siihen vaikuttavat tekijät, johto voi ryhtyä toimenpiteisiin niiden kannattavuuden parantamiseksi. Yleensä toimenpiteet liittyvät seuraaviin osa-alueisiin; prosessien kehitys, hinnoittelu ja asiakkuuksien kehittäminen (Kaplan & Narayanan 2001, 9).

Prosessien kehitys

Jotta palvelukustannuksia voidaan alentaa, on syytä tutkia ensin yrityksen omia sisäisiä prosesseja. Esimerkiksi asiakkaiden tilausmäärien aleneminen johtaisi siihen, että yrityksen tulisi pyrkiä pienentämään eräkohtaisia kustannuksia. Näin asiakkaiden tarpeet voitaisiin huomioida ilman yleisiä hinnan korotuksia. Mikäli asiakkaat taas haluavat muunnella tuotteita, voidaan niiden valmistuksessa hyödyntää modulaarista muotoilua.

Hinnoittelu

Asiakaskannattavuuden johtamisessa hinnoittelulla on tärkeä rooli. Yrityksen kaikki toiminnot synnyttävät kustannuksia, mutta silti asiakkailta perittävä hinta sidotaan vain muutamaa olennaiseen tekijään. Näin ollen hinnoittelulla on erittäin olennainen rooli asiakkuuksien kehittämisessä.

Hinnoittelua voidaan perinteisesti katsoa yleisesti kolmesta eri näkökulmasta; tuotelähtöinen, marginaali- ja markkinahinnoittelu. Tuotelähtöinen hinnoittelu perustuu tuotteiden kokonaiskustannuksiin sisältäen välittömät ja välillisesti kustannukset.

Marginaalihinnoittelu käytetään usein sellaisissa yrityksissä joiden kulurakenne koostuu suurelta osin kiinteistä kustannuksista. Tällöin tuotteista ja palveluista perittävä vähimmäishinta määräytyy niiden erilliskustannusten perusteella eli sen mukaan, paljonko maksaa yhden tuotteen tuottaminen lisää. Marginaalihinnoittelun vaarana on se, että yritys ei kerrytä tarpeeksi katetta kiinteiden kustannusten kattamiseksi, jolloin kokonaistulos jää tappiolliseksi.

Markkinahinnoittelulla hinta pyritään asettamaan asiakkaiden odotuksia vastaavalle tasolle. Hinta voidaan esimerkiksi asettaa sellaiselle tasolla mitä asiakas hyötyy tai säästää yrityksen palveluita ja tuotteita käyttämällä. Toisaalta voidaan myös arvioida sitä, kuinka paljon lisäpalvelut kasvattavat asiakkaiden tuloja.

Toimintopohjainen hinnoittelu (activity-based pricing, ABP) toimii siten, että se kannustaa sekä tuottajaa että asiakasta entistä kustannustehokkaampaan toimintaan. Jotkut yritykset ovatkin soveltaneet ns. Open Book Accounting -periaatetta, jonka mukaisesti asiakkaille kerrotaan avoimesti asiakkuuteen liittyvistä kustannuksista ja hinta sidotaan tehokkuuden parantamiseen. Tällä tavoin yritys viestii asiakkaille sen, kuinka he itse voivat vaikuttaa hintaan.

Hintojen korottaminen tai aikaisemmin hinnoittelemttomien palvelujen hinnoittelun aloittaminen, prosessien tehostaminen ja asiakkaiden käyttäytymisen muutos johtaa yleensä yrityksen resurssitarpeiden pienentymiseen. Saadakseen realisoitua nämä syntyneet kustannussäästöt, on yrityksen ohjattava vapautuneet resurssit tuottavaan työhön tai hankkiuduttava niistä eroon.

Asiakkuuksien kehittäminen

Ennen toimenpiteisiin ryhtymistä tulisi yrityksen tarkastella koko asiakkuuden kannattavuutta. Ei ole järkevää katsoa vain yhden asiakkuuden kannattavuutta tai yhden tuotteen kannattavuutta vaan on tärkeämpää ymmärtää koko asiakkuuteen vaikuttavat tekijät. Tällaisen kokonaiskannattavuuden laskeminen on haasteellista, mutta nykyisten toiminnanohjausjärjestelmien kehityksen myötä on tällaisen tiedon kerääminen ja käsitteleminen tullut yhä tehokkaammaksi.

Balanced Scorecard (BSC) tarjoaa kokonaisvaltaisen työkalun asiakkuuksien johtamiseen. Balanced Scorecardin asiakasnäkökulmassa yritys määrittää asiakas- ja markkinasegmentit joilla se haluaa kilpailla. Tämän näkökulman mittareita ovat: markkinaosuus, asiakkaiden hankinta, asiakkaiden pitäminen, asiakastyytyväisyys ja asiakaskannattavuus. (Kaplan & Norton 1996, 68)

Niistä asiakkuuksista jotka eivät kuulu yrityksen kohderyhmään ja jotka eivät ole kannattavia kannattaa yrityksen luopua, mikäli niitä ei voida saada esimerkiksi hintoja

korottamalla kannattaviksi. Kannattavat kohderyhmään kuulumattomat asiakkuudet kannattaa säilyttää. Niitä pitää tarkkailla huolella, jotta ne eivät ajan myötä muutu kannattamattomiksi. Yrityksen tulee pitää huolta siitä, että uskolliset ja tyytyväiset asiakkaat ovat todella kannattavia, sillä juuri niihin yleensä kiinnitetään enemmän huomiota, antamalla lisäpalveluja sekä tuoteominaisuuksia, mistä luonnollisesti syntyy kustannuksia.

Jotkut tuoteryhmät ovat kannattamattomia mutta silti yritys palvelee niitä. Tällaisia asiakasryhmät ovat strategisia asiakkuuksia, jotka vaikuttavat toisiin asiakasryhmiin. Niistä luopuminen saattaisi vaikuttaa negatiivisesti muihin asiakkaisiin ja siitä syystä ne ovat yritykselle välttämättömiä. Tällaisessa tapauksessa yrityksen pitää varmistaa että kaikkien asiakkuuksien kokonaiskannattavuus on positiivinen ja, että jatkuvuus on turvattu.

Laskennan haasteellisuudesta johtuen jotkut yritykset luopuvat asiakkuuden arvon laskemisesta. Yritykset laskevat, että laskelmien erien selvittämisen vaiva on suurempi kuin strategista päätöksentekoa varten siitä saatu hyöty. Vastahakoisuutta on havaittu erityisesti monopoli- ja oligopolimarkkinoilla sekä suurten volyyymien, mutta pienten katteiden markkinoilla. (Cumby & Barnes, 1996, 42-43) Viimeistä vaihtoehtoa edustaa tutkielman toinen esimerkkiyritys.

4.5 Seuranta ja raportointi

Asiakaskohtaisten kustannusten kohdistaminen mahdollistaa asiakaskannattavuuden laskennan. Tässä osiossa tarkastellaan lyhyesti sitä, mitä tämän tiedon analysoinnilla on mahdollista saavuttaa. Mahdollisuudet liittyvät kiinteästi asiakkuuksienhallintaan ja asiakkaitten ryhmittelyyn, esimerkiksi asiakaspyramideilla.

Kun yritys kykenee kohdistamaan asiakaskohtaiset kustannukset sekä laskemaan asiakaskohtaisia kannattavuuksia, on sen luotava järjestelmät, joilla tämä tieto kyetään muuttamaan käytettävään muotoon. Kyseessä on edellä esitettyjen kustannusten ja kannattavuuksien seuraaminen ja tulosten raportointi muotoon, joka mahdollistaa laajempien kokonaisuuksien, kuten asiakassuhteiden analysoinnin.

Curry ja Curry (2000, 229) esittävät kirjassaan esimerkkikuvion, jossa asiakastiedot on sovellettu käyttökelpoiseen muotoon. Sen avulla voidaan helposti havainnollistaa yrityksen asiakaspyramidia ja kuvata yrityksen asiakkaiden merkitystä yrityksen tulokselle kannattavuuslaskennan avulla. Tällä välineellä saadaan nopeasti tärkeää tietoa asiakaskentästä toimenpiteiden suuntaamista varten. Curryn ja Curryn kaavioon voidaan myös liittää uusia sarakkeita, esimerkiksi asiakkaiden kumulatiiviset kustannukset ja kannattavuus, jolloin asiakkuuden pitkäaikaisuus ja sen vaikutukset kannattavuudelle voidaan helpommin havaita.

Laskelmiin voitaisiin myös liittää kuvioita, joista nähdään miten asiakkuuden elinkaari etenee. Tällöin yrityksen tulee määritellä elinkaaren vaiheille tietyt tunnusluvut, joilla asiakkaat tai asiakasryhmät voidaan luokitella. Lisäksi järjestelmään voidaan rakentaa työkaluja, jotka esimerkiksi automaattisesti ilmoittavat jos yhden asiakkaan myynti on laskenut kahdella peräkkäisellä kvartaalilla. Tällaiset työkalut mahdollistavat toimenpiteiden liittämisen suoraan järjestelmän tuottamaan tietoon.

Edellä esitellyillä asiakkuuden hallinnan ja kannattavuuslaskennan yhdistävillä analyyseillä voidaan tarkastella miten esimerkiksi yhden asiakkaan kannattavuus, myynti tai kustannukset ovat heilahdelleet tiettyinä laskennallisina aikoina. Tästä tiedosta voidaan päätellä miten asiakkuus on kehittynyt vai onko se kehittynyt lainkaan. Samalla ajatteluun voidaan liittää oppimiskäyrä sekä elinkaariajattelu. Näillä välineillä voidaan tunnuslukujen valossa miettiä mitä kyseiselle asiakkuudelle tehdään. Laskettujen lukujen avulla nähdään helposti missä pyramidin segmentissä asiakas sijaitsee, samalla trendianalyysin avulla nähdään onko oppimista ja sitä kautta tehostumista tapahtunut?

Tärkeää kattavan järjestelmän luonnissa on sen helppous. Järjestelmän tulee olla selkeä ja helppokäyttöinen. Tarvittavat tiedot tulee saada selkeästi ja helposti tietokannoista. Toki tällaisen systeemin luomisesta, käyttämisestä ja ylläpidosta aiheutuu kustannuksia, mutta siitä saatavat hyödyt ovat huomattavat. Aiemmin esitetyn Swiftin järjestelmien kehitystä koskevan esityksen viimeisellä tasolla olevat,

tulevaisuuden trendien hahmottamiseen liittyvät analyysityökalut ovat välineitä, joiden integrointi asiakkuudenhallintajärjestelmiin lisää niiden arvoa huomattavasti.

5. CASE-TUTKIMUKSET

5.1 Case-tutkimus SOK / Nelli Leskinen 2000

Nelli Leskinen tutki tutkielmassaan (2000) Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) asiakasomistajien (AOP) asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Tutkielman päätavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle asiakaskohtaisen kannattavuuden laskentamalli ja lopuksi arvioida tätä rakennettua mallia.

5.1.1 Kohdeyrityksen esittely

S-ryhmän muodostavat Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK tytäryhtiöineen eli SOK-yhtymä ja 23 maakunnallista alueosuuskauppaa sekä 21 paikallisosuuskauppaa tytäryhtiöineen. Paikallisosuuskauppojen pienen koon sekä niiden asiakasomistajakonseptista puuttumisen vuoksi, on ne jätetty Leskisen tutkielmasta pois. Puhuttaessa S-ryhmästä Leskisen tutkielman puitteissa tarkoitetaan keskusliike SOK:ta ja alueosuuskauppoja niiden tytäryhtiöineen.

S-ryhmä toimii päivittäistavarakaupan, erikoistavarakaupan, hotelli- ja ravintolatoiminnan, rauta- ja maatalouskaupan, autokaupan sekä liikennemyymäläkaupan aloilla. S-ryhmän toiminta on organisoitu siten, että alueosuuskaupoilla on asiakkaan perustarpeita tyydyttäviä ketjuyksiköitä, kuten marketteja, ravintoloita ja huoltamoita. Keskusliikkeellä taas on erikoisliikkeitä, kuten tavaratalotoimintaa, hotelleja, maatalouskauppaa ja autokauppaa. SOK koordinoi yhteistä ryhmästrategiaa sekä valtakunnallisen palvelutarjonnan kokonaisuutta mm. ketjuohjauksen avulla. SOK:n asiakasomistajapalvelut (AOP) ylläpitää asiakasomistajia koskevia tietojärjestelmiä ja tarjoaa asiakasomistajuutta koskevia neuvonta- ja tietopalveluja S-ryhmän eri toimijoiden tarpeisiin.

Asiakasomistajuus syntyy kun kuluttaja liittyy alueosuuskauppojen jäseneksi. Jäsenyys oikeuttaa saamaan etuja koko S-ryhmän palveluista. Asiakasomistajuus on kotitalouskohtaista, joten siihen voi kuulua pääjäsenen lisäksi muitakin henkilöitä. Merkiksi jäsenyydestä asiakasomistaja saa S-Etukortin. Korttia käytettäessä kotitalouden ostot rekisteröityvät ja rekisteröityjen tietojen perusteella asiakasomistajalle maksetaan Bonus. Bonus on etu, joka kertyy kuukausittaisten kokonaisostojen perusteella porrastetusti siten, että mitä enemmän ostaa, sitä enemmän Bonusta kertyy. S-Etukortti on S-Ryhmän asiakastutkimuksen kannalta keskeinen, koska tutkimus pohjautuu kortin käytön pohjalta tietokantaan rekisteröityneeseen dataan.

5.1.2 Asiakaskannattavuusanalyysi kohdeyrityksessä

Asiakasomistajapalvelut tuottavat säännöllisesti tietoa sidosryhmilleen. Tämän tiedon avulla pyritään kuvaamaan monipuolisesti S-Ryhmän asiakasomistajakuntaa. Analyysien ensisijainen tavoite on ollut tutkia asiakasomistajakunnan ostokäyttäytymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Ostokäyttäytymisen ennustaminen on mahdollista näiden kerättyjen tietojen pohjalta. Analyysiä on tehty niin asiakasomistajatalous kuin -korttitasollakin. Toinen tavoite on ollut muodostaa asiakassegmenttejä ja -profileja, mallintaa asiakasomistajadataa ja löytää kerätyistä tiedoista trendejä, signaaleja ja näitä selittäviä tekijöitä. Aiemmin segmentointi on tehty lähinnä kokonaistarjonnan käytön ja kokonaisostojen perusteella.

SOK:n asiakasomistajapalveluiden analyysien näkökulma on ryhmätasolla, jolloin tutkitaan miten asiakasomistaja käyttää koko ryhmän tarjontaa valtakunnallisesti. Toinen näkökulma on pitkän aikavälin toiminta, koska asiakasomistajuus nähdään suhteisiin pohjautuvana pitkän tähtäimen toimintana, on tiedon tarkkuustaso koettu riittämättömäksi. Ongelmaksi on koettu analysointityökalut, jotka eivät ole mahdollistaneet riittävän yksityiskohtaisia analyyseja. Tiedonkeruussa on valtavia puutteita, esimerkiksi tuotetason koodauksissa on ollut epäyhteneväisyyksiä alueosuuskauppojen kesken.

Asiakasomistajapalveluissa ollaan oltu pitkään kiinnostuneita asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemisesta. Pelkästään tuottojen laskeminen ei riitä, vaan myös asiakkuuksien kustannukset halutaan selvittää. Tutkimuksen tekoon mennessä SOK:ssa oli tehty satunnaisia kannattavuuksien selvityksiä niin asiakasryhmä- kuin asiakastaloustasolla. Tämä oli toteutettu toimipaikkojen ketjujen keskikatteiden avulla. Näin ollen erot eri asiakastalouksien välille muodostuivat siitä, miten ne painottivat omia ostojaan eri keskikatteet omaaviin ketjuihin ja kuinka suuret olivat heidän ostovolyyminsa. Asiakasomistajapalveluiden ja asiakasomistajatoiminnan kustannukset oli jaettu alueosuuskaupoille tuotettujen palveluiden laskutuksen mukaan ja nämä kustannukset vietiin asiakastalouksiin jakamalla kulut alueosuuskaupan jäsentalouksien lukumäärällä. Asiakkaat eivät ole siis voineet itse määrätä asiakkuutensa omia kustannuksiaan toiminnallaan eikä laskenta siten ole toimintokohtaista vaan perinteistä jakolaskentaa.

Asiakasomistajapalveluissa oli juuri toteutettu pilottiprojekti, jossa arvioitiin erään ketjun asiakkaan ostoskorin katetta tuotekorin sisältämien tuotteiden keskimääräisiä hankintahintoja käyttäen, tietyllä aikaperiodilla. Ostoskorin katteella tarkoitetaan Leskisen tutkielmassa myyntituottojen ja myytyjen tuotteiden / palveluiden kustannusten erotusta eli myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotusta. Ostoskoritasolla asiakaskannattavuudella on SOK:ssa kaksi ulottuvuutta, horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisella tasolla kuvataan sitä, miten asiakasomistaja käyttää eri ketjujen tuotteita ja palveluita. Horisontaalisella tasolla liikkuminen vaikuttaa olennaisesti asiakasomistajan katteeseen, sillä eri toimialoilla on hyvin erilaiset keskikatteet. Suurten katteiden toimialoilla (mm. ravintolat, hotellit) asiakasomistajien käyttäytyminen on epäsäännöllistä, kun taas pienten katteiden (mm. vähittäiskauppa) toimialat ovat säännöllisemmän kulutuksen kohteena. Tästä johtuen erityisesti pienten katteiden ketjussa ollaan erittäin kiinnostuneita vertikaalitason analysoinnista. Ostoskoriin sisältämien tuotteiden mixiä tutkimalla voidaan päästä keskimääräisiä katteita tarkemmalle analyysin tasolle. Näin ei kuitenkaan Leskisen tutkielmassa ole tehty.

Asiakaskannattavuutta voidaan SOK:ssa tarkastella sekä asiakas- että asiakasryhmätasolla. Ryhmätason kannattavuus muodostuu vähentämällä asiakasryhmän kannattavuuksien summasta ryhmätason kustannukset, toisaalta

kannattavuutta voidaan myös laskea asiakastalouksien erilliskatteiden summalla. Näiden erilliskustannusten löytäminen voi olla vaikeaa, koska asiakasomistajatoiminnan kustannukset kohdistuvat vuoden mittaan lukuisilla eri tavoilla määritellyille asiakasryhmille. Perusrhmittelyllä voidaan selkiyttää kustannusten allokoimista ja suoraviivaisin tapa olisi muodostaa alueosuuskaupoista jäsenineen yksi asiakasryhmä.

Leskisen tutkielmaa leimaa kohdeyrityksen ominaispiirteet. SOK on hyvin monialainen konserni, jolloin asiakaskannattavuuden laskennassa on tunnettava hyvin erilaisten liiketoiminta-alojen ominaispiirteet. Tiedon määrä on myös valtava johtuen SOK:n yli 700 000 jäsentaloudesta. Asiakasomistajapalveluiden kokonaiskustannuserät koskevat koko asiakasomistajakuntaa, josta pitää löytää yksittäisten asiakasomistajatalouksien erilliskustannukset. Tätä vaikeuttaa kohdeyrityksen organisaatorakenne, jossa osa kustannuksista syntyy keskusliikkeessä ja osa alueosuuskaupoissa. Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan testausta varten Leskinen valitsi kymmenen esimerkkitaloutta. Nämä valitut taloudet ovat kaikki Helsingin Osuuskaupan (HOK) asiakasomistajia.

Alueosuuskaupan asiakaskannattavuus lasketaan siten, että asiakkaiden myyntituotoista vähennetään alueosuuskaupan asiakasomistajamarkkinoinnin ja -hallinnon kulut. Lisäksi kuluja syntyy keskusliikkeen tuottamasta asiakasomistajamarkkinoinnista ja -hallinnosta sekä järjestelmäylläpidosta, jotka keskusliike laskuttaa alueosuuskaupalta.

5.1.3 Asiakaskannattavuuden laskentamalli kohdeyrityksessä

Leskisen tutkielman case-osa aloitettiin maaliskuussa 2000. Laskentamalliin valittiin asiakastalouksien erillistuotot ja -kustannukset. Yhteiskustannukset jätettiin tutkielmasta pois, sillä niitä ei haluttu jakaa liian kaavamaisin perustein, mikä voisi vääristää todellisia kannattavuuksia. Tutkielman tarkoituksena oli laatia malli, jonka avulla selvitettiin valittujen asiakkuuksien erilliskate.

Myyntituotot
- Myytyjen tuotteiden/ palvelujen kustannus
= Ostoskorin kate
- Bonus
= Ostoskorin kate Bonuksen jälkeen
+ Partnerit
- Asiakasomistajaviestintä
- Asiakasomistajahallinto
= Asiakasomistajan erilliskate

Kuvio 6. Asiakastalouden kannattavuuslaskelma (Leskinen 2000, 48)

Myyntituottotiedot saatiin selville asiakasomistajapalveluiden asiakastietokannoista. Myyntituotot sisältävät annetut alennukset. Keskimääräisen ostoskorin katteen estimaattina Leskinen käytti tutkimuksessaan ketjujen keskimääräisiä myyntikatteita. Tämä oli paras saatavilla ollut vaihtoehto, vaikka olisikin ollut mielekästä tarkastella tarkemmin esimerkiksi jonkun tietyn ketjun todellisten ostoskoriin kannattavuutta ja niiden vaihtelua. Tästä Leskinen joutui luopumaan resurssipulan vuoksi.

Bonukset saatiin selville AOP:n omista raporteista. Bonusrahan kustannukset vaihtelivat ostojen suhteessa ja lisäksi sen mukaan oliko asiakasomistajalla S-Tiliä. S-Tilille rahat siirtyvät automaattisesti, mutta tilittömille asiakkuuksille lähetettiin kuponki postitse. Tämä vaatii luonnollisesti paljon manuaalista työtä, josta aiheutui näille asiakkuuksille lisäkustannuksia.

Partneriasioinneista erillistuottona huomioitiin ns. markkinointimaksu joka peritään partnereilta. Erilliskustannukseksi taas huomioitiin partnerien ostojen kautta kohonneet bonusostot. Näistä eristä muodostuu partneritoiminnan vaikutus kannattavuuteen.

Asiakasomistajaviestinnän kustannuksia on mm. kuukausittain ilmestyvä Yhteishyvälehti, jonka tuottaa keskusliike. Lehden peruskustannus alueosuuskaupoille on vakio, jota hyvitetään siitä saaduilla mainostuloilla. Lisäksi alueosuuskaupoilla on mahdollisuus räätälöidä lehteä toiveidensa mukaisesti, jolloin nämä lisäkustannukset

kohdistetaan alueosuuskaupalle räätälöinnin perusteella. Lehden peruskustannus kohdistetaan kaikille asiakasomistajille sellaisenaan, lukuun ottamatta niitä asiakkaita jotka eivät lehteä tai muuta markkinointimateriaalia halua. Lehden lisäksi kuukausiposti voi sisältää muutakin materiaalia tietyille asiakasomistajille. Nämä kustannukset kohdistetaan tasan sille asiakasomistajaryhmälle joille tätä viestintää tuotetaan. Lisäksi alueosuuskauppa harjoittaa omaa asiakasomistajaviestintää, jonka kulut kohdistetaan aina sille asiakasomistajaryhmälle joille viestintää suoritetaan.

Asiakasomistajahallinnon kuluihin sisältyvät osuuspääoman korot. Korkojen kustannus kohdistetaan niille asiakastalouksille, jotka ovat osuuskaupan sääntöjen mukaan oikeutettuja korkoon. Säästökassasijoitukset, S-Tilin korko- ja ylläpitokustannukset, kuukausittainen tiliote, korttituotanto ja jäsenrekisterin ylläpito ovat muita asiakasomistajahallinnon kuluja. Nämä ovat suhteellisen helppo kohdistaa asiakkaille käytön mukaisesti.

Laskelmiin sisältyvät erät vaihtelevat kuvion 7. mukaisesti:

Ostoskorin kate	Myyntihinta, hankintahinta, volyyymi, korin mix, katemarginaalierot eri ketjujen välillä
Bonus	Asiakkaan ostojen suhteessa, bonusprosentteissa ja porrastuksissa eroja osuuskauppojen kesken
Kuukausiposti muunnelmiseen	Eroja osuuskaupoittain ja osuuskaupan sisällä asiakasryhmittäin ja -alueittain
Muu viestintä	Eroja osuuskaupoittain ja osittain osuuskaupan sisällä asiakasryhmittäin ja -alueittain.
Säästökassasijoitukset	Korko vaihtelee pääoman ja osuuskauppakohtaisten korkoprosenttien ja -porrastusten mukaan
Osuuspääoman korko ja ylijäämän palautus	Maksupolitiikan erot alueosuuskaupoittain, koron ja palautuksen suuserot (%) osuuskaupoittain.

Kuvio 7. (Leskinen 2000, 52)

Leskisen tutkielman esimerkkiasiakkaiden otos poimittiin siten, että mukaan saatiin niin laajasti kuin suppeasti tarjontaa käyttäviä asiakkaita. Muita kriteerejä olivat S-Tilin aktiivisuuden taso, asiakkuuden kesto ja asuinpaikka. Valituissa asiakkuuksissa runsaasti ostavat asiakkaat ovat yllämainittuna. Yhteisiä nimittäjiä ovat Helsingin Osuuskaupan jäsenyys, S-Tilin omistaminen ja sama kantaketju, S-Market.

S-Marketien osuus otoksen ostoista oli 48 %, keskiarvon ollessa 27% koko S-Ryhmän ostoista. Ostot Sokokselta olivat erimerkkiasiakkaiden joukossa keskimääräistä suurempia, kun taas Prismojen osuus esimerkkiasiakkaiden ostoissa oli HOK:n kokonaisymyynnin mukaista jakaumaa pienempi. S-Ryhmän ketjuissa ja toimipaikoissa ostojen tuomasta myynnistä palautettiin bonusta esimerkkiasiakkaille keskimäärin 2,82 %. Yhtä lukuun ottamatta kaikki esimerkkiasiakkaat olivat asioineet S-Ryhmän partnereilla (mm. Shell, Tapiola, Silmäasema). Koska suurin osa esimerkkiasiakkaista oli suuren ostovolyymin omaavia asiakkaita, eivät partnerien ostot nostaneet asiakkaiden kuukauden bonusprosenttia. Tällöin laskelmissa bonuserään huomioitiin vain partnerien markkinointimaksu.

Kuviossa 8 on esitetty otoksessa olevien yritysten kannattavuuslaskelmat suhteellisina (kate/myyntituotot) eri katetasoilla.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Myynti	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ostoskorin kate	21,4	26,5	25,8	18,1	18,1	22,8	27,1	18,9	29,3	15,9
Ostoskorin kate Bonuksen jälkeen	18,4	23,6	22,8	15,1	15,5	19,8	25,4	16,9	26,6	13,2
Erilliskate	14	21,5	21,9	14,9	15,1	18,5	24,4	16,1	26,4	12,8

Kuvio 8. Asiakkaiden suhteelliset kannattavuuslaskelmat (Leskinen 2000, 55)

Ostoskorin kate laskettiin käyttämällä eri ketjujen keskimääräisiä katteita. Ostoskoritason ja erilliskatetason välinen katteiden ero oli erimerkeillä keskimäärin 3,83 %. Laskelmien katetasojen pienet erot johtuvat siitä, että esimerkkiyritykset olivat kaikki saman osuuskaupan jäseniä. Leskinen totesi tutkielmassa aiemmin, että suurimmat erot asiakkaiden katteissa syntyvät eri osuuskaupan jäsenten välillä. Laskelmista nähdään myös, että myyntituotot vaikuttavat eniten katteisiin mm. bonusten kertymisen kautta.

Ostoskoritason ja erilliskatetason vertailussa nähdään, että niiden ero on yllättävänkin pieni. Asiakasomistajapalveluiden kustannuksista kohdistettiin 50 % asiakkaille, mutta silti niiden vaikutus jäi pieneksi asiakkaiden kannattavuudelle. Myyntituottojen

ja niihin sidoksissa olevien myytyjen tuotteiden ja palvelujen kustannusten merkitys tuloksille on merkittävä.

5.1.4 Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Leskisen tutkielmassa laadittiin case-yritykselle asiakaskannattavuuden laskentamalli. Kohdeyrityksenä oli tutkielman toimeksiantaja SOK:n asiakasomistajapalvelut. Tutkielma toimi osana kohdeyrityksen asiakkuusmittareiden kehittämisprojektia. Tutkielmaa leimasivat kohdeyrityksen ominaispiirteet. Näitä olivat mm. kohdeyrityksen monialaisuus, asiakkaiden suuri lukumäärä, asiakkaiden pieni yksikkökoko sekä S-Ryhmän organisaatorakenne.

Laskentamalli toteutettiin erilliskatetasoisena tarkasteluna. Leskisen tutkielmassa havaitaan puutteita, jonka takia S-Ryhmän tulisi jatkaa tätä alkanutta asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Laskelmissa ostoskorin kate arvioitiin keskimääräisten myyntikatteiden avulla. Kokonaisasiakas tarkastelussa tämä varmasti onkin riittävä taso, mutta se jättää huomioitta ketjujen erot. Esimerkiksi hotellitoiminnassa henkilöstökulujen osuus on erittäin suuri, eivätkä kustannukset kohdistu ostoskorien keskimääräiseen katteeseen. Market-puolella henkilöstökulujen osuus on pienempi ja antaa siten ostoskorin keskimääräisestä katteesta tarkemman kuvan. Näin ollen S-Ryhmän tulisi suorittaa laskentaa siten, että se muuttaisi eri ketjujen katelaskentasääntöjä. Tällöin vertailu niiden kesken olisi tarkempaa.

Ostoskoritason katteen ja erilliskatetason erot jäivät asiakastasolla pieneksi. Tämä johtui siitä, että kohdistamisessa käytettiin vain niitä kustannuksia, jotka olivat suoraan kohdistettavissa yksittäisille asiakkuuksille. Kohdeyrityksen tunnuspiirteet huomioon ottaen paljon yhteiskustannuksia jäi vielä kohdistamatta ja näin ollen pois laskennasta. Nämä kustannukset olisi mielekkäämpi ja tarkempi kohdistaa asiakasryhmätasolle. Kuten Leskinen tutkielmassaan toteaa, voi validien asiakasryhmien luominen olla haasteellista kohdeyrityksessä. Tämän tutkielman kirjoittaja on kuitenkin sitä mieltä, että viedäkseen asiakaskannattavuuslaskentaa tarkemmalle tasolle, tulee kohdeyrityksen kyetä luomaan hyvät ja selkeät asiakaskohderyhmät. Ryhmätasolla kyetään kohdistamaan erityisesti asiakasomistajahallinnon ja -viestinnän kustannuksia tarkemmin, mikä muuttaisi

asiakkuuksien kannattavuuksia suhteessa toisiinsa. Näiden kustannusten kohdistamisessa pitää kohdeyrityksen muokata kohdistamisperiaatteita. Se mitä asiakasviestintä ja -hallinto maksaa osuuskaupoille ei välttämättä ole sama mitä se maksaa S-Ryhmälle. Näiden tietojen kerääminen vaatii lisää yhteistyöhalua ja panostusta halki koko konsernin.

Leskisen tutkielma loi kohdeyritykselle hyvän pohjan jatkaa asiakaskannattavuuksien laskennan kehittämistä. Kohdeyrityksen laskentaperiaatteet olivat vielä hyvin pitkälti perinteisen kannattavuuslaskennan mukaiset. Varsinaisia toimintoja ei ollut kuvattu siitä näkökulmasta, jota asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan kirjallisuus suosittelee. Kohdeyrityksessä ei vielä kyetä siirtymään toimintopohjaiseen laskentaan, jossa voitaisiin määritellä esimerkiksi se, mitä yhden hotelliyön kustannus on asiakasta kohti.

Tämän tutkielman kirjoittaja on sitä mieltä, että kohdeyrityksen tulisi jatkossa luoda selkeämmät laskentasäännöt yleiskulujen kohdistamiselle, jotta laskentaa voidaan kehittää. Kun nämä pelisäännöt on tehty, voidaan asiakkaiden toimintoja eri ketjuissa alkaa kuvata. Toimintojen kuvaus ja sitä kautta tunnistettujen kustannusten kohdistaminen tekisi ostoskoritason kustannukset vertailukelpoisiksi eri ketjujen välillä. Toimintojen kuvaus myös tarkentaisi erillistason kustannusten kohdistamista ja saattaisi vaikuttaa asiakkaiden kannattavuuksiin dramaattisesti.

Toimintojen kuvausten ja asiakasryhmien luonnin jälkeen voitaisiin kenties havaita selkeitä eroja eri asiakasryhmien välillä. Mahdollisesti esiin tulisi myös ketjujen välisiä eroja kustannuksissa. Tämä mahdollistaisiin laskennan seuraavan vaiheen, jossa eri asiakasryhmiä voidaan asettaa järjestykseen kannattavuuden mukaan. Tässä voitaisiin käyttää hyväksi tutkielmassa aiemmin esitettyjä asiakaspyramideja. Vasta tämä mahdollistaisi strategisen tiedon luomisen johdolle päätöksenteon pohjaksi.

5.2 Case-tutkimus Kupariputkien valmistaja X /

Tommi Stigell 2005

Tommy Stigell (2005) käsittelee tutkielmassaan erään kupariputkia valmistavan yrityksen asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa. Kohdeyrityksen tavoitteena oli kehittää malli asiakaskannattavuuksien laskentaan ja seurantaan. Stigellin tutkielman tarkoitus oli rakentaa asianmukaiset kustannusallokointiperiaatteet jokaiselle konsernin laskentamallin erälle. Samalla tutkittiin myös kuinka kannattavuudet muodostuivat tämän mallin perustalle.

5.2.1 Kohdeyrityksen esittely

Stigellin tutkielman kohdeyritys on kupariputkia valmistava yritys Keski-Euroopassa. Kohdeyritys työllistää noin 200 työntekijää ja liikevaihto on n. 120 miljoonaa euroa. Vuonna 2003 siitä tuli erään suomalaisen metallialan konsernin tytäryhtiö. Kohdeyritys valmistaa erittäin standardisoituja kupariputkia. Tuotteet voidaan jakaa kolmeen luokkaan: asennus-, jääkaappi- ja terveydenhuoltoalanputket sekä tee-se-itse-putket. Asennusputket (lämmitys, juomavesi, jakelutie) muodostavat 85 % yhtiön myynnistä. Yhtiö valmistaa n. 1100 erilaista tuotetta, jotka kaikki ovat hyvin samanlaisia valmistaa.

Kohdeyritys toimii kaikissa Keski-Euroopan maissa. Vähäistä toimintaa on myös muissa Euroopan maissa sekä Aasiassa. Aktiivisia asiakkaita on n. 1 200 kappaletta, joista 20 % suurimmista asiakasta tuo 40 % kokonaismyynnistä. Keski-Euroopan markkinoilla on n. 1 200 asiakasta, joten voidaan todeta että kohdeyritys toimittaa tuotteita lähes kaikille potentiaalisille asiakkailleen.

Tuotteiden myyntihinnat vaihtelevat markkina-alueittain. Yleisesti Keski-Euroopan markkinoilla hinnat ovat alhaiset johtuen toimialan ylikapasiteetista sekä viime vuosien alhaisesta kysynnästä. Kupariputkien myyntihintaan sisältyy marginaali, joka tulee kuparin hinnan päälle. Kuparin raaka-ainehinta määräytyy päivittäin Lontoon pörssissä. Kohdeyritys tekee pörssissä metallin terminointisopimuksia, joiden avulla vältetään metallin hintojen vaihtelusta aiheutuvat tappiot. Koska markkinoiden hinnat

asettavat pitkälti kysynnän ja tarjonnan mukaan ei kohdeyritys voi itse määrittää marginaalia. Asiakkaat valitsevat toimittajansa hinnan perusteella, ja tästä syystä kokonaishinta määräytyy markkinoiden mukaan. Kupariputkien valmistamiseen kuluu paljon kiinteitä kustannuksia. Hintojen ja kysynnän laskeminen aiheuttaa vakavia muutoksia yritysten kannattavuudessa, johtuen juuri kiinteiden kulujen suuresta määrästä. Koko toimiala onkin ollut ylituotannosta johtuen kannattavuuskriisissä viime vuosina.

Kohdeyrityksen siirryttyä suomalaisen konsernin (josta jatkossa käytetään nimeä ryhmä X) omistukseen tuli kannattavuuden laskentaan muutoksia. Ryhmä X on kehittänyt tuote- ja asiakaskannattavuuden laskentamallin, jonka avulla se kykenee vertailemaan eri liiketoimintojen, tehtaiden, tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuksia koko konsernin sisällä. Tätä tietoa voidaan käyttää myös kapasiteetin optimoinneissa eri tehtaissa. Tälle laskentamallille luotiin kohdeyrityksen toimesta seuraavat tavoitteet:

- Kohdeyrityksen laskenta ei ollut kovin tarkkaa, joten tavoitteena oli määrittää kustannusstandardit eri toiminnoille.
- Tavoitteena oli kyetä laskemaan eri asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuudet. Näiden kannattavuuksien mukainen segmentointi lisättiin myös tavoitteisiin.
- Kohdeyrityksellä on erikoistuotteita joita ei valmisteta missään muussa ryhmä X:n tehtaissa. Erikoistuotteiden valmistaminen vaatii paljon resursseja ja tavoitteena oli selvittää kannattaako tuotteiden pitäminen tuotevalikoimassa.
- Kohdeyritys toimi useilla eri markkinoilla. Heillä on myös erilaisilla myynti- ja jakelukonsepteja, joista pyrittiin löytämään kustannussäästöjä laskennan myötä.
- Laskentamallin avulla voidaan tehdä hinnoittelupäätöksiä. Kohdeyrityksen hinnoittelu ei paikoin ole kattanut edes omia kustannuksiaan ja jotta voidaan määrittää todellinen omakustannehinta, tarvitaan tähän tarkempaa kannattavuusanalyysiä kustannuksista.

5.2.2 Ryhmä X:n asiakaskannattavuuden laskentamalli

Kohdeyrityksen laskentamalli perustuu ryhmä X:n tuote- ja asiakaskannattavuus malliin, joka pitää sisällään kuviossa 9 esitettävät erät.

Bruttomarginaali -suorat vähennykset
Nettomarginaali
- materiaalikustannukset -muuttuvat tuotantokustannukset
Muuttuvien kulujen tuotokate -pakkaus, toimitus- ja lastauskustannukset -rahtikustannukset
Muuttuvien kulujen tuotekate -muuttuvat myynnin kustannukset +standardit metallien tuotot
Kate muuttuvien kulujen jälkeen -kiinteät kustannukset -hankintakustannukset -valmistuskustannukset -myynti&markkinointikustannukset -tytäryhtiöiden palkkiot -hallintokustannukset -johdon palkkiot -poistot
Liikevoitto

Kuvio 9, Ryhmä X:n kannattavuuslaskentamalli (Stigell 2005, 30)

Kuten Stigell aiemmin tutkielmassaan on todennut, kupariputkien myyntihinta sisältää raaka-aineiden hinnat sekä marginaalin. Johtuen suojautumisesta raaka-aineen hintojen muutoksille, ei sen hinta vaikuta asiakkaiden kannattavuuteen ja voidaan jättää huomiotta laskennassa. Nettomarginaali sisältää siten marginaalin sekä alennukset ja muut vähennykset.

Materiaalikustannuksilla viitataan marginaali-osuuden raaka-ainekustannuksiin sekä kustannuksiin joita tulee kuparin muokkaamisesta. Kohdeyritys hankkii valmiita harkkoja ulkoiselta valimolta, joiden hintoihin sisältyy raaka-aineen muokkaamiskustannukset. Muuttuviin tuotantokustannuksiin sisältyy mm. seuraavanlaisia eriä: suoraan tuotannosta johtuvat henkilöstökulut, hyödykkeet, varasto, työkalut, muut ylläpito kustannukset ja muut selkeät muuttuvat kustannukset.

Huomattavaa on, että kaavan mukaan lämmitys- ja valaistuskustannukset eivät ole muuttuvia kustannuksia.

Seuraavana kaavassa tulevat pakkaamisen, lähettämisen, lastaamisen ja rahdin kustannukset. Nämä kulut liittyvät valmiiden tuotteiden lähettämisen valmisteluun ja toimittamiseen asiakkaille. Esimerkiksi pakkausten materiaalikustannukset kuuluvat tähän ryhmään. Myynnin muuttuvat kulut liittyvät suoraan tuotannosta johtuviin myynnin- ja markkinoinninkustannuksiin. Tyypillisiä kuluja tälle erälle ovat ulkoisten myyntiagenttien palkkiot, jotka perustuvat toteutuneisiin myynteihin. Oman myyntihenkilökunnan kuluja tarkastellaan myöhemmin kohdassa kiinteät myynnin- ja markkinoinninkustannukset.

Ryhmä X:n laskentaperiaate pohjautuu kaikkien kustannusten kohdistamiseen joko asiakkaalle tai tuotteelle. Mikäli kustannusta ei voida yllä olevan jaottelun mukaan kohdistaa muuttuvaksi kuluksi, on se silloin kiinteäkulu. Jokainen liiketoimintayksikkö voi itse päättää omien kulujensa kohdistamisesta joko kiinteisiin tai muuttuviin kuluihin. Monimutkaisissa kohdistuksissa ja tuotteissa suositellaan toimintokohtaista laskentaa kun taas yksinkertaisimmissa tapauksissa voidaan käyttää perinteisiä kohdistamisperiaatteita.

Kiinteät kustannukset muodostuvat mallin mukaisesti: hankinta-, valmistus-, myynti-, markkinointi-, hallinto- sekä johdonkustannuksista. Kaavio ottaa huomioon myös poistot, jolloin useita koneita tarvitsevien tuotteiden kohdalla poistojen osuus kasvaa. Yleisesti Ryhmä X:n laskentaperiaatteet eivät ole kovin tiukat vaan jättävät monia asioita jokaisen liiketoimintayksikön omaan päätäntävaltaan.

Stigellin tutkielman tarkoitus oli luoda tarkat säännöt miten kohdeyrityksen kustannukset kohdistetaan edellä esitetyn mallin mukaisesti. Kohdeyrityksellä oli suuri tarve tällaiselle standardisoidulle laskentamallille, jonka avulla kyetään havaitsemaan asiakkaiden ja tuotteiden kannattavuudet. Laskentamallia lähdettiin rakentamaan vuoden 2005 budjetoitujen kustannusten sekä normaalin kapasiteetin pohjalta. Valintaa voidaan perustella myös kirjallisuuden avulla (Kaplan & Cooper 1998), jossa budjetoituja kustannuksia pidetään hyvänä lähtökohtana

asiakaskannattavuuden laskennalle. Budjetointi perustui arkipäivien tuotantoon yhdessä vuorossa. Kapasiteettia voidaan siten lisätä viikonloppu- ja iltavuoroilla.

Budjetoitujen kustannusten käyttöön liittyy mahdollisia sudenkuoppia. Budjetit laaditaan hyvin usein liian optimistisiksi, joka johtaa vääriin kustannusstandardeihin. Ryhmä X:n joissakin liiketoimintayksiköissä käytetään edellisten 12 kuukauden keskimääräisiä toteutuneita kustannuksia standardeina. Kohdeyrityksessä tätä ei katsottu järkeväksi koska tuotantoa on uudelleen järjestelty viimeisen 12 kuukauden aikana.

Kohdeyrityksen budjetissa on yli 40 erää, jotka pitää kohdistaa Ryhmä X:n laskentamallin eriin. Kohdistamista aloittaessaan Stigell huomasi nopeasti, että monet budjetin erät sisälsivät kustannuksia laskentamallin eri eristä. Näin ollen jokainen erä piti käydä yksitellen läpi ja laskea mihin erään ja millä perustein tämä kohdistus suoritetaan. Seuraavassa kappaleessa käydään lyhyesti läpi laskentamallin erät yksitellen ja selvitetään millä perusteilla niihin on sisällytetty budjetin eri kulueriä.

5.2.3 Laskentamallin erät sekä budjetoitujen kulujen kohdistaminen

Seuraavassa käydään läpi laskentamallin erät mallin mukaisessa järjestyksessä. Jokainen kustannuserä on analysoitu kahdella tapaa. Ensin tutkitaan mitä toimintoja kustannus aiheuttaa ja minkä verran kapasiteettia se käyttää. Seuraavaksi tutkitaan kyseisen kustannuserän budjetoidut erät ja kohdistetaan ne laskentamalliin eriin. Tämän jälkeen voidaan laskea kustannusstandardit ja kohdistaa niitä asiakkaille sekä tuotteille. Tiedot ovat kerätty kohdeyrityksen myyntitilauksista, jotka kuukausitasolla sisältävät noin 12 000 tilausriviä.

Bruttomarginaali sekä annetut alennukset

Bruttomarginaali muodostuu myynnistä ja annetuista alennuksista. Stigell huomasi, että annetut alennukset muodostivat 13 % kaikista kustannuksista, joten alennusten merkitys on erittäin oleellinen. Alennukset muodostuvat kahdesta erästä: ensimmäinen alennuserä liittyy laskujen maksuehtoihin ja toinen ostojen volyyymistä

aiheutuviin alennuksiin. Alennusehdot eri asiakkaiden kohdalla perustuvat yksilöityihin sopimuksiin. Kaikki asiakkaat eivät ole oikeutettuja saamaan alennuksia. Tyypillinen maksuehto on 3 %:n alennus, mikäli lasku maksetaan 30 päivässä. Koska laskentamallia seurataan kuukausitasolla, on tärkeää että alennukset kirjataan samalla aikajänteellä. Joissakin maksuehdoissa voi olla jopa yli 60 päivän alennusehtoja. Tällöin maksu kohdistuisi eri kuukaudelle kuin itse myynti ja vääristäisi kuukausikohtaisia kannattavuuksia. Tästä johtuen todellisia maksuehtoja ei kyetty käyttämään sellaisenaan vaan laskennalle luotiin standardit. Oletukseksi luotiin, että jokainen maksuehdon mukaisesti maksava asiakas saa täyden alennuksen. Näin laskentaa yhdenmukaistettiin vaikka laskennan tarkkuus saattaa hieman kärsiä.

Toisessa, ostojen määrään pohjautuvassa alennuserässä alennukset myönnetään asiakaskohtaisesti kuukausi- tai vuositasolla. Tässä alennuksessa jouduttiin myös käyttämään oletus standardeja, jotta sekä alennus että myynti voidaan kohdistaa samalla laskentakuukaudelle. Standardit riippuivat asiakkaiden yksilöllisistä sopimuksista ja ne oli sidottu ostettuihin kiloihin, metreihin tai euroihin. Oletukseksi muodostettiin, että jokainen asiakas ostaa täyteen alennukseen tarvittavan määrän tuotteita laskentajaksolla.

Edellä kerrotut oletukset perusteltiin sillä, että jokaisella asiakkaalla on mahdollisuus täyteen alennukseen. Tämä oletus saattaa vääristää asiakkaiden kannattavuuksia ja siksi suositeltavaa olisi laskea todelliset alennusten määrät myös vuositasolla ja verrata niitä kuukausitason tuloksiin. Raakakuparin markkinahinta vaikuttaa myös olennaisesti alennusten määrään. Alennukset on sovittu kokonaishankintahintoihin, näin ollen raakakuparin hinnan noustessa myös alennusten määrä nousee vaikka marginaalin osuus pysyykin samana. Tämä vaikuttaa suoraan koko yrityksen kannattavuuteen ja sitä tuleekin tarkkailla.

Materiaali- ja muuttuvat tuotantokustannukset

Seuraavana laskentamallissa käydään läpi materiaalikustannukset sekä muuttuvat tuotantokustannukset. Materiaalien hankintakustannukset ovat hyvin standardoidut. Raaka-aineen hinta ei liiemmin vaihtele ja kohdeyrityksen tuotteet ovat erittäin samankaltaiset. Raaka-aineiden hintaerot vaihtelevat tuotteittain valmistuksen

hyötysuhteen mukaan. Yhden kupariputkikilon valmistukseen menee keskimäärin 1,22 kiloa raaka-ainetta. Tämä hyötysuhde vaihtelee ja sen takia jokaiselle tuotantokoneelle määrättiin oma hyötysuhde. Tämän jälkeen tutkittiin mitä koneita kunkin tuotteen valmistukseen käytettiin ja siten saatiin materiaalien kustannusstandardit jokaiselle tuotteelle.

Ensimmäinen askel muuttuvien tuotantokustannusten laskemisessa oli budjetoitujen muuttuvien tuotantokustannusten siirtäminen kustannusaltaisiin. Kohdeyrityksellä oli luotu noin 40 kustannusallasta, jotka pääosin muodostuvat koneryhmittymistä. Lisäksi oli luotu kaksi selkeää palvelukustannusallasta, ylläpito ja työkalut. Muuttuvat kulut, jotka kohdistettiin kustannusaltaille, sisälsivät palkkoja, sähkö-, kaasu- ja voitelukustannuksia sekä muita tarvikkeita. Kustannuserien allokointi kustannusaltaisiin perustui käytön seurannasta saatuihin tilastoihin. Allokointi tapahtui koko vuoden toteutuneen käytön mukaisesti. Joitakin kuluja ei kuitenkaan voitu kohdistaa kokonaan kustannusaltaisiin. Tällaisia kuluja oli esimerkiksi siivous. Nämä osat kuluista siirrettiin tiettyyn erikoiskustannusaltaseen samassa suhteessa, kuin niiden suoraan kohdistettavat kustannukset oli määrätty omaan kustannusaltaseen.

Seuraava askel oli kohdistaa palvelukustannusaltat tuotannon kustannusaltaisiin vuoden 2004 käytön mukaisesti. Ylläpito on selkeästi merkittävin palvelukustannus, joka tuottaa palveluja koko tehtaalle. Ylläpito sisältää palkkoja ja kulutustuotteita. Niiden seuranta on suoritettu erikseen ja allokointi voidaan suorittaa erikseen työtuntien ja käytön mukaisesti. Toinen palvelukustannuserä on työkalut, jotka kohdistettiin kustannusaltaseen samassa suhteessa kuin ylläpito.

Kolmantena laskettiin standardit tuotantokustannustoiminnoille. Keskusteluissa kohdeyrityksen laskentaosaston kanssa Stigell tuli johtopäätökseen, jonka mukaan aika oli paras allokointiperusta. Niin palkat kuin tuotantokin käyttää koneiden kapasiteettia ajan suhteessa, joten oli perusteltua käyttää sitä laskennan perusteena. Standardit laskettiin siten käytettyjen konetuntien mukaisesti. Nämä tiedot saatiin helposti kohdeyrityksen tietokannoista.

Viimeinen askel oli määrittää kaavio, joka osoittaa miten tuotteet liikkuvat eri koneissa. Edellä esitetyn mallin mukaisesti saatiin kohdistettua tuotannon muuttuvat kulut jokaiselle tuotteelle ja sitä kautta edelleen asiakkaille, jotka tuotteita ostavat. Mallin mukaisesti jouduttiin käyttämään paljon standardeja jotka eivät välttämättä perustuneet todellisiin kustannuksiin. Kohdeyrityksen tapauksessa, jossa tuotteet ovat hyvin samankaltaisia ja epäsuorat kustannukset alhaisella tasolla laskenta antaa riittävän tason strategisen päätöksenteon tueksi.

Pakkaus-, toimitus- ja lastaus- ja rahtikustannukset

Pakkaus-, toimitus- ja lastauskustannukset muodostuvat pääosin palkoista ja pakkausmateriaalin käytöstä. Tuotteiden pakkaukset ovat kohdeyrityksessä erittäin standardoidut ja eroja niissä ei ole. Kaikille asiakkaille voidaan kohdistaa suoraan nämä kustannukset ostettujen tuotteiden suhteessa. Kohdeyrityksellä on oma varasto jossa työskentelee 15 henkilöä. Varastokustannuksille määrättiin kustannusajuriksi tilausrivien määrä. Yksi tilausrivi muodostuu yhdestä tilatusta tuotteesta. Tilaukset, jotka sisältävät useita tuotteita tai useita toimitusosoitteita, vievät enemmän aikaa ja aiheuttavat siten lisää kustannuksia. Siksi tilausrivien käyttö kustannusajurina on perusteltua. Budjetoitujen varastointi- toimitus- ja lastauskustannusten määrä jaetaan tilausrivien määrällä, josta saadaan yhden tilausrivin hinta.

Yleensä tilaukset toimitetaan asiakkaille suoraan kohdeyrityksen varastosta. Lisäksi kohdeyrityksellä on käytössä 4 ulkoistettua varastoa. Näiden varastojen käytön kulut pitää myös kohdistaa asiakkaille. Kohdistuksessa varastojen kustannukset kohdistetaan vain, jos kyseisen asiakkaan tilaama tuote on käynyt kyseisessä varastossa. Tuotteita on helppo seurata sillä varastot palvelevat vain tiettyjä markkinoita ja jokainen tuote on identifioitu ja sen kulkua asiakkaalle seurataan tarkasti.

Rahtikustannukset määräytyvät rahdin painon ja asiakkaan sijainnin mukaisesti. Keskimääräinen rahtikustannus per kilo on vaikea määrittellä. Vaikka asiakas tilaisi aina samankokoisen tuote-erän, määräytyy rahdin kokonaishinta muiden samaan rahtiin tulleiden tilausten mukaisesti. Tästä syystä kohdeyritys oli pitänyt tarkkaa kirjaa koko vuoden rahtikustannuksista, ja keskimääräinen kustannus laskettiin niiden

mukaan. Tarkempaa laskentaa tälle kustannuserälle ei kyetty tekemään, ja tämä kuluerä saattaa vääristää todellisia asiakaskohtaisia kannattavuuksia joissakin tapauksissa.

Muuttuvat myynninkustannukset sekä markkinoinnin ja myynnin kustannukset

Tässä erässä käsitellään muuttuvat myynninkustannukset ja kiinteät myynnin- ja markkinoinninkustannukset. Myynti- ja markkinointiorganisaatio koostuu myyntiedustajista ja toimistotyöntekijöistä ympäri Eurooppaa. Kulut muodostuvat palkoista, palkkioista, matkakuluista ja edustuskuluista. Kustannusajuriksi valittiin myynnin volyymi. Tarkempi kohdistaminen olisi vaatinut lisää tietoa siitä, kuinka paljon aikaa asiakkailta käytetään, kuinka usein käyntejä tehdään, mikä on soittojen määrä jne. Kohdeyrityksellä ei ollut tällaista tietoa saatavilla, joten myynnin volyymi toimii kustannusajurina, vaikka sen tiedetäänkin vääristävän joissain tapauksissa tuloksia. Myös niiden asiakkaiden kustannukset, jotka eivät ole ostaneet kohdeyritykseltä otettiin mukaan laskelmiin. Ne vääristävät osaltaan ostaneiden asiakkaiden kannattavuuksia. Jokaiselle myyntiedustajalle laskettiin oma standardi perustuen budjettiin. Kritiikkinä tälle standardille voidaan huomata, että asiakkaiden kannattavuus riippuu siitä kenen myyntiedustajan kanssa he asioivat sillä standardit vaihtelivat myyntiedustajien kesken. Voidaankin todeta, että kallispalkkaisen myyntiedustajan asiakkaiden kannattavuudet olivat heikompia tämän laskentamallin myötä.

Kohdeyrityksellä on lisäksi ulkoisia myyntiagentteja joiden palkkiot perustuvat suoraan myyntiin. Nämä kustannukset ovat muuttuvia myyntikustannuksia. Näitä kustannuksia lähestyttiin samoin kuin yrityksen omien myyjien kohdalla: heille laskettiin vakiokustannus per myyty kilo (perustuen agenttien sopimukseen). Yrityksellä on lisäksi yleisiä myynnin- ja markkinoinnin kustannuksia joita ei voida suoraan kohdistaa asiakkaille. Tällaisia kuluja ovat myynti- ja markkinointijohdon palkat, yleiset tukitoiminnot sekä Ryhmä X:n konsernin markkinointikustannukset. Nämä kohdistettiin perinteisesti jakamalla kulut myynnin perusteella.

Kiinteät kustannukset ja poistot

Kiinteiden kustannusten kokonaismäärä, myynti- ja markkinointikustannukset pois lukien, on kohdeyrityksessä noin 14 % kaikista kustannuksista. Kirjallisuudessa on paljon kritisoitu näiden kustannusten kohdistamista asiakkaille. Silti Ryhmä X:n laskentamallin perustuessa totaalisen kustannusten kohdistamiseen tulee nämäkin kustannukset kohdistaa asiakkaille. Kiinteät tuotantokustannukset muodostuvat tuotannon esimiesten ja muun henkilökunnan palkoista. Kustannukset kohdistettiin samoin menetelmin kuin muuttuvat kustannukset. Ensin luotiin kustannusaltat samassa suhteessa kuin ne luovat suorita kustannuksia. Standardit luotiin konetuntien käytön perusteella. Sen jälkeen luotiin ajurit joiden avulla kustannukset kohdistetaan asiakkaille. Kiinteät hankinta- ja hallintokustannukset sisältävät pääosin palkkoja. Nämä palkat kohdistettiin asiakkaille käyttämällä myynnin volyyymiä ajurina. Poistot kohdistettiin tuotteille sen mukaan kuinka useaa konetta tuotteen valmistuksessa käytetään. Jokaisella koneella on oma poistosuunnitelma ja tästä muodostettu standardi kohdistettiin tuotteille käyttämällä ajurina konetunteja.

5.2.4 Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Edellä esitetyn laskentamallin avulla toteutettiin kohdeyrityksen asiakaskannattavuuslaskentaa. Kannattavuuslaskentaa lähestyttiin Lofrumenton (2003. 26-31) esittämän mallin mukaisesti. Ensin lähestyttiin yhtä yksittäistä laskentakohdetta ja siirryttiin niiden kautta ryhmätasolle. Asiakkuuden elinkaaren kannattavuus jätettiin pois tutkimuksesta, koska tarkoitus oli tutkia kohdeyrityksen sen hetkistä kannattavuutta. Tulevaisuudessa kohdeyritys voi jatkaa laskennan kehittämistä kohti kirjallisuudessa esitettyjä hienostuneita malleja, joiden avulla voidaan laskea koko elinkaaren kannattavuutta sekä ennustaa asiakkaiden kannattavuuksien muutoksia.

Laskentamallin implementointi vaiheessa huomattiin monia virheellisiä periaatteita kohdeyrityksen laskennassa. Periaatteet ja oletukset kuitenkin olivat perusteltuja jokaisen erän kohdalla ja todettiin, että riittävä taso saavutetaan laskentamallin avulla. Pienistä puutteista huolimatta laskentamallin katsottiin olevan riittävän relevantti sekä validi.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty kaksi esimerkkiasiakasta ja heidän laskentamallin mukaiset kannattavuutensa.

Kustannuserä	Kustannusajuri	Asiakas	Asiakas
		A	B
Myynti raakatonneissa		183	230
Bruttomarginaali		223	259
Annetut alennukset	myyntivolyymi	-65	0
Materiaalikustannukset	materiaalin käyttö	-28	-37
Muuttuvat valmistuskustannukset	konetunnit	-80	-87
Pakkaus-, toimitus- ja lastauskustannukset			
Pakkausmateriaalit	materiaalin käyttö	-4	-2
Oman varaston käyttökulut	tilausrivit	-23	-5
Ulkoisten varastojen käyttökulut	tilausrivit	-12	0
Rahtikulut	logistiikan laskutus	-49	-24
Muuttuvat myynnin kulut	myyntivolyymi	0	0
Hankintakustannukset	myyntivolyymi	-1	-1
Kiinteät valmistuskustannukset	konetunnit	-19	-21
Kiinteät myynti- & markkinointikustannukset			
Myyntiedustajat	myyntivolyymi	-35	-10
Tukitoiminnot	tilausrivit	-7	-2
Myyntiagentit	myyntivolyymi	-6	-6
Kiinteät hallintokustannukset	myyntivolyymi	-18	-23
Poistot	konetunnit	-15	-4
Liikevoitto		-137	37

Kuvio 10, Kannattavuus laskentamalli (T€) (Stigell 2005, 55)

Kuten yllä olevasta kuviosta huomataan, voivat kannattavuudet olla hyvin erilaiset asiakkaasta riippuen. Kuvion asiakas A ostaa pieniä erikoistuotteita pienissä erissä ja käyttää ulkoisten varastojen palveluita. Asiakas B taas on suhteellisen iso asiakas, joka ostaa kupariputkea suoraan päävarastosta normaalein ehdoin. Ilman tällaista kannattavuuden laskentaa voitaisiin päätellä asiakkaan A olevan hyvä asiakas, jonka bruttomarginaali on jo lähellä asiakas B:n vastaavaa vaikka raakatonneja ei osteta yhtä paljon. Laskentakaavion avulla huomataan nopeasti että, asiakas A kuluttaa paljon resursseja ja asiakkuuden lopullinen kannattavuus on negatiivinen.

Vaikka laskentamallin yleistä ja oletuksia voidaankin kritisoida useassa kohden, piti kohdeyritys laskentamallia riittävänä toimenpiteiden tekoa varten. Yhtenä etuna kohdeyritys piti tietomäärän lisääntymistä laskentamallin käytön myötä. Tämä mahdollistaa laskennan kehittämisen entistä tarkemmalle tasolle tulevaisuudessa.

Kohdeyritys uskoikin tulevaisuudessa laskennan suuntautuvan yhä enemmän toimintolaskennan periaatteiden suuntaan, joskin jo tässä laskentamallissa monet erät oli kohdistettu toimintolaskennan mukaisesti. Laskennan tuloksissa kohdeyritys kiinnitti huomiota pieniin erikoistuotteita tilaaviin yrityksiin, joita asiakas A edusti. Laskentamalli osoitti selkeästi kyseisten asiakkaiden olevan kannattamattomampia kuin asiakas B:n edustamat asiakkaat. Laskentamallista havaittiin että etenkin asiakasta A edustavien yritysten osalta piti kyetä leikkaamaan markkinointi- ja jakelukustannuksia, jotta niiden kannattavuus nousisi vaadittavalle tasolle.

Tuloksista siis huomattiin, että kannattavuus vaihteli asiakkaiden ostokäyttäytymisen mukaisesti. Ennen laskentaa kohdeyritys piti asiakas A:n edustamia yrityksiä heille hyvinä ja kannattavina asiakkaina. Tulosten saamisen jälkeen havaittiin markkinoinnissa ja jakelussa turhia toimintoja. Saadut tulokset myös mahdollistivat laskennan kehittämisen jatkamisen johon kohdeyritys aikoi panostaa runsaasti resursseja tulevaisuudessa.

Yhtenä tärkeimpänä huomiona tutkielman kirjoittaja havaitsi laskennan valintojen mahdollisuuden. Kohdeyrityksessä pyrittiin käyttämään toimintolaskennan menetelmiä mahdollisuuksien mukaan. Kirjallisuudessa viitataan hyvin usein toimintolaskennan menetelmiin niiden tehokkuuden takia. Tärkeää on kuitenkin tehdä laskentaperiaatteiden valinnat kohdeyrityksen laskennan ja muiden erityispiirteiden mukaisesti. Kuten aiemmin todettiin, hyvin perustellut valinnat voivat pohjautua perinteisen laskentatoimen menetelmiin aivan yhtä hyvin, kuin toimintolaskennan menetelmiin. Tutkielman kirjoittaja huomauttaa silti, että pyrkimys toimintolaskentaan on suotavaa, sillä sen avulla saavutetaan tarkempia tuloksia ja kyetään luomaan kehittyneitä ennustavia malleja strategisen laskennan tueksi. Toinen tärkeä huomio oli myös Ryhmä X:n antama liikkumavara. Jokaisen liiketoimintayksikön päätäntävaltaan jäi kustannusten jakaminen kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Liiketoimintayksikkö sai itse muodostaa laskentamallin puitteissa kustannusajurit sekä -altaat. Kohdeyritys tunsi jo ennen laskentaa parhaiten omat tuotteensa, kulunsa ja asiakkaansa, ja siksi heidän näkemyksensä laskennan onnistumiseen on olennainen. Ei ole tarkoituksenmukaista luoda täydellisen identtistä laskentaa koko konsernin läpi. Riittää, kun konserni luo tietyt raamit joita liiketoimintayksiköt seuraavat. Tällä tavoin tutkielman laatija uskoo saavutettavan

parhaat tulokset, sillä siten sitoutetaan kaikki liiketoimintayksiköt laskentaan, sekä säilytetään vielä konsernitasolla tulosten yhdenvertaistaminen.

5.3 Case-tutkimus pieni teknologiayritys / Minna Haas 2007

Minna Haas tutki tutkielmassaan (2007) pienen tamperelaisen teknologiayrityksen asiakaskannattavuutta. Tutkielman tavoitteena oli löytää pienelle kasvuyritykselle menetelmä kannattavuuden analysointiin.

5.3.1 Kohdeyrityksen esittely

Haas:n tutkielman kohdeyritys on pieni, vuonna 2000 toimintansa aloittanut tamperelainen teknologiayritys, joka valmistaa elektronisia komponentteja. Komponentteja käytetään lääketieteen, avaruusteknologian ja maanpuolustuksen sovelluksissa. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2006, 1,2 miljoonaa euroa ja yrityksen palveluksessa työskenteli keskimäärin 16 henkilöä. Valtaosa yrityksen asiakkaista on ulkomaalaisia.

Yritys on toimintansa alusta asti ollut erittäin aktiivinen tuotekehitykseen liittyvissä toiminnoissa. Yrityksen viimeaikaisista kannattavuus ongelmista johtuen tuotekehitystoimia on vähennetty ja yritys on keskittynyt enemmän kasvuun ja kannattavuuden parantamiseen.

Yrityksellä on oma kiinteistö, missä on yrityksen toimisto- ja tuotantotilat. Yrityksen toiminta on ollut tappiollista jokaisella tilikaudella ja ennusteen mukaan ensimmäinen positiivinen tulos syntyisi vuonna 2009. Kannattamattomuuden taustalla on ollut ylisuuret kiinteät kustannukset, jotka johtuvat omasta kiinteistöstä. Yrityksen tärkein prioriteetti onkin keskittyä parantamaan asiakkaidensa kannattavuutta, jotta toiminta saadaan kannattavaksi.

Yrityksessä oli rakennettu aiemmin toimintolaskentajärjestelmä. Tämä oli kuitenkin osoittautunut hitaaksi, monimutkaiseksi ja vaivalloiseksi käyttää. Edellä mainituista syistä sen tuloksiin ei uskottu ja lopulta siitä ei ollut enää mitään käytännön hyötyä

yrittäjälle. Toimintolaskentajärjestelmästä johtuen yritys tunsikin omat tuotekohtaiset kustannuksensa hyvin ja Haas:n tutkielmassa ne otettiin täysin annettuina.

5.3.2 Kohdeyrityksen asiakaskannattavuusanalyysi

Yrityksen tavoitteena oli analysoida vuoden 2006 asiakaskannattavuutta ja tehdä sen perusteella sovellutuksia järjestelmiin jatkuvan asiakaskannattavuusanalyysin mahdollistamiseksi. Tietojärjestelmistä löydettiin 41 asiakasta, jotka olivat tehneet tilauksen kyseisellä aikaperiodilla. Kirjanpidosta haettiin kaikki suoraan asiakkaisiin kohdistettavat kulut kuten myynnit, alennukset, kurssivoitot ja -tappiot. Lähetyskuluja ja muita kuluja kuten asiakasvierailujen kulut ei ollut kohdistettu suoraan asiakkaille. Nämä kulut haettiin manuaalisesti järjestelmästä.

Yrityksen liikevaihto jakautui seuraavasti:

- Suurin asiakas 33 %
- Toiseksi suurin asiakas 22 %
- Kolmanneksi suurin asiakas 11 %
- Kuusi suurinta asiakasta yhteensä 88 %
- Loput 35 asiakasta yhteensä 12 %

Vaikka yritys oli rakentanut aiemmin toimintolaskentajärjestelmän, piti kustannuspaikat sekä aktiviteetit rakentaa uudelleen. Kulutitit jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaan sisälsivätkö ne tasoltaan tuotantoyksikkötason, erätason, tuotekohtaisia-, asiakaskohtaisia-, vai organisaation ylläpitokustannuksia. Järjestelmä haluttiin pitää kevyenä joten tilit koottiin kolmeen ryhmään. Yrityksen kustannukset muodostuivat jaon mukaisesti seuraavasti:

- Tuotetason kustannukset 62 %
- Asiakastason kustannukset 13 %
- Organisaatiotason kustannukset 25 %

Tuotetason kustannuksista suurin osa arvioitiin jäävän käyttämättömän kapasiteetin kustannuksiksi johtuen yrityksen suurista kiinteistä kustannuksista. Asiakastason

kustannusten osuus oli suhteellisen pieni yrityksen kokonaiskustannuksista, vaikka niiden osuus käytetyn kapasiteetin kustannuksista onkin merkittävämpi. Asiakastason kustannukset jakaantuivat seuraavasti:

- Myynnin henkilöstökustannukset 42 %
- Markkinoinnin henkilöstökustannukset 39 %
- Matkakustannukset 6 %
- Muut markkinointi ja edustuskustannukset 13 %

Asiakastason kustannuksista vähennettiin ensin asiakkaille suoraan kohdistettavat kustannukset, joiden osuus oli 5 % asiakastason kokonaiskustannuksista. Asiakastason kustannusten jakamisessa päätettiin käyttää kevennettyä toimintolaskentamenetelmää. Yrityksellä on käytössä CRM –moduuli, johon tallennetaan kaikki asiakkaisiin liittyvät toiminnot. Kustannusajureiden määrittelyssä liikkeelle lähdettiin määräämällä kapasiteettiyksiköksi tunti. Tämän jälkeen arvioitiin kuinka paljon aikaa eri toiminnot käyttivät.

Asiakastason kustannuksille otettiin käyttöön vain yksi kustannuspaikka, jota perusteltiin yrityksen pienellä koolla. Kustannuspaikan teoreettinen kapasiteetti oli 7 000 tuntia vuodessa. Tämä oli myynnin ja markkinoinnin henkilöiden yhteenlaskettu työaika vuodessa. Kirjallisuuden pohjalta oletettiin, että todellinen vuosikapasiteetti olisi 80 % koko kapasiteetista. Vuoden 2006 toteutunut kapasiteettitaso oli kuitenkin vain 60 %. Tätä korjattiin kuitenkin 10 %, koska oletettiin että joitakin kirjauksia on saattanut unohtua kirjata järjestelmään, jolloin laskennalliseksi kapasiteetiksi saatiin 70 % teoreettisesta kapasiteetista.

Asiakastason kokonaiskustannuksista vähennettiin ensin suorat kustannukset, jotka oli kerätty manuaalisesti. Tämän jälkeen loput asiakastason kustannukset jaettiin laskennallisella kapasiteetilla, josta syntyi yhden asiakastunnin kustannus. Sen jälkeen kerrottiin eri aktiviteettien toiminnot yhden tunnin kustannuksella. Kaikki asiakastason kustannukset eivät jaettu vain aktiivisille asiakkaille, vaan osa kustannuksista jaettiin potentiaalisille asiakkaille, jotka eivät olleet tilanneet vuoden 2006 aikana. Aktiivisten asiakkaiden kustannukset jakaantuivat seuraavasti:

Suurin asiakas	12,40 %
Toiseksi suurin asiakas	6,40 %
Kolmanneksi suurin asiakas	2,30 %
Neljänneksi suurin asiakas	21,40 %
Kuuden suurimman osuus yhteensä	44,00 %
Viimeisten 35 asiakkaan osuus yhteensä	56,00 %

Kuvio 11, Asiakkaiden osuudet asiakastason kustannuksista, Haas (2007, 51)

Verrattuna kymmenen suurimman asiakkaan aikaansaamiin tuottoihin, asiakastason kustannukset olivat todella alhaiset. Kymmenen suurimman asiakkaan kustannukset olivat vain 6,2 % niiden aikaansaamista tuotoista. Vaikka asiakastason kustannukset saattavat kokonsa puolesta näyttää merkityksettömiltä, voivat ne olla todella merkityksellisiä alhaisten marginaalien markkinoilla.

Asiakaskannattavuusanalyysiä varten oli selvitetty suorat asiakaskohtaiset kustannukset sekä aktiviteettien kautta kohdistetut kustannukset. Tämän jälkeen alettiin kohdistaa tuotetason kustannuksia. Tuotetason kustannukset saatiin tuotantopäällikön laatimista laskelmista. Niistä 48 % kohdistui aktiivisille asiakkaille ja loput olivat tuotekehityksen kustannuksia. Lisäksi osaa kustannuksista ei kohdistettu asiakkaille kapasiteetin vajaan käytön vuoksi ja ne kohdistuivatkin käyttämättömän kapasiteetin kustannuksiksi. Tämän tason kustannuksista kohdistui asiakkaille 48 %.

5.3.3 Järjestelmän arviointi

Laskelmien tulokset olivat osin yllätyksiä johdolle. Kolmen suurimman asiakkaan kustannukset ja kate olivat johdon mielestä odotettuja. Neljänneksi suurimman asiakkaan suuret asiakastason kustannukset eivät yllättäneet johtoa, sillä sen yrityksen kanssa tehtiin erittäin tiivistä yhteistyötä. Kuitenkin kahdeksanneksi suurimman asiakkaan negatiivinen kate oli yllätys. Tutkimalla kaikkien asiakkaiden katteita kävi selville, että yritys oli erittäin riippuvainen muutamista parhaista asiakkaistaan. Nämä toivat yrityksen katteesta suurimman osan. Loput asiakkaat olivat kannattamattomia, mutta ne eivät syöneet kokonaiskatetta merkittäväällä tavalla. Tutkielman tärkein havainto olikin se, että yrityksen kannattaa panostaa nimenomaan kannattamattomien

asiakkaiden hoitamiseen. Mikäli nämä yritykset saadaan kannattavaksi nostaa se yrityksen kokonaiskannattavuutta dramaattisesti.

Asiakastason kustannusten kohdistamisessa käytettiin toimintolaskentaa. Kaikkia kustannuksia ei kohdistettu asiakkaille vaan kohdistamatta jäi tuotekohtaisia kustannuksia 52 % verran. 48 % asiakastason kustannuksista ei kohdistunut aktiivisille asiakkaille. Organisaatiotason kustannuksia ei kohdistettu asiakkaille lainkaan ja kokonaiskustannuksista 61 % ei kohdistunut asiakkaille.

Kaikki tuotot eivät toisaalta kohdistuneet asiakkaille. Tuotekehityksen tuotot, jotka olivat 33 % kokonaistuotoista, eivät kohdistuneet asiakkaille. Näitä kohdistuksia perusteltiin yrityksen elinkaaren vaiheella. Yrityksen panostaessa uusasiakashankintaan katsottiin, että näitä kustannuksia ei haluta kohdistaa olemassa oleville asiakkaille, sillä muuten jokainen olemassa oleva asiakas olisi kannattamaton.

5.3.4 Case-tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Kohdeyrityksen tavoitteena oli rakentaa pienen yrityksen resursseihin sopiva kannattavuudenlaskentajärjestelmä. Koska yrityksessä oli jo tehty toimintalaskentajärjestelmä, oli sen pohjalta helppo lähteä eteenpäin. Tuotetason kustannukset tulivat toisen järjestelmän kautta, joten uuden kannattavuuslaskentajärjestelmän tulikin laskea asiakastason kustannukset ja muodostaa kannattavuudet eri järjestelmien tietojen pohjalta.

Yrityksen kustannusrakenteen vuoksi järjestelmän kehittäminen ei ole yrityksen tärkein prioriteetti, vaan tärkeimmäksi nousee laskelmien tulosten seuraaminen ja tietojen päivittäminen. Asiakastason kustannukset kohdistetaan vain yhdelle kustannuspaikalle, ja tulevaisuudessa asiakastason kustannuspaikkoja voidaan lisätä tarkempien laskelmien saamiseksi. Yrityksen laskentaan voitaisiin myös elinkaariajattelua. Tuotekehityksen muodostaessa suuren osan yrityksen kustannuksista, olisi järkevää tutkia asiakkaiden koko eliniän kannattavuutta. Tässä tilanteessa kustannukset ovat etupainotteisia, ja tästä syystä asiakkaiden kannattavuus saattaa näyttää huonolta vaikka ne omaisivat paljon potentiaalisia tuottoja.

Tehtyyn asiakaskannattavuusjärjestelmään yrityksen johto oli melko tyytyväinen. Rakennettu malli oli erittäin kevyt ja suoraviivainen. Ensimmäistä kertaa yrityksen johdolla oli käytössään työkalu, jolla saatiin aikaiseksi tuloksia. Lisäksi johto näki, että järjestelmää voidaan tulevaisuudessa kehittää, kunhan kehittämiseen löytyy lisää resursseja. Järjestelmästä saatiin selkeitä lukuja, vaikka koko ajan tiedostettiin, että kannattavuudet eivät ole absoluuttisesti oikeita.

Markkinoinnin ja laskentatoimen kirjallisuudessa puhutaan paljon toimintolaskentaan pohjautuvista menetelmistä, joita on tässäkin tutkielmassa aiemmin esitelty. Kuitenkin Haas:n tutkielma tukee sitä käsitystä, että tärkeintä laskentajärjestelmien kehittämiseksi on organisaation tarpeet ja resurssit. Hyvin helposti lähdetään rakentamaan monimutkaisia järjestelmiä, kuten tämän case-yrityksen toimintolaskentajärjestelmän kohdalla oli tehty. Mikäli järjestelmästä tulee liian raskas ja vaikea, ei sitä käytetä ja se menettää merkityksensä. Käyttämällä toimintolaskennan ajatuksia ja yhdistämällä niitä kunkin yrityksen omiin tarpeisiin, päästään parhaaseen lopputulokseen. Kevyt ja tuloksiakin joissakin tapauksissa vääristävä järjestelmä, saattaa olla johdolle erittäin tärkeä työkalu.

6. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT:

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu asiakkuuden hallintaa ja sen järjestelmiä laskentainformaation kannalta. Keskeisessä osassa on ollut asiakaskannattavuuksien laskeminen ja laskennan vaikutukset yrityksen toiminnoille ja niiden johtamiselle. Asiakkuuden hallintaa on käsitelty erityisesti toimintolaskennan näkökulmasta. Kyseenalaista onkin ollut, kuinka markkinoinnin kustannuksia voidaan käsitellä siten, että kyetään tunnistamaan asiakkaiden kannattavuuden tekijöitä eri asiakassuhteiden vaiheissa ja tilanteissa.

Asiakaskannattavuuden odotetaan kehittyvän positiiviseen suuntaan asiakassuhteen kehittyessä ja syventyessä. Asiakkuuden hallintajärjestelmiä on kehitetty siten, että niillä voidaan jakaa asiakkaita ryhmiin sekä ohjata toimintoja asiakasinformaation perusteella. Tässä tutkielmassa näihin järjestelmiin on pyritty liittämään voimakkaasti

laskennallinen elementti. Siten asiakkuuksien hallintaa kyetään toteuttamaan entistä voimakkaammin asiakassuuntaisten prosessien ja toimintojen kannattavuuden hallinnan kautta.

Eräs tämän esityksen kulmakivistä on ollut markkinointikustannusten tunnistaminen ja analysointi. Tutkielmassa on todettu, etteivät markkinointikustannukset ole annettuja, vaan ne aiheutuvat arvon tuottamisesta asiakkaille. Tällöin kustannukset voidaan toimintolaskennan periaatteita noudattaen kohdistaa asiakaskohtaisten toimintojen mukaan. Tämä auttaa yritystä tunnistamaan toimintansa kannalta tärkeitä tekijöitä ja ohjaamaan niitä luotettavan laskentatiedon avulla. Kolmen esimerkkiyrityksen kohdalla markkinoinnin kustannukset olivat kohdistettu yleisten standardien mukaisesti, joten niiden kannattavuuden laskennassa on vielä kehittämisen varaa.

Tutkielman perusajatuksena on, että asiakkuudenhallinnan filosofia ja sen mukaan rakennetut järjestelmät ovat perusluonteeltaan sellaisia, että niihin voidaan sisäänrakentaa asiakkuuksienhallintaa tukevia kustannuslaskenta-välineitä, joilla yritys kykenee kehittämään asiakassuhteitaan entistä paremmin. Tällöin aiemmin irrallisina käsitellyt markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset voidaan ottaa huomioon toiminnan suunnittelussa ja suuntaamisessa. Tämä antaa uuden, aiempaa monipuolisemman ja tarkemman välineen hallita asiakkuuksia.

Tutkielman päätelmiin lukeutuu myös se, että asiakkuuksien hallintajärjestelmillä kyetään tuottamaan sellaista informaatiota, joka lisää yrityksen toimintojen hallittavuutta. Tällaisen tiedon arvo voi olla suuri yritykselle myös monissa muissa tilanteissa. Asiakaskohtaisesti lasketun informaation käyttö tarjoaa valtteja esimerkiksi asiakkaiden kanssa käytävissä neuvotteluissa. Tällaisista epäsymmetrisen informaation tilanteista on keskusteltu jo aiemmissa laskentatoimen teorioissa, kuten principal-agent – teoriassa (ks. esim. Jacobson & Andreosso-Callaghan 1996, 35-38).

Nyky-yhteiskunnassa tiedon arvo yritystoiminnassa on korvaamaton. Tässä tutkielmassa esitettyä tiedon käyttötapaa voidaan ulottaa aina koko arvoketjua koskevaksi laskennaksi, jolloin asiakas on osa arvoketjua, ja ketjua ohjataan heiltä saatavan informaation avulla. Tällaiset mahdollisuudet verkostojen hallinnan

kehittämiseen avaavat yritysten tilanteista riippuen monenlaisia informaation käyttömahdollisuuksia.

Kuten tutkielman empiirinen osa todistaa, on monia tapoja tutkia asiakaskannattavuuksia. Markkinoinnin kirjallisuus tutkii hyvin pitkälle edistyneitä malleja joilla kyetään ennustamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, kannattavuuksien kehittymistä sekä monia muita muuttuvia tekijöitä. Silti yritykset taistelevat edelleen omien kannattavuuksien tunnistamisen kanssa. Tutkielmassa on käyty läpi kolmen erilaisen yrityksen asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan kehittämistä. Yritysten koko, toimiala, asiakkaiden määrä, kustannusrakenne ja monet muut seikat vaikuttavat kannattavuuslaskennan kehittämiseen. Kuitenkin yksi asia on yhteinen, asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan kehittämisellä saadaan tärkeää tietoa yrityksestä ja asiakkaista.

Johtopäätöksenä voidaan myös suositella toimintolaskennan menetelmiä silloin kun se on kohdeyrityksen tunnuspiirteet huomioon ottaen mahdollista. Aina ei ole järkevää käyttää toimintolaskentaa, sillä sen menetelmät ovat hyvin monimutkaisia ja raskaita. Tärkeintä on perustella menetelmien valinnat ja seurata niiden onnistumista. Ajan myötä laskentajärjestelmä tuottaa itsestään lisää uutta tietoa, jonka avulla voidaan kyseenalaistaa aiempia valintoja sekä kehittää laskentaa entisestään.

Voidaan myös todeta että tällä hetkellä asiakaskohtaisten kustannusten laskeminen on jo melko edistynyt. Markkinoinnin- ja myynnin kustannukset kohdistetaan silti hyvin usein yleiskustannuslisien avulla, sillä tarkkaa tietoa toimintolaskennan menetelmiä varten ei kerätä. Tärkeää olisikin motivoida myynti- ja markkinointihenkilökunta tallentamaan tietoa omista toimistaan. Tämä mahdollistaisi laskennalle oleellisen ja tarkan tiedon keräämisen.

Kaiken kaikkiaan asiakkuuden hallinnan ja kannattavuuslaskennan ajatusten integrointi tarjoaa monipuolisia näkökulmia yritysten toimintaan. Parasta näiden näkökulmien kehittämisessä on niiden perustuminen luotettavaan informaatioon, jota laskennalla voidaan tuottaa.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia voisi löytää tietyn toimialan sisältä. Löytyykö samanlaisia laskentamenetelmiä ja oletuksia saman toimialan yritysten keskuudesta, ja voitaisiin näistä tehdä yleisiä johtopäätöksiä?

Toinen jatkotutkimusmahdollisuus olisi selvittää miten myynti- ja markkinointihenkilökuntaa voitaisiin motivoida käyttämään CRM -järjestelmiä. Se, kuinka aktiivisesti henkilökunta tallentaa tietoa järjestelmään, on suoraan yhteydessä näiden kulujen kohdistamiseen. Mikäli henkilökunta saataisiin entistä paremmin motivoitua tiedon tallentamiseen, saataisiin myös kustannuksia kohdistettua entistä tarkemmin tuotteille ja asiakkaille.

Lisäksi tutkielmasta nousee esiin kysymys älykkäiden työkalujen liittamisestä järjestelmiin. Näillä työkaluilla tarkoitetaan johdon päätöksenteon tukijärjestelmiä, jotka tuottavat päätöksentekoon strategista informaatiota. Analyysityökalujen tehtävänä on arvioida trendejä ja tehdä tulevaisuutta koskevia ennusteita. Tällaisten laskentamallien kehittäminen on suuri haaste kaikille järjestelmille, jotka halutaan kehittää ohi "tietopankki"-vaiheen.

LÄHTEET

Berry, L. L. 1983. Perspectives in Services Marketing. American Marketing Association, Chicago, IL.

Barnes, James B. (2001) Secrets of Customer Relationship Management. It's All About How You Make Them Feel. New York: McGraw-Hill.

Bellis-Jones, Robin. (1989) Customer profitability analysis. Management accounting. Feb; 67,2.

Berger, P.D. & Nasr, N.I. (1998). Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications, Journal of Interactive Marketing, 12 (Winter), 17-30.

Blattberg, R.C. & Deighton, J. (1996). Manage Marketing by the Customer Equity Test, Harvard Business Review, 74 (Julu-August), 136-144.

Bolton, R. & Drew, J. (1991). A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes, Journal of marketing, 55, (January), 1-9.

Chenhall, R. (2003). Management control system design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, Accounting, Organization and Society, 28, 127-168.

Chye, K. H. & Gerry, C. K. L. 2002. Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry. Singapore Management Review, Vol. 24, No. 2. 1-27.

Cumby, Judith. A. & Barnes, G. (1996) The Value of Customer Relationships, CA Magazine (Toronto), VOL 129:5, 42-44.

Curry, Jay and Curry, Adam (2000) *The Customer Marketing Method. How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. New York: The Free Press.

Duboff, Robert S, *Marketing to Maximize Profitability*, *Journal of Business Strategy*, Nov-Dec, 1992, 10-13.

Foster, G. & Gupta, M. (1994). *Marketing, cost management and management accounting*, *Journal of Management Accounting Research*, 6.

Grönroos, Christian (1994) *From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing*. *Management Decision*. Vol.32, No.2, pp. 4-20.

Grönroos, Christian (2000) *Services Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach (2ed.)* Chichester: Wiley & Sons Ltd.

Guiding, C. & McManus, L. (2002). *The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note*, *Accounting, Organization and Society*, 27, 45-59.

Haas, Minna (2007) *Asiakaskannattavuusanalyysi pienessä kasvuyrityksessä*. Tampereen Yliopisto. Laskentatoimen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Hellman, Kalevi (2003) *Asiakastavoitteet ja –strategiat*: Juva, WSOY.

Horngren, Charles T.; Bhimani, Alnoor; Foster, George and Datar, Srikant M. (1999) *Management and Cost Accounting*. New Jersey: Prentice Hall.

Jacobson, David and Andreosso-O`Callaghan, Bernadette (1996) *Industrial Economics and Organization. A European Perspective*. London: McGraw-Hill.

Järvenpää, Marko (1998) *Strateginen johdon laskentatoimi ja talousjohdon muuttuva rooli*, Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D-1, Turku

Kaplan, R.S. & Cooper, R. (1998) Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance. Boston (Mass), Harvard Business School

Kaplan, R.S. & Narayan, V. (2001). Measuring and managing customer profitability, Journal of Cost Management, Sept/Oct., 5-15.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, Boston.

Kasanen, Eero, Lukka, Kari, Siitonen, Arto (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä, liiketaloudellinen aikakausikirja, Nro 3, 301-325.

Lahtinen, Jukka ja Isoviita, Antti (1998) Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos.

Laitinen, Erkki K. (1998) Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari.

Leskinen, Nelli. (2000) Asiakaskohtainen kannattavuuslaskenta Case SOK / AOP. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos. Pro gradu -tutkielma

Luft, J. & Shields, M. (2003) Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, Accounting, Organization and Society, 28, 169-249.

Lumijärvi, Olli-Pekka (1993) (Toim.) Toimintojohtaminen: Activity Based Managementin suomalaisia sovelluksia. Porvoo: WSOY)

Lumijärvi, Olli-Pekka, Kiiskinen, Satu ja Särkilahti, Tuija (1995) Toimintolaskenta käytännössä: Toimintolaskenta johtamisen apuvälineenä. Porvoo: WSOY.

Neilimo, Kari ja Uusi-Rauva, Erkki (1999) Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

O'Malley, Lisa and Tynan, Caroline (2000) Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality? *European Journal of Marketing*. Vol.34. Issue 7, pp. 797-815.

Paavola, H. (2006) *Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere

Pohen, T. and La Londe, B. (1994) Implementing activity based costing in logistics. *Journal of Business Logistics*. Vol. 15 Issue 2.

Puolamäki, Esa (1998) *Strateginen johdon laskentatoimi globalisoituvassa liiketoiminnassa*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja D-3, Turku.

Reichheld, F.R. (1996) *Harvard Business Review*. vol.74.

Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, (July 2002), 86-94.

Rust, R.T., Lemon, K.N. & Zeithaml V.A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, *Journal of Marketing*, vol 68 (january), 109-127.

Stigell, Tommy. (2005) *Customer profitability calculation*. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen laitos. Pro gradu –tutkielma.

Storbacka, Kaj ja Lehtinen, Jarmo R. (1997) *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. (2000) *Arvoa strategisista asiakkuuksista*. Helsinki: Kauppakaari.

Van Raaij, F., Vernooij M.J.A & van Triest S. (2003). The Implementation of customer profitability analysis: A case study, *Industrial Marketing Management*, 32, 573-583

Vehmanen, Petri, Koskinen, Kai (1997) *Tehokas kustannushallinta*, WSOY.

Zeithaml, V.A., Rust, R.T. & Lemon, K.N. (2001) The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers. California Management Review, Summer2001, Vol. 43 Issue 4, pp.118-134.

Ward, Keith. (1995) Accounting for Marketing, Management Accounting, May, 20.

Ward, Keith. (1992) Strategic Management Accounting, Butterworth Heinemann, Oxford.