



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

AC40A8000 Kandidaatintutkielma (kv. markkinointi)

Hanna Salojärvi

TOIMINTOLASKENTA ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINNISSA:  
HYÖDYT JA HAASTEET

The role of the activity based costing in the analysis of customer profitability:  
Benefits and challenges

20.05.2011  
Suvi Nyyssönen 0344477

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen aihe, ongelman asettelu ja rajaukset.....	1
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	3
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	3
1.4	Kirjallisuuskatsaus.....	4
1.5	Määritelmät ja käsitteet.....	5
1.6	Tutkimuksen rakenne .....	7
2	ASIAKASKANNATTAVUUS .....	8
2.1	Asiakaskannattavuuden laskeminen .....	9
2.1.1	Retrospektiivinen asiakaskannattavuus .....	12
2.1.2	Prospektiivinen asiakaskannattavuus .....	14
2.2	Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen.....	16
3	TOIMINTOLASKENTA .....	19
3.1	Peruseriaate .....	20
3.2	Toimintolaskenta ja asiakaskannattavuus .....	22
4	TOIMINTALASKENTA JA ASIAKASKANNATTAVUUS: CASE X .....	25
4.1	Toimintolaskenta Case -yrityksessä .....	27
4.2	Asiakaskannattavuuden laskenta .....	28
4.3	Toimintolaskennan ja asiakaskannattavuuden yhdistämisen haasteet ja hyödyt .....	30
5	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	33
	LÄHTEET .....	38

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

# 1 JOHDANTO

Asiakaskannattavuuden tärkeys markkinoinnissa nousee esiin American Marketing Associationin (2011) markkinoinnin määritelmässä: *”Markkinointi on organisatorinen toiminto ja joukko prosesseja, jotka luovat, kommunikoivat ja toimittavat arvoa asiakkaille ja jotka johtavat asiakassuhteita tavoilla, jotka hyödyttävät organisaatiota ja sen osakkaita.”*. Määritelmän mukaan on tärkeää, että sekä yritys luo asiakkaille arvoa että asiakkaat luovat arvoa yritykselle. Arvonluonnin prosessi toimii yrityksen ja asiakkaan välillä siis molempiin suuntiin.

Hellmanin & Värilän (2009, 12) mukaan asiakaskannattavuus on jo johtamistyökaluna tullut tärkeämmäksi kuin tuloslaskelma ja tase. Asiakasta voidaan mitata tarkasti ja kattavasti, sillä asiakkaat voidaan tunnistaa, ja tieto- ja kommunikaatioteknologia on kehittynyt (Hellman & Värilä 2009, 11). Kun johto kaipaa asiakastietoa taloudellisessa muodossa kuten asiakaskannattavuutena, markkinoinnin aseman asiakastiedon tuottajana haastaa taloushallinto, joka on nähty vahvana sisäisen laskennan harjoittajana (Hellman & Värilä 2009, 21).

Kun markkinointiin on alettu liittää asiakasarvon tuottamisen lisäksi asiakaskannattavuudesta huolehtiminen, ja asiakastietoa kaivataan yrityksissä lisää, voidaan nähdä tärkeänä, että myös markkinointiosajaat lisäävät ymmärrystään sisäisestä laskennasta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen yrityksessä. Jo 1990-luvun alussa Cooper & Kaplan (1991, 131) huomauttavat, että toimintolaskentaa voi perinteisen tuoteajattelun lisäksi soveltaa asiakkaisiin sekä muihin markkinoinnin päätöksenteon piirissä oleviin asioihin, kuten brandeihin ja jakelukanaviin. Toimintolaskenta on huomattu tehokkaaksi tavaksi selvittää asiakaskohtaisia kustannuksia, minkä takia sen käyttöä ja käytettävyyttä tulisi ymmärtää paremmin.

## ***1.1 Tutkimuksen aihe, ongelman asettelu ja rajaukset***

Tutkielman aihe koskee toimintolaskennan roolin ymmärtämistä asiakaskannattavuuden selvittämisessä, asiakaskannattavuus –käsitteen

ymmärtämistä ja asiakaskannattavuustiedon hyödyntämistä. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä niin kirjallisuuden kuin case -yrityksen avulla siitä, miten asiakaskannattavuus voidaan selvittää toimintolaskentaa käyttäen, miten tästä tiedosta voidaan hyötyä ja mitä esteitä voi olla toimintolaskennan ja asiakaskannattavuuden yhteensovittamisessa.

Tutkimuksen aiheeseen pyritään saamaan vastaus seuraavan päätutkimuskysymyksen avulla:

- Mitä hyötyjä voidaan saavuttaa ja mitä haasteita voi tulla eteen asiakaskannattavuuden selvittämisessä toimintolaskennalla?

Tämän päätutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi tarvitaan seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mistä asiakaskannattavuus muodostuu?
- Miten asiakaskannattavuustiedosta voidaan hyötyä?
- Miten toimintolaskennalla voidaan laskea asiakkaan kustannukset yritykselle?
- Mitä haasteita voi ilmetä toimintolaskennan ja asiakastiedon yhteensovittamisessa?

Tutkielmassa käsiteltävät asiakassuhteet ovat luonteeltaan sekä B2C- että B2B-kontekstissa olevia asiakassuhteita. Koska tutkielmassa käsitellään asiakaskannattavuutta yrityksen näkökulmasta, asiakkaan taloudellinen arvo yritykselle muodostuu hänen tuomistaan tuotoista ja kustannuksista. Lisäksi tutkimuksessa kiinnitetään huomiota siihen, mitä ei-taloudellisia hyötyjä asiakassuhde voi mukanaan tuoda yritykselle. Täten asiakasarvoa eli asiakkaalle luotavaa arvoa ei tässä työssä käsitellä.

Toimintolaskennan suhteen työssä keskitytään pääsääntöisesti yleiskustannusten kohdentamiseen liittyvään problematiikkaan. Pääpaino tutkimuksessa on selvittää asiakassuhteen ja toimintolaskennan välistä suhdetta. Toimintolaskennan peruslaskentaperiaatetta avataan hiukan, sillä oletuksena on, että toimintolaskennan periaate on tuttu kauppatieteiden opiskelijalle.

## **1.2 Tutkimusmenetelmä**

Tieteelliset artikkelit muodostavat pääasiassa tutkielman teoreettisen osuuden asiakaskannattavuuden tarkastelussa. Toimintolaskentaa koskevassa osuudessa käytetään lähes yhtä paljon artikkeleita kuin muuta kirjallisuutta, sillä artikkeleissa on noussut esille muutamia perusteoksia, joihin useasti viitataan. Teorian tarkoituksena on antaa kuvaa aiheesta käydystä keskustelusta tiedeyhteisössä ja luoda pohjaa empiiriselle osuudelle.

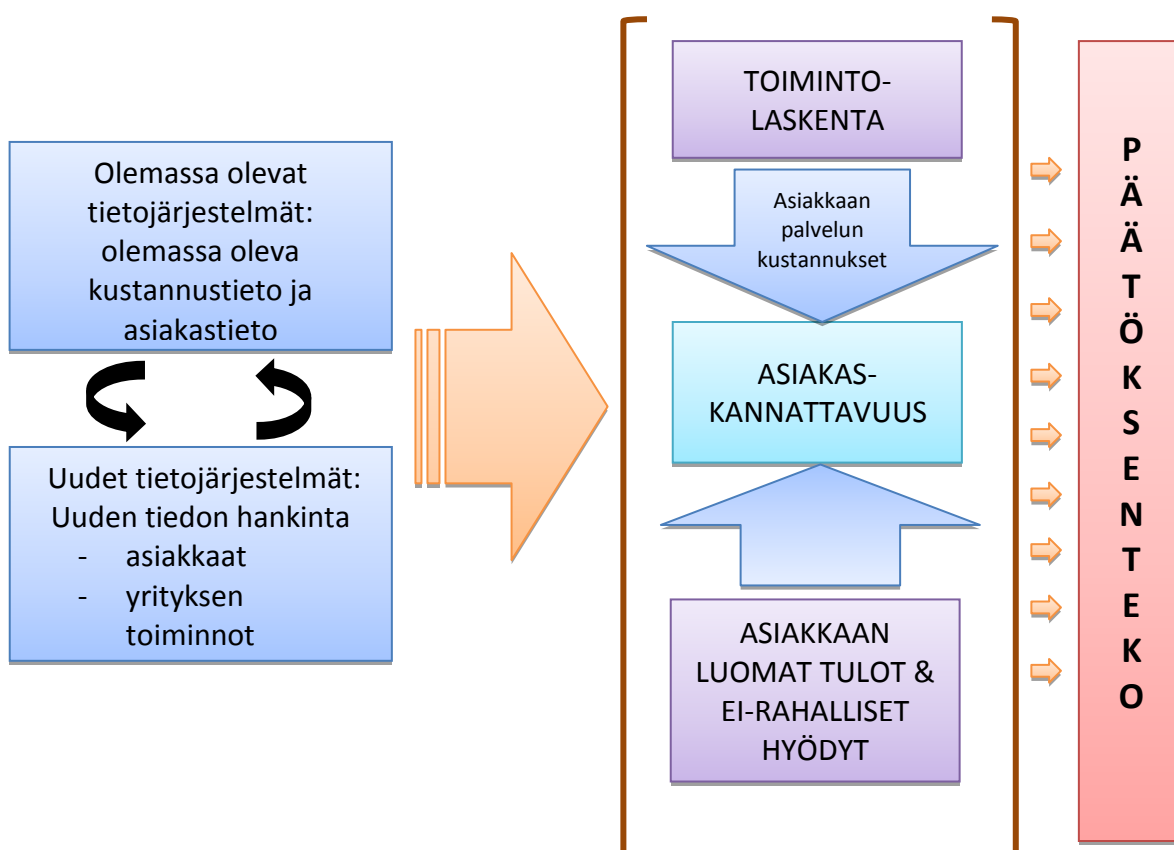
Tutkimuksen empiriaosuus toteutetaan illustroivana tapaustutkimuksena. Tämä kuvailevan tapaustutkimuksen muoto sallii arkipäiväisen käytännön kuvailun ja usein sen kohteena on käytännön työelämässä saavutettu asia (Eriksson & Koistinen 2005, 11). Tapaustutkimuksen voidaan katsoa myös yrittävän vastata kysymyksiin kuinka ja miksi (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186). Täten tämä tutkimustapa sopii kertomaan kuinka toimintolaskentaa harjoitetaan ja asiakaskannattavuutta lasketaan ja miksi näiden yhteensovittamisessa voi esiintyä ongelmia case -yrityksessä.

## **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan karkeasti jakaa kolmeen elementtiin. Teoreettinen viitekehys on kuvattuna kuvassa 1. Ensinnäkin asiakaskannattavuuden laskentaan ja toimintolaskennan harjoittamiseen tarvitaan siihen tarkoitettut tietojärjestelmät. Voi olla mahdollista, että yritys kerää monenlaista tietoa asiakkaistaan ja että yritys harjoittaa jo toimintolaskentaa esimerkiksi tuotetasolla, mutta asiakastasolle ei ole vielä voitu ulottaa sitä tukevien järjestelmien puutteen takia. Täten yrityksen täytyy yrittää kehittää tietojärjestelmiään ja mahdollisesti kerätä uutta tietoa asiakkaistaan ja toiminnoistaan.

Kun tietojärjestelmät pystyvät antamaan yrityksen haluamaa tietoa asiakaskannattavuuden laskentaan, voidaan asiakkaan palvelemiseen vaadittavat kustannukset selvittää. Kun asiakkaan luomista tuloista vähennetään asiakaskohtaiset kustannukset saadaan selville asiakaskannattavuus. Asiakkaan

kannattavuuteen vaikuttaa edellä mainitun retrospektiivisen asiakaskannattavuuden lisäksi myös prospektiivinen näkökulma eli tulevaisuuden tulot. Lisäksi asiakkaan kannattavuuteen yrityksen näkökulmasta saattavat vaikuttaa useat asiakassuhteen kautta saatavat hyödyt. Viimeinen komponentti ilmaisee sen, että asiakaskannattavuustietoa käytetään yrityksen päätöksenteossa.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 1.4 Kirjallisuuskatsaus

Asiakaskannattavuuteen liittyvät tutkimukset liittyvät usein siihen, miten toimintolaskennan avulla on huomattu, että asiakaskannattavuudessa on selkeitä eroja. Toimintalaskentaa tähän tarkoitukseen on sovellettu monissa eri ympäristöissä. Jo 1990 –luvun alussa Cooper & Kaplan (1991) kertovat, miten ruotsalaisen rautalankavalmistajan Kanthalin asiakaskunnasta löytyi yllättävän paljon kannattamattomia asiakkaita ja kuinka odottamia olivat tulokset siitä, ketkä näitä

kannattamattomia asiakkaita olivat. Niraj, Gupta ja Narasimhan (2001) tutkivat asiakaskannattavuutta toimitusketjussa, ja Van Raaij, Vernooij & van Triest (2003) toteuttivat tutkimuksensa siivoustuotteita valmistavassa ja myyvässä yrityksessä. Nämä tutkimukset on toteutettu teollisuusyrityksissä, jotka tuottavat konkreettista tuotetta. Hyvin vähän tämänkaltaista asiakaskannattavuustutkimusta on tehty palvelualoilla. Poikkeuksen tähän muodostaa Noone & Griffinin (1999) tutkimus, joka toteutettiin hotellialalla. Lisäksi Noone & Griffinin (1999) tutkimus poikkeaa edellisistä siinä, että heidän tutkimuksessaan asiakaskannattavuus pyrittiin selvittämään asiakasryhmittäin, kun edellä mainituissa tutkimuksissa keskityttiin yksittäisen asiakaskannattavuuden selvittämiseen.

Lisäksi kirjallisuudessa on ollut puhetta toimintolaskennan hyödyllisyydestä markkinoijille. Goebel, Marshall ja Locander (1998) pyrkivät vakuuttamaan artikkelissaan toimintolaskennan hyödyllisyyttä markkinointiin liittyvissä päätöksentekotilanteissa asiakkaaseen, tuotteeseen ja kanavanvalintaan nähden.

Toisaalta kirjallisuudessa nousee ymmärrys siitä, että kustannusjärjestelmistä saatavaa asiakaskannattavuustietoa ei voida käyttää ainoastaan päätöksenteon perusteella. Jacobs, Johnston & Kotchetova (2001) ja Ryals (2002) käsittelevät artikkeleissaan kattavasti sekä retrospektiivistä että prospektiivista asiakaskannattavuutta, kun yleensä tutkimuksissa on keskitytty pääasiassa vain toiseen näkökulmaan. Prospektiivista asiakasnäkökulmaa korostava kirjallisuus keskittyy yleensä asiakaspääomalähtöiseen ajatteluun ja artikkelien kirjoittajat ehdottavat usein parannettua tapaa laskea asiakkaan elinkaariarvoa. Esimerkiksi Gupta, Lehmann & Stuart (2004) kehrittelevät artikkelissaan useista tekijöistä koostuvan kaavan laskea asiakkaan elinkaariarvo.

### ***1.5 Määritelmät ja käsitteet***

**Asiakaskannattavuus** saadaan, kun asiakkaan luomista tuloista vähennetään asiakkaan palvelemiseen liittyvät kustannukset. Tätä toimenpidettä kutsutaan myös asiakaskannattavuusanalyysiksi. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa myös asiakkaan

tulevaisuuden kannattavuus, jolloin asiakaskannattavuuteen liittyy jako retrospektiiviseen ja prospektiiviseen näkökulmaan.

**Retrospektiivinen asiakaskannattavuus** viittaa menneisyyden näkökulmasta määritettyyn asiakaskannattavuuteen. Toisin sanoen siinä yritetään selvittää asiakkaan tai asiakasryhmän absoluuttinen tai suhteellinen kannattavuus tietyn menneen aikajakson aikana. (Jacobs et al. 2001, 355)

**Prospektiivinen asiakaskannattavuus** viittaa tulevaisuuden näkökulmasta määritettyyn asiakaskannattavuuteen ja yrittää selvittää, mikä asiakkaan tai asiakasryhmän kannattavuus on tulevaisuudessa (Jacobs et al. 2001, 355).

**Toimintolaskenta** on kustannusten kohdistamisjärjestelmä, joka laskee yrityksessä suoritettavien toimintojen kustannukset ja kohdentaa toiminnot edelleen laskentakohteille kuten tuotteille ja palveluille, siten mitenkä yrityksessä käytetään näitä toimintoja laskentakohteiden tuottamiseen, tukemiseen ja suorittamiseen (Barfield, Raiborn & Kinney 1994, 183)

**Resursseja** tarvitaan toiminnon suorittamiseen (Goebel et al. 1998, 500).

**Resurssiajuriin** avulla kohdennetaan kustannuksia toiminnolle. Esimerkiksi resurssiajureita voivat olla myyntihenkilöstön aika tai tarvikkeiden käyttö. (Goebel et al. 1998, 500)

**Toiminto** on tietyn tarkoituksen omaava tapahtuma, tehtävä tai työn osa. Esimerkiksi tuotteiden suunnittelu, laitteiden asentaminen ja tuotteiden jakelu ovat toimintoja. (Horngren, Bhinami, Datar & Foster 2005, 345)

**Toimintoajuri** on toiminnosta aiheutuva tuotos määrällisesti mitattuna. Esimerkiksi laitteiden asennuksen toimintoajuri voi olla asennusten määrä tai asennustunnit tai uusien tuotteiden esittelyn toimintoajuri voi olla esiteltyjen uusien tuotteiden lukumäärä. (Kaplan & Cooper 1998, 95) Toimintoajurilla toiminnon kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle.



**Laskentakohde** koetaan toimintolaskennassa toimintojen suorittamisen perusteeksi eli toimintoa suoritetaan vain, koska laskentakohde käyttää toimintoa. Laskentakohteina voivat olla esimerkiksi tuotteet, asiakkaat ja jakelukanavat. (Goebel et al. 500)

## ***1.6 Tutkimuksen rakenne***

Tutkimus voidaan jakaa teoria- ja empiriaosuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään ensiksi asiakaskannattavuuteen liittyvää kokonaisuutta. Asiakaskannattavuudesta tuodaan esille laskemiseen vaadittavat asiat ja asiakaskannattavuuskäsitteeseen liittyvät retrospektiivinen ja prospektiivinen näkökulma. Lisäksi tarkastellaan asiakaskannattavuustiedon tuomia mahdollisuuksia päätöksentekoon. Toinen teoriaosuus koskee toimintolaskentaa; sen eroja perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin, laskentaperiaatetta sekä osaa asiakaskannattavuuden laskennassa.

Teoriaosuutta seuraava empiriaosuus alkaa sähkömarkkinoiden ja case –yrityksen esittelystä. Tämän jälkeen tarkastelun kohteena ovat case –yrityksen toimintatavat asiakaskannattavuuden laskennassa ja toimintolaskennan käytössä. Lisäksi kerrotaan case –yrityksen kokemista haasteista toimintolaskennan ja asiakastiedon yhdistämisessä. Tutkimus loppuu yhteenvetoon, jossa vastataan teorian ja empirian pohjalta tutkimuskysymyksiin.

## 2 ASIAKASKANNATTAVUUS

On tavallista, että liiketoimintaa harjoitetaan melko tuotekohtaisesti: johdon ohjausjärjestelmät ovat tuotepainotteisia, kannattavuus selvitetään yleensä tuotekohtaisesti ja jopa markkinoinnin työkalut kuten 4P ovat tuotekohtaisia (Ryals 2002, 242; Hellman & Värilä 2009, 118). Kuitenkin asiakkaat ovat muuttuneet tärkeämmiksi liiketoiminnassa menestymisen kannalta ja ymmärretään, että liiketoiminnan kannattavuus on riippuvainen tuotteiden lisäksi asiakkaista (Hellman & Värilä 2009, 118). On alettu hyväksyä, että asiakkaat ovat keskenään eriarvoisia, koska he eroavat yritykseltä vaatimiensa toimintojen suhteen (Ryals 2002, 242; van Raaij et al 2003, 573; Alhola 2008, 67). Lisäksi tietotekniikan kehitys on tuonut mukanaan useita mahdollisuuksia asiakaskannattavuuden määrittämiseen. Nykyään on mahdollista tunnistaa asiakas, mallintaa hänen ostokäyttäytymisensä ja analysoida muuta häneen liittyvää tietoa uusilla tavoilla. (Niraj et al. 2001, 14; van Raaij et al. 2003, 573; Hellman & Värilä 2009, 11)

Asiakaskannattavuusanalyysissä tutkitaan yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän myyntitulojen, kustannusten ja myyntivoiton välistä suhdetta (Noone & Griffin 1999, 112; Guilding and McManus 2002, 46; van Raaij et al 2003, 573). Asiakaskannattavuus saadaan, kun kustannukset kohdistetaan asiakkaalle myyntimäärän mukaisesti valitulla laskentatavalla esimerkiksi täydellä kustannuslaskennalla tai toimintolaskennalla (Lind & Strömsen 2006, 1258). Asiakkaan elinkaariarvo laajentaa asiakaskannattavuusanalyysia tuomalla laskentaan mukaan asiakkaan tulevaisuuden kannattavuuden koko asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen ajalta (Guilding and McManus 2002, 47).

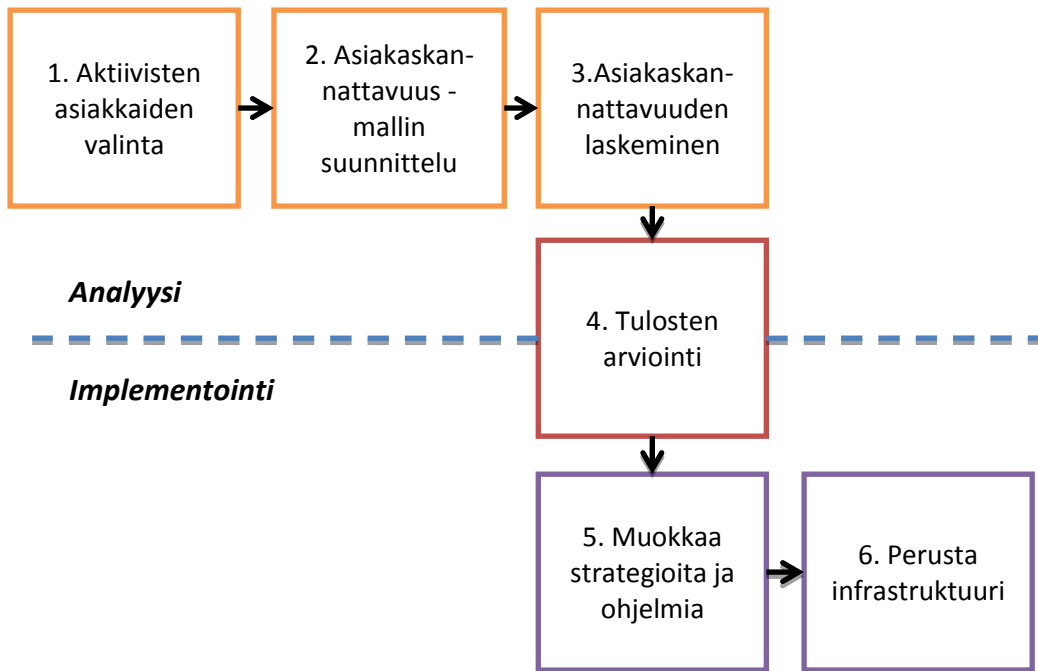
Asiakaskannattavuuteen liittyvä toiminta nähdään pitkänaikavälin toimintana. (Noone & Griffin 1999, 112; Hellman & Värilä 2009, 121). Asiakassuhteista yritetään tehdä pitkäaikaisia ja asiakkaiden kannattavuus yleensä paranee ajan kuluessa, kun asiakkaan hankintaan käytettyjen toimintojen kustannukset saadaan tavallaan kuoletettua pois, kun asiakas on pitkään yrityksen asiakkaana (Hellman & Värilä 2009, 120). Tällöin asiakkaaseen ei tarvitse käyttää niin paljon asiakashankintaan liittyviä toimintoja, jolloin asiakkaan tuomilla tuotoilla voidaan tavallaan kattaa menneisyyden kulut. Toisaalta uusi asiakas voi myös aluksi olla kannattamaton

tilatessaan harvoin ja pieniä määriä, mutta suhteen kehittyessä tästä asiakkaasta voi tulla kannattava, kun myynti kasvaa ja/tai kustannukset vähenevät (Ryals 2002, 241).

Asiakaskannattavuus voidaan käsittää myös johdon työvälineeksi, jonka avulla voidaan ohjata liiketoimintaa, organisaatiota ja asiakkaita (Noone & Griffin 1999, 112; Hellman & Värilä 2009, 120). Sen avulla on mahdollista luoda asiakkaista sellainen kokoonpano, joka tuottaa suurimman tuoton yritykselle (Noone & Griffin 1999, 112). On kuitenkin hyvä muistaa, että asiakaskannattavuuden määrittäminen on vastattava yrityksen liiketoimintamallia, minkä takia siihen liittyvät tekijät ovat yrityskohtaisia (Hellman & Värilä 2009, 120).

## ***2.1 Asiakaskannattavuuden laskeminen***

Asiakassuhteen arvostaminen vaatii tiedon keräämistä asiakkaan käyttäytymisestä. Jotta tätä tietoa voitaisiin hyödyntää, tarvitaan yrityksessä myös taloudellisia työkaluja tiedon analysoimiseksi. (Ryals 2002, 242) Van Raaij et alin. (2003, 574-575) tutkimuksessa esitetään kuusivaiheinen asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessi, jossa myös tulevat ilmi nämä tarpeet. Implementointiprosessi on havainnollistettu kuvassa 2. He suosittelevat, että tässä prosessissa tulisi olla mukanaan vähintään markkinoinnin ja johdon laskentatoimen henkilö (van Raaij et al. 2003, 574). Markkinointi on perinteisesti tuonut yritykseen ulkoista markkina- ja asiakastietoa, kun taas taloushallinto on nähty taitavana sisäisen tiedon tuottajana, joka on kykenevä laskemaan asiakaskannattavuuden sekä yksittäisen asiakkaan että asiakasryhmän kohdalla (Hellman & Värilä 2009, 21,121). Markkinointi voi tarjota taloushallinnolle sille ennalta tuntemattomia tekijöitä asiakaskannattavuuslaskentaan kuten tietoa asiakaskäynneistä, kohdennetuista kampanjoista ja kanavien käytöstä (Hellman & Värilä 2009, 121).



Kuva 2. Asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessi (van Raaij et al. 2003, 575)

Ensimmäinen vaihe asiakaskannattavuuden analysoinnissa on tarkastella nykyisten asiakkaiden listaa ja etsiä sieltä niin sanotusta aktiiviset asiakkaat eli asiakkaat, jotka ovat tehneet vähintään yhden tilauksen kannattavuusanalyysin tarkastelujaksolta (van Raaij et al 2003, 574). Tämän jälkeen on tarpeen suunnitella asiakaskannattavuuden malli, jossa yritetään havaita, mitä toimintoja yrityksellä on ja mikä ajaa näitä toimintojen kustannuksia (van Raaij et al 2003, 574). Kolmas vaihe käsittää itse asiakaskannattavuuden laskemisen, kun edellisessä vaiheessa suunniteltuun malliin lisätään asiakaskohtaisia tietoa kuten alennukset ja myynnin ja logistiikan kustannukset (van Raaji et al. 2003, 575). Analyysin vaiheet voidaan luokitella retrospektiivisen analyysin piiriin, sillä asiakaskannattavuutta pyritään selvittämään menneisyyteen pohjautuvan asiakastiedon, johon voidaan lukea asiakaskohtaiset kustannukset ja myyntitulot, avulla (van Raaij et al 2003, 574).

Van Raaij et alin (2003, 575) implementointimallin kolme ensimmäistä vaihetta lukeutuvat analyysin piiriin ja viides ja kuudes vaihe implementoinnin piiriin, kuten kuvasta 2 voidaan havaita. Mallissa neljäs vaihe nähdään sijoittuvan näihin molempiin teemoihin ja tässä vaiheessa tarkoituksena on arvioida

asiakaskannattavuuslaskennan avulla saatuja lukemia. Luultavasti kannattavuusluvut voivat paljastaa yllättävää kannattavuustietoa, jota voi olla vaikea uskoa todeksi. Tällaisia tilanteita voisivat olla esimerkiksi se, että suurin asiakas on vastoin odotuksia kannattamattomin tai se, että joillekin asiakkaille annettavat alennukset ylittävät sallitun voittomarginaalin. Koska toisessa vaiheessa tehdyt valinnat esimerkiksi toimintojen suhteen vaikuttavat kannattavuuslukuihin, voi olla että neljännessä vaiheessa huomataan tarve mallin muutokselle. (van Raaij et al. 2003, 575)

Viides ja kuudes vaihe kuuluvat implementoinnin piiriin. Viidennessä vaiheessa asiakaskannattavuusanalyysissä saatuja tuloksia käytetään parantamaan asiakassuhdehallinnan strategioita, kustannusjohtamista ja hinnoitteluohjelmia. Esimerkiksi voi olla että joidenkin asiakkaiden kohdalla on tarpeen vähentää palvelun määrää nykyisten kustannusten ja voittojen vuoksi. Lisäksi strategioiden muuttaminen vaatii tavoitteiden, suorituksen arvioinnin ja palkitsemisjärjestelmien muuttamista. Viimeinen vaihe asiakaskannattavuusanalyysin implementoinnin prosessissa vaatii jatkuvan asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamista varten olevan infrastruktuurin perustamista. (van Raaij et al. 2003, 575)

Asiakkaiden kannattavuutta voidaan tarkastella niin yksilö- kuin segmenttikohtaisesti (Ryals 2002, 242). Ryals (2002, 242) kutsuu segmenttikohtaista asiakaskannattavuutta ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi asiakaskannattavuudeksi ja yksittäisen asiakkaan asiakaskannattavuutta alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi asiakaskannattavuudeksi. Käsitteiden nimet juontavat lähestymistavasta asiakaskannattavuuteen. Lähtökohtana ylhäältä alaspäin suuntautuvassa asiakaskannattavuudessa on yrityksen tulot ja koko asiakaskanta, kun taas alhaalta ylöspäin suuntautuva asiakaskannattavuus lähtee liikkeelle yksittäisestä asiakkaasta. (Ryals 2002, 242,244) Yksilö- ja ryhmäkohtaisen asiakaskannattavuuden lisäksi voi asiakkaita ryhmitellä eri alueittain (Hellman & Värilä 2009, 122).

Hellmanin & Värilän (2009, 124) mukaan asiakassuhteen kannattavuuden lisäksi voidaan tarkastella asiakkaan omaa kannattavuutta ja asiakassuhteen tulevaa kannattavuutta. Asiakkaan oma kannattavuus tarkoittaa niin sanottua ulkoista asiakaskannattavuutta, jossa otetaan huomioon asiakkaan kokonaiskasvu,

liiketaloudelliset tunnusluvut kuten luottotiedot ja toimialaa koskeva kehitys (Hellman & Värilä 127). Asiakaskannattavuuden tavoin asiakkaan oman kannattavuuden selvittämisellä saadaan tietoa siitä, mikä on tämän hetkinen tilanne kannattavuuden suhteen, mutta voi toisaalta auttaa määrittämään asiakassuhteen elinkaarta (Hellman & Värilä 2009, 128). Asiakkaan oman kannattavuuden määrittäminen voitaisiinkin lukea retrospektiivisen asiakaskannattavuuden piiriin. Asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa laajentaa asiakaskannattavuuslaskentaa (Hellman & Värilä 2009, 130). Hellman & Värilä (2009, 130) ehdottavat, että yritys voi esimerkiksi ostaa tietoja yrityksen ulkopuolelta, jotta asiakkaan oma kannattavuus tai tulevaisuuden kannattavuus voidaan määrittää. Kuitenkin tulevaisuuden kannattavuuden määrittäminen voidaan toteuttaa myös muilla tavoilla, kuten nähdään käsiteltäessä prospektiivista asiakaskannattavuutta.

### **2.1.1 Retrospektiivinen asiakaskannattavuus**

Menneisyydestä saatavan tiedon perusteella laskettava asiakaskannattavuus vaatii siihen tarkoitetun laskentajärjestelmän (Jacobs et al. 2001, 355). Retrospektiivisen asiakaskannattavuuden laskemiseksi tarvitaan tietoa asiakkaan menneistä ostoista eli tuotoista ja kustannuksista (Jacobs et al. 2001, 355; van Raaij et al 2003, 581). Jo aikaisemmin mainitut ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin –näkökulmat kuuluvat Ryalsin (2002, 242) mukaan retrospektiiviseen asiakaskannattavuuteen.

Ylhäältä alaspäin tapahtuvassa tarkastelutavassa transaktioiden suuruus, ostojen määrä ja muutokset tilausmäärissä ovat tarkastelun kohteena. Asiakkaan ostojen tuotteisiin liittyvät suorat kustannukset on mahdollista selvittää riittäväällä tarkkuudella, jos yrityksellä on tuotekohtaiseen kannattavuuteen perustuva johdon ohjausjärjestelmä. Kuitenkin yleiskustannukset voidaan jakaa usealla tavalla. Eräs tapa on jakaa yleiskustannukset eli myynnin, markkinoinnin ja hallinnon kustannukset asiakkaille kokonaismyyntien mukaisesti. Toinen tapa on kohdistaa yleiskustannukset voittojen mukaisesti asiakkaille. Kuitenkin tämä voi johtaa väärään kuvaan asiakaskannattavuudesta, sillä syynä tällaiseen kustannustenjakoon on oletus siitä, että asiakkaat käyttävät saman verran yrityksen aikaa ja panostusta suhteessa myyntivoittoon. Erityisesti, kun yleiskustannukset ovat suhteellisesti

suuremmat kuin tuotekustannukset on asiakaskannattavuus vaikeampaa määrittää ja on helpompi saada väärä kuva asiakaskannattavuudesta näillä kohdistamiskeinoilla. (Ryals 2002, 243)

Kuitenkin jos ylhäältä alaspäin suuntautuvassa asiakaskannattavuuden määrittämistavassa käytetään tietotekniikkaa ja uusia analysointitekniikkoja, erityisesti toimintolaskentaa, on mahdollista päästä lähemmäksi oikeaa kuvaa asiakaskannattavuudesta. (Ryals 2002, 244) Asiakaskohtaiset kustannukset saadaan, kun tiettyihin toimintoihin ja prosesseihin käytetty aika asiakkaiden tukemiseksi kerrotaan tämän tietyn toiminnon aikaan perustuvilla kustannuksilla. Näin on mahdollista saada kuva siitä, ketkä asiakkaista vaativat enemmän tukemisaikaa ja markkinointia, ja kun tämä vähennetään myyntituloista, saadaan laskettua asiakaskannattavuus. (Ryals 2002, 244) Tilanne on erilainen verrattuna aikaisemmin mainittuun laskentatapaan, jossa epäsuorat kustannukset kohdennettiin asiakkaille myyntimäärän tai myyntivoiton mukaisesti. Toimintolaskennan avulla lasketussa asiakaskannattavuudessa ei ole oletusta siitä, että tietty myynti tai myyntivoitto tarkoittaa tiettyä osuutta yleiskustannuksista vaan nämä kustannukset on laskettu suoraan asiakkaille sen mukaan miten he niitä käyttävät. Toimintolaskennan avulla johto saa tietää myös mitkä toiminnot tai prosessit ovat asiakkaan tai segmentin kohdalla hinnakkaimpia, jolloin on mahdollista yrittää vähentää kustannuksia, uudistaa prosesseja tai kohdistaa resursseja uudelleen (Ryals 2002, 244).

Alhaalta ylöspäin suuntautuvassa asiakaskannattavuuden laskennasta eräs esimerkki on käyttää historiallista kauppatapahtumiin liittyvää tietoa. Yleensä ollaan kiinnostuneita asiakkaan ostokäyttäytymisestä eli siitä milloin asiakas on viimeksi ostanut, kuinka usein ja minkä verran asiakas ostaa. Näin voidaan yrittää hahmottaa asiakkaan todennäköisimmät ajat ostaa tuotteita ja suunnitella juuri hänelle räätälöityjä kampanjoita. Kuitenkin esimerkin kaltainen analyysi ei varsinaisesti selvitä kannattavuutta, sillä se ei ota huomioon asiakkaan kustannuksia. (Ryals 2002, 244)

Menneisyyteen perustuva tieto voi antaa johdolle tietoa siitä, miten strategiat ovat onnistuneet, miten suhde asiakkaan kustannusten ja kannattavuuden välillä ovat

kehittyneet ja missä määrin nousu asiakaskannattavuudessa on johtanut parempaan omistajille luotavaan arvoon (Jacobs et al. 2001, 355). Retrospektiivinen asiakaskannattavuus auttaa tekemään parempia päätöksiä tulevaisuudessa, kun opitaan siitä, mikä toimii toisin sanoen, mikä on suhde toiminnan ja vaikutusten välillä (Jacobs et al. 2001, 356). Menneisyyteen pohjautuva asiakaskannattavuus ei anna kuitenkaan luotettavaa kuvaa asiakkaan tulevaisuudesta ja vaarana on, että keskittymällä ainoastaan asiakkaan nykykannattavuuteen johto ei osaa muodostaa isoa kuvaa asiakassuhteesta ja arvostaa sitä kokonaisuudessaan (Ryals 2002, 244-245).

### **2.1.2 Prospektiivinen asiakaskannattavuus**

Retrospektiivisen asiakaskannattavuuden analysointi on askel kohti asiakkaan tulevaisuuden kannattavuuden selvittämistä, mitä mahdollistaa asiakassuhteen arvostamisen pitkällä aikavälillä (Niraj et al 2001, 1; Ryals 2002, 245; van Raaij et al 2003, 581). Yhdessä menneisyyteen perustuvan asiakastiedon kanssa on mahdollista ymmärtää asiakkaaseen liittyvien tuottojen lisäksi myös asiakkaan luomaa riskiä (Ryals 2002, 246). Prospektiivinen asiakaskannattavuus koskee koko asiakassuhteen aikaisten odotettujen kustannusten ja tulojen muuttamista nykyarvoon (van Raaij et al 2003, 581).

Asiakkaiden ymmärtäminen yrityksen varoiksi, joihin täytyy investoida, on prospektiivisen asiakaskannattavuuden määrittämisinnokkuuden taustalla (Jacobs et al. 2001, 356; Gupta & Lehmann 2005, 1). Investoinnit asiakkaisiin, kuten erikoisvarastot tai käytetty aika, voivat vaihdella asiakkaisiin liitettyjen tuottomahdollisuuksien mukaan, sillä toiset asiakkaat ovat kannattavampia kuin toiset (Ryals 2002, 246; Gupta & Lehmann 2005, 44). Toinen tapa on ajatella, että toiset asiakkaat vaativat enemmän investointeja kuin toiset asiakkaat, jolloin enemmän investointeja vaativilla asiakkailla olisi suurempi pääomankustannus ja näin ollen myös suuremmat tuotto-odotukset. Kuitenkin on tärkeää, että asiakkaan pääoman kustannus tunnistetaan ja että asiakkaan tuotot ovat suurempia kuin asiakkaaseen käytetty panostus, jotta asiakassuhde luo arvoa. Toisaalta yritys voi luoda arvoa sen omistajille, vaikka osa asiakkaista luo tuottoja vähemmän ja osa enemmän kuin



keskimääräinen painotettu pääomankustannus kunhan yrityksen kaikkien asiakkaiden yhteistuotot ylittävät yrityksen keskimääräisen pääoman kustannuksen. (Ryals 2002, 246)

Asiakaspääoma muodostuu asiakkaan elinkaariarvojen yhteenlasketusta arvosta (Niraj et al 2001, 3). Asiakkaan elinkaariarvo muodostuu koko asiakassuhteen ajalta olevista tämän hetken ja tulevaisuuden nettotuotoista, jotka diskontataan nykyhetkeen (Niraj et al 2001, 3; Ryals 2002, 245; Gupta & Lehmann 2005, 15). Asiakkaan elinkaariarvon laskemiseksi on tarpeen tietää asiakkaan luomat tuotot eli asiakkaan ennustetut myyntitulot ja tarvittava palvelun määrä asiakassuhteen ajalta sekä asiakkaan pysyvyys yrityksen asiakkaana eli toisin sanoen asiakassuhteen eliniän kesto (Niraj et al 2001, 14; Ryals 2002, 245; Gupta & Lehmann, 2005, 15). Lisäksi asiakkaan elinkaariarvon määrittämiseen tarvitaan diskonttaustekijä, joka voi heijastaa joko yrityksen pääoman kustannusta tai vaihtoehtoisesti asiakkaan tai segmentin riskisyyttä suhteessa koko asiakaspohjan riskisyyteen (Ryals 2002, 247; Gupta & Lehmann 2005, 25). Guptan ja Lehmannin (2005, 24;25) yksinkertaistettu asiakkaan elinkaariarvo voidaan laskea seuraavasti, kun oletetaan, että asiakkaan tuottomarginaali ( $m$ ) ja pysyvyysaste ( $r$ ) pysyvät samoina ja että laskennassa käytetään ikuisuuteen kestävää aikahorisonttia:

$$CLV = m \left( \frac{r}{1 + i - r} \right)$$

Kaava 1. Asiakkaan elinkaariarvo. ( $i$  = diskonttaustekijä)

Yleensä asiakkaan elinkaariarvo on suurempi asiakassuhteen alussa kuin lopussa. Esimerkiksi opiskelijat ovat pankeille suuren elinkaariarvon asiakkaita, jotka ovat kuitenkin suhteen alussa kannattamattomia. Kuitenkin opiskelijoita yritetään houkutella pankin asiakkaiksi, kun pankit toivovat heidän muodostavan voittoja tulevaisuudessa. On kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka yrityksen tietopankit ja tiedonlouhinta (data mining) ovat olennainen osa asiakkaan elinkaariarvon määrittystä antaessaan tietoa asiakkaan transaktioista, elinkaaren vaiheesta ja demograafisista tekijöistä, perustuu asiakkaan elinkaariarvon laskenta myös arvioille tulevaisuuden

kulutustottumuksista ja kustannuksista, joita tarvitaan myyntien aikaansaamiseksi. (Ryals 2002, 245)

Kun asiakkaan nykyinen ja tuleva arvo yritykselle tiedetään tällä hetkellä, voidaan kehittää parempia omistajille arvoa luovia strategioita kuin käyttämällä menneisyyteen perustuvaa kannattavuutta (Ryals 2002, 245). Asiakkaan elinkaariarvon avulla on myös mahdollista löytää parhaat mahdolliset asiakkaat ja kohdentaa asiakkaisiin eri tavalla kannattavuuden mukaisesti. Kun asiakkaiden tulevaisuuden arvo tiedetään, voidaan arvioida uudestaan asiakkaan hankintaan ja pitämiseen liittyviä strategioita sen perusteella, mistä on mahdollista saavuttaa suurimmat asiakkaan elinkaariarvot. (Niraj et al. 2001, 3)

## ***2.2 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen***

Asiakaskannattavuusanalyysin välitön hyöty on siinä, että se paljastaa asiakkaiden välillä olevien tulojen ja kustannusten eroavaisuudet. Asiakkaan kustannusten selvittäminen avaa mahdollisuuksia yritykselle myös sen eri toiminta-alueilla. (van Raaij et al 2003, 574) Kun tiedetään, miten asiakas on ollut kannattamaton menneisyyteen perustuvan kannattavuustiedon perusteella, voidaan asiakassuhde muuttaa kannattavaksi ja hyödylliseksi, ja johtaa sitä siten, että asiakassuhde tuottaa arvoa sekä yritykselle ja sen omistajille että asiakkaalle (Jacobs et al. 2001, 363; Helgesen 2007, 767).

Kun asiakaskannattavuusanalyysi voi auttaa ymmärtämään paremmin tuottojen ja syntyvien kustannusten lähteitä, on mahdollista toteuttaa kohdistettua kustannusten hallintaa ja tuottoa parantavia ohjelmia (Niraj et al. 2001, 15; van Raaij et al 2003, 574). Esimerkiksi myyntihenkilöstö ja johto voivat tulla valikoivimmiksi tavoitellessaan lisää myyntituloja tai tarjotessaan asiakkaille erikoispalveluja. (Niraj et al 2001, 15). On myös hyvä yrittää estää niin sanottujen lyhytaikaisten tulojen hankkiminen ja korostaa arvon luonnin maksimointia työntekijöiden joukossa esimerkiksi siten, että työntekijöitä palkitaan pelkän rahallisen myyntimäärän sijaan kannattavien myyntien mukaisesti (Ryals 2002, 248; van Raaij et al 2003, 580).

Asiakkaan kannattavuustieto voi olla pohjana hinnoittelulle, alennuksille ja asiakkaiden bonussuunnitelmille (van Raaij et al 2003, 574). Kustannuksiin pohjautuvan hinnoittelun voidaan katsoa olevan myös asiakkaiden kannalta reilua (Alhola 2008, 67). Silloin voidaan välttyä esimerkiksi tilanteelta, jossa vähemmän yrityksen resursseja vaativat asiakkaat maksaisivat saman verran kuin enemmän resursseja vaativat asiakkaat eli eri tavalla yrityksen resursseja käyttävät asiakkaat maksaisivat eritasoisesta palvelusta perusteettomasti saman hinnan. Kun asiakkaan maksama hinta perustuisi hänen tarvitsemaansa palvelun määrään, pystyisi asiakas myös itse tarvittaessa vaikuttamaan hintaan. Tavallaan tämän kaltainen toiminta voisi siis toimia houkuttimena asiakkaalle vähentää palvelusta aiheutuvia kustannuksia. Toisaalta palveluun perustuva hinnoittelu voi johtaa hintadiskriminaatiosyytöksiin eikä välttämättä ole perusteltua käyttää palveluun perustuvaa hinnoittelua, kun yrityksen tiedetään omat kustannukset paremmin (Niraj et al. 2001, 15). Kun omat kustannukset tunnetaan, on aina mahdollista kehittää omaa toimintaa kustannustehokkaampaan suuntaan eikä veloittaa asiakasta hänelle tarjottujen toimintojen käytöstä. Asiakasta varten suunniteltavissa ohjelmissa on hyvä ottaa huomioon myös asiakkaaseen liittyvä tulevaisuuden tieto (van Raaij et al 2003, 574).

Asiakaskannattavuusanalyysi voi olla pohjana segmentointiin ja kohdentamiseen liittyvissä strategioissa (van Raaij et al 2003, 574). Myyntihenkilöstö voi kohdistaa mahdollisesti suurimman voiton luoviin asiakkaisiin enemmän aikaa verrattuna vähemmän voittoja tuoviin asiakkaisiin (van Raaij et al 2003, 580). Tällöin on mahdollista yrittää säilyttää kannattavimmat asiakkaat ja estää heidän siirtymisensä kilpailijoille (Ryals 2002, 242). Kannattavien asiakkaiden kohdalla tämä johtaa siis kasvaneeseen asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan kokemaan arvoon, mutta ei kuitenkaan vähennä kustannuksia (Helgesen 2007, 766). Toisaalta, jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja kokee, että häntä arvostetaan yrityksessä, voisi se oletettavasti johtaa myös suurempiin tai parempiin tilauksiin tulevaisuudessa. Tyytyväinen asiakas voisi myös mahdollisesti kehua yritystä sen yhteistyökumppaneille, jolloin yrityksen asiakaskunta voisi kasvaa. Kun tiedetään minkälaisia nykyiset kannattavat asiakkaat ovat, on mahdollista paikantaa, mistä voisi hankkia uusia, nykyisten kannattavien asiakkaiden kaltaisia asiakkaita (van Raaij et al 2003, 574). Keskittyminen nykyisiin ja tulevaisuuden kannattaviin

asiakkaisiin voi parantaa loppujen lopuksi yrityksen kokonaistuloja asiakkailta (Ryals 2002, 247).

Kannattamattomia asiakkaita on kahdenlaisia: pienen tai suuren potentiaalinen omaavia (van Raaij et al 2003, 574). Pienen potentiaalinen omaavat asiakkaat on mahdollista ohjata jakelijoille tai kilpailijoille eli luopua näistä asiakkaista (Kaplan & Cooper 1998, 181, van Raaij et al 2003, 574; Helgesen 2007, 766). Kannattamattomat asiakkaat, joilla on potentiaalia, kannattaa kuitenkin kehittää kannattavimmiksi ja isommiksi asiakkaiksi (Ryals 2002, 242; van Raaij et al 2003, 574; Helgesen 2007, 766). Monet tekijät voivat vaikuttaa kannattamattoman asiakkaan potentiaaliin. Asiakassuhde voi tuoda mukanaan hyötyjä, jotka vaikuttavat prosessien tehokkuuteen asiakkaalta oppimisen ja asiakkaan innoittamien tai kokeilemien innovaatioiden kautta (Ryals 2002, 248-249). Kannattamattomat asiakkaat voivat toimia referensseinä uusille asiakkaille (Ryals 2002, 248). Esimerkiksi ei ole järkevää luopua kannattamattomasta asiakkaasta, joka on kannattavimman asiakkaan tytäryhtiö (Helgesen 2007, 766).

Asiakkaiden säilyttämisen- tai hankkimispäätökseen vaikuttaa siis nykyisen ja tulevaisuuden kannattavuuden pohtimista eli asiakkaan tärkeys yritykselle ei voi pohjautua vain nykyiseen kannattavuuteen pohjautuvaan lukuun (Niraj et al. 2001, 14; van Raaij et al 2003, 581). Asiakkaiden tulisi olla kannattavia pitkällä aikavälillä, jotta yrityksen omat edut täyttyisivät. Pitkän aikavälin kannattavuus on myös linjassa markkinoinnin käsitteen kanssa. (Helgesen 2007, 767) On kuitenkin hyvä muistaa, että asiakkaan kannattamattomuus on myös osaltaan yrityksen itsensä syy. Asiakkaan kanssa on tehty huono sopimus, yritys panostaa asiakkaaseen liikaa tai yritys on itse hinnoitellut tuotteensa väärin, kun ei ole tiennyt tarpeeksi hyvin kustannusrakennettaan. (Hellman & Värilä 2009, 121) Yrityksen täytyy siis osaltaan ottaa vastuu kannattamattomista asiakassuhteista eikä kaataa kaikkea vastuuta kannattavuuden parantamisesta asiakkaan ratkaistavaksi.

### 3 TOIMINTOLASKENTA

Perinteinen kustannuslaskenta, jossa käytetään suoraa työtä, konetunteja tai myyntejä yleiskustannusten kohdistamiseen tuotteille tai asiakkaille, on yksinkertaisten tuotantoprosessien ja vakaiden markkinoiden aikakauden perua (Cooper & Kaplan 1991, 131; Goebel et al. 1998, 501; Alhola 2008, 16;23). Ulkoisen raportoinnin vaatimusten täyttämiseen perinteinen kustannuslaskenta sopii hyvin, mutta ei tuo haluttua tietoa kustannuksista tarpeellisella tasolla päätöksentekoon maailmanlaajuisilla markkinoilla (Barfield et al. 1994, 165). Yksittäinen tilinpäätöksen luku pitää sisällään tiedon siitä miten yritys on toiminut tekemiensä päätösten pohjalta lukuisten asioiden suhteen, mutta ei auta johtoa päättämään niistä toimenpiteistä, joilla parantaa näitä lukuja seuraavaksi vuodeksi. Tämän kaltainen toiminta tarvitsisi tietoa yrityksen toimintojen resurssien kulutuksesta mikrotasolla. (Cooper & Kaplan 1991, 131)

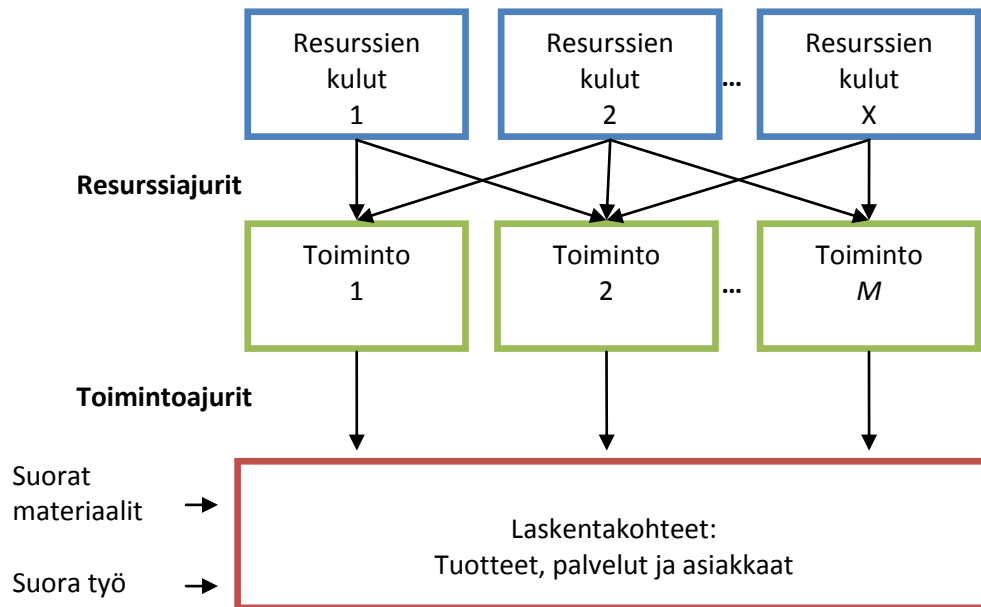
Tuotantotekniikan kehittyminen, asiakaslähtöisyys sekä monimutkaisten tuotteiden ja palveluiden lisääntyminen on muuttanut yrityksen kustannusrakenteita ja tuonut mukanaan uusia päätöksentekotilanteita, jolloin perinteinen kustannuslaskenta ei enää välttämättä ole paras vaihtoehto yritysten kustannusten laskentaan (Alhola 2008, 16). Myynnin, markkinoinnin, jakelun ja hallinnon kustannukset ovat nousseet viime vuosikymmeninä siten, että ne ovat nousseet nopeammin ja suhteessa enemmän kuin myyntimäärät, jolloin näitä kustannuksia ei voida pitää kiinteinä, valmistusmäärästä riippumattomina kustannuksina eikä muuttuvina kustannuksina eli valmistusmäärän mukaisesti muuttuvina kustannuksina (Kaplan & Cooper 1998, 182). Automatisointi on nostanut yleiskustannusten määrää yrityksissä laskien samalla suoran työn kustannuksia, jolloin suoraa työtä ei voida pitää yleiskustannusten kohdistamisperusteena sen osuuden pienentyessä kokonaiskustannuksiin nähden (Barfield et al. 1994, 188). Lisäksi palvelualoilla kiinteät kustannukset ovat suoria kustannuksia yleisempiä (Berts & Kock 1995, 57).

Toimintolaskentaa, johon alettiin kiinnittää erityistä huomiota 1980-luvun loppupuolella Yhdysvalloissa, pidetään tarkempana tapana laskea tuotteen kustannuksia (Cooper & Kaplan 1991, 130; Pellinen 2003, 184). Toimintolaskennan ajatus lähtee siitä, että yleiskustannukset jaetaan toiminnoille erikseen sen mukaan

miten toiminnot käyttävät niitä, minkä jälkeen toimintojen kustannukset kohdennetaan niitä ajaville tekijöille kuten vaikkapa tuotteille tai asiakkaille näiden tekijöiden toimintojen käytön mukaisesti (Cooper & Kaplan 1991, 131; Barfield et al. 1994, 183; Alhola 2008, 23). Lähestymistapa kustannuksiin on toimintolaskennassa käytön mukaisen kohdentamisperiaatteensa perusteella siis oikeudenmukaisempi verrattuna tavalliseen kustannuslaskentaan, ja sopii päätöksentekoon uusien tuotteiden kehittämiseksi ja entisten tuotteiden parantamiseksi (Berts & Kock 1995, 57; Helgesen 2007, 759). Tuotekohtaisuuden lisäksi toimintolaskenta sopii useisiin yrityksen eri toimintoihin kuten markkinointiin, myyntiin ja hallinnon kustannuksiin (Cooper & Kaplan 1991, 130; Kaplan & Cooper 1998, 181). Lisäksi toimintolaskenta voi toimia työkaluna kilpailuedun saavuttamisessa ja kilpailussa pärjäämisessä (Barfield et al. 1994, 194; Berts & Kock 1995, 57).

### ***3.1 Peruseriaate***

Laskentaperiaate, joka on kuvattu kuvassa 3, toimintolaskennassa perustuu yrityksen resurssien, toimintojen ja laskentakohteiden välisiin suhteisiin. Toiminnot käyttävät resursseja, jotka aiheuttavat kustannuksia. Toiminnolle saadaan hinta, kun sille kohdennetaan resurssien käytön mukaisesti kustannuksia. Tuotteet tai muut laskentakohteet käyttävät toimintoja, jolloin laskentakohteille saadaan hinta toimintojen käytön mukaisesti. (Pellinen 2003, 184) Toimintolaskennan näkökulmasta toiminnot jaetaan eri hierarkiatasoille eli yksikkö-, erä- ja tuotteita ylläpitävät kustannukset voidaan kohdentaa tuotteille, mutta tuotantolaitosta ylläpitäville kustannuksille näin ei voi tehdä (Cooper & Kaplan 1991, 133). Näin voidaan erottaa yksittäisten tuotteiden valmistuskustannukset niistä kustannuksista, mitä tarvitaan eri tuotteiden valmistamiseen tai yksittäisten asiakkaiden palvelemiseen (Cooper & Kaplan 1991, 130).



Kuva 3. Toimintolaskennan laskentaperiaate (Kaplan & Cooper 1997, 84)

Toimintolaskennan harjoittamiseksi tarvitaan yksityiskohtaisempaa tietoa verrattuna perinteisiin johdon ohjausjärjestelmiin, minkä vuoksi toimintolaskennan implementointiprosessi vie paljon aikaa ja on hintava (Barfield et al. 1994, 191; Berts & Kock 1995, 61). Kun päätetään toimintolaskennan käyttämisestä yrityksessä, on hyvä pohtia millä tasolla toimintolaskennan hyödyt ylittävät kustannukset. Helposti voi esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan päästä todella tarkkoihin kustannustietoihin, niin, että toimintolaskenta järjestelmän kehittäminen tulee maksamaan enemmän kuin mitä siitä on hyötyä. (Kaplan & Cooper 1998, 103). Lisäksi ylimmän johdon pitää olla sitoutunut implementointiprosessiin ja toimintolaskentaan liittyvä tieto pitää informoida kaikille sen kanssa toimiville osapuolille (Barfield et al 1994, 192). Toimintolaskennan toteuttamiseksi pitää analysoida osastojen kulurakenteita ja löytää tekijät, jotka ovat syynä osaston toiminnoille, jotta ne saataisiin määrällistettyä (Berts & Kock 1995, 61).

Toimintolaskenta auttaa ymmärtämään, että pelkästään tuotteet eivät käytä yrityksen resursseja, jolloin yritysjohdolle avautuu mahdollisuus tutkia yrityksen muitakin liiketoiminnan osa-alueita kuten asiakkaita, liiketoiminta-alueita, tuotantolinjoja ja brandeja (Cooper & Kaplan 1991, 133; Kaplan & Cooper 1998, 181). Näiden erialueiden tuottojen tulolähteitä ja resurssien käyttöä on mahdollista tarkkailla

toimintolaskennan avulla, sillä toimintolaskenta auttaa tuomaan esille mitkä toiminnot liittyvät mihinkin liiketoiminnan alueeseen (Cooper & Kaplan 1991, 131). Usein toimintolaskenta voi tuoda esille odottamattomia kannattavuuden ja kannattamattomuuden kohtia yrityksen liiketoiminnassa, mutta tätä tietoa ei pidä hätiköidysti käyttää tuotteiden valmistuksen tai asiakassuhteiden lopettamiseen (Cooper & Kaplan 1991, 135). Toimintolaskennan kautta saatua tietoa johto voi käyttää jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja joustavaan valmistukseen sekä lisäämään ymmärrystä siitä, miten toimia, jotta saadaan parempia tuottoja aikaiseksi (Cooper & Kaplan 1991, 130; Barfield et al. 1994, 194).

### ***3.2 Toimintolaskenta ja asiakaskannattavuus***

Asiakas vaikuttaa siihen, mitä toimintoja arvoketjussa suoritetaan. Esimerkiksi asiakkaan tarpeet ja halut vaikuttavat tuotteiden suunnitteluun. (Goebel et al. 1998, 506) Asiakkaan luonne vaikuttaa siihen, minkä verran yrityksessä sitoudutaan asiakastason toimintoihin kuten myyntipuheluihin, tilausten ottamiseen ja myynnin edistämiseen (Goebel et al. 1998, 507). Kun asiakkaan prioriteetit ja tyytyväisyys tarjottuihin palveluihin otetaan huomioon, on tärkeää, että asiakkaalle enemmän arvoa luovat palvelut saavat etusijan yrityksen resurssien käytössä (Berts & Kock 1995, 58). Toimintolaskenta voi olla työkaluna siis asiakaskohtaisten toimintojen huomaamiseen ja näiden toimintojen perusteltuun käyttöön asiakaskohtaisesti.

Asiakaskannattavuuden laskeminen kannattaa aloittaa katteiden laskemisella ottamalla huomioon asiakkaalle myydyt tuotteet ja asiakassuhdetta ylläpitävät kustannukset (Cooper & Kaplan 1991, 133-134). Asiakassuhteeseen liittyvien kustannusten kuten asiakkaalle soitot ja matkustamiskulut tulee liittyä laskentakohteena olevaan asiakkaaseen, ja niihin pitäisi lukea sekä ennen että jälkeen kauppatapahtumaa tapahtuvat toiminnot (Cooper & Kaplan 1991, 134; Alhola 2008, 67). Lisäksi asiakaskohtaiset toiminnot eivät saa riippua myyntimääristä (Cooper & Kaplan 1991, 134).

Kustannusten kohdistamisessa tarvitaan toimintolaskennassa siis resurssiajureita kohdentamaan resurssien kustannuksia toiminnoille ja toimintoajureita kohdistamaan



toimintojen kustannukset laskentakohteille toimintojen käytön mukaisesti (Goebel et al. 1998, 500). Asiakaskannattavuuteen liittyviä kustannusajureita voisi olla esimerkiksi myyntihenkilöstön aika ja myyntihenkilön käyttämät tarvikkeet ja toimintoajureita toimitusten määrä, asiakaskäynnit ja tuotteiden käsittely (Goebel et al 1998, 500-501; Horngren et al. 2005, 395). Palveluihin liittyvä ajankäyttö onkin oleellista selvittää toimintolaskennan toteuttamiseksi (Berts & Kock 1995, 62).

Kuten aikaisemmin jo mainittiin, toimintolaskenta voi tuoda esille yllättäviä kannattavuuteen liittyviä tilanteita. Näin voi käydä myös asiakkaiden kohdalla. Ruotsalaisen Kanthalin tapaus lienee hyvin tunnettu, missä 20 prosenttia asiakkaista loivat tuotoista 225 prosenttia ja kymmenen prosenttia aiheuttivat 125 prosenttia tuottojen menetyksestä (Cooper & Kaplan 1991, 134). Helgesenin (2007, 765) tutkimuksessa asiakkaiden luomista tuloista 27 prosenttia johti tappiollisiin tuloihin, mikä vähensi kokonaistuloja asiakkailta noin 100 prosenttia. Ilman näitä asiakkaita olisi yrityksen liiketoiminnan kannattavuus lähestulkoon kaksinkertaistunut (Helgesen 2007, 765). Van Raaij et al. (2003, 577) löysivät tutkimuksessaan suuria eroja kannattavuudessa samankaltaisten asiakkaiden joukossa. Heidän case -yrityksensä asiakkaista 20 prosenttia loi 95 prosenttia voitoista (van Raaij et al 2003, 577).

Van Raaij et al. (2003, 577-578) löysivät kolme tekijää selittämään sitä, että erityisesti kaikista suurimmat ja pienimmät asiakkaat olivat kannattamattomimpia kuin suuret ja keskisuuret asiakkaat. Ensinnäkin isoimmat asiakkaat voivat käyttää neuvotteluvoimaansa alennuksien saamiseen, jolloin myyntikate pienenee. Toiseksi pienempien ja keskisuurten asiakkaiden logistiikan kustannukset ovat myyntidollaria kohti suurempia kuin isoilla asiakkailla. Lisäksi isoimmat asiakkaat vaativat suuria asiakkaita enemmän tukea, jolloin heidän tukemisen kustannuksensa ovat suuriin asiakkaisiin nähden kaksinkertaisia. (van Raaij et al 2003, 578) Myös Kanthalin asiakkaista kannattamattomimmat olivat myyntimäärän suhteen suurimpia, ja he vaativat alhaisimpia hintoja, useita toimituksia pienissä erissä, paljon myynnin ja tekniikan resursseja sekä muutoksia tuotteissa. (Cooper & Kaplan 1991, 134) Just-in-time eli useisiin toimituksiin nojaavaa periaatetta käyttävää asiakasta on kalliimpaa palvella toimintolaskennan näkökulmasta kuin niitä, jotka ovat valmiita tilamaan tarvitsemansa määrän kerralla (Goebel et al 1998, 501).

Toimintalaskenta voi auttaa moniin eri alueisiin asiakkaan kannattavuuteen liittyen. Toimintolaskennasta saadut tulokset voivat toimia todistusaineistona, kun eri asiakkaille tarjotaan sama tuote eri hintaan perustuen eri palveluiden käyttämiseen (Goebel et al. 1998, 507; Kaplan & Cooper 1998, 181). Esimerkiksi vähemmän palveluita käyttäville asiakkaille on mahdollista laskea hintaa (Kaplan & Cooper 1998, 181). Asiakkaiden palvelun kustannuksia on mahdollista verrata asiakassuhteesta saataviin hyötyihin toimintolaskennan valossa. Yritys voisi esimerkiksi pohtia hyväksyykö jonkin asiakkaan pienemmät voitot vai voisiko asiakkaaseen käytetyt resurssit käyttää hyväksi jossain muualla. Lisäksi asiakaskannattavuustietoa voidaan käyttää jatkuvien suhteiden perustamiseen nykyisten ja tulevien asiakkaiden kanssa. (Goebel et al. 1998, 508) Asiakkaiden kanssa voidaan yrittää solmia win-win suhteita alentamaan kustannuksia, suojella erittäin kannattavia asiakkaita ja yrittää hankkia kannattavia asiakkaita toisilta asiakkailta (Cooper & Kaplan 1991, 181).

## 4 TOIMINTALASKENTA JA ASIAKASKANNATTAVUUS: CASE X

Case –yritys on yksi Suomen suurimmista sähkö- ja lämpöpalveluja tuottavista energiayhtiöistä. Yhteensä Suomessa on sähköä tuottavia yrityksiä noin 120 ja voimalaitoksia noin 400 (Energiateollisuus 2011b). Suomessa sähkön myynti on vapaasti kilpailtua ja asiakkaat saavat päättää keneltä sähkönsä ostavat, mutta sähkönsiirto on haluttu pitää luonnollisena monopolina, sillä samalle alueelle ei ole järkevää perustaa useita sähköverkkoja (EK 2011, EMV 2011). Sähkönsiirron hinnoittelua tarkkailee ja sääntelee Energiamarkkinavirasto (EK 2011).

Sähköä tuotetaan voimalaitoksissa, joista se siirretään kantaverkkoa ja paikallisia jakeluverkkoja pitkin edelleen käyttöpaikkoihin (Energiateollisuus 2011a). Energiayhtiöt hankkivat myytävää sähköä myös pohjoismaisesta tukusta, jossa energian hinta vaihtelee tunnin välein (EK 2011). Tukusta ostettua sähköä energiayritykset myyvät edelleen asiakkailleen omalla lisämarginaalillaan. Sähkötuotteiden erot perustuvat lähinnä erilaisiin hintarakenteisiin. Esimerkiksi sähköä voidaan myydä asiakkaalle kiinteään hintaan tietyn sopimusajanjakson sisällä tai markkinoilla muuttuvan spot –hinnan mukaisesti, jolloin asiakas saa tietää sähkön hinnan vasta kuukauden jälkeen. Lisäksi sähköä voidaan tuotteena differoida esimerkiksi vihreän sähkö tai sähkön hinnan riskien hallintaan perustuvilla lisätuotteilla. Toisaalta sähkönsiirto on rinnastettavissa pankkipuoleen, sillä samalla lailla kuin sähkötoimintasta tuleva sähkö, on pankkiautomaatista tuleva raha kaikille samanlaista, ja samalla tavalla kuin pankin lainojen korot perustuvat markkinoihin, myös sähkönsiirto voi perustua markkinahintoihin. (sähkönsiirtoaluejohtaja 2011) Pankkitoiminnan ja sähkönsiirtoaluejohtajan yhteneväisyyksien perusteella voisi sähkönsiirtoaluejohtajan käsittää myös palveluksi.

Energiayhtiöt ovat siis valvonnan alaisia sähkönsiirtoverkon hinnoittelun suhteen, alalla on paljon kilpailua, markkinat määräävät pitkälle hinnat, hinnoista sovitaan erityyppisillä sopimuksilla ja sähkönsiirtoaluejohtajan ostajat saavat nykyisin päättää keneltä ostavat sähkönsä. Tämän vuoksi voi pelkkä hinnan muuttaminen kannattavuuden muuttamiseksi energiayhtiössä olla vaikeaa ja jopa mahdotonta. Tällöin yrityksessä tulee tärkeäksi tietää kannattavuuden parantamiseksi omat kustannukset liiketoiminnassa kuten myös asiakkaiden ja heidän käyttämien toimintojen

kustannukset. Sähkökauppiaille on case -yrityksen (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) mukaan ollut kovasta kilpailusta johtuen kannattavuusvaikeuksia, jolloin alalla on noussut kiinnostus selvittää asiakaskannattavuutta.

Tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä käytetään puoliksi strukturoitua yksilöhaastattelua, toisin sanoen teemahaastattelua. Tämä sallii sen, että haastattelutilanteessa pysytään tiettyjen teemojen ympärillä samalla kun kysymysten muotoa tai järjestystä voidaan tilanteen vaatiessa muuttaa. Teemahaastattelu mahdollistaa myös syvällisen tiedon saamisen tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 115) Teemahaastattelun suhteen on esitetty eriäviä mielipiteitä siitä, saako haastattelutilanteessa olla valmiiksi laadittuja kysymyksiä vai ei (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77; Eskola & Vastamäki 2007, 28). Ristiriitaisuudesta johtuen haastattelussa käytettiin teemahaastattelun näkökulmaa, jossa sallitaan ennalta laaditut kysymykset. Haastattelutilanteessa kuitenkin kaikkia kysymyksiä ei kysyty, osaa kysymyksistä muutettiin niin järjestykseltään kuin sanamuodoltaan ja ennalta suunnittelemtomia kysymyksiä tuli haastattelun edetessä lisää eteen.

Haastattelun avulla pyrittiin kartoittamaan sitä, kuinka laajasti asiakaskannattavuutta selvitetään case -yrityksessä ja kuinka suuri rooli toimintolaskennalla on tässä prosessissa. Lisäksi haastattelussa oltiin kiinnostuneita asiakaskannattavuuden hyödyistä ja haasteista. Haastateltava oli jo pitkään case -yrityksessä palveluksessa ollut henkilö, joka toimii nykyisin sähkönmyyntiliiketoiminta-alueen johtajana.

Tallennettu haastattelu, joka kesti noin 40 minuuttia, litteroitiin tarkempaa analyysia varten. Litterointi auttaa huomaamaan tärkeät yksityiskohdat haastattelusta (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 16). Litteroitu haastattelu jaettiin tämän jälkeen teemoihin, mikä on mahdollista teemahaastattelun luonteesta johtuen (Eskola 2007, 169). Haastattelun avulla oli tarkoitus pystyä kertomaan yrityksen toiminnasta, minkä vuoksi litteroinnin tarkkuus rajoittui puheen litterointiin ilman äänenpainojen tai muiden merkitystä esiintuovien eleiden huomioimista.

#### **4.1 Toimintolaskenta Case -yrityksessä**

Case-yrityksessä toimintolaskenta on ollut käytössä haastateltavan (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) mukaan yli 10 vuotta. Jo alusta alkaen sitä on käytetty pääasiassa avaamaan omaa kulurakennetta ja liikevaihtoa eli kertomaan siitä, miten myyntitulot muodostuvat tuotteittain. Liiketoiminnan tuottojen selvittämisen lisäksi toimintolaskennan vahvuudeksi nähdään myös se, että voidaan selvittää mihin yrityksen rahat menevät. Työntekijöillä on mahdollisuus päästä käsiksi toimintolaskennan avulla tehtyihin raportteihin yrityksen intranet –sivustojen kautta, missä voidaan tarkkailla laskentakohteen ja toimintojen kustannuksia. Kuitenkaan toiminnon ajureista tai resursseista ja resurssiajureista ei sieltä saada suoraa tietoa, sillä toimintojen jälkeen raportointi räjähtää tilitasolle. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) Toisaalta toimintoihin liittyvä tilitason tieto voisi antaa kuvaa toiminnon vaatimista resursseista. Tällä hetkellä toimintolaskentaa pystytään soveltamaan pääasiassa myyntikatteeseen saakka (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011).

Case –yritys määrittelee kustannukset useille laskentakohteille. Laskentakohteina toimivat esimerkiksi henkilöstö, kiinteistö, laskutus ja asiakaspalvelu, joille kohdistetaan käytön mukaisesti operatiiviset kustannukset. Esimerkiksi liiketoiminnan hallinnon kehittäminen on laskentakohde, jolle yrityksessä kohdennetaan neljän eri toiminnon kustannuksia. Toimintolaskennan avulla saadaan selville erityisesti tuotekohtainen kannattavuus, joka toisaalta käsitetään myös asiakaskannattavuudeksi, sillä tuoteryhmien koetaan peilaavan asiakasryhmiä eli esimerkiksi ”tuotteen X käyttäjät”. Sähkönhallintakustannukset kuten sähkönsuojaus koetaan erääksi tärkeimmistä kohdennettavista kustannuksista tällä hetkellä.

Kuitenkaan tuoteryhmäkohtainen jaottelu ei ylety kaikille liiketoiminnan osa-alueille, mikä koetaan ongelmaksi. Esimerkiksi myyntikatteen yläpuolella oleviin asioihin sovelletaan enemmän toimintolaskentaa kuin myyntikatteen alapuolella oleviin asioihin, jolloin joka laskentakohteeseen liittyviä kaikkia kustannuksia ei saada tarkasti selville. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) Toisin sanoen pääasiassa muuttuvat kustannukset ovat tiedossa toiminnoittain laskentakohteille, mutta kiinteät kustannukset eivät. Jatkossa yritys toivoo pääsevänsä enemmän

käsiksi yksittäisen asiakaskannattavuuden laskentaan toimintolaskennan keinoin. Tässä apuna voisi esimerkiksi olla tekniikan kehitys erityisesti tunnin välein tapahtuva sähkön kulutuksen mittaamisen suhteen. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011)

## **4.2 Asiakaskannattavuuden laskenta**

Case -yrityksessä asiakaskannattavuus voidaan selvittää yksittäisen asiakkaan tasolla suurien asiakkaiden kohdalla ja pienten asiakkaiden tasolla tuoteryhmien mukaisesti, kuten edellä kerrottiin. Kuten tuoteryhmätasolla myös suuren asiakkaan kohdalla asiakaskannattavuus merkitsee myyntikatteen eli toisin sanoen asiakkaan muuttuvien kustannusten tuntemista. Mahdollisuus suuren asiakkaan yksilötason asiakaskannattavuuden selvittämiseen on syntynyt sähkönkulutusta tunnin välein rekisteröivällä mittauksella, jolla saadaan selville asiakkaan sähkönhankintakustannus. Pienistä asiakkaista tämä on saatavilla tällä hetkellä vain summatasolla tuoteryhmäkohtaisesti. Kuitenkaan toimintolaskennalla ei suuren asiakkaan kannattavuuteen päästä suoraan vaan kannattavuus joudutaan laskemaan muilla tavoilla. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011)

Periaatteessa yrityksessä on siis selvillä sähkön toimittamisesta aiheutuvat kustannukset eli muuttuvat kustannukset, mutta omaan toimintaan liittyviä asiakaskohtaisia kustannuksia eli yleiskustannuksia ei tiedetä. Yrityksessä asiakkaisiin liittyvää kannattavuustietoa ei koeta turhaksi, mutta asiakkaiden kannattavuus voi vaihdella suuresti, mikä on toimialalle tyypillistä ja mikä koetaan haastavaksi. Esimerkiksi poikkeavat olosuhteet, kuten kylmät talvet, voivat vaikuttaa sähkön käyttöön. (sähkönliiketoiminta-alueenjohtaja 2011)

Suurien asiakkaiden asiakaskannattavuutta seuraavat jatkuvasti asiakasvastaavat. Raportointi tapahtuu vähintään kuukausittain. Jos jokin asiakas vaikuttaa kannattamattomalta, case -yritys yrittää muuttaa tilanteen joko asiakassuhteeseen tai omaan toimintaan liittyvillä tekijöillä. Suurien asiakkaiden kanssa yritys tekee yleensä räätälöidyt sopimukset, jolloin eräs keino on neuvotella sopimus uudestaan. Mahdollisesti tämä voi koskea hinnan muutoksia tai hinnoittelurakenteen muutoksia, mutta toisaalta hinnan muutos nähdään viimekäden keinona. Varsinkin

kuluttajasektorilla, jossa hinnat ovat kaikille samat, ei kuluttaja välttämättä edes hyväksy hinnan muutoksia tiukan kilpailun vuoksi. (sähköntiliiketoiminta-alueen johtaja 2011)

Toisaalta yrityksen oman toiminnan vaikutus asiakaskannattavuuteen ymmärretään, sillä sähköntiliiketoiminta-alueenjohtaja (2011) toteaa, että: *”sitten esimerkiksi tuotekehityksen keinoin tuotteita muokkaamalla, niin voidaan myös vaikuttaa (asiakaskannattavuuteen), että ei pelkästään hintaa muuttamalla”*. Lisäksi yrityksessä yritetään vältellä toimimista tietyillä sektoreilla, jos näyttää siltä, että markkinoiden rakenne tai kilpailun rakenne, voisi tuoda eteen kannattamattomuusongelmia. *”Monestihan kyse on siitä, että jos jokin asiakas on kannattamaton niin se johtuu siitä, että tietyt riskit on sen tietyn asiakkuuden kohdalla realisoituneet”* (sähköntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011). Myös tämä toteamus viestii siitä, että yrityksessä käsitetään oma vastuu asiakkaan kannattavuuteen liittyen. Usein sähköntiliiketoiminta-alueenjohtajan (2011) mainitsevat riskit liittyvät volyyymiin eli asiakas käyttää sähköä eri määrän kuin mitä hänen alun perin ajateltiin käyttävän. Asiaksriskit liittyvät toisaalta myös hinnoitteluun, sillä jos case –yritys joutuu kantamaan suuremman osan riskistä, joutuu se ottamaan myös korvausta tästä riskistä eli toisesta näkökulmasta asiakkaan ottaessa enemmän riskiä kantaakseen on myös yrityksellä vähemmän tarvetta ottaa korvausta riskinkantamisesta (sähköntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) .

Toimialan olemuksesta johtuen, on yrityksellä hyvin vähän varaa pohtia prospektiivisen asiakaskannattavuuden tekijöitä (sähköntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011). Tämä voidaan todeta sähköntiliiketoiminta-alueenjohtajan (2011) toteamuksesta, jonka mukaan sähköntiliiketoiminta *”on aika suoraviivaista touhua, että sähköä ostetaan pörssistä ja pyritään myymään pikkuisen kalliimmalla eteenpäin. Siinä on hyvin vähän niinku sijaa tällaiselle epämääräisiin asioihin”*. Asiakaskannattavuuden paranemiseen pitkällä aikavälillä ei siis ole varaa. Kuitenkin aikaisemmassa kappaleessa mainittu asiakasriskilähtöinen ajattelu voidaan nähdä prospektiivisen asiakaskannattavuuden soveltamiseksi, sillä asiakkaan sopimuksen laadintaan vaikuttavat oletukset asiakkaan tulevasta sähkökäytöstä. Retrospektiiviselle asiakaskannattavuudelle annetaan siis enemmän painoa pohdittaessa asiakkaisiin liittyvää kannattavuutta kuten sähköntiliiketoiminta-

alueenjohtajakin (2011) toteaa edellisen sitaatin jatkoksi: *”kyllä me pystytään tän toimintolaskennan keinoin ihan kattavasti kuvaamaan (asiakaskannattavuutta)”*. Vaikka toimintolaskenta ei tällä hetkellä tarjoa yritykselle täydellistä kuvaa asiakaskannattavuudesta, nähdään se silti parempana työkaluna asiakaskannattavuuteen liittyvässä päätöksenteossa kuin tulevaisuuteen liittyvät odotukset. Historiaan perustuvan asiakaskannattavuustiedon pohjalta ei kuitenkaan toimita aina kylmän viileästi asiakkaan suuntaan, sillä yrityksessä pohditaan toisinaan sitä, onko asiakkaan kannattamattomuus tällä hetkellä vain sattumaa vai systemaattista (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtajan 2011).

Tuoteryhmätasolla määritelty asiakaskannattavuus on yrityksessä kaikkien saatavilla, mutta yksittäisten asiakkaiden asiakaskannattavuus on saatavissa vain sähkönmyynti liiketoimintayksikössä. Asiakaskohtainen tieto nähdään tavaksi ohjata toimintaa, sillä sillä voidaan välittää tietoa siitä, mistä asiakkaiden kannattavuus muodostuu ja minkälainen asiakkaiden kannattavuus on. Tiedon saatavilla oleminen on yrityksessä tärkeää, jotta voidaan toimia yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Asiakaskannattavuustieto koskee erityisesti myynnistä, tuotekehityksestä ja hinnoittelusta vastaavien henkilöiden työskentelyyn, mutta myös johdon strategiaan linjauksiin. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011)

#### ***4.3 Toimintolaskennan ja asiakaskannattavuuden yhdistämisen haasteet ja hyödyt***

Toimintolaskentaa on yrityksessä harjoitettu ennen kuin asiakaskannattavuudesta on alettu kiinnostua. Toimintolaskennalla ei kuitenkaan päästä vielä laskemaan yksittäisen asiakkaan kannattavuutta, mutta siihen löytyy suurta kiinnostusta. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) Haastateltavan (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueen johtaja 2011) mukaan asiakkaan kannattavuus riippuu suuresti asiakkaan myyntikatteesta. Myyntikate saadaan vähentämällä myyntituloista muuttuvat kustannukset, joiden osuus muihin kustannuksiin nähden yrityksen liiketoiminnassa on pieni ja johon toimintolaskentaa pääasiassa yrityksessä sovelletaan (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011). Tämän takia toimintolaskennalla ei sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtajan (2011) mukaan ole



ollut paljon antia asiakaskannattavuuden laskentaan. Kun toimintolaskentaa kehitettäisiin edelleen kohti yleiskustannusten jakamista, voitaisiin käyttökatteeseen vaikuttavat tekijät saada paremmin selville eli yrityksellä olisi mahdollisuus päästä lähemmäs oikeampaa kuvaa jonkin tuotteen tai asiakkaan kannattavuudesta.

Jotta toimintolaskentaa pystyttäisiin yrityksessä käyttämään asiakaskannattavuuden määrittämiseen, tarvitsee toimintolaskentajärjestelmä lisää tietoa ja mahdollisesti muutosta. Erityisesti muutosprosessissa mietityttää se, missä kohtaa sijaitsee *”tasapaino omien kustannusten kirjaamisen työmäärän ja siitä saatavan hyödyn välillä”* (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueen johtaja, 2011). Yrityksessä ymmärretään, että välittääkseen tarkkaa ja ajankohtaista tietoa toimintalaskenta tarvitsee yksityiskohtaista tietoa siitä, minkä verran aikaa henkilökunnalla menee työtehtäviensä suorittamiseen, mutta toisaalta vaarana on, että yksityiskohtaisen ajankäytön kirjaaminen voi tuntua henkilökunnan mielestä rasittavalle. Etenkin, jos työajan kirjaamiseen ei ole tietojärjestelmiä helpottamaan työajan kirjaamisprosessia. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) Henkilökohtaisesti sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja (2011) on sitä mieltä, että olisi olennaista tietää henkilökunnan esimerkiksi laskutushenkilöstön työaika, mikä voitaisiin kohdistaa laskentakohteille. Sähkönliiketoiminta-alueenjohtaja (2011) ymmärtä, että toimintolaskennan edelleen kehittäminen edellyttää johtamista ja henkilökunnasta huolehtimista: *”Se vaatii sopimisen siitä, että kaikki organisaatiossa olevat ihmiset tietää minkä takia sitä asiaa tehdään ja mitenkä se asia tehdään.”* Myös implementointiprosessia tukevat järjestelmät olisivat tarpeen (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011).

Jos toimintolaskentaa ulotettaisiin suuremmalle alueelle yrityksessä, kokee haastateltava (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011), että silloin päästäisiin paremmin kiinni siihen, minkä tekeminen yrityksessä oikeasti maksaa, jolloin tiedettäisiin tarkemmin, mistä kannattavuutta voisi lähteä parantamaan. Asiakaskohtaisten toimintojen käytön tunteminen koetaan tässäkin suhteessa tärkeäksi, sillä yrityksessä nähdään, että sen *”tarkoitus on tuottaa asiakkaille niitä palveluita, joista ne on valmiit maksamaan ja karsia kaikki muut kustannukset oikeastaan niin pieniksi kuin mahdollista”* (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011). Hänen (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) mukaansa vaarana on,

että jos yritys ei tiedä toimintoja, joista asiakas on valmis maksamaan, syntyy yritykselle yleiskustannustaakkaa, joka vaarantaa yrityksen kilpailukyvyn pitkällä aikavälillä.

Case –yrityksessä ei siis vielä päästä selvittämään yksittäisen asiakkaan kannattavuutta toimintolaskennalla, mikä johtuu pääasiassa sitä tukevien tietojärjestelmien puutteesta. Kiinnostusta yrityksellä löytyy tähän paljon, ja kehittämisprosessin vaatimukset ja haasteet ymmärretään. Erityisesti pienten asiakkaiden muuttuvien kustannusten selvittämiseen, mitä siis ei vielä voida asiakaskohtaisesti tunnistaa, on tuntimittauslaitteiden ulottaminen myös pienkohteisiin. Täten tämä voisi tuoda mahdollisuuden uusiin hinnoittelurakenteisiin pienasiakkaille, kuten esimerkiksi sähkönkäyttöön perustuvan laskutuksen, jolloin asiakkaat voisivat esimerkiksi omalla sähkönkäytöllään pienentämään sähkölaskua, jos tällaiseen olisi kysyntää. (sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja 2011) Asiakaskannattavuuden selvittämisen tavoitteet case –yrityksessä näyttäisivät oman kustannusrakenteen paremmin tuntemisen lisäksi olevan myös aiempien kappaleiden valossa erittäin asiakaslähtöiset; asiakkaita voitaisiin mahdollisesti osallistaa enemmän sähkölaskujensa hallintaan ja yritys haluaa kehittää toimintaansa niillä toiminnoilla, joita asiakaskunta arvostaa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teoriassa korostetaan sitä, että asiakaskannattavuus muodostuu sekä retrospektiivisistä että prospektiivisistä tekijöistä (Jacobs et al. 2001; Niraj et al 2001; Ryals 2002; van Raaij et al 2003). Retrospektiivinen asiakaskannattavuus nojautuu tietojärjestelmistä saataviin tietoihin asiakkaan ostoista ja palveluun käytettävistä kustannuksista, jolloin myös jonkinlainen taloudellinen analyysityökalu kuten toimintolaskenta on tarpeen asiakaskannattavuuden selvittämiseksi. Toisaalta retrospektiivistä asiakaskannattavuuden näkökulmaa on mahdollisuus ulottaa myös asiakkaan omaan kannattavuuteen, jolloin asiakkaan kannattavuus voitaisiin yrittää selvittää tilinpäätöksistä tai luottolaitoksilta. Teoriassa kuitenkin korostetaan sitä, että asiakkaaseen liittyvä päätöksenteko ei saisi pohjautua pelkästään asiakkaan menneisyydestä kertovaan tietoon.

Prospektiivinen asiakaskannattavuus luo jatkuvuutta retrospektiiviselle asiakaskannattavuudelle ja tuo asiakaskannattavuuden selvittämiseen mukaan pitkän aikavälin tavoitteet, mikä on myös oletus markkinoinnin näkökulmasta. Prospektiivista asiakaskannattavuutta on mahdollista laskea elinkaariarvolla, joka huomioi nykyhetken kannattavuuden lisäksi myös tulevaisuuden kannattavuuden. Tulevaisuuteen ulottuva näkökulma voi auttaa mm. riskien kustannuksessa ja siinä, että yrityksessä ymmärrettäisiin asiakkaalta yritykselle tulevan arvon vaikutus omistajille luotavaan arvoon. Lisäksi jos asiakkaan oletetaan luovan selkeää arvoa yritykselle vastaisuudessa, on perusteltua yrittää käyttää enemmän voimavaroja tähän asiakkaaseen, jotta tämä pysyisi yrityksen asiakkaana. Toisaalta esimerkiksi elinkaariarvon laskeminen vaatii paljon arvioita siitä, mitä tulee tapahtumaan asiakkaan ostojen ja pysyvyyden suhteen yrityksessä, mikä voi johtaa siihen, että sitä pidetään hiukan epäluotettavana tai abstraktina käsitteenä.

Tällä hetkellä case –yritys nojautuu pääasiassa retrospektiiviseen asiakaskannattavuuden selvittämiseen. Suurimpien asiakkaiden kohdalla sen on mahdollista selvittää asiakaskannattavuus yksilötasolla, mutta pienempien asiakkaiden kohdalla vasta tuoteryhmien mukaisesti. Pienempien asiakkaiden asiakaskannattavuus voidaan kuitenkin selvittää yksilökohtaisesti muuttuvien kustannusten tasolla kuten isojen asiakkaidenkin, kun sähkönkulutuksen tuntimittaus

tulee yleistymään myös pienissä kohteissa. Vaikka yritys saattaa pohtia sitä, ovatko asiakkaan kannattamattomuusongelmat systemaattisia vai hetkellisiä, ei se oikeastaan käytä päätöksenteossaan prospektiivista asiakaskannattavuuden näkökulmaa. Eräs syy, mikä nousee case –yrityksestä prospektiivisen asiakaskannattavuuden huomiotta jättämiseen, voisi olla toimiala. Sähkönmyynti on toimialana kilpailtua, säänneltyä ja altis kannattamattomuusongelmille, jolloin pitkää kannattamattomuutta on vaikea jättää huomiotta yrityksen kannattavuuden säilyttämiseksi.

Yleisesti ottaen retrospektiivinen asiakaskannattavuus lasketaan vähentämällä asiakkaan myyntituloista asiakaskohtaiset kustannukset. Toimintolaskenta toimii tässä yhtälössä erityisesti asiakaskustannusten selvittäjänä. Kun toimintolaskenta ulotetaan asiakkaisiin, on asiakas toimintolaskennan näkökulmasta laskentakohde. Suoraan asiakkaan ostoihin liittyvät kustannukset saadaan asiakkaan tuotteisiin liittyvien kustannusten kautta. Case –yrityksellä nämä kustannukset ovat tiedossa jo ennalta olemassa olevan toimintolaskenta järjestelmän ansiosta. Tarkempi asiakaskannattavuustieto vaatii myös asiakaskohtaisten yleiskustannusten kohdistamisen asiakkaille käytön mukaisesti. Aina toimintolaskennan harjoittaminen yrityksessä tuotteisiin ei ole itsestäänselvyys sille, että asiakaskannattavuus voitaisiin selvittää toimintolaskennan avulla kuten case –yrityksen tapauksessa nähtiin. Erityisesti asiakaskohtaisten yleiskustannuksien kohdentaminen asiakkaille vaatii tietoa henkilöstön ajankäytöstä, jotta asiakkaiden käyttämät toiminnot ja niiden ajurit saadaan selville. Case –yrityksessä tämänkaltaiset tiedot tulisi selvittää ja johto ymmärtää tämänkaltaisen tiedon tärkeyden, mutta ongelmaksi koetaan toimintolaskennan kehittämistä tukevien tietojärjestelmien puute. Asiakaskannattavuuden laskennassa olisi hyvä ottaa huomioon sekä ennen että jälkeen kauppaa tapahtuvat kustannukset.

Toimintolaskennan avulla on huomattu, että erityisesti suuret asiakkaat vaatimuksineen suuresta palvelunmäärästä ja alennuksista, johtavat usein kannattamattomaan asiakassuhteeseen. Tällaisia tuloksia on tullut ilmi erityisesti tunnetun Kanthalin tapauksessa että van Raaij et al:n (2003) tutkimuksessa. Tämän takia voidaan nähdä järkeväksi, että case –yritys tällä hetkellä laskee yksilökohtaisen

asiakaskannattavuuden suurien asiakkaiden kohdalta, vaikka pienten asiakkaiden kohdalla ei tätä pysty vielä toteuttamaan.

Tietojärjestelmät ovat siis yksi suuri tekijä toimintolaskennan ja asiakastiedon yhdistämisessä. Kuten teoriassakin on käynyt ilmi case –yrityksessäkin haastavaksi koetaan tasapainon löytäminen asiakaskannattavuuteen tarvittavan tiedonhankinnan vaivan sekä kustannuksien ja siitä saatavan hyödyn välillä. Asiakaskannattavuuden tehokas laskeminen vaatii tarkkaa tietoa, mutta liian tarkka tieto voi tulla maksamaan liikaa hyötyihin nähden. Lisäksi henkilökunta voi kokea ahdistusta siitä, että joutuvat kirjaamaan omat työaikansa tarkasti ylös. Sekä case –yritys että teoria korostavat sitä, että henkilökunnan informointi toimintolaskennan implementointiprosessissa on tärkeää. Case –yrityksen voidaan siis nähdä ymmärtävän sekä suurimmat haasteet asiakaskannattavuuden selvittämiseksi toimintolaskennalla että keinot, millä niihin voidaan vastata.

Kun toimintolaskenta yhdistetään asiakastiedon kanssa, saadaan siitä hyötyjä niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Ensinnäkin toimintolaskennan avulla voidaan huomata asiakkaalle tärkeät palvelut, jolloin näihin palveluihin voidaan käyttää enemmän voimavaroja kuin asiakkaalle vähemmän arvoa luoviin palveluihin. Lisäksi, jos asiakkaiden suosimat palvelut vaikuttavat yrityksen mielestä kalliille, kannattaa yrityksen panostaa näiden palveluiden kehittämiseen ja muuttaa ne tällä tavalla halvemmiksi suorittaa, mikä vaikuttaa edelleen asiakkaan kannattavuuden parantumiseen. Case –yrityksessäkin huomioitiin asiakkaiden preferenssien selvittäminen tärkeäksi, jotta voitaisiin panostaa ja suorittaa juuri niitä palveluita, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Täten kustannustietoa voidaan käyttää arvonluomiseen asiakkaalle.

Toimintolaskennan avulla saadaan asiakkaiden kustannukset reilummin selville kuin käyttämällä perinteisiä laskentajärjestelmiä yleiskustannusten kohdistamisessa. Siksi voisi olla mahdollisuutena käyttää asiakkaille palveluiden käytön määrään perustuvaa hinnoittelua. Eli asiakkaat, jotka haluavat tuotteeseen liittyen enemmän palvelua, maksavat myös korkeampaa hintaa tuotteesta kuin muut asiakkaat. Palveluun perustuva hinnoittelu voisi olla kannustin asiakkaille vähentää ei-välttämättömät palvelut pois vähentääkseen tuotteesta maksettavaa hintaa, mutta

toisaalta voisi tämänkaltainen menettely johtaa hintadiskriminaatiosyytteisiin. Case – yrityksellä eräs keino parantaa asiakkaiden kannattavuutta on hinnan tai hinnoittelurakenteen muutos, mutta mieluummin yrityksessä koetaan, että sopimusten neuvottelu uudelleen ja oman toiminnan ja tuotteiden kehittäminen on sopivampi keino asiakaskannattavuuden parantamiseen. Yrityksen on siis kannettava vastuuta siitä, että asiakas on kannattamaton.

Asiakkaisiin liittyvää kustannustietoa voidaan käyttää henkilökunnan palkitsemis- ja kannustinjärjestelmissä. Case –yrityksen mukaan on tärkeää, että asiakaskannattavuustieto on selvillä asiakkaiden kanssa toimivilla henkilöillä, jotta pystyttäisiin toimimaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Asiakaskannattavuustieto on eräs tapa johtaa yritystä kohti parempaa kannattavuutta etenkin, jos henkilökunnan kannustimena toimii kannattavien kauppojen solmiminen myyntimäärän maksimoinnin sijasta. Myös pitkäaikaiseen asiakaskannattavuuteen tähtääminen voi tuoda mukanaan parempaa kannattavuutta. Case –yrityksessä ymmärretään, että omien resurssien kannattavan käytön kohteen voi valita, sillä se voi jättää menemättä sektoreille, joilla oletetaan olevan vastassa kannattamattomuusongelmia.

Asiakaskannattavuus vaatii jatkuvaa seurantaa, mikä on ymmärretty myös case – yrityksessä. Kuitenkin asiakaskannattavuus vaatii lisäksi tietojärjestelmien ja toimintojen jatkuvaa kehittämistä. Case –yrityksessä ei ole vielä päästy laskemaan asiakaskannattavuutta toimintolaskennan avulla, mutta tähän löytyy yrityksessä paljon motivaatiota. Asiakaskannattavuustiedon tärkeyden ymmärtäminen ja siihen liittyvien haasteiden tunnistaminen ovat jo askel kohti asiakaskannattavuuden laskennan toteuttamista.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohteena oli erään sähkömarkkinoilla toimivan yrityksen tapa harjoittaa toimintolaskentaa ja määrittää asiakaskannattavuus. Täten yhden yrityksen perusteella saatuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan suurempaa kokonaisuutta, esimerkiksi kaikkia sähkömarkkinoilla toimivia yrityksiä. Tutkimukseen olisi saatu vielä enemmän syvyyttä, jos siinä olisi haastateltu useampia henkilöitä yrityksessä laskentatoimen ja markkinoinnin puolelta. Jotta sekä strategisen että operatiivisen

tason toiminnasta asiakaskannattavuuden ja toimintolaskennan suhteen olisi saatu kokonaisvaltaisempi kuva, olisi haastateltavien joukossa pitänyt olla esimerkiksi sekä johdon jäseniä että päivittäisellä tasolla asiakkaisiin liittyvän toiminnan kanssa työskenteleviä henkilöitä.

Tuleva tutkimus voisi siis käyttää asiakaskannattavuustiedon ja toimintolaskennan yhdistämisen haasteiden ja hyötyjen selvittämiseksi syvällisemmin enemmän haastateltavia. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää sellaisen yrityksen toimintaa, joka on edennyt jo siihen pisteeseen, että on aloittamassa asiakaskannattavuustiedon ja toimintolaskennan yhteensovittamista. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin tehdä pitkäaikaisempaa seuranta lähtien siitä tilanteesta, jossa toimintolaskenta ja asiakaskannattavuustieto eivät kohtaa toisiaan päätyen tilanteeseen, jossa asiakaskannattavuustieto on saatu implementoitua toimintolaskennan ja muihin johdon ohjausjärjestelmiin. Tulevaisuuden tutkimus voisi keskittyä erityisesti palvelualojen tai palveluvaltaisten alojen asiakaskannattavuuden ja toimintolaskennan suhteeseen, sillä kuten yleisesti on tiedossa, nykyisin tuote vaatii ympärilleen paljon lisäpalveluja, jotta yritys voisi säilyttää kilpailukykynsä.

## LÄHTEET

### KIRJALLISUUSLÄHTEET

Alhola, K. (2008) Toimintolaskenta – Perusteet ja käytäntö. 4.painos. WSOYpro, Helsinki.

Barfield, J.T., Raiborn, C.A. & Kinney, M.R. (1994) Cost accounting: Traditions and Innovations. West Publishing Company, St. Paul.

Berts, K. & Kock, S.. (1995) Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: the unavoidable challenge. *Management Decision*. 33, 6, 57-63.

Cooper, R. & Kaplan R.. (1991) Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard business review*, 69,3,130-135

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.

Eskola, J. (2007) Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II: näkökulma aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007) Teemahaastattelu: Opit ja Opetukset. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Goebel, D., Marshall, G. & Locander, W.. (1998) Activity-Based Costing: Accounting for Market Orientation. *Industrial Marketing Management* 27, 497-510.



Guiliding, C. & McManus, L..(2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: An exploratory note. *Accounting, organizations and society*, 27,1,2,45 -59.

Gupta, S. & Lehmann, D.R. (2005) *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River.

Gupta, S., Lehmann, D.R. & Stuart J.A. (2004) Valuing Customers. *Journal of Marketing research*, 41,1,7 -18

Helgesen, Ø. (2007) Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry--A managerial accounting approach. *Industrial marketing management*, 36,6,757-769.

Hellman, K. & Värilä, S.. (2009) *Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Talentum Media Oy, Helsinki.

Horngren, C., Bhinami, A., Datar, S.M. & Foster, G. (2005) *Management and cost accounting*. Prentice Hall/ Financial Times, Harlow.

Jacobs, F., Johnston, W. & Kotchetova, N.. (2001) Customer profitability: Prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting. *Industrial marketing management*, 30,4,353-363

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

Lind, J. & Strömsten, T. (2006) When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research* 59, 1257-1266.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp, Helsinki.

Niraj, R., Gupta, M. & Narasimhan, C. (2001) Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing* 65, 1-16.

Noone, B. & Griffin, P.. (1999) Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: a case study on the implementation of customer profitability analysis. *International journal of hospitality management*. 18, 2, 111-128

Pellinen, J. (2003) Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum, Helsinki.

Ryals, L. (2002) Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services* 9, 241-251.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 2. painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (2005) Johdanto. Teoksessa: Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (toim.) Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus & sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

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

## **INTERNETLÄHTEET:**

American Marketing Association. (2011) Dictionary. [haettu 5.3.2011].[Saatavissa] [http://www.marketingpower.com/ layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M)

EK, Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Sähkömarkkinat. [haettu 10.4.2011]. [Saatavissa] <http://www.ek.fi/www/fi/energia/sahkomarkkinat.php>

EMV, Energiamarkkinavirasto. 2011. Sähkömarkkinat. [haettu 10.4.2011].  
[Saatavissa]

<http://www.energiamarkkinavirasto.fi/alasivu.asp?gid=30&languageid=246>

Energiateollisuus, 2011a, Sähkömarkkinat. [haettu 10.4.2011]. [Saatavissa]

<http://www.energia.fi/fi/sahko/sahkomarkkinat>

Energiateollisuus, 2011b. Sähköntuotanto. [haettu 10.4.2011]. [Saatavissa]

<http://www.energia.fi/fi/sahko/sahkomarkkinat/sahkontuotanto>

## **HAASTATTELUT:**

Sähkönmyyntiliiketoiminta-alueenjohtaja. (2011). Haastattelu. 4.4.2011.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

1. Voisitteko kertoa kuka olette, kuinka kauan olette olleet yrityksessä ja mikä on toimenkuvanne?
2. Kertoisitteko lyhyesti yrityksestä ja sen toiminnasta?
3. Mitkä ovat teidän yrityksenne tuotteita tai palveluita?
4. Milloin toimintolaskenta otettiin käyttöön Savon Voimassa?
5. Muistatteko millainen prosessi se oli?
6. Mikä oli toimintolaskennan kohteena, kun otitte sen käyttöön?
7. Mitä hyötyä olette huomanneet toimintolaskennan käytössä?
8. Oletteko huomanneet joitain heikkouksia?
9. Kuinka kauan olette määrittäneet asiakaskannattavuutta?
10. Miten asiakaskannattavuus teillä määritellään?
  - Lasketteko asiakaskannattavuuden yksilö- vai segmenttikohtaisesti?
    - o Minkälaisia segmenttejä teillä on?
  - Sovellatteko asiakaskannattavuutta kaikkiin asiakkaisiin vai vain osaan asiakkaista?
  - Kuinka usein asiakaskannattavuutta seurataan tai lasketaan?
11. Voisitteko kertoa joitakin esimerkkejä toimintolaskennan toiminnoista ja toimintoajureista, joita käytetään asiakaskannattavuuden määrittämisessä?
12. Pohjautuuko asiakaskannattavuus ainoastaan toimintolaskentaan?
  - Mitä muuta otetaan huomioon asiakaskannattavuuden määrittämisessä?
13. Kuinka laajasti asiakaskannattavuustieto on saatavilla teidän yrityksessänne ja minkä alueen päätöksentekoon ja toimintaan se vaikuttaa yrityksessä?
14. Voisitteko kertoa esimerkkejä mihin asiakaskannattavuustietoa käytetään?
15. Mitkä ovat toimintatapanne kannattamattomalta vaikuttavan asiakkaan suhteen?
16. Mitä hyötyä näette asiakaskannattavuuden määrittämisessä?
17. Onko jotain haittoja ilmennyt?
18. Tuleeko teille mieleen vielä jotain muuta olennaista toimintolaskentaan ja asiakaskannattavuuteen liittyen yrityksessänne, mistä haluaisitte vielä mainita?