

Susanne Raukola

**TOIMINTOLASKENNAN  
HYÖDYNTÄMISMAHDOLLISUUDET  
ASIAKASKANNATTAVUUS-  
LASKENNASSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Joulukuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Susanne Raukola: Toimintolaskennan hyödyntämismahdollisuudet  
asiakaskannattavuuslaskennassa  
Kandidaatintutkielma  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, laskentatoimen opintosuunta  
Ohjaaja Timo Hyvönen  
Joulukuu 2020

---

Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja yritykset joutuvat sopeutumaan pysyäkseen mukana kilpailussa. Kilpailu luo yrityksille paineita tehostaa toimintaansa pienentämättä asiakkaiden kokemaa arvoa. Yritysten arvomaailma on siirtynyt tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Sekä asiakkaiden että yritysten saamaa arvoa voidaan lisätä asiakaskannattavuuslaskennalla. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä hyötyä toimintolaskennalla on asiakaskannattavuuslaskennassa ja kumpi menetelmä on hyödyllisempi: perinteinen vai aikaperusteinen toimintolaskenta.

Tutkimus toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Käsitelty aineisto koostui yhdestä suomalaisesta ja viidestä ulkomaisesta tutkimuksesta, jotka on julkaistu vuosina 2009-2018. Viisi näistä tutkimuksista on toteutettu case-tutkimuksina. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista kaksi on toteutettu perinteistä toimintolaskentaa hyödyntäen ja neljä aikaperusteista toimintolaskentaa hyödyntäen.

Tutkimus pohjautui Faeq Malallah Mahmood Albalakin ja Raid Jasim Majeedin luomaan teoriaan asiakaskannattavuusanalyysin, kustannuslaskentajärjestelmien ja päätöksenteon välisistä yhteyksistä. Teorian hypoteesina on, että asiakaskannattavuusanalyysillä on positiivinen suhde päätöksentekoprosessiin. Teoriapohjassa esitetään kolme pääkohtaa, joihin asiakaskannattavuusanalyysillä on suurin vaikutus: asiakasneuvottelut, markkinointi ja hinnoittelu.

Tarkastellussa kirjallisuudessa toistuu jatkuvasti sama havainto: asiakaskannattavuuslaskennan toteuttaminen ja oikeanlainen hyödyntäminen lisää yrityksen kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Sen avulla pystytään myös saavuttamaan kilpailuetua ja tukemaan johdon päätöksentekoa. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, ettei liikevaihto aina korreloi kannattavuuden kanssa.

Kannattavuuteen vaikuttaa myös valittu laskentamenetelmä. Tarkastellun kirjallisuuden pohjalta voidaan havaita, että aikaperusteinen toimintolaskenta on usein tehokkaampi kuin perinteinen toimintolaskenta, sillä aikaperusteisen mallin käyttö on yksinkertaista ja päivittäminen helppoa. Aikaperusteinen menetelmä tuottaa myös tarkempaa tietoa kustannuksista, sillä se huomioi käyttämättömän kapasiteetin.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella yritysten pitäisi toteuttaa asiakaskannattavuusanalyysi aikaperusteista toimintolaskentaa käyttäen. Sen avulla yritys pystyy ymmärtämään paremmin asiakkaitaan ja tuottamaan heille lisäarvoa.

Avainsanat: asiakaskannattavuuslaskenta, toimintolaskenta, aikaperusteinen toimintolaskenta

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio .....	4
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	5
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Toimintolaskenta .....	7
2.2 Asiakaskannattavuus .....	9
2.3 Asiakaskannattavuuslaskenta .....	9
2.4 Teoriapohja .....	11
3 TOIMINTOLASKENNAN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNASSA .....	14
3.1 Asiakaskannattavuuslaskenta: perinteinen toimintolaskenta .....	14
3.1.1 Ju-fang, C. & Kun-yuan, Y. ....	14
3.1.2 Wei, Z. ....	17
3.2 Asiakaskannattavuusanalyysi: aikaperusteinen toimintolaskenta, .....	18
Järvinen, J. & Väätäjä, K. ....	18
3.3 Asiakaskannattavuusanalyysi palvelualan yrityksissä .....	21
3.3.1 Kosan, L. & Enes, K. & Colak, O. ....	21
3.3.2 Dalci, I. & Tanis, V. & Kosan, L. ....	23
3.3.3 Ardiansyah, B. & Tjahjadi, B. & Soewarno, N. ....	26
4 TULOKSET .....	30
4.1 Tutkimusaineiston koonti .....	30
4.2 Asiakaskannattavuusanalyysin merkitys .....	31
4.3 Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntämiskohteet .....	32
4.4 Perinteinen toimintolaskenta vai aikaperusteinen toimintolaskenta .....	33
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	35
Lähdeluettelo: .....	37

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Nykyinen markkinatilanne on siirtänyt ajatusmaailmaa tuotokeskeisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Keskittymällä asiakassuhteiden tarkasteluun yritys voi saavuttaa kilpailuetua (Ryals, 2008). Kilpailuetu perustuu siihen, miten tehokkaasti pystytään hankkimaan, säilyttämään ja kehittämään asiakkuuksia (Mäntyneva, 2001, 45). Erik van Raaij on tutkimuksessaan ”The implementation of customer profitability analysis: A case study” tutkinut CPA-menetelmää ja todennut, että asiakaskannattavuus voi vaihdella hyvinkin paljon eri asiakkaiden välillä, eikä kannattamattomien asiakkaiden hylkääminen ole välttämättä paras ratkaisu. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla yritys pystyy kehittämään hallitusti ja monipuolisesti koko yrityksen kannattavuutta (Hellman, 2003, 193).

Kannattavuutta parannettaessa yrityksen tulee tarkastella, mitkä toiminnot aiheuttavat kannattamattomien asiakkaiden kannattamattomuuden. Näin kyseisten toimintojen kustannusrakennetta voidaan tarkastella, ja havaittuja epäkohtia muuttaa tehokkaimmiksi. Toimintolaskennan avulla voidaan tarkastella, miksi kannattavat asiakkaat ovat kannattavia, eli mistä johtuu, että heidän kustannuksensa ovat alhaisemmat kuin kannattamattomien. Näin saamme päätöksenteossa hyödynnettävää tietoa siitä, mikä toimii, ja mikä ei. Kustannusten tutkiminen on tärkeää, sillä niillä on suuri merkitys yrityksen hinnoittelulle ja sen vuoksi kilpailukykyyn ja markkinaosuuteen. Mitä kannattavampi yksittäinen asiakas on, sitä kannattavampi koko yritys on.

Asiakaskannattavuuslaskenta tuottaa tietoa kustannusten aiheuttamisperiaatteista antaen tukea yrityksen toiminnan ohjaukseen ja suunnitteluun. Tämän tiedon avulla yksittäisen asiakkaan kannattavuutta voidaan ryhtyä lisäämään. Kannattavuuden kehittämiseen on useita eri vaihtoehtoja. (Järvenpää ym., 2013, 180) Yritys voi esimerkiksi kasvattaa

asiakasuskollisuutta, tarjota määräalennuksia tai kilpailuttaa logistiikkapalvelut. Haasteena asiakaskannattavuuslaskennassa on kuitenkin kannattavuuden pirstaloituminen lukuisiin osatekijöihin, jotka vaikuttavat myös toisiinsa (Hellman, 2003, 130). Varsinkin, jos käytetyt laskentajärjestelmät eivät mahdollista asiakastason seuranta, kaikkien kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille saattaa olla haastavaa (Mäntyneva, 2001, 37). Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat myös asiakkaan tilaukseen liittyvien toimien lisäksi yrityksen omat tehdyt tai tekemättä jätetyt toimenpiteet (Hellman & Värilä, 2009, 128).

Kun yritys tunnistaa kannattamattomat ja kannattavat asiakkaat, pystyy se keskittämään resurssinsa kannattavimpien tai potentiaalisten asiakassuhteiden kehittämiseen. Luomalla arvoa asiakkaille yritys luo arvoa myös omistajille (Peppers & Rogers, 2016, 363). Asiakkuudesta saatavaan arvoon vaikuttaa myös saatujen tuottojen jatkuvuus tulevaisuudessa. Asiakaspääoman arvoa laskettaessa tulisikin huomioida asiakassuhteen historia, nykytilanne ja tulevaisuus. (Hellman ym., 2009, 180)

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa toimintolaskennasta, asiakaskannattavuuslaskennasta sekä niiden vaikutuksista ja hyödyntämismahdollisuuksista yrityksen kannattavuutta lisättäessä. Tavoitteena on selvittää, millaista tietoa toimintolaskenta tuottaa asiakaskannattavuudesta ja pystytäänkö sitä käyttämään asiakaskannattavuuden parantamiseen. Tutkimus rajautuu siis asiakaskannattavuuden tarkastelemiseen toimintolaskennan näkökulmasta.

Tutkimuskysymyksinä toimivat:

*Mitä tietoa asiakaskannattavuusanalyysi tuottaa, ja miten sitä voidaan hyödyntää johdon päätöksenteossa?*

*Onko perinteinen toimintolaskenta vai aikaperusteinen toimintolaskenta hyödyllisempi asiakaskannattavuusanalyysissä?*

Tässä tutkimuksessa asiakaskannattavuutta tarkastellaan katteen avulla. Asiakaskohtainen kate määritellään asiakkaan aiheuttamien tulojen ja kustannusten erotuksen avulla (Alhola & Lauslahti 2006, 82-83). Tutkimuksessa analysoidaan toimintolaskennan käyttämistä kustannusten määrittelyssä perinteisten lisäys- ja jakolaskennan sijasta. Tutkimuksessa vertaillaan myös perinteisen ja aikaperusteisen toimintolaskennan soveltuvuutta asiakaskannattavuuslaskentaan.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena tutkien jo tehtyjä tutkimuksia. Aiemmistä tutkimuksista kootaan teorioita ja tuloksia, joiden perusteella tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastataan luoden uusia tutkimustuloksia. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostetaan kokonaiskuva toimintolaskennan vaikutuksesta asiakaskannattavuuteen ja pyritään tunnistamaan aihealueen mahdollisia ongelmia.

Kirjallisuuskatsaus ei ole vain luettelo aihealueen kirjallisuudesta, vaan kirjallisuutta tarkastellaan kriittisesti ja eri näkökulmista (Bearfield & Eller, 2008, 62). Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, eli tutkittava ilmiö kuvataan laaja-alaisesti ja tarpeen mukaan luokittelemalla tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Menetelmänä käytetään integroivaa kirjallisuuskatsausta, eli tutkittavaa ilmiötä kuvataan mahdollisimman monipuolisesti. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla kirjallisuutta pystytään tarkastelemaan ja arvioimaan kriittisesti (Torraco, 2005, 356.). Tutkimuksen vaiheet ovat tutkimusongelman asettelu, aineiston hankkiminen, arviointi, analyysi sekä tulkinta ja tulosten esittäminen.

Aineisto on kerätty hyödyntäen Tampereen Yliopiston tietokantoja, varsinkin Scopus-tietokantaa. Tutkimuksessa tarkastellaan yhtä suomalaista ja viittä ulkomaista tutkimusta, jotka on julkaistu vuosina 2009-2018. Näistä tutkimuksista kaksi on toteutettu perinteistä toimintolaskentaa hyödyntäen ja neljä aikaperusteista toimintolaskentaa hyödyntäen. Tutkimuksista viisi on toteutettu case-tutkimuksina.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Keskeisinä käsitteinä toimivat toimintolaskenta, asiakaskannattavuus ja asiakaskannattavuuslaskenta.

### 2.1 Toimintolaskenta

Toimintolaskenta on kehitetty perinteisen kustannuslaskentamenetelmän jälkeen tuottaen tarkempaa tietoa resurssien tosiasiallisesta kulutuksesta. Yritysten tuotantoprosessien ja -tekniikan kehittymisen myötä myös kustannuslaskennan on pitänyt kehittyä (Alhola, 2016, 15). Perinteisessä laskennassa kustannukset kohdistetaan jako- tai lisäyslaskennan avulla, kun taas toimintolaskennassa yleiskustannukset kohdistetaan jokaiselle toiminnalle erikseen.

Yrityksen ulkopuolinen vaatimus yleensä synnyttää jonkin toiminnon, joka puolestaan synnyttää useamman toiminnon toimintoketjun. Toimintolaskenta, eli niin sanottu ABC-malli (Activity Based Costing) kohdistaa kustannukset näille toiminnoille sen mukaan, kuinka ne kuluttavat resursseja. Resurssit kohdistetaan erilaisten kustannusajureiden avulla, sillä ne yhdistävät toiminnot resursseihin. (Alhola, 2016, 25)

Toimintoja voidaan luokitella erinäisten periaatteiden avulla laajempiin kategorioihin. Yrityksen onkin syytä tietää, mistä toiminnoista kustannukset johtuvat. Tämä vaatii yleensä toimintoanalyysia, jossa selvitetään yrityksen toiminnot tehtävineen ja ryhmitellään ne toimintojen sisällön perusteella. Toiminnot kannattaakin ryhmitellä toimintoaltaisiin, sillä kaikkien erillisten toimintojen yksittäinen seuraaminen ei ole aina tarkoituksenmukaista (Alhola, 2016, 52). Toimintoanalyysi antaa tietoa siitä, mitä yrityksessä tehdään ja miten toiminnot kytkeytyvät toisiinsa. Asiakaslähtöisestä näkökulmasta on hyvä selvittää, montako eniten resursseja kuluttavasta toiminnosta

liittyy suoraan asiakkaaseen. Tämän avulla usein havaitaan, että suurin osa resursseista kuluu oman organisaation sisäisten asioiden hoitamiseen. (Alhola, 2016, 104)

Toimintanalyysin jälkeen yleiskustannukset kohdistetaan ensin resurssiajurien avulla toiminnoille ja sen jälkeen toimintoajurien avulla laskentakohteille eli tässä tutkimuksessa asiakkaille (Alhola, 2016, 44). Lähes kaikki kustannukset ovat kohdistettavissa jollekin toiminnolle. Lähtökohtana on, että yrityksen kaikki kustannukset kohdistetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan, eikä esimerkiksi jakamalla. Tällöin jakamatta jäävät esimerkiksi ylikapasiteetti- ja tuotekehityskustannukset. (Alhola, 2016, 43) Kustannusten kohdistaminen riippuu valituista laskentaperiaatteista ja ajureista. Ajureina voivat toimia esimerkiksi työntekijöiden työtunnit, asiakaskontaktien määrät tai konetunnit. Väärän ajurin valinta saattaa johtaa virheellisiin lopputuloksiin ja laskennasta saatu hyöty tuhoutuu (Alhola, 2016, 46).

Aikaperusteinen toimintolaskenta on toimintolaskennan yksinkertaisempi muoto, joka tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen kustannusrakenteesta. Aikaperusteisessa toimintolaskennassa kustannukset kohdistetaan suoraan suoritteille käyttämällä ajurina kulunutta aikaa. Tällöin kustannuksia ei kohdisteta erikseen toiminnoille, mikä mahdollistaa käyttämättömän kapasiteetin huomioimisen. (Kaplan, 2007)

Toimintolaskennan teoreettisena pohjana toimii se, että hyödykkeet kuluttavat toimintoja, toiminnot resursseja ja resurssien käytöstä syntyy kustannuksia (Ju-Fang ym., 2008). Toimintolaskentaa onkin aluksi hyödynnetty ainoastaan tuotelaskennassa, mutta myöhemmin sitä on sovellettu muun muassa palvelu-, markkina-alue- tai asiakaslaskennassa (Alhola, 2016, 83). Soveltamisen leviämisen yhteydessä myös toimintoajattelun käsitys on laajentunut, ja usein puhutaankin toimintoperusteisesta johtamisesta (Activity-based Management, ABM), jota hyödynnetään esimerkiksi asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennassa (Alhola, 2016, 84).



## 2.2 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus on laaja käsite, sillä sitä voidaan mitata monella tavalla, ja se muodostuu monesta eri osa-alueesta. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat esimerkiksi tuotekannattavuus, asiakkaan ostotavat ja maksuajat, asiakkaan toiminnan aiheuttamat kustannukset yritykselle sekä asiakkaan tulevaisuus yrityksessä. Asiakkuuden kestolla on myös tärkeä merkitys, sillä suuri osa asiakkaista muuttuu kannattavaksi pidemmällä ajanjaksolla (Hellman ym., 2009, 79; 2009, 120).

Asiakaskannattavuus on moniulotteinen prosessi, johon sisältyy asiakassuhteen sisäinen kannattavuus, ulkoinen kannattavuus ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus (Hellman ym., 2009, 123). Sisäisen asiakaskannattavuuden mittarina toimii asiakkuuden tuloslaskelma, josta saadaan asiakaskohtainen kate. Asiakkaan tuottamista tuotoista vähennetään ensin tuotekustannukset ja mahdolliset alennukset. Tämän jälkeen vähennetään asiakashankinnan, tilauksen ja toimituksen kulut sekä asiakassuhteen hoitoon kuluneet resurssi-, ylläpito- ja kanavakustannukset. Lopuksi katteesta vähennetään mahdolliset poikkeamakustannukset eli esimerkiksi valituskulut, palautukset, peruutukset ja perintäkulut, sekä osuus muista kiinteistä kustannuksista. (Hellman ym., 2009, 126–127) Näin saatua asiakaskohtaista katetta voidaan verrata muiden asiakkaiden katteisiin.

## 2.3 Asiakaskannattavuuslaskenta

Suurimalla osalla yrityksistä asiakaskannattavuuslaskennassa huomioitavat asiakaskohtainen alennus- ja provisiodata ovat yleensä suoraan saatavilla kirjanpitojärjestelmistä. Sen sijaan esimerkiksi asiakastuen ja -palvelun kustannukset vaativat erityistä datankeruuta ja toimintolaskennan hyödyntämistä. Kerätyn datan ja asiakaskannattavuusanalyysin perusteella yrityksen pitäisi pystyä keskittymään keinoihin, joilla muokataan asiakkaiden ostokäyttäytymistä kannattavammaksi. (Smith & Dikolli, 1995)

Toimintolaskentaa hyödynnetään asiakaskannattavuuslaskennassa, sillä sen avulla kustannukset pystytään kohdistamaan yksittäisille asiakkaille paremmin. Toimintolaskennalla on kuitenkin myös haasteensa asiakaskannattavuuslaskennassa, sillä suurin osa toimintolaskentajärjestelmistä on luotu volyyymiperusteisen tuotannon kustannusten laskemiseen. Asiakaskannattavuutta laskiessa ajurit eroavat tuotekohtaista kannattavuutta laskettaessa, joten ajurin valinta on tässäkin kohtaa erittäin kriittinen vaihe. Esimerkiksi toimituskustannusten ajuria valittaessa, asiakaslähtöisessä näkökulmassa asiakkaan etäisyys toimituspisteestä on oleellinen, kun taas tuotenäkökulmasta tuotteiden määrä tai toimituksen paino on merkittävämpi. (Smith ym., 1995)

Asiakaskannattavuuslaskennan avulla saadaan yleensä informaatiota siitä, onko asiakas kannattamaton vai kannattava. Tämän pohjalta yritys yleensä lähtee tekemään päätöksiä, millaisiin asiakkaisiin keskitytään ja miten niihin panostetaan. Kannattamattomia asiakkaita ei välttämättä aina kannata hylätä. Asiakasneuvottelujen kautta voidaan päästä molempia osapuolia tyydyttäviin ratkaisuihin.

Aiemmin on ollut käsitys siitä, että 20 prosenttia asiakkaista luovat 80 prosenttia yrityksen tuotoista (Ju-Fang & Kun-yuan, 2008). William Sheddenin mukaan puolella näistä tuotoista katetaan ne kulut, jotka 30 prosenttia kannattamattomista asiakkaista synnyttävät. Ju-Fangin ja Kun-yuanin (2008) tutkimuksen mukaan yrityksen ei kannattaisi jakaa panoksiaan tasaisesti jokaiseen yksittäiseen asiakkaaseen, vaan erotella asiakkaat kannattavuuden mukaan. Tämän avulla yritys pystyy tukemaan johdon päätöksentekoa ja vähentämään kustannuksia sekä kasvattamaan tuottoja.

Asiakaskannattavuus pystytään laskemaan kustannuslaskentajärjestelmien tuottaman datan perusteella (kaava 1).

$$(1) \quad S = (R-C) / C$$

S=asiakaskannattavuus

R=asiakkaan aiheuttamat tuotot

C=asiakkaan aiheuttamat kustannukset

Ju-Fangin tutkimuksen mukaan asiakkaat voidaan jakaa neljään eri ryhmään: eniten tuottaviin, tuottaviin, alhaisesti tuottaviin ja tuottamattomiin.

CPA (Customer Profitability Analysis) olettaa, että kaikki kustannukset ovat muuttuvia, kohdistettavissa yksittäiselle asiakkaalle ja koskevat tiettyä toimintoa. CPA:n laskennassa voidaan käyttää esimerkiksi toimintolaskentaa (Activity-based costing).

## 2.4 Teoriapohja

Faeq Malallah Mahmood Albalakin ja Raid Jasim Majeedin (2016) artikkelissa ”Customer Profitability Analysis, Cost System Purposes and Decision Making Process: A Research Framework” on luotu teoriapohja asiakaskannattavuusanalyysin, kustannuslaskentajärjestelmien ja päätöksenteon välisille yhteyksille. Teorian hypoteesina on, että asiakaskannattavuusanalyysillä on positiivinen suhde päätöksentekoprosessiin. Asiakaskohtaisen kannattavuuden tietäminen on tärkeää, jotta johto pystyy tekemään yritystä hyödyntäviä päätöksiä. Artikkelin luo teoreettisen viitepohjan asiakaskannattavuusanalyysistä saadun informaation hyödyntämiseen päätöksentekoprosessissa.

Tärkeimmät syyt teoreettisen viitepohjan tekemiselle ovat se, että liikevaihto ei aina kerro nettotulosta ja se, että ilman asiakkaita yrityksellä ei ole järkeä kuluttaa resursseja (Kuchta & Troska, 2007). Tästä syystä asiakaskannattavuusanalyysin tekeminen on merkittävää varsinkin yrityksille, jotka ovat siirtyneet tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. (Albalaki ym., 2016)

Asiakaskannattavuusanalyysia on tutkittu jo aiemmin, mutta sen tutkiminen on suurimmilta osin keskittynyt asiakaskannattavuuslaskennan tärkeyteen, ongelmakohtiin tai laskentametodeihin. Nykykirjallisuudessa ei ole kauheasti tietoa, miten kannattavat asiakkaat erotetaan kannattamattomista. Tähän vaikuttaa aina käytetty laskentamenetelmä, sillä esimerkiksi perinteinen toimintolaskenta antaa erilaiset tulokset kannattavuudesta kuin perinteinen lisäyslaskenta tai aikaperusteinen toimintolaskenta.

(Albalaki ym., 2016) Tässä tutkimuksessa pyritäänkin selittämään sitä, miten eri menetelmien tuottama informaatio eroaa toisistaan.

Asiakaskannattavuusanalyysi koetaan tärkeänä työkaluna yrityksen sisäisessä laskennassa ja kannattamattomien asiakkaiden erottamisessa kannattamattomista. Analyysin avulla yritys pystyy erottelemaan ja ymmärtämään asiakaskatteen muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Sen avulla yritys pystyy myös selvittämään, millaisilta asiakkailta korkeimmat tuotot saadaan, ja mistä se johtuu. Analyysin merkitys korostuu yrityksen kasvaessa ja asiakkaiden lisääntyessä. Tärkeintä asiakaskannattavuusanalyysissa on ymmärtää, millaisilla asiakkailla on korkeat ja millaisilla matalat kustannukset. Analyysin tulos on aina tekijästä riippuvainen, sillä tuloksiin vaikuttavat aina valitut kustannukset, markkinatilanne, kustannusten jäljittämismetodit ja laskentamenetelmät. (Albalaki ym., 2016)

Asiakaskannattavuusanalyysin tuottaman tiedon avulla yritys pystyy parantamaan ja muokkaamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä esimerkiksi kannattamattomasta käyttäytymisestä kannattavaan. Johtajat saavat myös tietoa siitä, mitkä toiminnot eivät ole kannattavia ja miten niitä pystyttäisiin kehittämään. Analyysin tuottama data on tärkeää, sillä juuri sen avulla kannattamattomat asiakkaat erotetaan kannattavista, ja johto pystyy tekemään päätöksiä tämän tilanteen muokkaamiseksi. Tämä antaa mahdollisuuden johtaa asiakkaita tuottonäkökulmasta. Tämän lisäksi asiakaskannattavuusanalyysi ja sen tuomat mahdollisuudet lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskohtaista kannattavuutta. (Albalaki ym., 2016)

Johdon tekemät päätökset voivat liittyä esimerkiksi siihen, miten asiakassuhteita ylläpidetään, millaista asiakashankintaa tulevaisuudessa tehdään, miten asiakkaista saataisiin kannattavampia ja miten asiakkaiden palvelua tehostettaisiin. Teoriapohjassa esitetään kolme pääkohtaa, joihin asiakaskannattavuusanalyysillä on suurin vaikutus. Yritys voi käyttää analyysin tuottamaa dataa esimerkiksi neuvotteluissa asiakkaiden kanssa. Johto pystyy panostamaan kannattavimpien asiakkaiden tärkeimpiin tarpeisiin ja tarjoamaan etuja, joiden avulla esimerkiksi asiakkaan uskollisuus lisääntyy. Toinen ja kolmas tärkeä datan hyödyntämiskohde on yrityksen markkinointistrategia ja tuotteiden

hinnoittelu. Analyysin tuottaman datan avulla yritys pystyy keskittämään markkinointiaan tietylle asiakasryhmälle, jotta heidän käyttäytymisensä muuttuisi ja kannattavuus kasvaisi. Kannattavuutta yritys voi myös kasvattaa asiakaskohtaisen hinnoittelun avulla. (Albalaki ym., 2016)

Asiakaskannattavuusanalyysi on hyödyllinen myös tulevaisuuden tuottojen ja päätösten aiheuttamien muutosten seurauksien ennustamisessa. Tärkeintä ei ole, miten analyysi toteutetaan vaan, miten sen tuloksia hyödynnetään. Tuloksien avulla yritys pystyy esimerkiksi pienentämään kustannuksia kuitenkin vähentämättä asiakastyytyvyyttä. Asiakaskannattavuuslaskenta tuottaa myös tietoa kustannuseroista, jotka aiheutuvat uusasiakashankinnasta tai nykyisten asiakkaiden säilyttämisestä. (Albalaki ym., 2016)

Asiakaskannattavuusanalyysin onnistumiseen vaikuttaa valitun laskentajärjestelmän soveltuvuus ja olennaisuus. Toimiva laskentajärjestelmä huomioi asiakkaiden, tuotteiden ja markkinakentän tasapainon. Yritys tarvitseekin useita eri laskentajärjestelmiä, sillä analysoitavia kohteita on useita, ja näille jokaiselle tulee valita oma laskentajärjestelmä. Asiakaskannattavuusanalyysia tehdessä yrityksen tulee laskea esimerkiksi itse tuotteen hinta, tuotettujen palveluiden kustannukset ja toimintojen tehokkuus. Näiden laskelmien tekemiseen yrityksen kannattaisi käyttää eri laskentajärjestelmiä, vaikka monien tutkimusten mukaan yrityksillä on usein vain yksi kustannuslaskentajärjestelmä. Tässä teoriapohjassa esitellään kaksi tarkoitusta kustannuslaskentajärjestelmille: tuotteen suunnittelu ja kustannusten hallinta. (Albalaki ym., 2016)

Monet yritykset haluavat käyttää kustannuslaskentajärjestelmää, jonka tuottamaa dataa pystytään hyödyntämään sekä hallinnollisissa että operatiivisissa päätöksissä. Teoriassa oletetaan, että asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen päätöksenteossa on tehokkaampaa, jos kustannuslaskentajärjestelmän tuottamaa dataa käytetään kustannusten hallinnassa ja tuotesuunnittelussa. (Albalaki ym., 2016)

## **3 TOIMINTOLASKENNAN HYÖDYNTÄMINEN ASIAKASKANNATTAVUUSLASKENNASSA**

### **3.1 Asiakaskannattavuuslaskenta: perinteinen toimintolaskenta**

#### **3.1.1 Ju-fang, C. & Kun-yuan, Y.**

Toimintolaskennan hyödyntäminen asiakaskannattavuusanalyysissä on monivaiheinen prosessi. Yrityksen tulee ensin määrittellä kaikki toiminnot, joita käytetään hyödykkeiden valmistamisesta asiakkaalle toimitukseen asti. Tämän jälkeen tulee määrittellä tehtävät, jotka toiminnot suorittavat. Yksi toiminto voi siis suorittaa useamman tehtävän, sillä ei välttämättä ole ajankäytön kannalta järkevää jakaa kaikkia yksittäisiä tehtäviä omille toiminnoilleen. Esimerkiksi kuljetustoimintoon voi sisältyä kuljetus tehtaalta kuljetusfirmalle ja kuljetusfirmalta kotiovelle, jos kuljetus on jaettu eri osiin. (Ju-fang ym., 2008)

Toimintojen määrittelyn jälkeen niille tulee valita ajurit, joiden perusteella määritellään, kuinka paljon toimintoa on käytetty. Ajurin valinta tulee tehdä huolella, sillä väärä kohdistin saattaa johtaa virheellisiin lopputuloksiin. Tässä kohtaa tulee huomioida myös käyttämätön kapasiteetti, sillä sen huomioimatta jättäminen vääristää tuloksia. Jos asiakkaille kohdistetaan kustannuksia vain käytettyjen toimintojen mukaan, jää käyttämättömän kapasiteetin kustannukset jakamatta ja huomioimatta. (Ju-fang ym., 2008)

Jokaisen asiakkaan kustannukset voidaan siis laskea erikseen näiden toimintojen avulla. Tässä kohtaa tulee kuitenkin miettiä, onko yksittäisten asiakkaiden kustannusten analysointi järkevää vai pitäisikö kustannuksia analysoida jakamalla asiakkaat segmentteihin. Osa kustannuksista, kuten alennukset, kohdistuvat automaattisesti suoraan

asiakkaille, mutta suurin osa pitää kohdistaa toimintojen avulla. Toimintojen kohdistamisen kautta saadaan asiakaskohtainen kannattavuus.

Ju-fangin ja Kun-yuanin (2008) Kiinassa toteutetussa case-tutkimuksessa on tutkittu 10 eri asiakasta ja näiden kustannuksia sekä tuottoja. Tutkimuksesta selvisi, että asiakas, jonka käyttökate on suurin, ei ole kannattavin, eikä asiakas, jonka käyttökate on pienin, ole kannattamattomin. Tässä tutkimuksessa kannattavuutta on analysoitu käyttökateprosentin avulla, eli asiakaskohtaisen käyttökateen suhteella asiakkaan osuuteen liikevaihdosta. Näiden tulosten avulla yritys pystyy tekemään päätöksiä koskien eri asiakasryhmiä ja niihin kohdistuvia toimia.

Asiakaskannattavuuslaskennassa tulisi huomioida olemassa olevien asiakkaiden lisäksi tulevat asiakkaat sekä nykyisten asiakkaiden tulevat tuotot. Näiden tulevien tuottojen analysoimisessa tulisi huomioida uusasiakashankinta, uusien tuotteiden myyntihinnat ja toimintoketjujen, kuten valmistamisen, kustannukset. Tärkeää on myös huomioida alalla tapahtuvat muutokset ja yrityksen toimintaympäristö. Yrityksen tuleviin tuottoihin vaikuttavat merkittävästi esimerkiksi markkinatilanne ja kilpailijoiden kehitys. (Ju-fang ym., 2008)

Toimintolaskenta tuottaa siis asiakkaiden kannattavuudesta monipuolista tietoa, jota yrityksen johto voi hyödyntää päätöksenteossaan. Toimintolaskennan avulla yritys pystyy esimerkiksi erottelemaan voittoa tuovat ja tappiolliset asiakkaat. Laskenta tuottaa myös hyödyllistä tietoa toiminnoista ja niiden kustannuksista. Yritys pystyy analyysin avulla esimerkiksi karsimaan tarpeettomia toimintoja, pienentämään kalliiden toimintojen kustannuksia tai käyttämään resursseja tehokkaammin. (Ju-fang ym., 2008)

Asiakaskannattavuus koostuu monesta eri tekijästä ja siihen vaikuttavat kustannusten ja tuottojen lisäksi monet inhimillisetkin tekijät. Ju-fangin ja Kun-yuanin (2008) tutkimuksessa on esitelty neljä eri tekijää, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen: asiakaskäyttäytyminen, tilaustavat, toimitusaika ja logistiikka. Kannattavan asiakaskäyttäytymisen perusta syntyy asiakasuskollisuudesta. Uskollinen asiakas ostaa

kaiken tarvitsemansa yritykseltä, eikä joka oston yhteydessä lähde kilpailuttamaan hintoja muiden yritysten kanssa. Näin tekevät uskottomat asiakkaat, jotka poukkoilevat yrityksestä toiseen. Kun yritys huomaa tämän, pystyy se keskittymään uskollisiin asiakkaisiin ja lisää näin kannattavuuttaan.

Toisena tekijänä tässä Ju-fangin ym. (2008) tutkimuksessa on käsitelty tilaustapaa. Edullisimpana tilaustapana pidetään internetiä, posti- ja puhelinmyynnin vaatiessa yrityksen myyntiorganisaation resursseja. Kun yritys tunnistaa asiakkaiden tilaustavat, se voi yrittää muokata asiakkaiden käytösmaalleja elektronisia tilauksia kohti. Myös asiakkaan toimitusaikavaatimus vaikuttaa asiakkaan kannattavuuteen. Mitä pidempi toimitusaikavaade, sitä tehokkaammin yritys pystyy yhdistelemään toimituksia ja samalla näiden kustannuksia.

Viimeisimpänä kannattavuustekijänä tutkimuksessa on käsitelty logistiikkaprosessia. Logistiikkaprosessin kannattavuuteen vaikuttavat tilauksen koko, ennustettavuus, mittatilaus- tai standardituotteet ja tilauksen vaatima erikoiskäsittely. Mitä enemmän asiakas tilaa kerralla, sitä parempi asiakkaan käyttökate on. Sama pätee myös ennustettavuuteen. Jos asiakkaan tilaus pystytään ennustamaan, sen tuottaminen ja tilauksen muut vaiheet ovat paremmin suunniteltavissa, jolloin kannattavuus paranee. Myös asiakkaan tilauksen sisältö on oleellinen. Jos asiakas tilaa mittatilaustuotteita, niihin joudutaan kohdistamaan paljon enemmän resursseja kuin standardituotteisiin, vaikka myyntihinta ei nouse samassa suhteessa. Sama pätee myös erikoiskäsittelyä, kuten tietyn lämpötilan, vaativiin tuotteisiin. Tämä kasvattaa kustannuksia, mutta ei samassa suhteessa tuottoja. (Ju-fang ym., 2008)

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että erityyppiset asiakkaat vaativat erilaista huomioita. Parhaiten tuottaviin asiakkaisiin tulee kiinnittää huomiota, sillä he ovat yleensä uskollisia, eli maksavat ehkä korkeampaa hintaa, jota kilpailijat tarjoavat. Tällaisille asiakkaille tulee tarjota erilaisia kannustimia, kuten alennuksia, jotta he säilyttävät uskollisuutensa.



Vähemmän tuottavien asiakkaiden kannalta toimintolaskenta on tärkeää, sillä näiden kohdalla kustannusten alentaminen lisää kannattavuutta. Vähiten tuottavien asiakkaiden kohdalla täytyy keskittyä sekä kustannuksien pienentämiseen ja sen epäonnistuessa tuottojen parantamiseen. Ju-fangin ym. mukaan (2008) kannattamattomia asiakkaita ei kannata hylätä, sillä uuden asiakkaan hankkiminen aiheuttaa viisinkertaiset kustannukset vanhan asiakkaan pitämiseen nähden.

### 3.1.2 Wei, Z.

Zhao Wein (2011) tutkimus on toteutettu Shenyang Ligongin Yliopistossa Kiinassa. Tutkimuksessa esitellään ensin yleisesti toimintolaskentaa, sen eroja perinteisiin laskentamenetelmiin ja toimintolaskennan hyötyjä. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti asiakaskannattavuusanalyysin muodostaminen ja sen tuomat hyödyt.

Wein (2011) tutkimuksessa toteutetaan asiakaskannattavuusanalyysi toimintolaskentaa käyttäen. Asiakaskannattavuusanalyysia ei voida muodostaa ilman kustannuksista, tehdystä työstä ja kustannuskohteista saatua dataa. Data tulee kerätä ja ryhmitellä järkevästi, analyysin tavoitteita palvellen. Tässä tutkimuksessa toiminnot on luokiteltu neljän eri tason avulla.

Ensimmäisenä tasona toimii tehdastason toiminnot, eli toiminnot, jotka vaikuttavat koko tehtaan toimintaan, esimerkiksi johdon ja hallinnon kustannukset. Seuraavana tasona toimii tuotetaso. Tähän tasoon kuuluu toiminnot, jotka liittyvät tiettyyn tuotteeseen, esimerkiksi tuotteen suunnittelu. Tuotetason toiminnon ajurina voi toimia esimerkiksi konetunnit. Kolmantena tasona toimii erätaso, johon kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät vain yhteen tiettyyn erään, esimerkiksi erän tarkastus ja ajurina erien määrä. Viimeisempänä tasona toimii yksikkötaso, johon liittyvät toiminnot, jotka pystytään jäljittämään vain yhteen tuotteeseen, esimerkiksi välitön työ. Tällaisen toiminnon ajurina toimii usein työ- tai konetunnit. (Wei, 2011)

Kustannusten kohdistaminen vaatii yrityksen toiminnan prosessien tuntemista ja kerättyä dataa. Toimintolaskenta vaatii täysin erilaisen näkökulman perinteisiin laskentamenetelmiin verrattuna, sillä kustannusajureita saatetaan hyödyntää monen eri toiminnon kustannusten allokoinnissa. Wein (2011) tutkimuksessa selvisi, että alhaisen volyymin tuotteet, joilla oli suuret transaktiokustannukset, olivat kannattamattomia.

Jos ajurit valitaan oikein, toimintoajurien avulla kustannukset saadaan jaettua arvoa lisääviin tai arvottomiin ja kustannusajurien avulla volyymiin tai transaktioihin liittyviin. Tämä hyödyttää yritystä kulujen hallinnoimisessa. Toimintoajurien valinnassa pitää olla huolellinen, sillä väärän ajurin valinta saattaa aiheuttaa eroja kustannuksien allokoinnissa. (Wei, 2011)

Wein (2011) tutkimuksen johtopäätöksenä on se, että kannattavuusanalyysi ei saisi olla itsestäänselvyys yhdellekään yritykselle. Sen avulla yritys pystyy keskittymään kustannusten hallitsemiseen. Varsinkin, kun kyse on tietyn asiakkaan kustannuksista, analyysin avulla yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaalta saatuun tuottoon. Hyvin toteutettu toimintolaskentajärjestelmä auttaa johdon päätöksenteossa ja vahvistaa sen avulla myös koko yrityksen suorituskykyä.

### **3.2 Asiakaskannattavuusanalyysi: aikaperusteinen toimintolaskenta, Järvinen, J. & Vääätäjä, K.**

Järvisen ja Vääätäjän (2018) tutkimuksessa todetaan vain muutaman tutkimuksen perehtyneen olosuhteisiin, joissa yritysten pitäisi keskittyä asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksessa vastataan kysymykseen, pitäisikö asiakkaat analysoida yksittäin vai segmentteihin. Tutkimuksessa esitellään toimintolaskennan mahdollisuudet yksittäisen asiakkaan ja asiakassegmentin kannattavuuden laskennassa.

Järvisen ym. (2018) tutkimuksessa on käytetty osallistuvaa tutkimustapaa, eli tutkijalla on mahdollisuus osallistua itse tutkimukseen. Tämän avulla on saatu tietoa, jota ei

välttämättä saataisi perinteisillä menetelmillä. Tutkimuksen kohteena oli kolme case-yritystä eri toimialoilta. Yrityksille määriteltiin aluksi osaston kokonaiskustannukset, jonka jälkeen luotiin aikaperusteinen toimintolaskentamalli kustannuksien jakamisesta toiminnoille.

Ensimmäisen case-yrityksen kohdalla suurin ero perinteisen ja aikaperusteisen toimintolaskennan välillä oli mahdollisuus pureutua yksittäisten prosessien kiertonopeuksiin. Aikaperusteisen toimintolaskennan avulla löydettiin syy, miksi saman tuotteen kustannukset vaihtelevat asiakkaiden välillä. Kustannusten vaihtelu riippui toimituskanavasta ja käsittelytavasta. Perinteinen toimintolaskenta allokoii kustannukset tuoteryhmille, kun taas aikaperusteinen toimintolaskenta huomioi tuoteryhmien sisällä tapahtuvat resurssikäytön vaihtelut, ja jäljittää ne yksittäisille asiakkaille. Yksittäisen asiakkaan kustannukset vaihtelevat sidosryhmien käyttäytymisen, jakelukanavien ajankäytön ja kapasiteetin hyödyntämisen mukaan. (Järvinen ym., 2018)

Järvisen ym. (2018) mukaan tärkeää on ERP-järjestelmien tuottama yksityiskohtainen tietoa ajankäytöstä verrattuna manuaalisesti laskettuun standardiajankäyttöön. Aikaperusteisen toimintolaskennan myötä yritys sai uutta tietoa, jonka avulla päätöksenteko siirtyi tuotekeskeisestä näkökulmasta asiakaslähtöiseen.

Toisena case-yrityksenä toimi yritys, joka valmisti pakkausmateriaaleja. Vuosien aikana yrityksen tuotteiden kysyntä oli laskenut, ja yritys joutui tiukkaan kilpailuun muiden valmistajien kanssa. Tämän tuloksena nettotuotot olivat kääntyneet lieviksi tappioiksi, jonka vuoksi yritys halusi tunnistaa kannattamattomat tuotteet ja asiakkaat. (Järvinen ym., 2018)

Aikaperusteisen toimintolaskennan avulla yritys pystyi tunnistamaan asiakkaat, jotka tuottivat isoimmat tappiot. Tunnistamisen myötä se pystyisi keskittymään näiden asiakkaiden kannattavuuden parantamiseen tai vaihtoehtoiseen hylkäämiseen. Yritys muutti hinnoitteluaan asiakaskohtaisemmaksi, asetti tiettyjen tuotteiden tilausmäärille minimin ja loi palveluhinnaston uusien tuotteiden esittelylle. Pitkäaikaisena keinona

yritys keskittyi korkeita kustannuksia aiheuttavien toimintojen analysoimiseen ja kehittämiseen. (Järvinen ym., 2018)

Vaikeuksia tuotti kuitenkin aikaperusteisen toimintolaskennan vaatiman datan tuottaminen ja raportointi. Toisilla tuotantolinjoilla aikayhtälöt muodostuivat helposti, toisilla taas vertailukelpoisten lukujen tuottaminen vaati paljon resursseja. Lopulta aikayhtälöt kuitenkin olivat vertailukelpoisia ja yritys pystyi hyödyntämään aikaperusteisen toimintolaskennan tuottamaa dataa. (Järvinen ym., 2018)

Kolmantena case-yrityksenä tutkimuksessa toimi metallituotteiden valmistaja ja jakelija. Yritys tarjoaa standardituotteiden lisäksi mittatilaustuotteita, jotka vaikuttavat kustannusrakenteeseen. Myös tälle yritykselle luotiin aikaperusteisen toimintolaskennan ja ERP-järjestelmän avulla malli, joka mittasi resurssien käyttöä ja yrityksen kapasiteetin käyttöastetta. Aikaperusteinen toimintolaskentamalli koettiin erittäin hyödylliseksi tilanteissa, joissa asiakkaiden tuotot vaihtelivat kausittain. Haasteen kannattavuuden analysoimiselle tuotti kysynnän vaihtelut.

Järvisen ja Vääätäjän tutkimuksesta voidaan siis päätellä, että aikaperusteinen toimintomalli huomioi resurssikäytön vaihtelut, ja jäljittää ne asiakkaille, kun taas perinteinen toimintolaskenta allokoit kustannukset tuoteryhmille. Tämä aiheuttaa eron kustannuksissa. Aikaperusteisella toimintolaskentamallilla pystyttiin myös tunnistamaan kannattamattomat asiakkaat, ja tekemään päätöksiä kannattavuuden edistämiseksi.

### 3.3 Asiakaskannattavuusanalyysi palvelualan yrityksissä

#### 3.3.1 Kosan, L. & Enes, K. & Colak, O.

Kosanin, Enesin ja Colakin (2013) tutkimus on toteutettu matkailualan case-yrityksestä. Tutkimuksessa hyödynnetty data kerättiin haastattelujen ja muun tarkastelun avulla. Tutkimuksen alussa huomattiin, että yrityksellä oli jo kolmen toiminnon kannattavuusmalli. Tämä malli ei kuitenkaan tuottanut tietoa asiakasryhmien kannattavuudesta, joten tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa laskelmat asiakasryhmien kannattavuudesta.

Case-yrityksen kannattavuusmallin kolme toimintoa olivat majoitus, retket ja kuljetus. Välittömät kustannukset allokoitiin kuukausittain näille toiminnoille ja välilliset kustannukset vaikuttivat vain kokonaistulokseen. Mallissa ei siis huomioitu erillisiä asiakasryhmiä, vaikka yrityksellä on kuitenkin erisuuruinen provisio asiakasryhmän mukaan. Tästä syystä asiakasryhmäkohtainen kannattavuusmalli olisi hyödyllisempi. Kustannukset piti siis laskea ja analysoida jokaiselle ryhmälle erikseen. (Kosan ym., 2013)

Toimintoperusteista kannattavuusmallia luodessa tärkeä huomio provision suuruuden lisäksi on asiakasryhmän välillisten kustannusten osuus. Vaikka erään asiakasryhmän myyntituotot ovat suurimmat, toisen asiakasryhmän tuottama kate on kuitenkin suurempi. Tässä kannattavuusmallissa välittömät kustannukset jaettiin suoraan asiakasryhmille asiakasmäärien mukaan. (Kosan ym., 2013)

Asiakaskannattavuuslaskennan onnistumisessa olennaista on välillisten kustannusten kohdistaminen asiakkaille. Tässä tutkimuksessa välilliset kustannukset kohdistettiin juuri toimintolaskennan avulla ensin kustannuspaikoille ja sen jälkeen asiakasryhmille. Toiminnoille valittiin niiden kulumista kuvaavat ajurit. Esimerkiksi puhelukustannukset jaettiin kustannuspaikoille asiakasmäärän mukaan. Tämän jälkeen jokaiselle

asiakasryhmälle lasketaan käytön mukainen osuus kustannuspaikan kustannuksista. Majoitus- ja kuljetustoiminnan kustannukset jakautuvat kaikille asiakkaille, mutta retkikustannukset vain asiakkaille, joilta on saatu retkiin liittyviä tuloja. Välillisten kustannusten määrittämisen jälkeen saadaan malli asiakasryhmäkohtaisesta kannattavuudesta ja asiakasmäärällä jaettuna asiakaskohtaisesta kannattavuudesta. (Kosan ym., 2013)

Taulukko 1 Asiakaskannattavuusanalyysi perinteisellä toimintolaskennalla

<b>Asiakasryhmä</b>	<b>Tulot</b>	<b>Yleiskustannukset</b>	<b>Tuotto</b>	<b>Tuotto per asiakas</b>
Ryhmä 1	1 171 095 €	282 046 €	889 049 €	91 €
Ryhmä 2	111 443 €	57 240 €	54 203 €	16 €
Ryhmä 3	739 091 €	316 698 €	422 393 €	20 €
Yhteensä	2 021 629 €	655 984 €	1 365 645 €	40 €

Kosanin ym. (2013) tutkimuksen tuloksena eri asiakasryhmille saatiin laskettua kannattavuudet ja huomattiin, että kannattavimmalla asiakasryhmällä oli myös paras kate. Taulukosta (taulukko 1) huomataan myös, että asiakasryhmällä, jolla on suurimmat tuotot, ei ole suurin osuus kustannuksista. Myyntituotot eivät välttämättä ole aina samassa suhteessa kannattavuuden kanssa. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla yritys voi lähteä kehittämään kannattamattoman asiakasryhmän kannattavuutta ja ylläpitämään voitokkaan asiakasryhmän uskollisuutta.

### 3.3.2 Dalci, I. & Tanis, V. & Kosan, L

Ilhan Dalcin, Veyis Taniksen ja Levent Kosan (2009) tutkimus “Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel” on julkaistu vuonna 2009 ja sen tarkoituksena on esitellä asiakaskannattavuusanalyysi turkkilaiselle hotellille käyttäen aikaperusteista toimintolaskentaa.

Dalciin ym. (2009) mukaan asiakaskohtaisten kustannusten ymmärtäminen on tärkeää jokaiselle yritykselle, sillä sen avulla pystytään parantamaan koko yrityksen kannattavuutta. Asiakaskannattavuusanalyysin tuloksia pystytään hyödyntämään johdon päätöksenteossa. Tämä kuitenkin vaatii sopivien kustannuslaskentajärjestelmien käyttöä.

Asiakaskannattavuusanalyysi mahdollistaa tuottojen ja kustannusten jakamisen tietyille asiakasryhmille, minkä avulla saadaan asiakaskohtainen kate. Tämä on erityisen tärkeää palvelualoilla, sillä tuotetut hyödykkeet ovat immateriaalisia ja kustannukset ovat lähinnä aikaperusteisia (Dalci ym., 2009). Zeithamlin ja Bitnerin (1996) mukaan uuden asiakkaan hankkiminen on palvelualalla viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan ylläpito. Tämän vuoksi asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen on oleellista, jotta nykyisistä asiakassuhteista saataisiin kannattavampia.

Toimintolaskennan hyödyntäminen asiakaskannattavuuslaskennassa vahvistaa analyysin laatua ja on tarkempi kuin perinteinen käyttökateanalyysi. Sen avulla yrityksen johto pystyy myös paremmin tunnistamaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. (Dalci ym., 2009) Cooperin ja Kaplanin (1992) mukaan toimintolaskennan käyttö on johtanut yritysten kannattavuuden kasvamiseen.

Dalciin ym. (2009) tutkimuksessa on kuitenkin huomioitu myös toimintolaskentajärjestelmän haitat. Toimintolaskentajärjestelmän käyttöönotto voi olla aikaa vievää, jos toimintoja on liikaa, tai jos ne eivät ole helposti ymmärrettävissä. Monimutkainen laskentajärjestelmä voi johtaa virheellisiin tuloksiin ja sen päivittäminen vie aikaa ja tuottaa kustannuksia. Tästä syystä tutkimuksessa on esitelty aikaperusteinen

toimintolaskenta. Aikaperusteisen toimintolaskentamallin luominen on tehokkaampaa ja halvempaa ja se mahdollistaa kustannusten allokoimisen käytännön kapasiteetin mukaan. Aikaperusteinen toimintolaskenta ei laske mukaan työntekijöiden taukoihin käyttämää aikaa, ja sen avulla pystytään helposti selvittämään aika, joka toiminnon suorittamiseen kuluu, ilman työntekijöiden haastattelemista.

Analyysin tuloksena pystytään helposti selvittämään mitkä asiakkaat kuluttavat eniten yrityksen aikaa ja resursseja, ja miten näiden asiakkaiden käyttäytymistä voitaisiin muuttaa. Aikaperusteinen toimintolaskenta ei ole ollut palvelualalla isossa roolissa, vaikka muilla aloilla sitä on hyödynnetty. Tässä Dalcin ym. (2009) tutkimuksessa keskitytäänkin Turkissa toimivaan hotelliin.

Hotelli on aiemmin käyttänyt asiakaskannattavuusanalyysissa perinteistä toimintolaskentaa, mutta antoi nyt tutkijoille luvan toteuttaa yritykselle aikaperusteiseen toimintolaskentaan perustuvan kannattavuusmallin. Malli on luotu keräämällä dataa toimintojen suorittamiseen kuluvasta ajasta ja laskemalla näistä keskiarvot. Kustannukset allokoitiin asiakassegmenteille kerätyn aikadatan perusteella. Luotua kannattavuuslaskelmaa verrattiin yrityksen aiempaan perinteisellä toimintolaskennalla luotuun malliin. (Dalcin ym., 2009)

Asiakkaat jaettiin kahdeksaan segmenttiin: yritysten johtajiin, matkatoimistojen asiakkaisiin, valtion johtotehtävissä oleviin, asiakkaisiin, jotka eivät ole tehneet varausta, ammattilaisurheilujoukkueisiin, juhlien järjestäjiin, juhlien osallistujiin ja baarin sekä viihdepalveluiden käyttäjiin. Toiminnoiksi hotellissa tunnistettiin markkinointi, aulapalvelu, taloudenhoito, ruuan valmistus ja tarjoilu, juomatarjoilu sekä juhlatilojen valmistelu. Alkuperäisessä toimintolaskentamallissa kustannukset jaettiin ensin kustannuspaikoille ja sen jälkeen toiminnoille. Hotellin ylläpitokustannukset jaettiin asiakkaille työntekijöiden arvioiden perusteella, sillä niitä ei pystytty jäljittämään millään ajurilla suoraan asiakkaille. Aikaperusteisessa toimintolaskentamallissa toiminnoille luotiin sen sijaan aikayhtälöt, joiden avulla kustannukset jäljitettiin asiakkaille. (Dalcin ym., 2009)



Taulukko 2 Kannattavuusanalyysi perinteisellä ABC-mallilla ja uudella TDABC-mallilla

Asiakassegmentti	Tuotot	Perinteinen ABC tuotto-%	TDABC tuotto-%	Erotus
Ryhmä 1	948 385	32 %	42 %	10 % -yks.
Ryhmä 2	216 433	3 %	2 %	- 1 % -yks.
Ryhmä 3	146 887	- 2 %	5 %	7 % -yks.
Ryhmä 4	315 117	15 %	12 %	- 3 % -yks.
Ryhmä 5	160 087	- 1 %	2 %	3 % -yks.
Ryhmä 6 ja 7	942 892	40 %	29 %	- 11 % -yks.
Ryhmä 8	576 000	13 %	7 %	- 6 & -yks.
Total	3 305 801			

Taulukosta (taulukko 2) huomataan, että analyysin laskentamenetelmä vaikuttaa kustannusten suuruuteen ja sen kautta tuotto-%:iin. Aikaperusteisen toimintolaskennan avulla kaikki asiakasryhmät voidaan todeta kannattaviksi, vaikka perinteisen menetelmän mukaan ryhmät 3 ja 5 ovat kannattamattomia. Analyysin avulla johto pystyy tekemään toimia, joilla se voi lisätä vähiten kannattavien asiakkaiden kannattavuutta.

Taulukosta (taulukko 2) huomataan myös, että ryhmät 3 ja 5 ovat perinteisen toimintolaskentamallin mukaan kannattamattomia. Tämä johtuu siitä, että käyttämättömän kapasiteetin kustannus jakautuu näille asiakasryhmille. Tällöin hotellin johto saattaa nostaa näiden asiakasryhmien hintoja, mikä saattaa johtaa siihen, että asiakkaat menetetään kilpailijoille. Aikaperusteisen asiakaskannattavuusanalyysin avulla kuitenkin huomataan, että matalatuottoisetkin asiakkaat ovat kannattavia.

Tutkimuksen johtopäätöksinä todetaan, että perinteinen toimintolaskenta on tehokas laskentamenetelmä kannattavuusanalyysin tekemiseen, mutta se jättää täysin huomiotta käyttämättömän kapasiteetin. Perinteinen toimintolaskenta ei välttämättä huomioi myöskään erilaisten asiakkaiden resurssien kuluttamista. Aikaperusteisen toimintolaskennan implementoiminen asiakaskannattavuusanalyysiin onnistuu aikayhtälöiden avulla. (Dalci ym., 2009)

Kyseisessä case-yrityksessä työntekijöillä on suurin vaikutus hotellin kannattavuuteen. Sen vuoksi hotellin johtajien tulisi keskittyä kapasiteetin eli työntekijöiden työajan hyödyntämiseen. Tämän voi tehdä esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä ja tarjoamalla erilaisia kannustimia. Kapasiteettia voidaan myös siirrellä eri osastojen välillä, jotta se tasapainottuisi ja käyttö maksimoituisi. Kun työvoiman käyttö on hyvin suunniteltu, voidaan työntekijöille tarjota pidempiaikaisia sopimuksia ja tämän avulla lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. (Dalci ym., 2009)

Asiakaskannattavuusanalyysin myötä hotellin johto pystyy myös paremmin johtamaan asiakassuhteitaan. Yritys voi esimerkiksi houkuttaa kannattavia asiakkaita sesonkiaikaan tai neuvotella sopimuksista asiakkaiden kanssa. Sen ei välttämättä kannata käyttää resursseja kannattavien asiakkaiden tuottojen lisäämiseen, vaan asiakasuskollisuuden parantamiseen. (Dalci ym., 2009)

### **3.3.3 Ardiansyah, B. & Tjahjadi, B. & Soewarno, N.**

Ardiansyahin, Tjahjadin ja Soewarnon (2016) tutkimuksessa ”Measuring customer profitability through time-driven activity-based costing: a case study at hotel x Jogjakarta” toteutettiin case-tutkimus viiden tähden hotellissa. Hotellille toteutettiin aikaperusteisen toimintolaskennan avulla asiakaskannattavuusmalli, joka tuotti yksityiskohtaista tietoa asiakkaiden kannattavuudesta. Aiempi perinteinen kustannuslaskenta ei pystynyt tuottamaan samanlaista tietoa. Toimintolaskenta on kannattava menetelmä palvelualoilla, sillä yritykset eivät tuote konkreettisia tuotteita

vaan aineettomia palveluita, joiden kustannuksia on vaikea arvioida. Toimintolaskennan avulla kustannukset pystytään allokoimaan tarkasti kustannuspaikoille. Tämän avulla voidaan analysoida kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat.

Ardiansyahin ym. (2016) tutkimus on toteutettu indonesialaiselle hotellille, sillä kilpailu Aasian markkinoilla on lisääntynyt, ja asiakaskannattavuusanalyysin avulla yritys pystyisi saavuttamaan kilpailuetua. Palvelualalla haasteena on kustannusinformaation kehittäminen strategisten päätösten ja hinnoittelun tukemiseksi. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla saadaan tietoa asiakkaiden tarpeista ja siitä, mitä niiden täyttäminen kustantaa. Analyysin tuottama tieto hyödyttää myös asiakkaiden kannattavuustason tunnistamisessa, ja tasoon perustuvien päätösten tekemisessä. Yritys, jolla on yksityiskohtaisempaa dataa asiakaskohtaisesta kannattavuudesta, saavuttaa kilpailuetua yrityksen suorituskyvyn parantamisessa.

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla allokoidaan asiakaskohtaiset tuotot ja kustannukset asiakassegmenteille, jolloin saadaan segmenttikohtainen kate. Tämän tiedon avulla yritys pystyy erottelamaan kannattamattomat asiakkaat kannattavista, ja muokkaamaan näiden käyttäytymistä. Parhaimmaksi allokointimenetelmäksi on esitetty aikaperusteinen toimintolaskenta. Sen avulla saadaan luotettavaa tietoa yrityksen kannattavuudesta, kuitenkin käyttämättä liikaa aikaa tai rahaa. Aikaperusteinen toimintolaskenta paljastaa myös käyttämättömän kapasiteetin, jota yrityksen johto voi päätöksenteossaan pyrkiä hyödyntämään paremmin. (Ardiansyah ym., 2016)

Aikaperusteinen toimintolaskenta on yksinkertaisempi versio toimintolaskennasta, sillä siinä hyödynnetään kustannusajurina vain aikaa. Tämä esimerkiksi nopeuttaa ja helpottaa allokointimallien luomista (Ardiansyah ym., 2016). Aikaperusteinen toimintolaskentamalli on myös selkeämpi varsinkin, jos kustannusrakenne on monitasoinen ja muodostuu monesta eri osa-alueesta.

Kustannusinformaatio on tärkeä osa johdon päätöksentekoa, sillä se vaikuttaa aina yrityksen tuottoihin ja kannattavuuteen. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla saadaan tietoa yksittäisen asiakkaan kannattavuudesta ja toimintojen tehokkuudesta. Aikaperusteisen toimintolaskennan on todettu olevan tehokas tapa tuottaa informaatiota, mutta sillä on myös paljon merkitystä sidosryhmien kanssa käytävissä neuvotteluissa. Toimintolaskennan tuottaman datan avulla yritys pystyy parantamaan asiakastytyväisyyttään ja kannattavuuttaan (Ardiansyah ym., 2016).

Ardiansyah ym. (2016) tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena case-study tutkimuksena. Tutkimuksessa kerättiin dataa, jonka avulla raportointiin asiakassegmenttikohtaiset tulot ja kustannukset. Asiakkaat segmentoitiin ohimeneviin, ryhmiin, sopimussuhteellisiin ja sisään käveleviin. Yrityksen suurimmat tuotot tulevat huoneiden myynnistä, ruuasta ja juomista. Aiemman datan perusteella kustannukset on jaettu tuottojen prosenttiosuuksien mukaan tasaisesti eri asiakasryhmille. Tutkimuksessa kuitenkin luotiin hotelille neljä eri toimintoa: aulapalvelu, ruoka ja juoma, taloudenhoito ja markkinointi. Kaikki kustannukset allokoitiin ensin näille neljälle eri toiminnolle, jonka jälkeen ne vasta pystyttiin allokoimaan yksittäisille asiakkaille.

Aulapalvelun kustannukset allokoitiin asiakkaille vastaanottotyöläisen käytetyn kapasiteetin, asiakasryhmän kertoimen ja asiakkaiden määrän mukaan. Käyttämätöntä kapasiteettia jää noin 27 prosenttia kustannuksista, mikä johtuu siitä, että työntekijöillä ei välttämättä ole koko ajan töitä tehtävänä (Ardiansyah ym., 2016). Ruoka- ja juomatoiminnon, taloudenhoidon ja markkinoinnin kustannukset allokoitiin samaa menetelmää hyödyntäen käyttämättömän kapasiteetin osuuden vaihtuessa.

Taulukko 3 Asiakaskannattavuusanalyysi neljälle eri asiakassegmentille hotellin alkuperäisellä laskentamenetelmällä ja TDABC-menetelmällä, 2014

<b>Ryhmä</b>	<b>Tuotot</b>	<b>Alkuperäisen laskentajärjestelmän kannattavuus</b>	<b>TDABC-järjestelmän kannattavuus</b>	<b>Erotus</b>
I	41 279 milj.	-4,6 %	17,0%	21,6 %-yks.
II	22 302 milj.	-9,3 %	-15,0 %	-5,7 %-yks.
III	164 milj.	-4,9 %	-65,4 %	-60,5 %-yks.
IV	970 milj	-35,7 %	-78,5 %	-42,8 %-yks.
Yhteensä	64 715 milj.	-6,7 %	-6,7 %	0 %-yks.

Asiakaskannattavuusanalyysia tehdessä kustannuslaskentamenetelmällä ei ole merkitystä koko yrityksen kannattavuutta tarkastellessa, sillä kustannusten yhteismäärä pysyy samana. Tarkempaa, eli aikaperusteista toimintolaskentaa käyttämällä, taulukosta (taulukko 3) huomataan, että asiakasryhmä I on oikeasti kannattava, ja muut asiakasryhmät ovat paljon kannattamattomampia kuin alkuperäinen laskentajärjestelmä antaa ymmärtää. Tämä vaikuttaa siis merkittävästi johdon päätöksiin, sillä nyt kannattava asiakasryhmä pystytään erottamaan kannattamattomasta, ja tätä tietoa hyödyntäen yritys pystyy parantamaan kokonaiskannattavuutta.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Tutkimusaineiston koonti

Taulukko 4 Tutkimusaineiston perustiedot ja keskeisimmät havainnot

Tutkijat	Julkaisu- vuosi	Toteutusmaa	Keskeisimmät havainnot
Ardiansyah, B. & Tjahjadi, B. & Soewarno, N.	2016	Surabaya- Indonesia	Verrattuna perinteiseen menetelmään aikaperusteisella menetelmällä asiakas voi olla kannattava.
Dalci, I. & Tanis, V. & Kosan, L.	2009	Turkki	Perinteinen ABC ei huomioi käyttämätöntä kapasiteettia. TDABC huomioi. CPA:ta voidaan hyödyntää asiakasneuvotteluissa.
Ju-Fang, C. & Kun-Yuan, Y.	2018	China	Kannattamattomia asiakkaita ei kannata hylätä.
Järvinen, J. & Väätäjä, K.	2018	Suomi	CPA:ta voidaan hyödyntää hinnoittelussa sekä toimintojen analysoimisessa ja kehittämisessä.
Kosan, L. & Enes, K. & Colak, O.	2013	Turkki	Kannattavuus ei aina ole samassa suhteessa myyntituottojen kanssa.
Wei, Z.	2011	China	Hyvin toteutettu malli auttaa johdon päätöksenteossa ja lisää koko yrityksen suorituskykyä.

Käsitellyn aineiston perustiedot ja tutkimusten keskeisimmät tulokset on koottu oheiseen taulukkoon (taulukko 4). Taulukkoon on koottu tutkijoiden nimet, tutkimuksen julkaisuvuosi, toteutusmaa ja tutkimuksen keskeisimmät havainnot. Tutkimustulokset ja niiden merkitykset tutkimuskysymysten kannalta selitetään seuraavissa kappaleissa.

## 4.2 Asiakaskannattavuusanalyysin merkitys

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että asiakaskannattavuusanalyysi on oleellinen tekijä kilpailuedun saavuttamisessa (Ardiansyah ym., 2016). Sen avulla yritys pystyy luokittelemaan asiakkaat kannattavuuden perusteella. Luokittelu auttaa johtoa päätöksenteossa, sillä erityyppiset asiakkaat tarvitsevat erilaista huomiota (Ju-Fang ym., 2008).

Liikevaihto ei aina kerro yrityksen kannattavuudesta, sillä suuret kustannukset syövät nettotulosta. Tämä pätee myös asiakaskohtaiseen kannattavuuteen. Asiakkaalla, jonka tuottama liikevaihto on suurin, ei välttämättä ole suurin kate. Tai suurimman katteen omaava asiakas ei välttämättä ole suhteellisesti kannattavin. (Ju-Fang ym., 2008)

Asiakaskannattavuusanalyysi tuottaa tietoa asiakkaista erottelemalla ne eri kannattavuusryhmiin. Tärkeintä ei kuitenkaan ole, miten analyysi toteutetaan, vaan miten sitä hyödynnetään. Analyysista saadaan selville tekijät, jotka vaikuttavat asiakaskohtaiseen kannattavuuteen, ja miten näitä tekijöitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Analyysista voidaan saada esimerkiksi tietoa siitä, millaisilta asiakkailta saadaan korkeimmat tuotot, ja mistä tämä johtuu. Hyvin toteutetun analyysin avulla yritys pystyy parantamaan kannattavuuttaan ja asiakastyytyväänsyyttään (Ardiansyah ym., 2016).

Analyysin onnistumisessa olennaista on valitut laskentamenetelmät ja -järjestelmät. Analysoitavan dataan keräämiseen tulee valita ERP-järjestelmät, jotka soveltuvat kyseisten kustannusten tarkasteluun. ERP-järjestelmien avulla saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa ajankäytöstä verrattuna manuaalisesti laskettuun standardiajankäyttöön (Järvinen & Vääätäjä, 2018). Hyvin toteutettu järjestelmä auttaa johdon päätöksenteossa ja vahvistaa sen avulla myös koko yrityksen suorituskykyä (Wei, 2011).

### 4.3 Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntämiskohteet

Tutkimuksessa selvisi kolme pääkohtaa, joihin asiakaskannattavuusanalyysin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää: asiakasneuvottelut, markkinointi ja hinnoittelu. Asiakasneuvottelujen avulla asiakasta voidaan pyrkiä ohjaamaan kohti haluttua käyttäytymistä, esimerkiksi asiakasuskollisuutta. Uskollisille asiakkaille voidaan tarjota esimerkiksi vuosialennuksia tai pidempiaikaisia edullisempia sopimuksia. Markkinoinnissa yritys pystyy analyysin avulla keskittymään esimerkiksi markkinoimaan tuotteitaan kannattamattomille asiakkaille eri tavoin. Analyysin tuottamaa tietoa voidaan myös hyödyntää esimerkiksi hinnoittelemalla tuotteet eri tavalla erilaisille asiakkaille tai asettamalla minimi-tilausmääriä. (Albalaki ym., 2018)

Kannattavuutta lisättäessä on tärkeää pyrkiä vähentämään kustannuksia vähentämättä asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyyden heiketessä asiakkaat saatetaan menettää kilpailijoille. Kustannuksia voidaan vähentää esimerkiksi kehittämällä palvelujen tai toimintojen tehokkuutta. Analyysin hyödyntämisessä olennaista on miettiä, miten vanhoista kannattamattomista asiakkaista saataisiin kannattavia. Uuden asiakkaan hankinnan kustannukset ovat viisinkertaiset vanhan asiakkaan pitämiskustannuksiin verrattuna (Zeithaml ym., 1996). Tästä syystä on tärkeää pyrkiä keskittymään vanhojen asiakkaiden käyttäytymisen ohjaamiseen ja sen kautta kannattavuuden parantamiseen.

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat monet eri tekijät. Ju-Fangin & Kun-yuanin (2008) tutkimuksessa esitettiin neljä eri tekijää: asiakaskäyttäytyminen, tilaustavat, toimitusaika ja logistiikka. Kannattavan asiakaskäyttäytymisen perustaksi määriteltiin asiakasuskollisuus, jota juuri asiakaskannattavuusanalyysin avulla pystytään parantamaan. Järvisen ja Väätäjän (2018) tutkimuksen perusteella asiakkaan kustannukset vaihtelevat käyttäytymisen, jakelukanavien, ajankäytön ja kapasiteetin hyödyntämisen mukaan. Näitä kustannuksia voidaan hallita analyysin avulla esimerkiksi muokkaamalla toimintoja kustannustehokkaimmiksi tai asiakkaiden käyttäytymistä kannattavammaksi.



#### 4.4 Perinteinen toimintolaskenta vai aikaperusteinen toimintolaskenta

Asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamisessa on myös haittapuolensa. Jos käytetään perinteistä toimintolaskentaa, käyttöönotto ja datan tuottaminen voi olla aikaa vievää (Järvinen ym., 2018). Lukuisat eri toiminnot vaikeuttavat myös datan ymmärtämistä ja kustannusten kohdistamista (Dalci ym., 2009). Tämä saattaa johtaa virheellisiin tuloksiin ja mallin päivitysvaikeuksiin (Dalci ym., 2009). Liian monimutkainen laskentamalli lisää yrityksen kustannuksia ja vähentää järjestelmän tuottaman datan hyötyjä. Toimintolaskenta vaatiikin täysin erilaisen näkökulman perinteisiin ja yksinkertaisiin laskentamenetelmiin verrattuna, sillä esimerkiksi kustannusajureita saatetaan hyödyntää monen eri toiminnon kustannusten allokoinnissa (Wei, 2011).

Tarkastellusta kirjallisuudesta voidaan huomata, että osa asiakkaista on perinteisen toimintolaskentamallin mukaan kannattamattomia, mutta aikaperusteisen toimintolaskentamallin mukaan kannattavia. Tämä johtuu osittain siitä, että aikaperusteinen malli huomioi myös käyttämättömän kapasiteetin. Käyttämättömän kapasiteetin huomioimatta jättäminen vääristää tuloksia, sillä osa kustannuksista jää jakamatta (Ju-Fang ym., 2008). Väärän ajurin valinta saattaa myös aiheuttaa eroja kustannusten allokoinnissa (Wei, 2011). Valitulla kustannusten kohdistamisperiaatteella ei ole väliä koko yrityksen kannattavuutta laskettaessa, mutta asiakaskohtaisessa tarkastelussa sillä on suurikin merkitys.

Aikaperusteisen toimintolaskennan tuottaman tiedon avulla yritys pystyy hyödyntämään käyttämätöntä kapasiteettia esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä tai tarjoamalla heille kannustimia tehokkaammasta työnteosta (Dalci ym., 2009). Toimintolaskennan tuottaman tiedon avulla pystytään myös analysoimaan ja kehittämään toimintojen tehokkuutta (Järvinen ym., 2018).

Tarkastellun kirjallisuuden pohjalta voidaankin todeta aikaperusteisen toimintolaskennan olevan yleensä kannattavampi vaihtoehto asiakaskannattavuusanalyysia tehdessä, varsinkin palvelualalla (Ardiansyah ym., 2016). Aikaperusteinen toimintolaskenta on

yksinkertaisempi laskentamenetelmä, sillä siinä kustannus- ja toimintoajureina toimii aika. Aikaperusteisen toimintolaskentamallin luominen on myös tehokkaampaa ja halvempaa sen yksinkertaisuuden ja päivitettävyyden vuoksi (Danci ym., 2009).

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten toiminta on siirtynyt tuotokeskeisyydestä kohti asiakaskeisyyttä, ja sen myötä yritykset ovat joutuneet muuttamaan myös laskentamenetelmiään. Asiakaskannattavuusanalyysin merkitys on korostunut muutoksen myötä. Se auttaa yrityksiä vahvistamaan suorituskykyään ja lisäämään kannattavuuttaan. Analyysin tuottamaa tietoa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi asiakasneuvotteluissa, markkinoinnin suunnittelussa ja hinnoittelussa.

Nykymaailmassa yritysten tulee jatkuvasti pyrkiä parempaan. Sama liikevoitto vuodesta toiseen ei riitä, jos yritys haluaa kehittyä ja pysyä kilpailukykyisenä. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla yritys pystyy helposti tunnistamaan ne asiakkaat, joiden säilyttämiseen kannattaa panostaa, ja ne, joiden kannattavuutta pitäisi lisätä. Kannattamattomia asiakkaita ei automaattisesti kannata hylätä.

Analyysistä saadaan myös tietoa eri toiminnoista ja niiden tehokkuudesta. Analyysin tuottaman datan avulla yritys pystyy pienentämään asiakaskohtaisia kustannuksia esimerkiksi kehittämällä kalliita ja tehottomia toimintoja kannattavimmiksi vähentämättä kuitenkaan asiakastytyvyyttä. Hyödyntämällä hyvin toteutettua analyysia oikein yritys pystyy lisäämään kannattavuuttaan kokonaisvaltaisesti. Analyysi tuottaa tietoa, jota johdon tulee hyödyntää päätöksenteossaan. Oikein hyödynnettynä analyysin tekeminen on järkevää ja kannattavaa.

Analyysin hyödyntäminen on tärkeämpää kuin sen toteutustapa, vaikka toteutustavallakin on todistetusti merkitystä. Aikaperusteisen toimintolaskennan käyttäminen kustannuslaskentamenetelmänä on tehokkaampaa, halvempaa ja yksinkertaisempaa kuin perinteisen toimintolaskentamallin käyttö. Aikaperusteisen mallin käytön avulla virheelliset tulokset vähenevät ja analyysia on helpompi päivittää. Se huomioi myös käyttämättömän kapasiteetin, jolloin kustannusten jakautuminen on realistisempaa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla se, miten aikaperusteista kannattavuusanalyysia voisi laajemmin soveltaa kalliiksi tunnistettujen toimintojen kehittämiseen ja tehostamiseen. Yksi mahdollinen jatkotutkimus voisi käsitellä sitä, miten asiakaskannattavuutta voitaisiin tässä tutkimuksessa selvitettyjen toimintolaskennan hyödyntämismahdollisuuksien, esimerkiksi hinnoittelun, avulla käytännössä parantaa. Olisi myös mielenkiintoista tutkia aikaperusteisen johtamisen mahdollisuuksia asiakaskannattavuuden parantamisessa.

## Lähdeluettelo:

Albalaki, F. & Majeed, R. 2018. Customer Profitability Analysis, Cost System Purposes and Decision Making Process: A Research Framework, Al-Hadba'a University College, Department of accounting, Account and Financial Management Journal, Vol. 3 Issue 5, Mosul, Iraq

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 5. uud. p. Helsinki: WSOY.

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

Ardiansyah, B., Tjahjadi, B. & Soewarno, N. 2016. Measuring customer profitability through time-driven activity-based costing: a case study at hotel x Jogjakarta, Universitas Airlangga, Faculty of Economics and Business, Surabaya-Indonesia

Bearfield, Domonic A. & Warren S. Eller. 2008. Writing a Literature Review: The Art of Scientific Literature. Teoksessa: Handbook of Research Methods in Public Administration, 61–72. Toim. Kaifeng Yang & Gerald J. Miller. Boca Raton: CRC Press.

Cooper, R. & Kaplan, R. 1992. "Activity-based systems: measuring the costs of resource usage", Accounting Horizons, Vol. 6 No. 3, pp. 1-11.

Dalci, I., Tanis, V. & Kosan, L. 2009. Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing: a case study in a hotel, International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 22 No 5, Emerald Group Publishing Limited

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

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Ju-fang, C. & Kun-yuan, Y. 2008. Application of Activity-Based Costing in Customer Profitability Analysis, Kunming University of Science and Technology, China

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen & V. Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOY Pro Oy, Helsinki

Järvinen, J. & Väättäjä, K. 2018. Customer Profitability Analysis Using Time-Driven Activity-Based Costing: Three Interventionist Case Studies

Kaplan, R. 2007. Time-driven activity-based costing: a simpler and more powerful path to higher profits

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

Kosan, L., Enes, K. & Colak, O. 2013. Activity based customer profitability analysis: A case study in travel agency, Baliksir University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Book of Proceedings

Kuchta, D., & Troska, M. 2007. Activity-based costing and customer profitability. *Journal of cost management*, 21(3), 18-25.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Peppers, D. & Rogers, M. 2016. *Managing Customer Relationships. A Strategic Framework*. 3rd Ed. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.

Ryals, L. 2008. Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management*

Smith, M. & Dikolli, S. 1995. Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Managerial Auditing Journal* Col. 10 Iss: 7 pp. 3 -7

Torraco, Richard J. 2005. Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review* 4: 3, 356–367.

Wei, Z. 2011. A Study on the Customer Profitability Analysis Using Activity-Based Costing, Shenyang Ligong University, School of Economics and Management, China, Published: International Conference on ICCE2011: Advances in Intelligent and Soft Computing, AISC 110, pp. 63-68

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. 1996. *Service Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY