



**Open your mind. LUT.**

Lappeenranta **University of Technology**

LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma, Johtaminen

**Asiakaskannattavuus ja asiakastiedon hyödyntäminen johdon strategisessa päätöksenteossa: Case-tutkimus**

Customer profitability and utilizing customer information in managements

strategic decision-making: A Case study

2015

Tekijä: Satu Pellinen 0405666

Ohjaajat: Heidi Olander

Pasi Tuominen

## Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	2
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	3
1.4 Tutkimusmenetelmät .....	4
1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset .....	5
2. ASIAKKUUS .....	7
2.1 Asiakkuudenhallinta.....	8
2.2 Asiakkaan elinkaari.....	11
3. ASIAKASKANNATTAVUUS.....	13
3.1 Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	15
3.1.1 Asiakkuuden kustannukset .....	16
3.1.2 Asiakkuuden tuotot.....	16
3.1.3 Asiakaskannattavuusanalyysi .....	17
3.1.4 Toimintoperusteinen asiakaskannattavuus.....	18
3.1.5 Asiakkuuden elinkaaren arvo .....	20
3.2 Asiakaskannattavuuden parantaminen .....	21
4. ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN JOHDON STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA .....	23
5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	26
5.1. Tutkimusprosessi.....	26
5.1 Menetelmät ja aineisto.....	27
5.2 Case-yritys ja haastateltavat.....	27
5.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	28
6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI .....	29
6.1. Asiakkuus ja asiakaskeskeisyys .....	29
6.2. Asiakkuudenhallinta.....	31
6.3 Käytettävät asiakaskannattavuuden mittausmenetelmät.....	33
6.4 Asiakkuuden kustannukset .....	35
6.5 Asiakaskannattavuus.....	37
6.6 Asiakastieto ja sen hyödyntäminen.....	39
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	40
7.1. Yhteenveto .....	40

7.2 Johtopäätökset .....	43
7. 3 Jatkotutkimustarpeet.....	45
LÄHTEET .....	46
LIITTEET:	
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO	

## 1. JOHDANTO

Yritysten kannattavuutta ja menestystä on perinteisesti totuttu tarkastelemaan pääasiassa tuottojen ja kustannusten erotuksena. Tämä absoluuttinen voitto ei kuitenkaan yksin kerro paljosta yrityksen kannattavuudesta. Aiempien käsitysten mukaan yrityksen liikevaihdon ja tulojen koettiin syntyvän tuotteista eikä asiakashallinnan järjestelmiin investoitu yrityksissä (Hellman & Värilä 2009, 67-68). Hellmanin & Värilän (2009, 67-68) mukaan tällä hetkellä ollaan kuitenkin päästy tilanteeseen, jossa yrityksissä on laajalti ymmärretty, että raha ei tule tuotteista, vaan asiakkailta ja tuottojen saamiseksi asiakkaisiin on panostettava. Uuden ajattelutavan mukaan asiakkaasta on tullut arvon tuottaja ja lähde, kun taas tuotteesta on tullut resurssi, jonka avulla asiakkaan tarpeita voidaan täyttää (Hellman & Värilä 2009, 27).

Menestyvän asiakaskeskeisen yrityksen perustana on johto, joka uskoo asiakaskokemukseen strategisena kilpailukeinona. Perinteiset kilpailukeinot, tehokkuus, hinta ja laatu, eivät enää yksinään riitä, vaan menestyjiä ovat ne yritykset, jotka pystyvät ylittämään asiakkaidensa odotukset ja johtamaan kokonaisvaltaisesti asiakassuhteitaan. Asiakslähtöisen johtamisen luominen edellyttää systemaattista toimintamallia, joka takaa muutoksen jalkautumisen läpi koko organisaation. Yrityskulttuurin muuttaminen asiakaskeskeiseksi perustuu johdon esimerkkiin asiakkaiden merkityksen korostamisessa sekä johdon sitoutumiseen. (Löytänä & Korhonen 2014, 8-9, 81, 168-169)

Asiakkaiden taloudellisen analyysin merkitys on nousussa taloushallinnon tehtäväkentässä (Hellman & Värilä 2009, 67-68). Asiakkaiden taloudellinen analyysi tuottaa taloustietoa asiakkaista yrityksen johdolle ja antaa mahdollisuuden hyödyntää asiakastietoa yrityksen toiminnassa kuten asiakasriskien arvioinnissa ja asiakkaille tarjottavien palveluiden kehittämisessä (Hellman & Värilä. 2009. 67-68). Asiakkaiden taloudellisen merkityksen kasvu on lisännyt yritysjohton kiinnostusta asiakkuuksien arvoa ja asiakassuhteiden kannattavuutta kohtaan. Parantamalla asiakkuuksien kannattavuutta voidaan nostaa olennaisesti koko organisaation kannattavuutta. Johdon

päätöksenteko vaatii onnistuakseen tietoa siitä, mitkä asiakkuudet ovat yrityksen näkökulmasta kannattavia ja mitkä eivät (Dalci et al 2010). Asiakastiedon keräämisen tarkoituksena on tunnistaa kannattamattomat asiakkaat ja suunnitella toimenpiteitä näiden asiakkuuksien muuttamiseksi kannattaviksi (Pickering 1998). Jotta asiakastiedolla olisi arvoa, sitä on voitava hyödyntää yrityksen liiketoiminnan johtamisessa (Hellman & Värilä 2009,120).

Monien toimialojen liiketoimintalogiikassa on tapahtunut merkittävä muutos, joka näkyy asiakkaiden vallan kasvuna suhteessa toimittajiin. Tämä muutos näkyy erityisesti business to business -toimialoilla, jotka ovat kondolisoituneet dramaattisesti viime vuosien aikana. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden määrä vähenee ja heidän valtansa toimittajiin nähden kasvaa. Yksittäisten asiakkaiden osuus nykyisestä liikevaihdosta voi kasvaa niin suureksi, että kyseisillä asiakkailla voi olla merkittävä vaikutus toimittajan strategiaan. Suuret asiakkaat voivat käyttää ostovoimaansa hintojen polkemiseksi mahdollisimman alas. Pahimmassa tapauksessa yritys voi jäädä täysin asiakkaiden armoille. Tällaisissa tilanteissa on keskeistä, että yritys johtaa asiakkuuksia ja hallitsee suhteitaan strategisesti tärkeimpiin asiakkaisiinsa, jotta se ei tule asiakkaidensa johtamaksi. (Storbacka 2005, 20)

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella asiakaskohtaista kannattavuutta sekä tutkia, millä tavoilla asiakaskannattavuutta voidaan mitata ja parantaa sekä miten asiakastietoa voidaan hyödyntää johdon strategisessa päätöksenteossa. Toisena tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa case-yrityksen tämänhetkinen tilanne koskien yrityksen asiakkuudenhallintaa, asiakaskannattavuuden mittaamista ja asiakastiedon hyödyntämistä sekä tunnistaa kehittämistarpeita yrityksen käytännössä toteuttaa edellä mainittuja asioita. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa kattavat vastaukset myöhemmin esitettäviin tutkimuskysymyksiin, laajentaa ymmärrystä asiakaskannattavuuteen liittyvistä tekijöistä sekä korostaa oikean ja ajantasaisen asiakaskannattavuustiedon merkitystä yritystoiminnassa.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on asiakaskannattavuuden puutteellinen mittaaminen case-yrityksessä sekä kannattavuuden määrittämiseen vaadittavan oleellisen informaation puuttuminen. Yrityksessä ei ole käytössä kustannuslaskennan järjestelmää asiakaskannattavuuden mittaamiseksi. Ilman tarkoituksenmukaista ja ajantasaista asiakaskannattavuuden mittaamista asiakkuuksia koskevan strateginen päätöksenteko on heikolla pohjalla. Asiakaskannattavuutta arvioidaan ainoastaan myyntivolyymien ja –katteen perusteella. Tämän kaltainen suppea arviointi ei kuitenkaan pysty osoittamaan asiakkuuden todellista kannattavuutta, sillä asiakkuudesta koituvat kustannukset jäävät pääosin kannattavuustarkastelun ulkopuolelle. Yrityksellä ei ole myöskään käytössään CRM-järjestelmää, joka mahdollistaisi laaja-alaisen asiakastiedon keräämisen. Edellä mainituista syistä asiakassuhteiden kehittäminen suuntaan, joka parantaa asiakkuuksien ja samalla koko organisaation kannattavuutta, on haastavaa.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

- Millä eri tavoilla yritykset voivat mitata asiakaskannattavuutta?

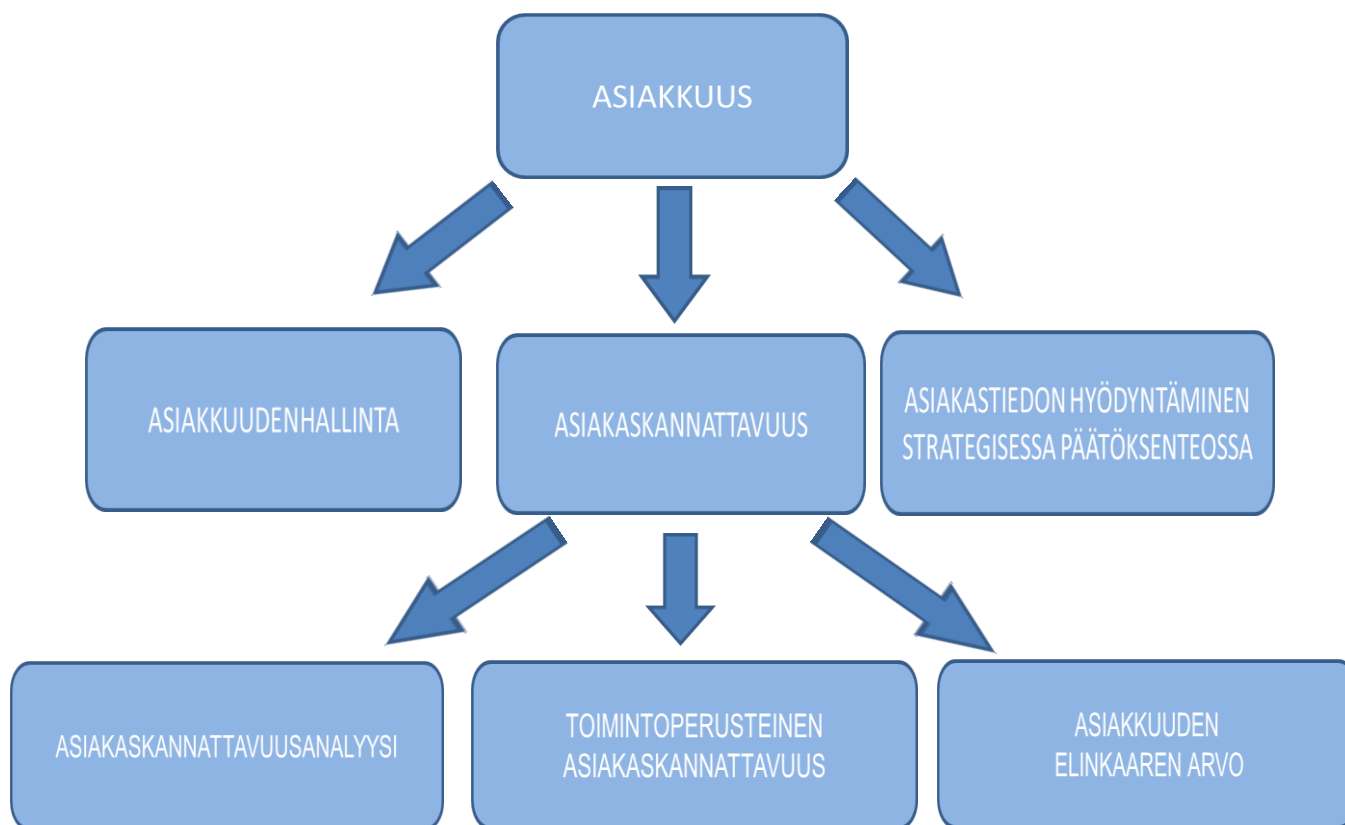
Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa vastataan kolmeen alatutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiä ovat:

- Mitä hyötyjä asiakkuudenhallinta tuo yrityksille?
- Miten asiakaskannattavuutta voidaan parantaa yrityksissä?
- Miten asiakastietoa voidaan hyödyntää johdon strategisen päätöksenteon tukena?

## 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudesta, asiakkuudenhallinnasta, asiakaskannattavuudesta ja asiakastiedon hyödyntämisestä johdon strategisessa päätöksenteossa. Teoreettisen viitekehyksen pääpaino on asiakaskannattavuuslaskennan hyödyissä ja eri menetelmissä. Asiakaskannattavuuden

laskentamenetelmistä tässä tutkimuksessa on valittu tarkastelun kohteeksi asiakaskannattavuusanalyysi, toimintoperusteinen asiakaskannattavuus ja asiakkuuden elinkaaren arvo. Tämä valinta on tehty sillä perusteella, että kyseisten menetelmien voidaan nähdä olevan yleisimmin käytettyjä ja tunnetuimpia keinoja asiakaskannattavuuden laskemiseen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

## 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisista luonnollisista tilanteista (Hirsjärvi et al. 2000, 155). Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tutkijan tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen ja syvempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja pyrkiä

ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan monipuolisesti hankittuja tietoja käyttämällä nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2006, 90). Tässä tutkimuksessa tapaus on määritelty yrityksen yhdeksi tulosityksiköksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä tutkimuksessa on hyödynnetty haastattelua, joka toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Eskolan & Suorannan (2003, 86) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava vastaa omin sanoin esitettyihin kysymyksiin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin edellä mainittu tapa, jotta tutkittavien henkilöiden ajatukset ja tunteet pääsisivät mahdollisimman hyvin esille ja tutkijalla olisi mahdollisuus esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavina henkilöinä ovat neljä case-yrityksessä työskentelevää myyjää. Haastattelujen tarkoituksena on kerätä tietoa asiakkuuksiin käytetyistä resursseista kuten edustusmenoista ja myyjien työajasta sekä selvittää haastateltavien henkilöiden näkemyksiä asiakaskannattavuudesta, asiakassuhteiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä sekä asiakastiedon tarpeesta ja hyödyntämisestä.

## **1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset**

Tutkimuksen rakenne etenee teoriasta empiriaan ja johtopäätöksiin. Johdantoa seuraavassa teoriaosuudessa käsitellään asiakkuuksia, asiakaskannattavuutta ja asiakastiedon hyödyntämistä johdon strategisessa päätöksenteossa business to business-markkinoilla toimivan yrityksen näkökulmasta. Empiriaosiossa käsitellään teoriassa esiteltyjä teemoja case-yrityksen kautta. Empiriaosuus alkaa tutkimuksen suorittamisen kuvauksella, jonka jälkeen siirrytään tutkimustuloksiin ja analyysiin. Tutkimuksen loppuun on koottu yhteenveto, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä johtopäätökset.



Asiakkaalla viitataan tässä tutkimuksessa yritysasiakkaaseen. Ylikosken ja Järvisen (2011, 50) mukaan yritysmarkkinat eroavat henkilömarkkinoista siten, että asiakkaita on vähemmän, yritysasiakkaan taloudellinen merkitys voi olla hyvin suuri henkilöasiakkaaseen verrattuna, yritysasiakkaiden odotukset ja vaatimukset ovat tavallisesti spesifimmät, ostoprosessit ovat suunnitelmallisempia ja päätöksentekoon osallistuu useita henkilöitä, joilla on talousasioiden asiantuntemusta. Asiakaskannattavuus nähdään tässä tutkimuksessa Storbackan & Lehtisen (1999, 15) määritelmän mukaisesti yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutena eli asiakkuustulojen ja -kustannusten erotuksena.

Tutkimus on rajattu käsittelemään asiakassuhdetta ja asiakkuuksien tuottamaa taloudellista arvoa ainoastaan myyjäyrityksen näkökulmasta. Asiakkuuden arvo asiakkaalle jää tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen toimeksiantajana toimivan yrityksen liiketoiminnan laajuuden sekä tutkimuksen rajallisuuden vuoksi tutkimuksessa keskitytään ainoastaan yrityksen yhden tulosityksikön asiakkuuksiin ja asiakaskannattavuuteen. Tutkimuksessa otetaan huomioon asiakkaan merkitys ainoastaan kyseiselle tulosityksikölle, vaikka asiakas mahdollisesti tekee ostoja myös yrityksen muista tulosityksiköistä.

## 2. ASIAKKUUS

Storbacka ja Lehtinen (1999,15) määrittelevät asiakkuuden yrityksen ja asiakkaan väliseksi prosessiksi, joka muodostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihtamista. Myös Korkeamäki et al. (2002, 125) näkevät asiakkuuden yrityksen ja asiakkaan välisenä vuorovaikutuksena, jonka lähtökohtana on arvon tuottaminen asiakkaalle. Jos yritys ei onnistu tehtävässään tuottaa arvoa asiakkaalle, yrityksen ja asiakkaan välille ei voi muodostua pitkäaikaista asiakassuhdetta (Korkeamäki et al. 2002, 125). Asiakkuudet ovat yrityksen keskeisin pääoma, joka muodostaa perustan kestäväälle kasvulle (Storbacka 2005, 13). Mäntynevan (2002, 18) mukaan asiakkuudet voidaan nähdä investointeina, joihin liittyy olennaisesti epävarmuutta asiakkuuden kestosta ja kannattavuudesta. Yrityksille tuo haasteita se, että toisin kuin tuote, asiakas ei ole yrityksen omistama, vaan myös muut yritykset voivat tavoitella ja hyödyntää asiakasta (Hellman & Värilä 2009, 24).

Storbackan ja Lehtisen (1999, 20) mukaan asiakkuuden onnistumiselle on keskeistä aito vuorovaikutus sekä pyrkimys molempia osapuolia hyödyttävään asiakkuuteen. Osapuolten yhteisenä tavoitteena tulisi olla uusien mahdollisuuksien löytäminen asiakkuuden kehittämiseksi, sillä molemmat osapuolet saavuttavat tavoitteensa paremmin asiakkuuden avulla kuin muilla tavoilla (Storbacka & Lehtinen 1999, 20). Lostakovan & Pecinovan (2014) mukaan keskeistä on rakentaa vahva, henkilökohtainen ja pitkäaikainen asiakassuhde, joka turvaa molempien osapuolten edun, koska vain sen kaltainen suhde mahdollistaa informaation jakamisen ja yhteistyön tekemisen yhteisessä arvontuottamisprosessissa. Molemmat osapuolet pyrkivät sovittamaan prosessejansa siten, että arvoa, kuten säästöjä, tehokkuutta ja parempaa laatua, syntyy molemmille osapuolille (Storbacka & Lehtinen 1999, 21-22). Näin ollen ei ole osapuolia, joista toinen voittajaa ja toinen häviää, vaan yhteistyökumppaneita, jotka molemmat voittavat asiakkuuden kehittämisen kautta (Storbacka & Lehtinen 1999, 21-22).

Mäntynevan (2002, 14) mukaan asiakkuuksia tarkastellessa keskeinen huomio tulee kiinnittää asiakaskokemuksiin, asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakaskannattavuuteen. Asiakastyytyvyydellä nähdään olevan merkittävä vaikutus asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta asiakkuuden keston (Mäntyneva 2002, 27). Uskolliset asiakkaat ovat suojatumpia kilpailijoiden viestintää vastaan ja hintaherkkyden on tutkittu olevan heidän kohdallaan normaalia vähäisempää (Arantola 2002, 23).

Business to business -markkinoilla yritys tarjoaa toiselle yritykselle tai muulle organisaatiolla tuotteita ja palveluita. Näin ollen asiakkuus muodostuu kahden yrityksen tai yrityksen ja muun organisaation välille. Kuten jo edellä tuotiin esille, yritysasiakkuuksille on ominaista asiakkaan suuri taloudellinen merkitys, ostajan ammattimaisuus, ostoprosessin suunnitelmallisuus ja päätöksentekijöiden suuri määrä. Arantolan (2002,33) mukaan business to business –markkinoilla toimivat yritykset pyrkivät johtamaan ostajan ja ostavan organisaation sitoutumista myyjäyrytykseen. Sitoutuneisuudella tarkoitetaan asiakkuudessa syntyvää tilannetta, jossa molemmat osapuolet pyrkivät toiminnan kautta sekä asenteellisesti viemään asiakkuutta tulevaisuuteen (Arantola 2002, 36).

## **2.1 Asiakkuudenhallinta**

Asiakkuudenhallinnalle (CRM, Customer Relationship Management) ei ole olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää. Asiakkuudenhallinnasta käytetään yleisesti termejä asiakashallinta, asiakassuhteen hallinta, asiakkuuksien johtaminen sekä lyhennettä CRM. Joissakin tutkimuksissa asiakkuudenhallinta nähdään IT-ratkaisuna ja teknisenä voimavarana, joka mahdollistaa kommunikoinnin asiakkaiden kanssa, toisissa tutkimuksissa sitä pidetään tietojen keräämisen ja jakamisen alustana tai keinona rakentaa suhteita asiakkaisiin (Akqun et al. 2014). Akqun et al (2014) mukaan edellä mainitun kaltainen yksipuolinen arviointi kuitenkin estää asiakkuudenhallinnan menestyksekkään toteuttamisen ja hyödyntämisen yritysten liiketoiminnassa. Matisin & Iliesin (2014) mukaan CRM ei ole vain teknologia, vaan ennemminkin älykäs

järjestelmä, asiakaslähtöinen lähestymistapa yrityksen asiakkuuksia koskeviin periaatteisiin. Asiakkuudenhallinta on liiketoimintastrategian kulmakivi, jonka mahdollistajana teknologia toimii (Daniels 2001).

Mäntynevan (2001, 9) mukaan asiakkuudenhallinta on ilmiö, joka korostaa asiakkuuksien määrätietoista johtamista. Tutkijat ovat esittäneet, että paremman ymmärryksen asiakkuuksien arvosta tulisi johtaa muutoksiin siinä, miten asiakkuuksia johdetaan (Ryals 2005). Asiakkuudenhallinnan keskiössä on aktiivinen päätöksenteko siitä, minkä asiakkuuksien kehittämiseen halutaan tulevaisuudessa panostaa (Mäntyneva 2001, 11). Asiakkuudenhallinnan voidaan nähdä koostuvan suuntaviivoista, menettelytavoista, prosesseista ja strategiasta, jotka tarjoavat yritykselle mahdollisuuden yhdistää vuorovaikutus asiakkaiden kanssa sekä asiakkaisiin liittyvän informaation seuraaminen (Khan et al. 2012).

Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on Mäntynevan (2001, 11) mukaan lisätä asiakkaiden aikomusta ostaa kyseiseltä yritykseltä eikä kilpailevilta toimittajilta. Khan et al. (2012) mukaan asiakkuudenhallintaa hyödynnetään uusien ja kannattavien asiakkaiden houuttelemiseksi sekä jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi. Pitkäaikaisten ja arvokkaiden asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen helpottuu, kun yritys tuntee hyvin asiakkaansa (Khan et al. 2012). Yritys, joka tuntee parhaiten asiakkaansa, kykenee ennustamaan luotettavimmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä (Mäntyneva 2001, 15). Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena onkin lisätä yrityksen asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä erityisesti asiakkaiden ostopäätöksiä koskien sekä parantaa yrityksen myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta (Mäntyneva 2001, 12). Lisäksi asiakkuudenhallinta auttaa yritystä vähentämään asiakkaiden hankkimisesta, myynnistä ja palvelusta aiheutuvia kustannuksia (Khan et al. 2012). Asiakkuudenhallinnan avulla pyritään nostamaan asiakkuuden realisoitua arvo sen potentiaaliselle tasolle (Mäntyneva 2002, 17).

Mäntynevan (2001, 10) mukaan asiakkuuksienhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jossa vastaamalla yhä paremmin asiakkuuksien tarpeisiin päästään parempaan asiakaskannattavuuteen ja suurempaan asiakkuuksien kokonaisarvoon. Asiakkuudenhallinta keskittyy asiakkuuksiin pitkällä aikavälillä tarkoituksenaan

kasvattaa asiakkuuksien kannattavuutta (Singh et al. 2009). Asiakkuudenhallinnan hyödyt ovat nähtävissä yrityksen strategisessa ja operatiivisessa tehokkuudessa (Ala-Mutka & Talvela 2014, 27). Strategisella tehokkuus syntyy yrityksen voimavarojen oikeanlaisesta suuntaamisesta (Ala-Mutka & Talvela 2014, 27). Operatiivinen tehokkuus viittaa sisäisen toiminnan laatuun, jossa toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä, sekä määrälliseen suorituskyykyyn (Ala-Mutka & Talvela 2014, 27).

Asiakkuudenhallinnan kannalta on olennaista kehittää tukijärjestelmiä, jotka varmistavat, että kaikilla asiakaskohtaamisiin osallistuvilla henkilöillä yrityksessä on tarpeelliset tiedot asiakkuudesta ja sen tavoitteista (Storbacka et al. 2000, 137). Tehokas CRM-järjestelmä kerää tietoja jokaisesta kanssakäymisestä asiakkaan kanssa ja analysoi tietoja asiakkuuden kehittämisen näkökulmasta (Khan et al. 2012). Khan et al. (2012) mukaan yrityksen tietovaraston tulisi sisältää kaikista lähteistä kerättyä asiakastietoa, kuten toiminnallisia tietoja, vuorovaikutustietoja, demografisia tietoja ja käyttäytymistietoja. Asiakastietovaraston tarkoituksena on toimia yrityksen johdon päätöksenteon tukijärjestelmänä (Khan et al, 2012). Rygielskin et al. (2002) mukaan asiakkuudenhallintajärjestelmien merkitys korostuu erityisesti business to business -markkinoilla asiakkuuksista saatavan informaation suuren määrän vuoksi. Storbackan et al. (2000, 19) tutkimusten mukaan IT-alan keskeiset toimittajat ovat määritelleet asiakkuudenhallinnan yhdeksi tärkeimmistä kasvualueistaan ja asiakkuudenhallintaan on tarjolla runsaasti erilaisia IT-ratkaisuja, jotka tukevat yritystä asiakaskannan analysoinnissa, tietomassojen jalostamisessa tietämykseksi, myynnin ja asiakaspalvelun automatisoinnissa, asiakkuussuunnitelmien laatimisessa sekä asiakkuuksien kehityksen seurannassa.

CRM on tehokas työkalu, mutta se ei itsessään tuota tulosta ellei yrityksessä tiedetä, miten sitä käytetään. Johtajat käyttävät yleensä CRM -järjestelmää kerätäkseen tietoa asiakkaistaan sekä voidakseen sovittaa tarjontansa kunkin asiakkaan tarpeisiin. Valitettavasti tarjonnan sopeuttaminen liian kapealle asiakassegmentille voi olla erittäin kallista ja, jos yritys epäonnistuu tehokkaassa tiedonkäsittelyprosessissa, se voi hukkaa liian suuren tietomäärän alle. CRM:n avulla ei voida korvata asiakaskeskeistä

strategiaa, vaan yrityksellä tulee olla asiakaskeskeinen strategia ennen CRM:n toimeenpanemista. Edellä mainitun strategian kehittämiseksi yrityksessä tulee ensimmäiseksi ymmärtää, keitä sen kohdeasiakkaat ovat, ketkä ovat sen kannattavimmat asiakkaat ja mikä tekee heistä kannattavia, miksi asiakkaat ostavat yritykseltä eivätkä kilpailijalta, kuinka saadaan asiakkaat ostamaan enemmän sekä kuinka voidaan hallita vähemmän kannattavia asiakkaita heidän aiheuttamansa kustannukset minimoivalla tavalla. Ennen kuin yrityksessä ymmärretään, keitä sen kannattavimmat asiakkaat ovat, CRM:mää ei voida hyödyntää täydessä kapasiteetissaan. CRM- järjestelmästä voi olla yritykselle apua monella tapaa muun muassa tiedon analysoinnissa, asiakkaan tuottojen ja kustannusten ymmärtämisessä, asiakkaan käyttäytymisen ymmärtämisessä sekä kannattavien ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa, mutta se ei kuitenkaan korvaa ihmisiä, jotka voivat kehittää ainutlaatuisia strategioita asiakassuhteiden hankkimiseen ja rakentamiseen sekä säilyttää suhteet pitkällä aikavälillä. (Mayis & Ilies 2014)

Keskeisimpänä syynä asiakkuudenhallintajärjestelmän hankkimisen epäonnistumiselle on, että CRM-hanke aloitetaan tietojärjestelmän hankkimisesta ilman strategiaa ja strategian soveltamista käytännön toiminnoiksi (Arantola 2002, 106). Tietojärjestelmästä tulee helposti päälle liimattu työkalu, joka ei tue yrityksen asiakkuuksiin liittyvää toimintaa, vaan pyrkii muuttamaan yrityksen toimintaa tietojärjestelmämääräyksiä tukeviksi (Arantola, 2002, 106). Mäntynevan (2001, 14) mukaan on keskeistä ymmärtää, että uuden teknologian käyttöönotto ja hyödyntäminen saattavat vaatia sellaisia tietoja ja kyvykkyyksiä, joita yrityksellä ei vielä ole. Useat yritykset ovat hankkineet toiminnallisuudeltaan huippulaadukkaita sovelluksia tukeakseen asiakkuudenhallintaa, mutta suuri osa hankkeista on epäonnistunut sisäisten haasteiden ja yrityskulttuurin kypsyttömyyden vuoksi (Storbacka 2000, 140).

## **2.2 Asiakkaan elinkaari**

Asiakkaan elinkaarella (customer lifecycle) tarkoitetaan asiakassuhteen pituutta ja sen tuomaa arvoa asiakassuhteen osapuolille (Korkeamäki et al. 2002, 138). Korkeamäen

et al. (2002, 138) mukaan asiakkuuden kannattavuuden vaihtelu elinkaaren eri vaiheissa tekee elinkaaren vaiheiden tunnistamisesta tärkeää. Asiakkuuden elinkaari noudattaa usein samaa S-muotoa kuin tuotteen elinkaari (Korkeamäki et al. 2002, 139). Mäntynevan (2001, 16) mukaan elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen; asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kasvattamiseen ja säilyttämiseen. Asiakkuuden elinkaaren vaiheet ja nimitykset poikkeavat jonkin verran lähteestä riippuen. Monet elinkaarimallit eivät ota huomioon lainkaan asiakkaasta luopumista.

Asiakkuuden elinkaari alkaa siitä, kun asiakas ostaa ensimmäisen kerran yrityksen tuotteita ja päättyy silloin, kun asiakas ei enää tee ostoja (Korkeamäki et al. 2002, 138). Asiakkuus ei siis välttämättä käy läpi kaikkia elinkaaren vaiheita. Asiakkuus voi loppua siitä syystä, että asiakas ei enää halua jatkaa asiakassuhdetta ja ryhtyy mahdollisesti rakentamaan asiakkuutta toisen yrityksen kanssa tai yritys haluaa lopettaa asiakkuuden (Storbacka & Lehtinen 1997, 108).

Asiakkuuden hankinnassa on keskeistä tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja samalla luoda asiakkuus. Mikäli uusi asiakkuus on hankittu tappiolla ja yritys ei kykene säilyttämään asiakassuhdetta, asiakkuus on yritykselle kannattamaton. Uusien asiakkaiden hankkiminen on huomattavasti kalliimpaan, kuin jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen, joten yrityksen on kannattavampaa keskittyä enemmän jo olemassa olevien asiakkuuksien säilyttämiseen. Yrityksissä ei tulisi painottaa liikaa uusien asiakkaiden hankkimista myöskään siitä syystä, että sillä voi olla negatiivinen vaikutus jo olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitoon. (Mäntyneva 2001, 19-20).

Mäntynevan (2001, 15-16) mukaan asiakkuudenhallinnan menestymisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että asiakkaiden tarpeet poikkeavat elinkaaren eri vaiheissa ja asiakkuuden elinkaaren vaiheella on vaikutusta asiakassuhteen syvyyteen. Eri vaiheiden erityispiirteet tulee huomioida asiakkuuksienhallintaa suunniteltaessa (Mäntyneva 2001, 15-16). Asiakaskannattavuuden ajatellaan pääsääntöisesti paranevan asiakkuuden eliniän pidentyessä, sillä pidemmällä aikavälillä asiakkuuteen tehdyt investoinnit saadaan katettua paremmin asiakkaan ostoilla (Ward 1992).

### 3. ASIAKASKANNATTAVUUS

Asiakaskannattavuudella (customer profitability) tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta eli asiakkuustulojen ja asiakkuuskustannusten erotusta (Storbacka & Lehtinen 1999, 15). Millerin (2008) mukaan asiakkuuksista saatavat voitot on yksi tärkeimmistä organisaation suorituskyvyn mittareista. Asiakkuudet ovat erilaisia ja niiden kannattavuus yrityksen näkökulmasta vaihtelee merkittävästi (Mäntyneva 2001, 13). Asiakkuuksien kannattavuuseroihin voi olla useita syitä. Kamenskyn (2008, 152-153) mukaan kannattavuuseroihin vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät:

- Eri asiakkaat ostavat eri määriä
- Eri asiakkaat maksavat eri hinnan
- Asiakkaat saavat erilaisia maksuaikoja
- Asiakkaat maksavat eri nopeudella laskunsa
- Asiakkaiden alennukset vaihtelevat
- Asiakkaiden vaatimat toimitusajat vaihtelevat
- Myyntipanos asiakasta kohtaan vaihtelee
- Asiakkaiden ostamat tuotevalikoimat vaihtelevat
- Asiakkaiden vaatima palvelutaso vaihtelee
- Asiakkaiden saama rahoitus vaihtelee
- Vaadittava tuotekehityspanos vaihtelee
- Vaadittavat suunnittelukustannukset vaihtelevat
- Jakelukanavat vaihtelevat edullisuudeltaan
- Maantieteellinen välimatka aiheuttaa erilaisia kuljetus- ja varastointikustannuksia

Ryalsin (2011) mukaan kannattavimpia ovat asiakassuhteet, jotka ovat pitkällä aikavälillä tuottavia ja niistä muodostuu vähän kustannuksia. Vaikka kaikki asiakkaan kanssa tehdyt liiketoimet eivät olisi kannattavia, asiakassuhde voi olla kannattava (Ryals 2011). Tutkimusten mukaan suuri osa yritysten asiakkuuksista on kannattamattomia (Cooper & Kaplan 1991). Asiakkuudet ovat usein kannattamattomia siitä syystä, että yrityksen strategia mahdollistaa kannattamattoman toiminnan



(Storbacka & Lehtinen 1997, 63). Asiakkuudet, joiden arvo on negatiivinen, eivät kykene kattamaan niihin liittyviä kustannuksia ja siten syövät yrityksen varallisuutta ja kannattavuutta (Mäntyneva 2002, 18). Syynä asiakkuuden kannattamattomuuteen voi olla, että yritys on hinnoitellut tarjoamansa tuotteen tai palvelun väärin, tehnyt huonon sopimuksen tai panostanut asiakkuuteen liikaa (Hellman & Värilä 2009, 121). Storbackan & Lehtisen (1997, 30) mukaan kannattamattomille asiakkaille on usein yhteistä, että asiakkuudet ovat monimutkaisia ja sisältävät paljon toimintoja, joista ei synny arvoa kummallekaan osapuolelle. Vaikka asiakas ostaisi kannattavaa tuotetta, asiakkuus saattaa olla yritykselle kannattamaton (Hellman & Värilä 2009, 118).

Storbacka ja Lehtinen (1999, 29) pitävät asiakaskannattavuutta tärkeimpänä mittarina asiakkuuden arvon määrittämisessä. Storbackan (2005, 13) mukaan menestyäkseen yrityksen tulee organisoida toimintatapansa niin, että markkinoilla ja omassa asiakaskannassa oleva potentiaali voidaan hyödyntää maksimaalisesti. Jos yritys pystyy säilyttämään parhaat asiakkuutensa ja parantamaan vähemmän kannattavien asiakkuuksien kannattavuutta, se tulee todennäköisesti menestymään taloudellisesti (Mäntyneva 2001, 13). Asiakkuuksien tuottamalla arvolla on kassavirtojen kautta vaikutusta yrityksen omistaja-arvoon, jonka kasvattaminen voidaan nähdä liiketoiminnan keskeisimpänä tavoitteena (Storbacka 2005, 50).

Mäntynevan (2002, 38) mukaan asiakaskannattavuuteen voidaan soveltaa Pareton 80/20 -periaatetta, jolla tarkoitetaan, että 80 prosenttia yrityksen voitoista tulee 20 prosentilta asiakkaista. Storbackan et al. (2000, 46) mukaan tämä yleinen käsitys on kuitenkin väärä, sillä 20 prosenttia asiakkaista saattaa tuottaa 80 prosenttia volyyymista, mutta voittojen osalta jakauma on toinen. Storbackan et al. (2000, 46) mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 180 prosenttia voitoista. Cooper & Kaplan (1991) puolestaan esittävät tutkimuksessaan, että 20 prosenttia asiakkaista tuottaa jopa 225 prosenttia tuotoista.

Yritysten on tärkeää tiedostaa asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät yrityksessä (Mäntyneva 2001, 34). Liiketoimintaympäristön muuttuessa myös kannattavuuteen vaikuttavat tekijät muuttuvat (Hellman & Värilä 2009, 117). Asiakaskannattavuuden laskeminen vaatii tuekseen paljon informaatiota. Perinteiset tuote- ja maksutiedot eivät

riitä asiakaskannattavuuden laskemiseen, vaan yritys tarvitsee lisäksi tietoa asiakaskäynneistä, koulutuksista, asiakkaalle kohdennetuista kampanjoista, reklamaatioista, jakelukanavien käytöstä, maksuhäiriöistä, hyvityksistä, tehdyistä sopimuksista, asiakkaalle annetuista liikelahjoista sekä edustamiseen käytetyistä kustannuksista ja ajasta (Hellman & Värilä, 2009, 121).

Kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia pitkällä aikavälillä (Storbacka & Lehtinen 1999, 30). Asiakkuuden kannattavuus paranee yleensä asiakassuhteen pidentyessä, sillä asiakkuuden alkuvaihetta rasittavat asiakkuuden hankkimisen ja käynnistämisen aiheuttamat kustannukset (Mäntyneva 2002, 15). Kuten jo asiakkaan elinkaarta käsitellessä mainittiin, yrityksen kannalta onkin kannattavampaa panostaa jo olemassa oleviin asiakkuuksiin kuin hankkia uusia (Reinartz & Kumar, 2003).

### **3.1 Asiakaskannattavuuden laskeminen**

Asiakaskannattavuuden määrittäminen perustuu kustannuslaskentaan. Asiantuntevasti käytettynä kustannuslaskenta auttaa liiketoiminnan suotuisan kannattavuuskehityksen varmistamisessa sekä taloudellisesti kestävien hallinnollisten päätösten valmistelussa (Pellinen 2003, 7). Kustannuslaskennan tehtävänä on tuottaa yrityksen päämäärien tavoittelua koskevan päätöksenteon kannalta hyödyllistä rahamääräistä tietoa (Pellinen 2003, 19). Millerin (2008) mukaan asiakaskannattavuuden mittaamisen hyötynä on relevantin ja hyödyllisen informaation tuottaminen, jota vaaditaan strategisten suunnitelmien luomisessa, päätöksenteon laadun kehittämisessä ja yrityksen suorituskyvyn parantamisessa.

Ennen kannattavuuden määrittämiseen käytettävän laskentamenetelmän käyttöönottoa yritysten tulisi Millerin (2008) mukaan määrittää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin asiakaskannattavuustietoa käytetään?
- Mitä päätöksiä asiakaskannattavuustiedon perusteella tehdään?
- Kuinka tarkkoja asiakaskannattavuuslaskelmien tulee olla?
- Ketkä hyödyntävät asiakaskannattavuustietoa?

- Kuinka usein asiakaskannattavuuslaskelmia tulee tehdä?
- Mitä kustannuksia laskentamenetelmän tulee sisältää?

### 3.1.1 Asiakkuuden kustannukset

Yritysten kilpaillessa asiakkaista investoinnit asiakkaisiin, asiakassuhteisiin ja asiakaspalveluun lisääntyvät (Hellman & Värilä 2009, 78). Mäntynevan (2002, 14) mukaan asiakkaasta koituvien kustannusten laskenta osoittautuu usein ongelmalliseksi. Suurin osa yrityksistä on tietoinen asiakkuudesta saatavista tuotoista, mutta tietämätön asiakassuhteen aiheuttamista kustannuksista (van Raaij et al. 2003). Tästä syystä kustannuslaskennalla on ratkaiseva merkitys asiakkuuksien johtamisessa (Storbacka et al 2000, 10). Asiakkaalle kyetään yleensä suhteellisen vaivattomasti kohdentamaan asiakkuudesta johtuvat muuttuvat kustannukset kuten työtunnit, mutta kiinteiden kustannusten kohdentaminen yksittäiselle asiakkaalle edellyttää kustannusten painottamiseen ja kohdentamiseen liittyvien valintojen tekemistä (Mäntyneva 2002, 14).

Asiakaskannattavuuslaskennan menetelmät poikkeavat toisistaan huomattavasti kustannusten huomioimisen ja kohdistamisen suhteen. Monet perinteiset menetelmät eivät ota huomioon asiakkaasta koituvia kustannuksia, vaan keskittyvät tuotteista ja palveluista syntyviin kustannuksiin (Pickering 1998). Esimerkiksi teollisuuden aloilla monet perinteiset kustannusjärjestelmät kohdentavat valmistuskustannukset tuotteille, mutta jättävät huomiotta kustannukset, jotka ovat etupäässä asiakkaiden aiheuttamia kuten myynnin, asiakaspalvelun ja toimituksen kustannukset (Pickering 1998).

### 3.1.2 Asiakkuuden tuotot

Asiakkuudesta saataviin tuottoihin vaikuttavat myynnin määrän lisäksi muun muassa maksuehdot sekä myönnetyt alennukset (Mäntyneva 2002, 15). Mäntynevan (2001, 34) mukaan toimialoilla, joissa on pienet katteet, jopa asiakkaille annettuihin maksuaikoihin

liittyvät laskennalliset rajoituskustannukset saattavat muuttaa asiakkuuden kannattamattomaksi.

Alennukset ovat usein vahvasti mukana kaupanteossa erityisesti business to business – markkinoilla. Ostaja voi pitää alennuksia itsestäänselvyytenä sen sijaan, että kokisi ne ansaituiksi (Mäntyneva 2002, 86). Yleisimpiä alennusmuotoja ovat maksuehtoalennukset, vuosialennukset, kertaostoalennukset, kampanja-alennukset ja asiakasryhmäalennukset. Ostajan näkökulmasta alennukset parantavat yrityksen tulosta ja osoittavat ostotoiminnan onnistuneisuutta. Myyjä puolestaan menettää alennuksen suuruisen osuuden yrityksensä tuloksesta ja siitä syystä myyjän ei tulisi sortua turhien alennusten antamiseen. Alennusten kurissa pitäminen edellyttää myyvältä yritykseltä johdon tekemää linjapäätöstä, jonka mukaan yrityksessä toimitaan alennusten suhteen. Alennuspolitiikan määrittämisen seurauksena samaan asiakasryhmään kuuluvien asiakkaiden tulisi samassa tilanteessa saman määrän samaa tuotetta ostaessaan maksaa sama hinta. Myyjän tulisi pitää selkeästi kiinni hintadominantin oikeudestaan, jonka mukaan myyjä määrää hinnat ja ostaja määrää sen, ostaako hän tuotteen myyjän määräämillä hinnoilla. Myyjän on alennuksia antaessaan keskityttävä yksittäisten kauppojen sijasta siihen, miten alennukset vaikuttavat yrityksen tuloskertymään pitkällä aikavälillä. Alennuskäytännön riskinä on, että yrityksen hinnoista tulee näennäisiä listahintoja, joista kukaan ei tee kauppaa ja asiakkaat onnistuvat polkemaan hintoja alas aiheuttaen yritykselle suuria katemenetyksiä. (Rope 1998, 113-115).

### **3.1.3 Asiakaskannattavuusanalyysi**

Asiakaskannattavuusanalyysi (CPA, Customer Profitability Analysis) on asiakkuuden elinkaaren arvon lisäksi useimmin käytettyjä työkaluja asiakkuuksien kannattavuuden laskemiseksi ja asiakkaan arvon määrittelemiseksi (Wang & Brennan 2014). Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan selvittää yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän tuotot, kustannukset ja kannattavuus kohdentamalla tuotot ja kustannukset yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille (Iyengar & Suri 2012).

Asiakaskannattavuusanalyysin voidaan siis nähdä tarjoavan yritykselle työkalun tunnistaa kannattavat asiakkuudet, jotka yrityksen tulisi säilyttää sekä kannattamattomat asiakkuudet, joita tulisi aktiivisesti kehittää kannattaviksi. Van Raaijin et al. (2003) mukaan asiakaskannattavuusanalyysin tarjoama tieto siitä, miten eri asiakkuudet kuluttavat yrityksen resursseja synnyttää yritykselle uusia kehittämismahdollisuuksia kolmella eri toiminnan alueella; kustannusten hallinnassa, tuottojen hallinnassa ja strategisen markkinoinnin johtamisessa. CPA mahdollistaa kehittämisohjelmien laatimisen asiakaskannattavuuden parantamiseksi sekä tarjoaa pohjan asiantuntevien päätösten tekemiselle koskien hinnoittelua sekä asiakkaille myönnettäviä lisäetuja ja alennuksia (van Raaij et al. 2003). Lisäksi CPA tekee mahdolliseksi asiakkaiden segmentoinnin ja erilaisten strategioiden kohdistamisen kustannuksiltaan ja kannattavuudeltaan erilaisille segmenteille tarjoamalla tarkkaa tietoa kustannusten ja kannattavuuden eroavaisuuksista (van Raaij et al. 2003).

Vaikka CPA tähtää asiakassuhteiden pitkän aikavälin arvon maksimoimiseen ja osakkeenomistajien arvon kasvattamiseen, se ei suuntaudu tulevaisuuden mittaamiseen (Iyengar & Suri 2012). Tästä syystä monet tutkimukset pitävät asiakkuuksien elinkaaren arvoa CPA:ta tarkoituksenmukaisempana ja hyödyllisempänä asiakkuuden arvon mittarina (Iyengar & Suri 2012).

### **3.1.4 Toimintoperusteinen asiakaskannattavuus**

Toimintopohjainen kustannuslaskenta (ABC, Activity-Based Costing) on yleisimmin käytettyjä johdon laskentatoimen menetelmiä, joka tarjoaa yrityksille huomattavasti perinteisiä laskentajärjestelmiä enemmän tietoa. Monet tutkijat puoltavatkin toimintolaskentaa tarkoituksenmukaisimpana menetelmänä asiakkuuksien kustannusten laskentaan (Guerreiro 2008).

Toimintalaskenta syntyi, kun yrityksissä huomattiin perinteisen kustannuslaskennan tarjoavan riittämättömästi tietoa toiminnan suunnittelemiseksi ja kehittämiseksi (Finne & Kokkonen 1998, 67). Perinteisissä laskentajärjestelmissä kustannukset kootaan yleiskustannuksiksi ja jaetaan kohdistamatta niitä tuotteille ja asiakkaille (Finne &

Kokkonen 1998, 67). Perinteiset laskentamallit keskittyvät liikaa ulkoisen laskennan periaatteille, eivätkä siten kerro paljoa kustannusten todellisesta aiheutumisesta (Finne & Kokkonen 1998, 67). Finnen ja Kokkonen (1998, 67) mukaan perinteinen kustannuslaskenta ei huomioi tuotteiden, palveluiden, markkinoiden ja asiakkaiden välisiä eroja, jotka vaikuttavat kustannusten syntymiseen. Tämä johtaa siihen, että perinteinen kustannuslaskenta ei kykene käytännössä selvittämään asiakaskannattavuutta toisin kuin toimintolaskenta (Alhola 2008, 41, 55). Jos esimerkiksi tietty asiakas vaatii selvästi enemmän palvelua, palvelusta aiheutuvien kustannusten jakaminen tasan asiakkaiden kesken ei luo totuudenmukaista kuvaa asiakkaiden kannattavuudesta (Finne & Kokkonen 1998, 67).

Yritysten toiminta koostuu erilaisista toiminnoista, jotka kuluttavat yrityksen resursseja kuten henkilöstöä, laitteita ja tietojärjestelmiä ja siten aiheuttavat kustannuksia. Yritys muuttaa resurssinsa halutuiksi tuotoksiksi suorittamalla toimintoja (Finne & Kokkonen 1998, 68). Toimintoperusteisessa kustannuslaskennassa välilliset kustannukset kohdistetaan kaksivaiheisesti aiheuttamisperiaatteen mukaisesti ensin toiminnoille ja toiminnoilta edelleen laskentakohteille, kuten tuotteille, projekteille tai asiakkaille. Välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskentakohteille. ABC:n tavoitteena on ennen kaikkea kuvata todellisuutta: sitä miten yritys käyttää resurssejaan ja miten kustannukset todellisuudessa aiheutuvat (Finne & Kokkonen 1998, 68). Kustannusten kohdistaminen tapahtuu resurssi- ja toimintoajureiden avulla. (Alhola 2008, 25)

ABC:n tuoma keskeinen parannus kustannuslaskennan tarkkuuteen on aiheuttamisperusteisten kustannusajureiden käyttö kustannusten kohdistamisessa. Ero perinteiseen kustannuslaskentaan on, että kustannuksia ei kohdisteta volyymiperusteisen kohdistimen mukaan, koska merkittävä yleiskustannusten suuruuteen vaikuttava tekijä volyymin ohella on tuotannon monimutkaisuus (Kaplan & Cooper 1998). Toimintolaskennassa arvioidaan toimintojen suorittamiseen käytettyjen resurssien kustannuksia. Toimintojen suorittamisen vaativa resurssien määrä ei useinkaan riipu valmistettujen tai myytyjen tuotteiden määrästä, vaan toimintojen resurssitarpeisiin voivat vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden monimutkaisuus tai asiakaskohtaiset erot vaatimuksissa, jotka tulisi huomioida kustannusajureissa. Kaikkia

resursseja ei välttämättä käytetä, jolloin tätä osaa kustannuksista ei aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kohdisteta laskentakohteille, vaan huomioidaan käyttämättömänä kapasiteettina. (Finne & Kokkonen 1998, 67- 68)

Koska ABC ilmentää yhteyttä tiettyjen toimintojen suorittamisen ja kyseisten toimintojen vaatimien resurssien välillä, se tarjoaa johdolle selkeän kuvan siitä, kuinka esimerkiksi tuotteet, asiakkaat, laitteet tai jakelukanavat synnyttävät tuloja ja kuluttavat resursseja (Cooper & Kaplan 1991). Toimintolaskenta voi tuottaa sitä enemmän lisäarvoa yritysjohdolle, mitä enemmän yrityksen toiminnassa korostuu erilaisuus tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa ja mitä enemmän yrityksellä on välillisiä kustannuksia (Vilkkumaa 2005, 204). Toimintojen aiheuttamien kustannusten seuraaminen parantaa yrityksen mahdollisuuksia toimia tehokkaasti ja kannattavasti (Vilkkumaa 2005, 199). Vilkkumaan (2005, 203) mukaan toimintolaskennan tuottama tieto toimintojen tehokkuudesta mahdollistaa prosessien jatkuvan kehittämisen ja tehostamisen. Cooperin & Kaplanin (1991) mukaan ABC-analyysiä hyödyntämällä johdon on mahdollista selvittää, millä heidän toimistaan on paras vaikutus kannattavuuteen.

### **3.1.5 Asiakkuuden elinkaaren arvo**

Useat asiakaskannattavuuslaskelmat perustuvat menneisyydestä saadun tiedon hyödyntämiseen. Asiakkuuden elinkaaren arvon (CLV, Customer Lifetime Value) määrittäminen kuitenkin mahdollistaa asiakaskannattavuuden tarkastelun tulevaisuuden näkökulmasta. Storbackan (2005, 24) mukaan asiakkuuden tarkasteleminen pitkällä aikavälillä vaatii yritykseltä kykyä asiakkuuden koko elinkaaren arvon analysointiin. Venkatesan & Kumarin (2004) mukaan CLV onkin saavuttanut nopeasti hyväksynnän asiakkuudenhallinnassa hyödynnettynä menetelmänä oikeiden asiakkuuksien luomiseksi, kehittämiseksi ja säilyttämiseksi.

Cheng et al. (2011) mukaan asiakkuuden elinkaaren arvo määritellään asiakkuuden nykyisen ja odotettavissa olevan arvon perusteella, johon liittyy arvio asiakkuuden kestosta, asiakkaan tulevaisuuden ostokäyttäytymisestä ja kannattavuudesta. Zhang et

al. (2010) mukaan asiakkuuden elinkaaren arvo voidaan yleisesti kuvata asiakkuuden elinkaaren aikana syntyvien tulevaisuuden tuottojen tämänhetkisenä arvona. Myös Storbackan (2005, 24) mukaan yleensä elinkaaren arvo mitataan laskemalla tulevien odotettavissa olevien kassavirtojen nykyarvo (Storbacka 2005, 24). Tutkijat ovat esittäneet erilaisia muunnoksia asiakkuuden elinkaaren arvon mittaamisesta. Erojen voidaan nähdä riippuvan CLV-mallin käyttötarkoituksesta. Toiset tutkijat ovat käyttäneet elinkaaren arvon määrittämiseen mielivaltaista aikahorisonttia tai asiakkaan elinkaaren odotettua pituutta, toiset päättymätöntä aikahorisonttia (Gupta et al. 2006).

CLV:n tarkoituksena on mitata, miten muutokset asiakkaan käyttäytymisessä vaikuttavat asiakkuuden tulevaisuuden tuottoihin ja kannattavuuteen (Zhang et al. 2010). Elinkaarilaskennan pohjalle tarvitaan tietoa asiakkaalta saaduista voitoista ja tyypillisestä käyttäytymisestä, jotta tulevia voittoja ja käyttäytymistä voidaan ennustaa (Gupta & Lehmann, 2005). Elinkaaren arvon määrittelyn avulla voidaan luokitella asiakkaat odotettavissa olevan kannattavuuden mukaan (Gupta et al. 2006). Guptan et al. (2006) mukaan tämä mahdollistaa tarkoituksenmukaisen resurssien kohdentamisen sekä korkean arvon omaaville asiakkaille että vähempiarvoisille asiakkaille. Yksittäisten asiakkaiden elinkaaren arvon tunteminen mahdollistaa asiakkuuksien segmentoinnin kehittämisen ja markkinointiresurssien tehokkaan kohdentamisen (Kahreh et al. 2014).

### **3.2 Asiakaskannattavuuden parantaminen**

Voidakseen parantaa asiakaskannattavuutta yritysten tulee olla tietoisia siitä, miten nykyiset asiakkuudet eroavat toisistaan kannattavuudeltaan ja mitkä asiakasryhmät omaavat korkeimman tulevaisuuden kannattavuuspotentiaalin (Van Raaij et al. 2003). Asiakaskannattavuuden parantaminen on pitkäjänteistä toimintaa, jota hidastaa muun muassa asiakkaan kanssa tehdyt sopimukset, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit, asiakkaalle tutut kaupankäynti- ja kommunikaatiokanavat sekä kilpailijoiden toiminta (Hellman & Värilä 2006, 121). Asiakaskannattavuuden parantaminen nostaa olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33). Kannattavuutta voidaan parantaa kasvattamalla asiakkuudesta saatavia tuottoja ja/tai



pienentämällä asiakkuuteen liittyviä kustannuksia (Storbacka & Lehtinen 1997, 30). Sopiva keino asiakaskannattavuuden parantamiseen riippuu asiakkuuden nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden tasosta, kannattavuuteen liittyvien ongelmien lähteistä, asiakkaan tarpeista ja kilpailijoiden tarjoomasta (Pickering 1999).

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa lisäämällä asiakaskohtaista myyntiä, pienentämällä markkinointiin ja palveluun käytettäviä panostuksia tai nostamalla hintoja (Bergström 2009, 491). Hintoihin ja palvelun kustannuksiin voidaan vaikuttaa esimerkiksi vähentämällä asiakaskohtaisia alennuksia tai pyytämällä lisähintaa ylimääräisistä palveluista (Cooper & Kaplan 1991). Hintojen nostamista tulee kuitenkin harkita tarkoin, sillä kustannussäästöjen sijaan seurauksena voi olla myös asiakkaan menettäminen.

Asiakaskannattavuus riippuu asiakkaan ostokäyttäytymisestä, johon yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa eri tavoin (Storbacka et al. 2000, 50). Strategioita muuttamalla yritys voi kannustaa asiakasta käyttäytymään tavalla, jolla on positiivinen vaikutus asiakaskannattavuuteen (Storbacka et al. 2000, 50). Osa asiakkaista hyväksyy yrityksen ohjauksen ja ehdot, kuten ohjauksen tietyn kanavan käyttöön, ja alkaa toimia halutulla tavalla (Hellman & Värilä 2009, 187). Osa asiakkaista puolestaan päättää asiakassuhteen (Hellman & Värilä 2009, 187). Molemmat vaihtoehdot parantavat asiakkuuksien kannattavuutta. Hinta on keskeisin tekijä, jonka avulla yritys voi vaikuttaa asiakkaan ostokäyttäytymiseen (Storbacka et al. 2000, 50). Monien kannattavuusanalyysien mukaan todella kannattamattomat asiakkuudet ovat kannattamattomia juuri hinnoitteluongelmien vuoksi (Storbacka et al. 2000, 50). Hinnoitteluongelmat voivat johtua asiakkaan vahvasta asemasta tai siitä, ettei yritys tiedä omia kustannuksiaan (Storbacka et al. 2003, 107). Asiakkaan vahva asema perustuu usein suurten asiakkaiden neuvotteluvoimaan (Storbacka et al. 2000, 50).

Kannattamattoman asiakkuuden lopettamisen tulisi olla viimeinen vaihtoehto, kun kaikki toimenpiteet asiakkuuden muuttamiseksi kannattavaksi on tehty (Pickering 1999). Kannattamattoman asiakkuuden kohdalla on siis keskeistä tarkastella ensin syitä asiakkuuden huonoon kannattavuuteen. Ennen asiakkuuden lopettamista on myös syytä muistaa, että asiakkuudella saattaa olla yritykselle jotakin ei-taloudellista arvoa.

## 4. ASIAKASTIEDON HYÖDYNTÄMINEN JOHDON STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

Strategia on olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle (Kamensky 2008, 17). Strategian avulla yritykset pystyvät hallitsemaan ympäristöään ja parantamaan toimintaansa kohdistamalla huomionsa paremmin oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamalla tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamalla resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä (Kamensky 2008, 18). Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, jonka tarkoituksena on varmistaa organisaation yhteensopivuus ympäristönsä kanssa (Haverila et al. 2005, 44). Strateginen laskentatoimen tehtävänä on tukea yrityksen strategista johtamista ja tarjota johdolle laaja-alaista tietoa yrityksen kaikilta toiminnan alueilta strategisten päätösten tekemiseksi (Vilkkumaa 2005, 51).

Eri toimialojen yritysjohtajat ovat etenevissä määrin huomanneet asiakaskannattavuustiedon tarpeen liiketoiminnan hallinnassa (Pickering 1998). CRM-kirjallisuudessa keskitytään voimakkaasti siihen, miten asiakastietoa voidaan hyödyntää yrityksen toimintojen, kuten myynnin ja markkinoinnin, kehittämisessä. Asiakastietoa voidaan yhdistää johtamistiedoksi eri näkökulmien kautta, joista kokonaisvaltaisimpana on pidetty arvonäkökulmaa, joka pitää sisällään asiakaspääoman ja asiakaskannattavuuden (Hellman & Värilä 2009, 40). Teknologian kehittymisen myötä asiakastietoa voidaan tuottaa ja hallinnoida yhä tehokkaammin esimerkiksi kehittyntä tieto- ja viestintäteknikkaa hyödyntävien CRM-järjestelmien avulla (van Raaij et al. 2003). Kun aiemmin asiakastiedosta oli kiinnostunut vain markkinointi, tänä päivänä tietoa haluavat käyttöönsä kaikki keskeiset johtamisfunktiot (Hellman & Värilä 2009, 12). Tiedon saaminen sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää johtamisessa, asettaa kuitenkin yrityksille usein haasteita (Hellman & Värilä 2009, 20).

Asiakkaiden lisääntyvä ymmärtäminen parantaa asiakkuuksien johtamiseen liittyvien strategisten analyysien laatua (Mäntyneva 2001, 12). Yrityksen strategisen päätöksenteon muuttuminen asiakaskeskeiseksi vaatii ylimmän johdon vahvaa sitoutumista (Löytänä & Korhikoski 2014, 29). Hellmanin & Värilän (2009, 27) mukaan asiakkaan ollessa liiketoiminnan ytimessä johdon tulee asettaa asiakastavoitteita,

määritellä asiakasstrategia, organisoida yritys asiakassuuntautuneisesti sekä kehittää mittareita, jotka kuvaavat yrityksen asiakaskantaa ja asiakaskannattavuutta, jotta se voi johtaa asiakkuuksien kehittämistä. Yrityksen menestys on todennäköisempää, kun johdon päätöksenteon tukena on yhä tarkempaa, kattavampaa, luotettavampaa ja tuoreempaa asiakastietoa (Hellman & Värilä 2009, 28).

Johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää johdolta sekä ulkoisen tiedon kattavampaa huomioimista että sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä. Asiakkaiden merkityksen kasvaessa pelkän sisäisistä lähteistä saadun raha- ja tuotetiedon käyttöarvo heikkenee ja sen varassa tehtävien päätösten riski kasvaa. Johdon tulee ymmärtää, mitä yrityksen sisällä tapahtuu, miten sen ulkopuolinen ympäristö kehittyy sekä mikä on sisäisten ja ulkoisten tekijöiden keskinäinen suhde. Ymmärryksen lisäksi johtaminen vaatii mitattavuutta ja tarkkoja tunnuslukuja. Johto tarvitsee nykyistä enemmän käyttökelpoista tietoa, jotta se voi suhteuttaa yrityksen toimintaa ympäristöön. (Hellman & Värilä 2009, 28)

Johdon päätöksenteko vaatii onnistuakseen tietoa siitä, mitkä asiakkuudet ovat kannattavia ja mitkä eivät (Dalci et al 2010). Asiakastiedon keräämisen tarkoituksena on tunnistaa kannattamattomat asiakkaat ja suunnitella toimenpiteitä näiden asiakkuuksien muuttamiseksi kannattaviksi (Pickering 1998). Arantolan (2003, 146) mukaan asiakastiedon hyödyntäminen päätöksenteossa lisää liiketoimintamuotojen suunnittelun sekä asiakkuuteen liittyvän viestinnän ja brändäyksen tehokkuutta. Asiakastiedolla ei ole arvoa, ellei sitä voida hyödyntää liiketoiminnan johtamisessa (Hellman & Värilä 2009,120).

Asiakastietoa yhdistelemällä ja analysoimalla voidaan luoda monipuolinen kuva asiakkaasta, asiakkaan ja yrityksen välisestä toiminnasta sekä toiminnan tuloksellisuudesta ja arvosta (Hellman & Värilä, 2009, 58). Ilman systemaattista ja koko yrityksen kattavaa asiakastiedon keräämistä kuva asiakkuudesta vääristyy helposti (Hellman & Värilä, 2009, 24). Asiakastieto voi olla yrityksen tietokannoista kerättävää tietoa tai yrityksen rajapintahenkilöstön hallussa olevaa hiljaista tietoa, joka liittyy asiakassuhteen tai muun yritykselle liiketoiminnalle relevantin verkostosuhteen tilaan, kehitykseen, luonteeseen ja tulokseen (Tikkanen & Vassinen 2010, 104). Hellmanin &

Värilän (2009, 35-38) mukaan yritys pystyy muodostamaan kattavimman kuvan liiketoimintaympäristöstään ja omasta suhteestaan ympäristöön hankkimalla tietoa ja mittaamalla tulosta ja toimintaa kolmesta keskeisestä lähteestä, joita ovat yritys, asiakasrajapinta ja asiakas, sillä nämä tekijät ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden välillä kulkee tietovirrat molempiin suuntiin (Hellman & Värilä 2009, 36). Keskeistä asiakastiedon hyödyntämisessä on selvittää, mitä tietoja yrityksellä on jo käytettävissään ja mihin yritys näitä tietoja käyttää sekä luoda näkemys siitä, mihin asiakastietoja halutaan käyttää ja mitä tietoja tässä yhteydessä tarvitaan (Mäntyneva 2001, 79).

Mitä enemmän asiakkaat vaikuttavat yrityksen toiminnan tuloksellisuuteen, sitä enemmän yritys tarvitsee tieto yrityksen ja asiakkaan välisistä toiminnoista sekä asiakkaan käyttäytymisestä ja ominaisuuksista voidakseen ennustaa asiakassuhteiden tulevaisuuden kehitystä. Asiakassuhteiden kehityksen ennustamisella on merkittävä rooli johdon päätöksenteossa. Mitattavissa olevat muutokset kuten muutokset asiakkaan ostokäyttäytymisessä tai uskollisuudessa vaikuttavat vahvasti ennusteeseen asiakassuhteen kehittymisestä. Nämä ovat kuitenkin tekijöitä, joihin yritys voi ja sen pitää vaikuttaa. Ennustamalla asiakassuhteiden kehitystä voidaan arvioida nykyistä tarkemmin myös yrityksen arvon kehitystä sekä tunnistaa asiakassuhteisiin liittyviä riskejä. Riskien systemaattinen tunnistaminen mahdollistaa riskien ennakoinnin, välttämisen ja torjunnan hyvissä ajoin. (Hellman & Värilä 2009, 30-32).

## 5. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa kerrotaan tutkimusprosessista, tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä, aineiston keruusta, käsittelystä ja tulkinnasta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen empiirinen osio perustuu haastatteluihin. Haastateltavia ei ole esitelty yksittäin henkilöiden tunnistamattomuuden varmistamiseksi. Myös Case-yrityksen kuvaus on toteutettu suppeasti, jotta yritys ei ole tunnistettavissa kuvauksen pohjalta.

### 5.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi alkoi tammikuussa 2015 erilaisten tutkimusaiheiden arvioimisella sekä yhteyden ottamisella yritykseen, joka voisi toimia mahdollisesti tutkimuksen toimeksiantajana. Tutkimusaiheen ollessa päätetty yhdessä toimeksiantajan kanssa alettiin tutkia aihetta käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta ja luotiin tutkimussuunnitelma. Ensimmäiseksi koottiin teoriaosuus, jonka jälkeen siirryttiin tarkastelemaan case-yritykseltä saatuja asiakkaisiin liittyviä tunnuslukuja. Kyseisistä tunnusluvusta koottiin niin sanotut Top Ten -listat asiakkaiden kannattavuudesta myyntivolyymilla ja myyntikatteella mitattuna. Tunnuslukujen perusteella arvioitiin myös kannattavimpien asiakkaiden myynnin ja katteen kehittymistä vuosina 2012-2014. Edellä mainittujen taulukoiden luomisen ja analysoimisen jälkeen siirryttiin haastattelujen suunnitteluun ja toteutukseen. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään myyjien näkemyksiä yrityksen asiakkuuksista, niiden kehittämistä, asiakaskannattavuudesta sekä asiakastiedon hyödyntämisestä. Lisäksi heille näytettiin laadittuja tilastoja ja pyydettiin heidän arviotaan syistä tilastoissa näkyville poikkeamille asiakkaiden myyntivolyymissa. Haastattelujen toteutuksen jälkeen oli vuorossa empiriaosuuden kokoaminen.

Tutkimus eteni melko hyvin tutkimussuunnitelman mukaisesti. Aikatauluun tehtiin pieniä muutoksia tutkimuksen edetessä ja teoreettiseen viitekehykseen lisättiin tutkimuksen myötä pieniä osioita joistakin empiriaosion kannalta keskeisiksi nousseista asioista.

## 5.1 Menetelmät ja aineisto

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, tarkemmin sanottuna teemahaastatteluina. Kyseiset menetelmät on valittu sen takia, että ne sopivat kyseiseen tutkimusaiheeseen ja sen luonteeseen parhaiten sekä korostavat tutkittavan ilmiön syvällistä ymmärtämistä ja tutkittavien henkilöiden äänen kuulumista. Kuten jo aiemmin mainittiin, tutkimuksen empiirinen osuus perustuu neljän case-yrityksen myyjän haastatteluihin. Näitä henkilöitä haastateltiin kahdenkeskisesti heidän omissa työhuoneissaan. Haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen teoriaosion aihepiirien ja teemojen pohjalta (Liite 1). Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä haastattelun aikana ja nostaa esille omia näkemyksiään myös haastattelukysymysten ulkopuolelta. Tutkija esitti haastattelujen aikana lisäkysymyksiä tarpeen mukaan ymmärtääkseen haastateltavien henkilöiden mielipiteitä ja näkemyksiä mahdollisimman hyvin. Vuorovaikutus haastateltavien kanssa oli avointa ja haastattelut koettiin onnistuneiksi.

Haastattelurunko koostuu 27 haastattelukysymyksestä (Liite 1). Haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen haastatteluista saatu aineisto koottiin yhteen teemoittain siten, että haastateltavat merkittiin. Tämä mahdollisti haastateltavien näkemysten vertaamisen aihealueittain melko vaivattomasti. Aineistosta merkattiin yhtenevät sekä eriävät mielipiteet omilla väreillään.

## 5.2 Case-yritys ja haastateltavat

Tutkimuksen toimeksiantaja toimiva Case Oy on business to business –markkinoilla toimiva kansainvälinen yritys, joka toimii yli 300 toimipisteessä Pohjoismaissa ja Baltiassa. Tämän tapaustutkimuksen kohteena on yksi case-yrityksen Suomessa toimiva tulosityksikkö. Haastateltavat ovat kyseisen tulosityksikön myyntivolyymien ja -katteen perusteella mitattuna kannattavimpien asiakkaiden vastuumyyjiä. Kaikki haastateltavat ovat olleet case-yrityksen palveluksessa useita vuosia.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen (Metsämuuronen 2006, 56). Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, jos tutkimuksen tulokset pysyvät samankaltaisina, kun tutkimus suoritetaan uudelleen (Metsämuuronen 2006, 56). Validiteetti kuvaa mittarin pätevyyttä eli sitä, miten hyvin mittari mittaa tarkoitettua asiaa (Metsämuuronen 2006, 56).

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija ei ottanut haastattelujen aikana kantaa haastateltavien mielipiteisiin eikä pyrkinyt ohjailemaan heidän vastauksiaan. Haastateltaville korostettiin haastattelujen luottamuksellisuutta, jotta haastattelujen avulla saataisiin rehellisiä vastauksia ja myös negatiiviset näkemykset tuotaisiin esille. Haastattelukysymykset pyrittiin luomaan mahdollisimman selkeiksi ja jättämään kysymyksistä pois käsitteet, jotka saattaisivat aiheuttaa epäselvyyksiä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkimuksessa esitetty kuvaus siitä, miten tutkimus on suoritettu. Tämä antaa lukijalle mahdollisuuden arvioida itse tutkimuksen luotettavuutta. Luultavasti suorittamalla tämän tutkimuksen empiriaosuus uudelleen saataisiin samankaltaisia tutkimustuloksia.

## 6. TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSI

### 6.1 Asiakkuus ja asiakaskeskeisyys

Case-yrityksen asiakaskannassa on 853 aktiivista asiakasta. Asiakkuuksien yhteenlaskettu myyntivolyymi oli vuonna 2014 25 925 026 euroa ja myynnistä saatavan katteen määrä 3 486 090 euroa. Asiakkaiden vuosittaiset ostot vaihtelevat muutamista euroista yli miljoonaan euroon, joten asiakkaiden liiketoiminnan laajuuden ja ostovolyymien voidaan nähdä poikkeavan merkittävästi toisistaan. Alla esitetystä taulukosta on nähtävissä suurimpien asiakkaiden ostojen osuus yrityksen myynnistä vuonna 2014.

Taulukko 1. Myyntivolyymien painottuminen suurimmille asiakkaille

Asiakas	Myynti (€)	Kumulatiivinen frekvenssi	Prosentuaalinen summafrekvenssi
ASIAKAS A	1 313 708	1 313 708	5,07
ASIAKAS B	1 156 614	2 470 322	9,53
ASIAKAS C	1 124 555	3 594 876	13,87
ASIAKAS D	976 192	4 571 068	17,63
ASIAKAS E	775 022	5 346 090	20,62
ASIAKAS F	762 587	6 108 677	23,56
ASIAKAS G	729 094	6 837 771	26,38
ASIAKAS H	654 122	7 491 893	28,90
ASIAKAS I	570 464	8 062 357	31,10
ASIAKAS J	557 853	8 620 210	33,25
ASIAKAS K	526 336	9 146 546	35,28
ASIAKAS L	499 927	9 646 473	37,21
ASIAKAS M	486 092	10 132 565	39,08
ASIAKAS N	433 522	10 566 087	40,76
ASIAKAS O	417 717	10 983 804	42,37
ASIAKAS P	402 069	11 385 873	43,92
ASIAKAS Q	376 055	11 761 928	45,37
ASIAKAS R	360 322	12 122 250	46,76
ASIAKAS S	355 932	12 478 182	48,13
ASIAKAS T	290 130	12 768 312	49,25

Taulukko 1 osoittaa, että viisi myyntivolyymilla mitattuna suurinta asiakasta tuottavat reilu 20 prosenttia yrityksen myynnistä. Tämä tarkoittaa, että 0,58 prosenttia asiakkaista tuo reilu 20 prosenttia myyntivolyymista. Yrityksen 20 suurinta asiakasta tuovat hieman



vajaa puolet yrityksen myynnistä. Case-yrityksen liiketoiminnan voidaan tällä perusteella nähdä olevan voimakkaasti riippuvainen tietyistä asiakkuuksista, joiden vaikutus yrityksen liiketoiminnan tulokseen ja kannattavuuteen on suuri. Kuten johdantokappaleessa mainittiin, Storbackan (2005, 20) mukaan monien toimialojen liiketoimintalogiikassa tapahtunut merkittävä muutos, joka ilmenee asiakkaiden vallan kasvuna suhteessa toimittajiin, näkyy etenkin business to business –toimialoilla. Storbackan (2005, 20) mukaan yksittäisten asiakkaiden osuus yrityksen liikevaihdosta voi kasvaa niin suureksi, että näillä asiakkailla on merkittävä vaikutus yrityksen strategiaan. Jos yritys ei johda ja hallitse suhteita strategisesti tärkeimpiin asiakkaisiinsa, siitä voi tulla asiakkaidensa johtama (Storbacka 2005, 20). Tästä syystä case-yrityksen on erityisen tärkeää panostaa asiakassuhteiden jatkuvaan analysointiin, strategisesti tärkeimpien asiakkuuksien tunnistamiseen sekä näiden asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Haastateltavien mukaan yritys ottaa asiakkaidensa tarpeet toiminnassaan huomioon hyvin tai vähintäänkin kohtuullisen hyvin. Menestyäkseen kilpailussa ympäristössä yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti ja vastattava asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Hellmanin (2003, 25) mukaan asiakkaiden tilanteissa ja tarpeissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, joiden myötä asiakkaiden vaatimukset kasvavat entisestään.

*”Koska tää on asiakaskeskeistä tää meidän toiminta, niin siitähän se kaikki lähtee, että asiakkaat on se ykkönen. Ei sanota, että se (asiakkaiden tarpeiden huomioiminen) on erittäin hyvin, se on vaan hyvin.” (Haastateltava 2)*

Asiakkaisiin liittyvän toiminnan kehittämistä arvioitaessa esille nousi vahvasti näkemys yrityksen tarpeesta panostaa markkinointiin ja näkyvyyteen. Haastateltavat kehittäisivät toimintaa panostamalla markkinointitoimenpiteisiin ja asiakastilaisuuksien järjestämiseen. Lisäksi yksi haastateltavista koki tarpeelliseksi kehittää tavaran tilausta yrityksen muista konttoreista siten, että päästään kilpailijoiden kanssa samalle tasolle.

*”Ehkä toi markkinointipuoli meillä on sit taas kilpailijoihin nähden aika lasten kengissä, jos puhutaan just tällasesta sähköisestä markkinoinnista ja yleensä näist kaikista päivistä, tällasista hulluista päivistä, nii kyllähän me ollaan niissä ihan jäljessä aika rajustikin.” (Haastateltava 3)*

Haastateltavista kolme myöntää, ettei kaikkia asiakkuuksia nähdä yrityksessä samanarvoisina ja kaikkia asiakkaita palvella samalla tavalla. Suurten asiakkaiden nähdään saavan muita parempaa palvelua. Yksi haastateltavista nostaa esille myös henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen asiakkuuteen.

*”Vois sanoa, että isommat asiakkaat saa ehkä parempaa palvelua. Intressit tavallaan siihen palveluun on vähän erilaiset, kun tällaiselle pikkukaverille välillä.”*  
(Haastateltava 1)

*”Kyl tietenkin isompia täytyy kumartaa ja hyviä kavereita on aina seassa sitte, että kyllä ne erilailla tulee hoidettua ilman muuta. Kyl siihen henkilösuhteet vaikuttaa.”* (Haastateltava 4)

Haastateltavat painottavat kuitenkin sitä, että kaikki asiakkaat ovat arvokkaita. Asiakkaiden arvon korostaminen tukee liiketoiminnan yleistä trendiä, jonka mukaan asiakkaiden arvostus on ollut nousussa yritysten liiketoiminnassa viimeisen kymmenen vuoden ajan (Weir 2008). Haastateltava 3:n mukaan yrityksellä on sellaisia asiakkaita, jotka esimerkiksi kiireellisessä tilanteessa ajavat pienemmän tai vähemmän tärkeän asiakkaan ohi, mutta pääsääntöisesti kaikki asiakkaat ovat kuitenkin samalla viivalla.

## **6.2 Asiakkuudenhallinta**

Yrityksen panostus asiakkuuksien kehittämiseen ja ylläpitämiseen jakoi haastateltavien mielipiteitä. Vain yksi haastateltavista koki, että yritys panostaa pääosin tarpeeksi asiakkuuksien kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Haastateltava 2:n mukaan yrityksessä on alettu panostaa enemmän. Esille nousi näkemys siitä, että asiakkuuksien kehittäminen ja ylläpitäminen ovat voimakkaasti myyjän omassa päätäntävallassa. Kaikki haastateltavat olivat sitä, mieltä ettei yrityksessä ole selkeää linjaa siitä, miten erilaisia asiakassuhteita pyritään kehittämään tai heidän oli vaikea sanoa, onko sellaista linjaa olemassa.

*”Ei yritys panosta siihen. Kyllä se on enemmän henkilökohtaista, mitä sä teet asiakkaiden kanssa ja millä tavalla.”* (Haastateltava 1)

*”Toiset panostaa, toiset ei. Et osa myyjistä panostaa asiakassuhteisiin ja osa ei panosta oikeestaan ollenkaan. Ei meil oo sellasta keskitettyä silleen, että kaikilta vaadittais jotain asiakaspanostusta.”* (Haastateltava 3)

Puolet haastateltavista eivät olleet saaneet yrityksen johdolta tukea ja ohjeita asiakassuhteiden kehittämiseen. Asiaa ei kuitenkaan nähty ongelmana, sillä vain yksi haastateltavista koki, että lisääntyvästä johdon tuesta ja ohjeista asiakassuhteiden kehittämiseen voisi olla hänelle hyötyä. Haastateltava 1 toi esille asian, että moni nuorempi niin sanotusti aloitteleva myyjä voisi kaivata johdon tukea, vaikka hän ei itse enää koe saavansa siitä hyötyä kertyneiden palvelusvuosien vuoksi. Kaikki haastateltavat pyrkivät kehittämään asiakassuhteitaan vähintäänkin jollain tapaa. Yleisimmin asiakassuhteita pyritään kehittämään olemalla aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin esimerkiksi puhelimitse tai asiakaskäyntien avulla ja hoitamalla asiat mahdollisimman hyvin.

Jokainen haastateltavista näkee asiakkuuksien kehittämisestä olevan hyötyä asiakassuhteelle. Eräs haastateltavista kuitenkin mainitsee, että tänä päivänä asiakasmatkoista ja -tilaisuuksista on vähemmän hyötyä kuin ennen, vaikka henkilökemioiden ja kiinteän suhteen muodostumisen kannalta onkin tärkeää, että vastuumyyjä ja asiakas tutustuvat paremmin.

*”Mitä asiakaskäyntejä ja näitä on tullut, niin voin sanoa, että ne lisää kauppaa, kun tekee niitä. Mutta niiden ei tarvi niin sanotusti olla asiakasmatkoja, asiakaskäynnit ja pullan vieminen asiakkaisiin riittää monesti.”* (Haastateltava 1)

*”Aika monet asiakkaat kuitenkin haluaa, että kerran vuodessa ainakin oltais ihan tuolla vapaalla ja pääsis juttelee niitä ja näitä. Siel tietysti jutellaan aika paljon työasioitakin. Kyl niistä hyötyä on.”* (Haastateltava 3)

Kaikki haastateltavat toivovat, että yrityksessä otettaisiin käyttöön asiakkuudenhallintajärjestelmä, joka keräisi laajamittaista tietoa asiakkaista. Luultavasti tähän on osaltaan vaikuttanut se, ettei yrityksessä ole selkeitä strategioita

asiakkuuksien kehittämiseksi eikä asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen välttämättä panosteta tarpeeksi, vaikka haastateltavat kokevat siitä olevan hyötyä asiakassuhteille. Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että yrityksen toiminta mahdollistaa sen, ettei myyjä panosta asiakkuuden ylläpitoon tai kehittämiseen millään tavalla tai asiakaspanostuksia ei välttämättä suunnata kannattavalla tavalla, sillä yhteisiä käytäntöjä ei ole olemassa. Asiakkuudenhallinta voisi mahdollistaa case-yritykselle yhteisten toimintatapojen määrittämisen sekä tarkoituksenmukaisten strategioiden laatimisen ja jalkauttamisen asiakkuuksien ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi asiakkuuden kannattavuutta parantavalla tavalla. Myös haastateltavien esille tuomat asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät puutteet yrityksessä tukevat tarvetta CRM:n käyttöönotolle yrityksessä.

Mayisin & Iliesin (2014, 1138-1145) mukaan ennen CRM:n käyttöönottoa yrityksen tulee tietää, keitä sen kannattavimmat asiakkaat ovat ja mikä tekee heistä kannattavia. Tällä hetkellä case-yrityksessä ei kuitenkaan pystytä mittaamaan asiakaskannattavuutta luotettavasti tavalla, joka huomioi myös kaikki asiakkuuden kustannukset. Edellä mainitun teorian nojalla case-yrityksen tulisi ennen mahdollista CRM:n käyttöönottoa kehittää asiakaskannattavuuden mittaamiseen käytettävä laskentamalli sellaiselle tasolle, että asiakkuuksien todellinen kannattavuus voidaan määrittää.

### **6.3 Käytettävät asiakaskannattavuuden mittausmenetelmät**

Asiakaskohtaista kannattavuutta on pyritty arvioimaan yrityksessä pelkästään asiakkaan myyntivolyymin ja -katteen perusteella. Seuraavassa on esitetty yrityksen asiakkuuksista muodostetut taulukot, jotka osoittavat yrityksen 20 kannattavinta asiakasta myyntivolyymin ja -katteen perusteella vuoden 2014 tunnuslukujen perusteella. Taulukoista 2 ja 3 on huomattavissa osin merkittäviäkin eroja sen mukaan, onko asiakaskannattavuutta arvioitu myyntivolyymin vai katetuottojen perusteella. Suuren myyntivolyymin ei siis voida katsoa johtavan automaattisesti korkeisiin katetuottoihin. Esimerkiksi myyntivolyymin perusteella 11. kannattavimmaksi arvioitu asiakas on katteen perusteella yrityksen toiseksi kannattavin asiakas ja kymmenenneksi

kannattavimmaksi arvioitu asiakas yrityksen neljänneksi kannattavin. Myyntivolyymilla mitattuna yrityksen 7. ja 14. kannattavimmat asiakkaat eivät yllä ollenkaan katteen perusteella arvioituun 20 kannattavimman asiakkaan joukkoon. Yrityksen asiakkaista neljä ovat kymmenen kannattavimman asiakkaan joukossa sekä myyntivolyymilla että katteella mitattuna.

Taulukko 2. Top 20 asiakkaat myyntivolyymilla

Asiakas	Myynti 2014	Kate 2014	Kate- %
ASIAKAS A	1 313 708	123 287	9,38
ASIAKAS B	1 156 614	109 661	9,48
ASIAKAS C	1 124 555	77 376	6,88
ASIAKAS D	976 192	66 047	6,77
ASIAKAS E	775 022	53 088	6,85
ASIAKAS F	762 587	101 088	13,26
ASIAKAS G	729 094	43 831	6,01
ASIAKAS H	654 122	77 169	11,80
ASIAKAS I	570 464	65 088	11,41
ASIAKAS J	557 853	106 758	19,14
ASIAKAS K	526 336	110 925	21,07
ASIAKAS L	499 927	52 679	10,54
ASIAKAS M	486 092	74 337	15,29
ASIAKAS N	433 522	38 139	8,80
ASIAKAS O	417 717	72 177	17,28
ASIAKAS P	402 069	76 360	18,99
ASIAKAS Q	376 055	49 558	13,18
ASIAKAS R	360 322	44 825	12,44
ASIAKAS S	355 932	65 306	18,34
ASIAKAS T	290 130	49 548	17,08

Taulukko 3. Top 20 asiakkaat myyntikatteella

Asiakas	Kate 2014	Kate- %	Myynti 2014
ASIAKAS A	123 287	9,38	1 313 708
ASIAKAS K	110 925	21,07	526 336
ASIAKAS B	109 661	9,48	1 156 614
ASIAKAS J	106 758	19,14	557 853
ASIAKAS F	101 088	13,26	762 587
ASIAKAS C	77 376	6,88	1 124 555
ASIAKAS H	77 169	11,80	654 122
ASIAKAS P	76 360	18,99	402 069
ASIAKAS M	74 337	15,29	486 092
ASIAKAS O	72 177	17,28	417 717
ASIAKAS D	66 047	6,77	976 192
ASIAKAS S	65 306	18,34	355 932
ASIAKAS I	65 088	11,41	570 464
ASIAKAS U	57 192	19,87	287 794
ASIAKAS E	53 088	6,85	775 022
ASIAKAS L	52 679	10,54	499 927
ASIAKAS V	50 466	21,63	233 332
ASIAKAS Q	49 558	13,18	376 055
ASIAKAS T	49 548	17,08	290 130
ASIAKAS R	44 825	30,62	145 709

Haastateltavat henkilöt ovat taulukossa esitettyjen asiakkaiden vastuumyymiä. Yksi haastateltavista kertoo seuraavansa myyntivolyymien ja katetuottojen kehitystä asiakaskohtaisesti. Muut haastateltavat seuraavat myynnin ja katteiden kehitystä satunnaisesti tai ei ollenkaan. Myyntivolyymiä tai katetuottoja seuraavat haastateltavat reagoivat myyntivolyymien tai katetuottojen laskuun ottamalla yhteyttä asiakkaaseen ja kysymällä, mikä tilanteeseen on johtanut.

Muutokset asiakkaiden vuosittaisissa ostomäärissä johtuvat haastateltavien mukaan pääasiassa asiakkaiden omista työtilanteista. Haastateltavat eivät tuoneet esille mitään yrityksen tekemiä toimenpiteitä, joilla olisi ollut vaikutusta asiakkuuden kehitykseen, kun heitä pyydettiin arvioimaan syitä, jotka ovat johtaneet myyntivolyymien kasvuun tai laskuun tiettyjen edellä mainittujen asiakkaiden kohdalla. Tästä voidaan päätellä, ettei yrityksessä ehkä nähdä, että sen omilla toimenpiteillä voisi olla merkittävä vaikutus asiakkuuden kehittymiseen tai toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta ei arvioida riittävästi.

Yrityksessä ei hyödynnetä asiakaskannattavuuden mittaamisessa asiakaskannattavuusanalyysia, toimintolaskentaa tai asiakkuuden elinkaaren arvoa. Asiakaskohtaista kannattavuutta on pyritty arvioimaan pelkästään edellä esitetyllä tavalla, myyntivolyymien ja -katteen perusteella. Tällainen suppea arviointimenetelmä ei kuitenkaan ota huomioon asiakkuuksista aiheutuvia kustannuksia, kuten asiakaspalvelun ja markkinoinnin kustannuksia, eikä siten pysty tarjoamaan tietoa toimintojen kulutuksesta asiakaskohtaisesti ja määrittämään asiakkuuksien todellista kannattavuutta. Eri asiakkaat saattavat esimerkiksi ostaa saman määrän tuotteita samoilla hinnoilla, mutta aiheuttavat eri määrän kustannuksia esimerkiksi asiakaskäytien muodossa. Tällöin molemmilta asiakkailta saatava tuotekohtainen kate on sama, mutta asiakkuuksien kustannukset ja kannattavuus voivat vaihdella merkittävästi asiakkaiden välillä. Yrityksen nykyinen tapa arvioida asiakkuuksien kannattavuutta tukee van Raaijin et al. (2003, 573) näkemystä siitä, että suurin osa yrityksistä on tietoinen asiakkuudesta saatavista tuotoista, mutta tietämätön asiakassuhteen aiheuttamista kustannuksista. Nykyisen kaltaisten kannattavuuslaskelmien ei voida nähdä vastaavan todellisuutta ja ne voivat jopa tarjota yritykselle vääristyneen kuvan asiakkuuksien kannattavuudesta.

#### **6.4 Asiakkuuden kustannukset**

Haastattelujen mukaan eniten myyjien työaika vievät pienet asiakkaat, joille myyjän on selvitettävä erilaisia asioita sekä toisaalta suuret asiakkaat, joiden tarjouspyyntöjen

käsittely vie paljon aikaa. Myyjien asiakkaaseen käyttämän työajan voidaan nähdä vaihtelevan melko paljon asiakkaasta riippuen. Yrityksessä ei ole käytössä työajanseurantaa, joka olisi välttämätön, jos yritys haluaa tarkempaa tietoa asiakaskohtaisesta toimintojen kulutuksesta. Lukuun ottamatta yhtä haastateltavista, haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei asiakkailla ole erityisvaatimuksia, joista aiheutuu yritykselle kustannuksia.

”Yleensä eniten vie aikaa tässä rutiinissa nää ihan pikkuasiakkaat, jotka tulee toho ja jotka ei tiedä oikeestaan vaan rupee tässä miettimään, että mitä mä tarviin. Mut se, että sitte tietysti nää isot asiakkaat, tarjouskyselyt ja tälläset nehän työllistää oikeesti sitte. Siel on joskus tosi hankalia kyselyitä, joissa menee aikaa.” (Haastateltava 2)

”Tietysti on just etenkin rahdin kautta, että aika monet asiakkaat haluaa jonkun sopimusrahdin tai sit ei rahtia olleenkaan ja sehän on meille hirveen iso kuluerä, että kyllä niitä tämmösiä just on. Et justiin kuluista asiakkaat ei haluis maksaa mitään, vaikka ne periaatteessa kuuluu niille.” (Haastateltava 3)

Puolet haastateltavista kertovat päättävänsä edustusmenojen käytöstä tietyn asiakkuuden hoitamiseen lähinnä toteutuneen myynnin perusteella eli käyttävänsä yrityksen resursseja myyntivolyymiltaan suurimpien asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Yksi haastateltavista mainitsee suurien asiakkaiden lisäksi myös panostukset mahdollisiin uusiin asiakkaisiin. Haastateltava 3 nousee haastateltavista esille ainoana, joka tuo esille selkeän taktiikan ja tavoitteet, jotka ovat hänen järjestämiensä asiakastilaisuuksien taustalla. Hän pyrkii yleensä järjestämään tilaisuuksia siten, että hänellä on ryhmä, jossa on asiakkaita, jotka jo ostavat hyvin ja joiden kanssa on helppo asioida sekä uusia asiakkaita, jotka eivät vielä välttämättä osta, mutta joihin panostetaan siitä syystä, että he alkaisivat ostaa. Linkittämällä tällaisia asiakkaita on mahdollisuus siihen, että asiakkaat alkavat tehdä yhteistyötä. Haastateltavan mukaan asiakkaat ovat yritykselle varmoja asiakkaita, jos he kaikki alkavat tehdä yhteistyötä ja ostaa case-yritykseltä.

Haastateltavien toimintaperiaatteet eroavat melko paljon toisistaan alennusten antamisen suhteen. Haastateltavista kolme kokivat, ettei yrityksessä ole selkää linjaa

sen suhteen, millä perusteella ja minkä suuruisina alennuksia annetaan. Neljännen haastateltavan mukaan linja on se, että hintojen tulee olla sitä edukkaampia, mitä suurempi ja merkittävämpi asiakkuus on yritykselle. Cooperin & Kaplanin (1991, 134) mukaan suurten asiakkaiden kannattamattomuus saattaa kuitenkin monissa tapauksissa johtua juuri siitä, että tilausvolyymiltaan suuri asiakas vaatii halvempia hintoja sekä kattavaa markkinointia. Haastateltava 2:n mukaan yrityksellä on alennuskäytännön suhteen parannettavaa, sillä yrityksellä olisi hyvä olla yhdenmukainen ja johdonmukainen linja alennusten antamisesta. Ropen (1998) mukaan alennusten kurissa pitäminen edellyttää myyvältä yritykseltä johdon tekemää linjapäätöstä, jonka mukaan yrityksessä toimitaan alennusten suhteen. Ainoastaan yksi haastateltavista kertoo ottavansa huomioon asiakkuuden kannattavuuden alennuksista päättäessään. Muut haastateltavat päättävät alennuksista kilpailutilanteen tai firman koon mukaan tai sen perusteella, haluaako myyjä kyseisen asiakkaan vai ei. Eräs haastateltavista kertoo lisäksi, että valittaville asiakkaille on helpompi laittaa hieman parempi profiili, jotta pääsee helpommalla, kun alennusprosentteja ei tarvitse aina tarkastella.

## 6.5 Asiakaskannattavuus

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei yrityksessä pyritä aktiivisesti muuttamaan kannattamattomia asiakassuhteita kannattaviksi. Yksi haastateltavista nostaa tässä yhteydessä esille, ettei yrityksessä ehkä seurata asiakkuuksien kannattavuutta riittävän tarkasti. Asiakkuuksien kannattavuuden parantaminen kuitenkin nostaa olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta (Mäntyneva 2001, 33) ja asiakkuuksien tuottamalla arvolla on kassavirtojen kautta vaikutusta myös yrityksen omistaja-arvoon (Storbacka 2005, 50).

*”Ei ehkä tarpeeksi. Se kokonaisseuranta ei välttämättä oo ihan... Sehän on toki paljon myyjäkohtaista, että myyjän aktiivisuudesta ja seurannastahan se riippuu. Mutta tietysti loppupeleissä yksikön päällikön hanskassahan se on seurata*



*myöskin sitä, että missä kokonaisuutena mennään ja asiakaskohtaisestikin. Voi olla, että sitä ei kaikella tasolla seurata riittävän tarkasti.”* (Haastateltava 2)

Edellä mainituista syistä case-yrityksen tulisi ottaa käyttöönsä luotettava laskentajärjestelmä, joka mahdollistaa asiakaskannattavuuden määrittämisen ja sitä kautta asiakaskannattavuuden parantamisen. Mäntynevan (2001, 13) mukaan yritys, joka pystyy säilyttämään parhaat asiakkuutensa sekä parantamaan vähemmän kannattavien asiakkuuksien kannattavuutta, tulee todennäköisesti menestymään taloudellisesti.

Todellisen asiakaskannattavuuden mittaaminen vaatisi tuekseen paljon informaatioita, kuten tietoa asiakaskäynneistä, asiakkaalle kohdennetuista kampanjoista, asiakkaalle annetuista liikelahjoista, maksuhäiriöistä, palautuksista sekä edustamiseen käytetyistä kustannuksista ja ajasta (Hellman & Värilä, 2009, 121). Puolet haastateltavista olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei yritys kerää riittävästi tietoa asiakkaistaan. Mahdollistaakseen asiakaskannattavuuden mittaamisen case-yrityksen tulisi kerätä laaja-alaista asiakastietoa jatkuvasti ja suunnitellusti.

Kaplanin ja Cooperin (1998, 100-101) mukaan toimintolaskennan käytöstä on erityisesti hyötyä silloin, kun yrityksessä on paljon epäsuoria ja tukitoimintojen kustannuksia sekä silloin, kun yrityksellä on paljon erityyppisiä asiakkaita tai tuotteita. Case-yrityksessä epäsuoria kustannuksia aiheuttavat muun muassa vuokra, toimistotarvikkeet ja puhelinmaksut. Toimintolaskentaa hyödynnetään asiakaskannattavuuden määrittämisessä usein yrityksissä, joiden asiakkaina ovat toiset yritykset (Helgesen 2007, 767). Näiden teorioiden valossa toimintolaskennan voidaan nähdä sopivan teoriaosuudessa esitellyistä menetelmistä parhaiten case-yrityksen asiakkuuksien kannattavuuden määrittämiseen. Toimintolaskentamallin rakentaminen ja käyttöön ottaminen on kuitenkin työläs prosessi, joka vaatisi case-yritykseltä koko yrityksen toiminnan tarkkaa analysointia. Jotta toimintolaskennasta olisi hyötyä case-yritykselle, saatuja kannattavuustietoja tulee alkaa käyttää konkreettisten toimenpiteiden ja suunnitelmien pohjalla.

## 6.6 Asiakastieto ja sen hyödyntäminen

Puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, ettei yritys kerää tarpeeksi tietoa asiakkaistaan. Puutteellisen asiakastiedon keräämisen voidaan nähdä toimivan esteenä todellisen asiakaskannattavuuden selvittämiseksi. Ne haastateltavat, jotka näkivät puutteita asiakastiedon keräämisessä, ilmoittivat itse keräävänsä tietoa asiakkaista. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että yritys kerää riittävästi tietoa asiakkaista ja perustiedot ovat reaaliaikaisia ja helposti saatavilla. Haastateltavien mukaan yrityksessä ei myöskään hyödynnetä asiakastietoa riittävästi.

*”Siihenkin täytyy vastata, että ei, kun sitä (asiakastietoa) on puutteellisesti, niin sen joutuu itse kaivamaan.”* (Haastateltava 2)

*”Reaaliaikaista se varmaan on, mut en mä tiä, onks se kuinka helposti saatavilla. Se on asia erikseen...”* (Haastateltava 4)

Kaikki haastateltavat kokevat, että asiakaskohtainen kannattavuustieto olisi tärkeää asiakkuuksien tarkoituksenmukaisen hoitamisen kannalta. Kannattavuustieto parantaa hinnoitteluun, alennuksiin ja maksuehtoihin liittyvän päätöksenteon laatua (Eskola & Mäntysaari 2006, 70). Pickeringin (1998) mukaan asiakastiedon keräämisen tarkoituksena on tunnistaa kannattamattomat asiakkaat ja suunnitella toimenpiteitä näiden asiakkuuksien muuttamiseksi kannattaviksi. Koska case-yrityksessä ei ole tällä hetkellä luotettavaa laskentajärjestelmää asiakaskannattavuuden mittaamiseksi, yrityksessä ei voida hyödyntää asiakaskannattavuustietoa vähemmän kannattavien asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Laskentajärjestelmän puuttuminen saattaa olla syynä siihen, miksi yrityksessä ei haastateltavien mukaan pyritä muuttamaan kannattamattomia asiakkuuksia kannattaviksi.

## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Yhteenveto

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli *Millä eri tavoilla yritykset voivat mitata asiakaskannattavuutta?*

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yleisimpiä menetelmiä asiakaskannattavuuden mittaamiseen, joita ovat asiakaskannattavuusanalyysi, toimintolaskenta ja asiakkuuden elinkaaren arvo. Vaikka menetelmistä on löydettävissä eroja, pääasiassa kustannusten huomioimisessa ja kohdentamisessa, kaikki menetelmät perustuvat ajatukselle kannattavuuden määrittämisestä vähentämällä tuotoista asiakkuudesta koituvat kustannukset. Yksinkertaisimmat mallit asiakaskannattavuuden mittaamiseen huomioivat ainoastaan asiakkuudesta koituvat välittömät kustannukset, jotka voidaan kohdistaa suoraan asiakkaalle. Toimintoperusteinen kustannuslaskentamalli on huomattavasti perinteisiä kustannuslaskentamalleja tarkempi, sillä se pyrkii huomioimaan kaikki asiakkaan aiheuttamat toiminnot ja niiden kustannukset. Toisena keskeisenä erona menetelmien välillä on, että asiakaskannattavuusanalyysi ja toimintolaskenta perustuvat menneisyyteen. Asiakkaan elinkaaren arvoon perustuva asiakaskannattavuuden määrittäminen pyrkii sen sijaan ennustamaan asiakkuuden nykyisten tuottojen ja kustannusten lisäksi asiakkuuden tulevaisuuden tuottoja ja kustannuksia koko asiakkuuden elinkaaren aikana.

Edellä mainittujen yleisimpien asiakaskannattavuuslaskennan menetelmien lisäksi yrityksissä voidaan pyrkiä arvioimaan asiakaskannattavuutta myös muiden laskentamenetelmien tai arvon mittareiden avulla. Tärkeintä on, että valittu menetelmä antaa luotettavan kuvan asiakkuuden kannattavuudesta ja kannattavuustietoa voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa. Empiirisessä tutkimuksessa ilmeni case-yrityksen suppea tapa arvioida asiakaskannattavuutta pelkän myyntivolyymien ja -katteen perusteella. Tämän kaltainen kannattavuuden arvioiminen ei kuitenkaan pysty osoittamaan asiakkuuksien todellista kannattavuutta ja tarjoaa yritykselle

epätotuudenmukaista kannattavuustietoa, jossa suurta osaa asiakkuuden kustannuksista ei huomioida millään tavalla.

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, *mitä hyötyjä asiakkuudenhallinta tuo yritykselle?*

Asiakkuudenhallinta tarjoaa yritykselle keinon ymmärtää asiakkaitaan ja johtaa asiakassuhteitaan määrätietoisesti ja tehokkaasti asiakassuhteen kannattavuuden maksimoivalla tavalla. Kannattavat asiakassuhteet luovat yritykselle pitkäaikaista kilpailuetua. Kun yritys tuntee hyvin asiakkaansa, sen on helpompi ylläpitää ja kehittää pitkäaikaisia suhteita sekä ennustaa luotettavimmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakkuudenhallinnan avulla voidaan luoda pysyviä yhteistyösuhteita asiakkaiden kanssa. Lisäksi asiakkuudenhallinta mahdollistaa laadukkaan päätöksenteon siitä, mihin asiakkuuksiin yrityksessä halutaan tulevaisuudessa panostaa. Asiakkuudenhallintaa hyödynnetään sekä uusien ja kannattavien asiakkaiden houkuttelemiseksi että olemassa olevien asiakkuuksien vahvistamiseksi. Asiakkuudenhallinta lisää yrityksessä asiakkuuksiin liittyvää tietämystä erityisesti asiakkaiden ostopäätöksiä koskien ja mahdollistaa yrityksen myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisen. Tehokas CRM-järjestelmä kerää tietoja kaikista kanssakäymisistä asiakkaan kanssa ja analysoi tietoja asiakkuuden kehittämisen kannalta. Järjestelmän avulla voidaan varmistaa, että kaikilla asiakaskohtaamisiin osallistuvilla henkilöillä on kaikki tiedot asiakkuudesta ja sen tavoitteista. Lisäksi asiakastietoa voidaan hyödyntää yrityksen johdon strategisessa päätöksenteossa.

Tutkimuksen toisena alatutkimuksena oli, *miten asiakaskannattavuutta voidaan parantaa?*

Asiakaskannattavuuden parantaminen nostaa olennaisesti koko yrityksen kannattavuutta. Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa kasvattamalla asiakkuudesta saatavia tuottoja ja/tai pienentämällä asiakkuuden hoitamiseen liittyviä kustannuksia. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi lisäämällä asiakaskohtaista myyntiä,

vähentämällä markkinointiin ja palveluun käytettäviä panostuksia, pienentämällä asiakaskohtaisia alennuksia, pyytämällä lisähintaa ylimääräisistä palveluista tai pyrkimällä ohjaamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä. Kannattamattoman asiakkuuden lopettaminen nähdään viimeisenä keinona kannattavuuden parantamisessa. Tarkoituksenmukainen keino asiakaskannattavuuden parantamiseen riippuu asiakkaan nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden tasosta, kannattavuuteen liittyvien ongelmien lähteistä, asiakkaan tarpeista ja kilpailijoiden tarjoomasta. Voidakseen parantaa asiakkuuksien kannattavuutta yritysten tulee pystyä määrittämään asiakkuuksiansa tämänhetkinen kannattavuus sekä tunnistaa korkeimman tulevaisuuden kannattavuuspotentiaalin omaavat asiakkaat.

Kolmantena alatutkimuskysymyksenä oli, *miten asiakastietoa voidaan hyödyntää johdon strategisen päätöksenteon tukena?*

Asiakastietoa keräämällä ja analysoimalla voidaan luoda kattava kuva asiakkaasta, asiakkaan ja yrityksen välisestä toiminnasta sekä tämän toiminnan tuloksellisuudesta ja arvosta. Tämä auttaa asiakkuuksien kehityksen ennustamisessa, jolla on keskeinen rooli johdon päätöksenteossa. Lisäksi keräämällä ja analysoimalla asiakastietoa voidaan tunnistaa kannattamattomat asiakkaat sekä tehdä päätöksiä, joiden avulla asiakkuuksia pyritään kehittämään ja muuttamaan kannattaviksi. Johdon asiakkuuksiin liittyvä strateginen päätöksenteko vaatii onnistuakseen tietoa siitä, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä eivät. Yrityksen menestys on todennäköisempää, kun johdolla on päätöksenteon tukena yhä tarkempaa, kattavampaa, luotettavampaa ja tuoreempaa asiakastietoa. Hyödyntämällä asiakastietoa päätöksenteossa voidaan lisäksi muun muassa lisätä liiketoimintamuotojen suunnittelun sekä asiakkuuteen liittyvän brändäyksen ja viestinnän tehokkuutta.

## 7.2 Johtopäätökset

Asiakaskannattavuuden mittaamista ei aiheen merkittävydestä huolimatta hyödynnetä vielä riittävästi yrityksissä. Van Raaij et al. (2002) mukaan asiakaskannattavuuden mittaaminen koetaan yrityksissä usein työlääksi. Ongelmat todellisten kustannusten selvittämisessä ja tarkoituksenmukaisessa kohdistamisessa estävät totuudenmukaisen asiakaskannattavuuden laskemisen. Van Raaijin et al. (2003) mukaan suurin osa yrityksistä tiedostaa asiakkuudesta saatavat tuotot, mutta on tietämätön asiakassuhteen aiheuttamista kustannuksista. Todellisten kustannusten määrittäminen vaatii yrityksen toiminnan tarkkaa tuntemista ja laaja-alaisen asiakastiedon keräämistä. Tutkimustulokset kuitenkin tukivat sitä, että asiakaskannattavuuden mittaaminen tarjoaa yrityksille useita hyötyjä, joista keskeisimpiä ovat kannattamattomien asiakkuuksien tunnistaminen, asiakkuuksien ”ylipalvelemisen” välttäminen, yrityksen resurssien oikeanlainen suuntaaminen, asiakkuuksiin liittyvän päätöksenteon kuten hinnoittelu- ja alennuspäätösten laadun kehittyminen sekä organisaation suorituskyvyn ja kannattavuuden paraneminen.

Tutkimus osoitti puutteellisen asiakastiedon keräämisen voivan toimia mahdollisena esteenä totuudenmukaisen asiakaskannattavuuden määrittämiselle, sillä oleellinen osa asiakkuudesta aiheutuvista kustannuksista saattaa jäädä kannattavuuslaskelmien ulkopuolelle ilman kattavaa tietoa asiakkaan kuluttamista resursseista. Hellmanin & Värilän (2009, 121) mukaan pelkät tuote- ja maksutiedot eivät riitä, vaan asiakaskannattavuuden laskemiseen tarvitaan lisäksi tietoa muun muassa asiakaskäynneistä, asiakkaalle kohdennetuista kampanjoista, reklamaatioista, maksuhäiriöistä, hyvityksistä, asiakkaalle annetuista liikelahjoista sekä edustamiseen käytetyistä kustannuksista ja ajasta. Asiakaskannattavuustiedon puuttuminen tai kannattavuuden liian suppea mittaaminen puolestaan voi estää rationaalisten päätösten tekemisen esimerkiksi maksuehtoihin, alennuksiin, palvelun kustannuksiin sekä edustamiseen käytettyihin panostuksiin liittyen. Järkevien toimintatapojen määrittäminen edellä esitettyjen asioiden hoitamiseksi vaatii tuekseen totuudenmukaista ja ajantasaista asiakaskannattavuustietoa. Millerin (2008) mukaan asiakaskannattavuutta mittaamalla voidaan tuottaa hyödyllistä informaatiota, jota vaaditaan strategisten

suunnitelmien luomisessa, päätöksenteon laadun kehittämisessä ja yrityksen suorituskyvyn parantamisessa.

Case-yrityksen tapauksessa olisi tärkeää luoda selkeät strategiat ja yhteiset toimintatavat edustusmenojen ja alennusten suhteen, jotta kustannuksia pystyttäisiin hallitsemaan paremmin ja edustusmenoihin ja alennuksiin liittyvillä päätöksillä ei olisi mahdollisuutta heikentää asiakkuuden kannattavuutta ja samalla syödä yrityksen varallisuutta. Näiden strategioiden ja toimintatapojen tulisi perustua asiakaskannattavuuden mittaamisen avulla saatuun kannattavuustietoon. Jotta yhteisten pelisääntöjen mukainen toiminta olisi mahdollista, asiakaskannattavuustiedon tulee olla helposti kaikkien asiakkaiden kanssa toimivien henkilöiden saatavilla.

Case-yrityksessä suurin osa haastateltavista uskoi tietävänsä, ovatko hänen palvelemaansa asiakkaat yritykselle kannattavia vai kannattamattomia. Tämä kertoo siitä, ettei esimerkiksi asiakkaan palvelusta ja markkinoinnista aiheutuvia kustannuksia ehkä pidetä yrityksessä merkitsevinä kannattavuuteen vaikuttavina tekijöinä, sillä näitä kustannuksia ei oteta huomioon yrityksen tavassa arvioida asiakaskannattavuutta ja suuri osa haastateltavista uskoo silti olevansa tietoinen asiakkuuksien kannattavuudesta. Yrityksen tapa mitata asiakaskannattavuutta ei kuitenkaan pysty tarjoamaan totuudenmukaista tietoa asiakkuuksien todellisesta kannattavuudesta, joten yrityksessä ei tulisi luottaa sokeasti tähänhetkiseen kannattavuustietoon. Sen sijaan case-yrityksen tulisi kehittää laskentamalli, jonka avulla se voi määrittää asiakaskannattavuuden tavalla, joka huomio laajemmin asiakkuuden kustannukset ja siten tarjoaa luotettavamman kuvan todellisesta asiakaskannattavuudesta.

Myyntivolyymitaan suurilla asiakkailla nähtiin olevan huomattavasti valtaa case-yrityksen asiakaskannassa. Intressit suurten asiakkaiden palveluun ovat korkeammat ja heidän koetaan saavan parempaa palvelua. Suurille asiakkaille myönnetään myös paremmat alennukset ja näiden asiakkuuksien ylläpitämiseen käytetään eniten yrityksen resursseja. Täten suuret asiakkaat saattavat aiheuttaa myös normaalia huomattavasti suuremmat kustannukset, jotka voivat pahimmassa tapauksessa kääntää asiakkuudesta saatavan rahallisen arvon miinukselle. Asiakaskannattavuustiedon avulla henkilökuntaa voitaisiin kannustaa keskittymään myyntimäärän maksimoinnin sijasta

mahdollisimman kannattavien kauppojen tekemiseen ja asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseen.

### **7. 3 Jatkotutkimustarpeet**

Asiakaskannattavuuteen liittyvien tutkimusten määrä on hyvin rajallinen, sillä aihetta voidaan pitää vielä melko tuoreena. Aihe on kuitenkin noussut pinnalle viime vuosien aikana yritysten alkaessa paremmin ymmärtää asiakkaiden taloudellista merkitystä liiketoiminnalleen. Aiheena asiakaskannattavuus on tärkeä, sillä se koskee jokaista yritystä ja asiakkuuksista saatavilla tuotoilla on merkittävä vaikutus yritysten taloudelliseen menestykseen. Edellä mainituista syistä asiakaskannattavuutta tulisikin tutkia jatkossa entistä laajemmin. Tulevaisuudessa tulisi tutkia tarkemmin, minkälaisille yrityksille tietyt kannattavuuslaskentamallit soveltuvat parhaiten sekä minkälaisia eroja asiakaskannattavuudessa on huomattavissa laskentamallista riippuen. Myös kannattavuuslaskennan konkreettista käyttöönottoa ja sen edellytyksiä voitaisiin tutkia laajemmin empiirisen tutkimuksen avulla.



## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. (2004) Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. 1. Painos, Jyväskylä: GummerusKirjapaino Oy

Alhola, K. (2008) Toimintalaskenta - Perusteet ja käytäntö. 4. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy

Arantola, H. (2003) Uskollinen asiakas - kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. 1. Painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Cheng, C.-J., Chiu, S.W., Cheng, C.-B. & Wu, J.-Y. (2012) Customer lifetime value prediction by a Markov chain based data mining model: Application to an auto repair and maintenance company in Taiwan. *Scientia Iranica* 19, 849–855

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

Dalci, I. Tanis, V. Kosan, L. (2010) Customer profitability analysis with time-driven activity-based costing. A case study in a hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22, 5, 609-637

Daniels, M. (2001) Customer Relationship Management (CRM): Profiting from today's customers. *Serials* 14, 245-249

Eskola, J. Suoranta, J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6.painos. Jyväskylä:

Eskola, A. & Mäntysaari, A. (2006). Menestys -Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Finne, S & Kokkonen, T. (1998) ECR-Asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. 1.painos. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö

Gupta S. & Lehmann D. (2005) Managing customers as investments: The strategic value of customers in the long run. United States, Wharton School Publishing

Gupta, S., Mela, C.F. & Vidal-Sanz, J.M. (2006) The Value of a "Free" Customer. *Harvard Business School*, 1-34

Gupta, S., Hansses, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, W., Lin, N. & Shiram, N. (2006) Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research* 9, 139-155

Haverila, M. J. Uusi-Rauva, E. Kouri, I. & Miettinen A. (2005). Teollisuustalous. 5. painos. Tampere: Infacs Oy.

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

Hellman, K. (2003) *Asiakastavoitteet ja strategiat*. 1. Painos. Juva: WSOY Kirjapaino Oy

Hellman, K. & Värilä, S. (2009) *Arvokas asiakas*. 1. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2000) *Tutki ja kirjoita*. 6. uudistettu painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino

Iyengar, A. & Suri, K. (2012) Customer profitability analysis – an avant-garde approach to revenue optimization in hotels”. *Revenue Management*, vol 6. , 127-132

Kamensky, M. (2008) *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. 1. Painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Kaplan, R. & Cooper, R. (1998) *Cost & Effect. Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press,

Khahreh, M., Tive, M. Babania, A. & Hesa, M. (2014) Analyzing the applications of customer lifetime value (CLV) based on benefit segmentation for the banking sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109, 590 – 594

Khan, A., Ehsan, N. Mirza, E. & Sarwar, S. (2012 ) Integration between Customer Relationship Management (CRM) and Data Warehousing. *Procedia Technology* 1, 239 – 249.

Kotler, P & Keller, K. (2012) *Marketing management*. 1. Painos. Harlow, Englanti: Pearson

Lostakova, H. & Pecinova, Z. (2014) The Role of Partnership and Flexibility in Strengthening Customer Relationships in the B2B Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 150 , 563 – 575

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014) *Asiakkaan aikakausi*. 1. Painos. Viro: Print Best

Matis, C & Ilies, L. (2014) Emerging Market Queries in Finance and Business -Customer relationship management in the insurance industry. *Procedia Economics and Finance* 15, 1138 – 1145

Miller, J.A. (2008) *Customer Profitability*. Wiley InterScience, 63- 68

Mäntyneva, M. (2001) *Asiakkuudenhallinta*. 1. Painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy

Mäntyneva, M. (2000) *Kannattava markkinointi*. 1. Painos. Vantaa: Dark Oy

Pellinen, J. (2003) *Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu*. 1. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Pickering, M. (1998) Customer Profitability: the Approach Counts. The Journal for the Australian Institute of Chartered Accountant 69, 32-35

Pickering, M.(1999) Using Customer Profitability Information to Drive the Bottom Line. Australian Institute of Chartered Accountants 70, 32-34

Reinartz, W. & Kumar, V. (2003) The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. Journal of Marketing 67, 77-99

Rope, T. (1998) Business to business –markkinointi. 1. Painos. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö

Ryals, L. (2002) Are your customers worth more than money?. Journal of retailing and consumer services 9, 241-251

Ryals, L. (2005) Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships”. Journal of Marketing 69, 252-261

Singh, S.S., Borle, S. & Jain C.D. (2009) A generalized framework for estimating customer lifetime value when customer lifetimes are not observed. Quant Mark Econ 7, 181-205

Storbacka, K. (2005). Kannattava kasvustrategia - orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. 1. Painos. Juva: WS Bookwell Oy

Storbacka, K. & Lehtinen, R. (1999). Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 4. Painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö

Storbacka, K., Sivula, S. & Kaario, K. (2000) Arvoa strategisista asiakkuuksista. 1. Painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj

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

Vilkkumaa, M. (2005) Talouden apuvälineet johdolle. 1.Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Wang, X.L. & Brennan, R. (2014) A framework for key account management and revenue management integration”. Industrial Marketing Management 43, 1172-1181

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

Weir K. (2008) Examining the theoretical influences of customer valuation metrics. Journal of Marketing Management 24, 797-824

Zhang, J.Q., Dixit, A. & Friedmann, R. (2010) Customer Loyalty and Lifetime Value: An empirical Investigation of Consumer Packaged Goods. Journal of Marketing Theory and Practice, 127-140

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelurunko

#### **Asiakaslähtöisyys**

Miten hyvin yritys ottaa mielestäsi huomioon asiakkaiden tarpeet toiminnassaan?

Miten yritys voisi mielestäsi kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi?

Palveletko kaikkia asiakkaita samalla tavalla?

Näetkö asiakkaat samanarvoisina?

#### **Asiakkuuden kustannukset**

Vievätkö tietyt asiakkaat merkittävästi enemmän työaikaasi? Millaiset asiakkaat?

Onko joillain asiakkailla erityisvaatimuksia, joista aiheutuu kustannuksia yritykselle?

Millä perusteella teet päätöksen edustusmenojen käytöstä tietyn asiakassuhteen hoitamiseen?

Koetko edustusmatkoista/tilaisuuksista olevan hyötyä asiakassuhteelle?

Otatko asiakassuhteen kannattavuuden huomioon alennuksista päättäessäsi? Jos et, millä perusteella päätät alennuksista?

Onko yrityksellä selkeä linja siitä, millä perusteella ja minkä suuruisina asiakkaille annetaan alennuksia?

#### **Asiakaskannattavuus**

Seuraatko myyntivolyymin tai katetuottojen kehittymistä asiakaskohtaisesti?

Jos seuraat, niin reagoitko myynnin/katetuottojen laskuun?

Oletko tietoinen siitä, ovatko palvelemasi asiakkaat yritykselle kannattavia vai kannattamattomia?

Pyritäänkö yrityksessä mielestäsi aktiivisesti muuttamaan kannattamattomia asiakassuhteita kannattaviksi (esim. alentamalla myyntityön kustannuksia kyseisen asiakkaan kohdalla)?

#### **Asiakkuudenhallinta**

Panostetaanko yrityksessä mielestäsi tarpeeksi asiakassuhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen?

Pyritkö itse kehittämään asiakassuhteita?

Onko yrityksessä mielestäsi selkeä linja siitä, miten erilaisia asiakassuhteita pyritään kehittämään?

Oletko saanut johdolta ohjeita ja tukea asiakassuhteiden kehittämiseksi?

Toivoisitko yrityksen johdolta enemmän tukea ja selkeitä strategioita asiakassuhteiden kehittämiseksi?

Kannustaako yritys mielestäsi luomaan uusia asiakassuhteita?

Toivoisitko, että yrityksessä otettaisiin käyttöön asiakkuuksienhallintajärjestelmä, joka kerää laaja-alaista tietoa asiakkaista kuten ostokäyttäytymisestä ja kannattavuudesta?

## **Asiakastieto**

Kerääkö yritys mielestäsi tarpeeksi tietoa asiakkaista (esim. ostokäyttäytyminen, taloustieto)?

Onko asiakastieto mielestäsi reaaliaikaista ja helposti saatavilla olevaa?

Keräätkö itse tietoa asiakkaista (esim. asiakaskäynnit, erityisvaatimukset)?

Koetko, että asiakaskohtaisesta kannattavuustiedosta olisi hyötyä asiakassuhteiden hoitamisessa?

Hyödynnetäänkö yrityksessä mielestäsi tarpeeksi asiakastietoa (esim. potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisessa)?

## **Myyntivolyymien kehityksen arvioiminen luodun tilaston pohjalta, josta on nähtävissä yrityksen myyntivolyymiltaan suurimpien asiakkaiden myynnin kehitys vuosina 2012-2014**

Vievätkö asiakkaat X ja Y normaalia enemmän työaikaasi/onko heillä erityisvaatimuksia? (X ja Y ovat kunkin myyjän kohdalla ne asiakkaat, keiden vastuumyyjänä myyjä toimii)

Oletko tehnyt jotakin toimenpiteitä näiden asiakassuhteiden ylläpitämiseksi tai kehittämiseksi? Mitä?

Onko näistä toimenpiteistä ollut hyötyä?

Osaatko arvioida, mistä syystä myyntivolyymi on noussut/laskenut asiakkaiden X ja Y kohdalla?