



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Asiakaskannattavuuden mittaaminen ohjelmistoalalla**  
**Measuring customer profitability in the Software Industry**

06.01.2019

Tekijä: Inka Ruponen

Ohjaaja: Helena Sjögrén

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Inka Ruponen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaskannattavuuden mittaaminen ohjelmistoalalla
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Helena Sjögrén
<b>Hakusanat:</b>	Asiakaskannattavuus, Toimintolaskenta, Tasapainotettu mittaristo, Asiakkaan arvo, Asiakkuus

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan asiakaskannattavuuden mittausta ohjelmistoalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten asiakaskannattavuutta mitataan toimintolaskennan ja tasapainotetun tulokortin ydinmittareiden avulla. Tämän lisäksi tutkitaan, millaisia toimenpiteitä tehdään asiakaskannattavuusinformaation perusteella.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Empiirinen osuus koostuu case-yrityksen kolmen työntekijän haastatteluvastauksista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavat työskentelevät eri osastoilla, heidän työkokemuksensa kyseisessä ohjelmistoalan yrityksessä vaihtelee muutamasta vuodesta yhteentoista vuoteen.

Tutkimuksessa selvisi, että toimintolaskenta on kustannusten kohdistamisen onnistuessa tehokas tapa asiakaskohtaisten kustannusten mittaamiseen ja siten asiakaskannattavuuden määrittämiseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tasapainotetun tulokortin asiakasnäkökulman ydinmittareita hyödynnetään asiakassuhteen ylläpidossa. Asiakaskannattavuudessa voidaan huomioida myös asiakkuuden potentiaalinen arvo. Tämän lisäksi selvisi, että asiakaskannattavuuden määrittelyssä huomioidaan tuottojen ja kulujen suhteen lisäksi myös asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakassuhteen laatu.

## **ABSTRACT**

**Author:** Inka Ruponen  
**Title:** Measuring Customer Profitability in the Software Industry  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Financial Management  
**Supervisor:** Helena Sjögrén  
**Keywords:** Customer Profitability, Customer Value, Customer Relationship, Activity-based Costing, Balanced Scorecard

This Bachelor's Thesis examines the meaning of measuring Customer profitability in a company providing software services. The purpose of the study is to clarify how customer profitability can be measured with activity-based costing and with the core measures of balanced scorecard. In addition, this study examines what kind of actions the company does based on customer profitability information.

The qualitative research method was used as a research method. The empirical part of the work examines the answers of three employees working at the same company in different departments. Work experience at the company varied from a few years to eleven years.

According to the research results, activity-based costing with the correct cost drivers is an effective way to measure customer-specific costs and determine customer profitability. In addition, it can be stated that the core indicators of the customer perspective of the balanced scorecard are used to maintain a good customer relationship which has a positive effect to customer profitability. Also, the research results indicated that customer satisfaction, customer loyalty and the quality of the customer relationship must also be considered when determining customer profitability.

## Sisällysluettelo

1.	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset .....	2
1.3	Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus .....	3
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	5
1.5	Tutkimuksen rakenne .....	5
2.	Asiakaskannattavuus .....	6
2.1	Asiakaskannattavuus käsitteenä .....	6
2.2	Asiakkuuden arvo .....	7
2.3	Asiakaskannattavuustarkastelun näkökulmat .....	9
2.4	Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen .....	10
3.	Asiakaskannattavuuden mittaaminen .....	11
3.1	Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard .....	11
3.1.1	Tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulma .....	13
3.2	Toimintolaskenta .....	14
3.2.1	Toimintolaskennan hyödyntäminen asiakasnäkökulmassa .....	17
4.	Asiakaskannattavuuden mittaaminen ohjelmistoalalla .....	19
4.1	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	19
4.2	Haastateltavat työntekijät ja haastatteluiden toteutus .....	20
4.3	Haastattelujen tulokset .....	21
4.3.1	Asiakaskannattavuuden tärkeys .....	21
4.3.2	Asiakkaan potentiaalin mittaaminen .....	22
4.3.3	Asiakaskannattavuuden mittarit .....	24
4.3.4	Asiakaskannattavuuden kulujen mittaaminen .....	25
4.3.5	Asiakassuhteen laadun huomioiminen .....	27
4.3.6	Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen .....	28
5.	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	29
6.	Jatkotutkimuskysymykset .....	31
	Lähdeluettelo .....	32

## LIITTEET

Liite1 Haastattelukysymykset

## 1. Johdanto

Liiketoiminnan kannattavuutta pidetään yrityksen elinehtona, sillä se luo perustan liiketoiminnalle. Asiakasta voidaan pitää eräänä yrityksen tärkeimpänä arvoa tuottavana tekijänä. Asiakkaan tärkeän roolin takia on kehitetty useita laskennallisia analyyseja asiakaskannattavuuden arviointiin. (Cokins 2015, 23) Tämän asiakasinformaation saaminen on tärkeää yrityksen kannattavan toiminnan saavuttamiselle. Asiakaskannattavuusanalyysien tuoma informaatio on tärkeää sekä yrityksen johdolle että myynnin ja markkinoinnin ammattilaisille (Čermák 2015, 16). Eräs tavoite useiden yritysten laskennan kehittämisessä onkin viime vuosina ollut asiakkaiden kannattavuuksien selvittäminen (Ikäheimo, Malmi & Walden 2016, 133). Koska yritysten suhtautuminen liiketoimintaan on vuosien mittaan muuttunut yhä enemmän asiakaslähtöiseksi, pyritään yrityksissä analysoimaan asiakkuuksien kannattavuutta. Asiakaskannattavuuden tarkastelussa huomio on asiakkaassa; tarkastellaan asiakasta, joka ostaa tuotteen eikä tuotetta, joka myydään asiakkaalle. (Hellman & Värilä 2009, 103-104) Boycen (2000) mukaan 1980-luvulla yritysten ja tutkijoiden huomio siirtyi tuotteesta asiakkaaseen sekä arvon tuottamiseen asiakkaalle. Ymmärrettiin, että asiakkaan arvoa on pyrittävä mittaamaan mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaslähtöisen ajatusmallin mukaan liiketoiminta kehittyi tehokkaimmin panostamalla asiakkaiden kannattavuuteen, uusasiakashankintaan ja asiakasuskollisuuteen (Hellman 2003, 23-24).

Storbackan (2005) mukaan tämän päivän liiketoimintaympäristön on ymmärrettävä, miten asiakas vaikuttaa yritykseen kasvuun, tulokseen ja yrityksen arvon kehittymiseen. Tämän takia taloushallinnossa erilaisten asiakasanalyysien merkitys on kasvanut. Kiinnostus on siirtynyt niihin tekijöihin, jotka luovat asiakaskannattavuutta. Myös laskentatoimen rooli on tullut yrityksessä laaja-alaisemmaksi, tehtäväksi on tullut tuottaa asiakasanalyyseja ja asiakkaiden seurantaan helpottavia työkaluja. (Hellman & Värilä 2009, 69-71) On ymmärretty jokaisen asiakkaan erilaisuus sekä asiakaskohtaisen kannattavuuden mittaamisen tärkeys. Asiakaskannattavuusanalyysien avulla voidaan erottaa kannattavat asiakkaat ei-kannattavista ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin keskittymällä yritys voi luoda selkeän strategian kannattavalle kasvulle. (Cardos & Cardos 2014, 52)

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakaskannattavuus on aiheena laajasti käsitelty ja sen laskemisessa hyödynnetään sekä taloudellisia tietoja että tarkastellaan asiakassuhteen laatua. Markkinoinnin kirjallisuus keskittyy asiakassuhteen laadun huomioimiseen ja laskentatoimen kirjallisuus asiakkaiden kustannuksien ja tuottojen laskemiseen. Tässä tutkimuksessa esitelyjen asiakaskannattavuusmittareiden avulla pyritään selvittämään asiakaskohtaiset kannattavuudet. Asiakaskannattavuusanalyseistä saatavan tiedon avulla voidaan mahdollisesti luoda asiakassuhteen säilyttämistä tai kehittämistoimenpiteitä. Tehokkaaksi tavaksi mitata asiakkaan kustannuksia on osoittautunut ABC-laskenta (Activity-based costing) eli toimintolaskenta, jonka avulla voidaan selvittää asiakaskohtaiset palvelukustannukset ja määrittää kannattavat asiakkaat. (Schnoebelen 1996, 52; Cokins 2015, 24) Kaplan ja Atkinson (1998) tunnistavat myös toimintolaskennan hyödyn asiakaskohtaisten kustannusten mittaamisessa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakaskannattavuuden mittaamista toimintolaskennan ja tasapainotetun tuloskortin ydinmittareiden avulla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten toimintolaskentaa voidaan hyödyntää tasapainotetun tuloskortin ydinmittareiden kanssa, jotta saadaan selvitettyä asiakaskohtainen asiakaskannattavuus. Tutkimuksessa selvitetään, miten asiakaskustannuksia lasketaan toimintolaskennan avulla, miten asiakkuuden arvo syntyy sekä miten asiakaskannattavuusanalyysien tuottamaa informaatiota voidaan hyödyntää.

Tutkimuksen päätavoite kiteytyy seuraavaan kysymykseen:

*”Miten asiakaskannattavuutta mitataan toimintolaskennan ja tasapainotetun tuloskortin avulla?”*

Päätutkimusongelma jaetaan tarkentaviin alatutkimuskysymyksiin:

*”Minkälainen merkitys asiakaskannattavuuden mittaamisella on ohjelmistotalalla?”*

*”Ketkä hyödyntävät asiakaskannattavuusanalyysien informaatiota?”*

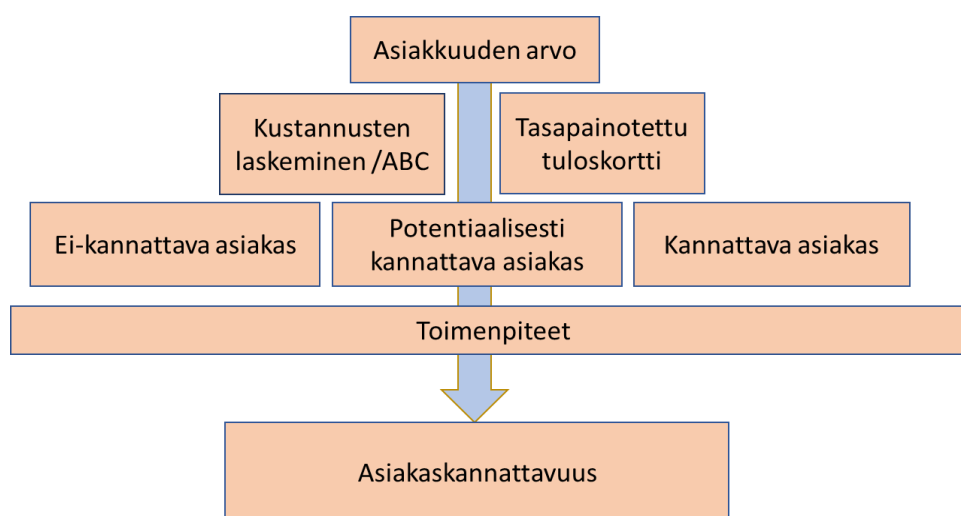
*”Mitä toimenpiteitä tehdään ei-kannattaville asiakkaille?”*

Alatutkimusongelmien tarkoituksena on selventää ja tarkentaa päätutkimusongelmaa sekä löytää siihen looginen vastaus. Alatutkimuskysymykset pohjustavat päätutkimuskysymystä ja syventävät ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan ohjelmistoalalla toimivaa yritystä, joka tarjoaa ohjelmistoratkaisuja ja ulkoistuspalveluja. Rajauksen tavoitteena on selvittää, miten asiakaskannattavuutta mitataan sekä minkälainen merkitys asiakaskannattavuuden mittaamisella on kyseisellä toimialalla. Kyseinen toimiala valittiin tähän tutkimukseen, koska alalla on paljon kilpailua asiakkaista. Tämän lisäksi ohjelmistohallinnon palveluille on kysyntää, sillä digitalisaation myötä pyritään tehostamaan ja sähköistämään useita hallinnollisia tehtäviä.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan asiakaskannattavuuden mittaamista toimintolaskennan avulla sekä tasapainotetun tuloskortin hyödyntämistä asiakaskannattavuuden selvittämisessä. Aluksi tutkitaan asiakaskannattavuutta käsitteenä, kartoitetaan asiakkuuden aikana syntyvien tuottojen ja kustannusten merkitystä sekä määritellään eri tapoja asiakaskohtaisten kustannusten laskemiseksi. Tämän jälkeen tutkimuksessa syvennyttään asiakkuuden arvon kasvattamiseen tasapainotetun tuloskortin avulla sekä asiakaskohtaisten kustannusten laskemiseen toimintolaskennan keinoin.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuudessa hyödynnetään taulukossa 1 lueteltujen tärkeimpien teosten lisäksi muuta tutkimuksen aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Alla olevassa taulukossa on lueteltu tämän tutkimuksen keskeisimpiä kirjoja ja artikkeleita. Teokset on lueteltu siinä järjestyksessä, miten niitä on hyödynnetty teoriaosuudessa. Keskeisen kirjallisuuden avulla selvennetään asiakaskannattavuuden mittaamisen merkitystä. Keskeisimmissä kirjallisuuslähteissä esitellään asiakaskustannusten mittaamista toimintolaskentaa ja tasapainotetun tuloskortin ydinmittareita hyödyntäen, asiakkuuden arvon merkitystä asiakaskannattavuuden määrittämisessä sekä asiakaskannattavuudesta syntyvää arvoa yritykselle.

Tekijä(t)	Teoksen nimi	Julkaisu vuosi	Sisältö
Ryals, L.	Are your customers worth more than money?	2002	Selventää mitä asiakkuuden arvo tarkoittaa sekä miten asiakassuhteen arvo syntyy.
Hellman, K. & Värilä, S	Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen	2002	Asiakkaiden johtaminen niiden mitattavuuden, arvottamisen ja ennustamisen näkökulmista.
Lind, J. & Strömsen, T.	When do firms use different types of customer accounting? Journal of Business Research	2002	Asiakaskohtaisten ja asiakassegmenttikkohtaisten kulujen ja tuottojen tarkastelu.
Van Raaij, E.	The strategic value of customer profitability analysis.	2003	Asiakaskannattavuusanalyysien käytön vaikutus strategiseen suunnitteluun.
Cardos, I. & Cardos, V.	Measuring customer profitability with activity-based costing and balanced scorecard	2014	ABC-laskennan ja BSC hyödyntäminen asiakaskannattavuuden laskennassa. Asiakkuuksien erilaisuuden korostaminen.
Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A.	Advanced management accounting	1998	Johdon laskentatoimen työkalujen laaja opas. BSC ja ABC-laskennan asiakasnäkökulman hyödyntäminen
Kaplan, R.S. & Norton, D.	The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance	2005	Laskentatoimen mahdollisuudet liiketoiminnan ohjauksessa. Asiakaslähtöisyyden parantaminen
Cokins, G.	Measuring and Managing Customer Profitability	2015	Asiakaskannattavuuden ymmärtäminen mittaamalla ja johtamalla asiakkuuksia.

Taulukko 1 Kirjallisuuskatsaus



## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tässä tutkielmassa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruutapana käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Kyseisen haastattelumenetelmän avulla voidaan esittää haastattelukysymykset strukturoidussa järjestyksessä eli haastattelukysymysten järjestys on täysin määrätty. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203)

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti, koska siten saadaan muodostettua kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta aihealueesta. Avoimien kysymysten tarkoitus oli saada haastateltavilta laajempia vastauksia. Haastateltavat ovat samasta yrityksestä, joten kyseessä on tapaustutkimus (case study). Tutkimustuloksissa pyritään tulkitsemaan asiakaskannattavuuden mittaamisen merkitystä ohjelmistoalalla haastatteluiden perusteella. Käytetty tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla työntekijöitä, jotka toimivat kohdeyrityksessä myynnin, konsultoinnin ja taloushallinnon osastoilla. Haastateltavien työntekijöiden työkokemus kohdeyrityksessä on yhdestä yhteentoista vuoteen.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvun jälkeen käsitellään asiakaskannattavuuden merkitystä. Luvussa käydään läpi asiakaskannattavuuden määritelmää sekä asiakkuuden arvon syntymistä. Näiden kautta pyritään ymmärtämään, miksi asiakaslaskentaa on käytettävä. Kolmannessa luvussa käsitellään tasapainotetun tuloskortin ja toimintolaskennan teoriaa ja miten niitä hyödynnetään asiakaskannattavuuden selvittämisessä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen osuus eli tutkimuksen haastatteluista saadut tulokset. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset ja yhteenveto ja viimeisessä luvussa kerrotaan mahdollisista jatkotutkimuskysymyksistä.

## 2. Asiakaskannattavuus

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi, mitä asiakaskannattavuus tarkoittaa sekä mistä asiakkuuden arvo koostuu. Ensimmäisen kappaleen tarkoituksena on määritellä tämän tutkimuksen keskeisin käsite eli asiakaskannattavuus. Tämän lisäksi saadaan käsitys siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen, millä eri keinoin asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella sekä miten asiakaskannattavuusanalyysien informaatiota voidaan hyödyntää.

### 2.1 Asiakaskannattavuus käsitteenä

Asiakaskannattavuus eli *customer profitability* merkitsee yksinkertaistettuna asiakaskohtaisten tuottojen ja kulujen erotusta, jossa tuotot ovat suuremmat (Mulhern 1999, 26). Asiakas voidaan Ryalsin (2002) mukaan arvioida kannattavaksi, mikäli asiakassuhde on pitkäaikainen. Alussa ei-kannattavat asiakkaat, jotka ostavat satunnaisesti ja pienillä summilla, voivat pitkällä aikavälillä kehittyä kannattaviksi asiakassuhteiksi. Pitkällä aikavälillä kaikkien asiakkuuksien tulisi olla kannattavia, millä tarkoitetaan sitä, että vuositasolla asiakas voi olla kannattamaton, mutta tulevaisuudessa se voi kehittyä kannattavaksi (Storbacka & Lehtinen 1997, 30).

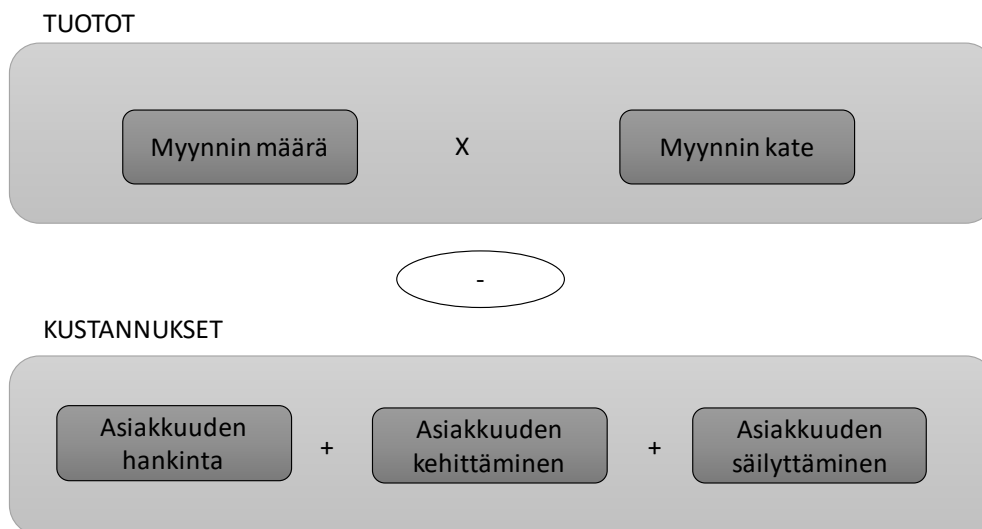
Hyvä asiakaskannattavuus voi kasvattaa pitkällä aikavälillä yrityksen liikevaihtoa (Woodruff 1997, 140). Hellman ja Värilä (2002) esittelevät mallin, jossa liikevaihto koostuu asiakkaiden suorituksista, asiakkaista ja tuotteiden hinnoista. Asiakkaan kannattavuus tarkoittaa asiakkaan tietyn aikavälin kannattavuutta (asiakastulot – asiakaskustannukset). Toisin sanoen kannattava asiakas luo enemmän kassavirtaa yritykselle kuin mitä se kuluttaa yrityksen resursseja. (Storbacka & Lehtinen 1997, 69)

Asiakaskannattavuuden yksityiskohtainen määrittely auttaa ymmärtämään, millä keinoin asiakaskannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan (Pfeifer 2005, 11). Jokaista asiakkuutta ei pidetä samanlaisena eikä kuluja pienentämällä päästä välttämättä parempaan kannattavuuteen. Asiakaskohtainen kannattavuus voidaan laskea, kun asiakkuudesta syntyneet kustannukset kohdistetaan asiakkaalle valitulla laskentatavalla, kuten esimerkiksi toimintolaskennalla. (Lind & Strömsen 2002, 12)

## 2.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo syntyy asiakkaan ostamista palveluista, tuotteista sekä asiakkaan ja yrityksen välisestä suhteesta (Woodruff 1997, 141). Asiakkuudella tarkoitetaan siten prosessia, joka syntyy asiakkaan ja yrityksen välille. Prosessi koostuu tapaamisista tai yhteydenotoista, joiden aikana tapahtuu arvoa tuottavaa resurssien vaihdantaa. Asiakkuuden arvo on asiakkuuden elinkaaren alussa usein kannattamaton, mutta ajan myötä se voi kehittyä kannattavaksi. (Storbacka & Lehtinen 2002, 15) Asiakkuuden arvo voi mahdollisesti kasvaa asiakassuhteen elinkaaren aikana. Tämä elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Alussa asiakkuus on usein kannattamaton, sillä yritys tekee investointeja saadakseen asiakkaan itselleen. Myöhemmässä vaiheessa elinkaarta asiakkuus voi mahdollisesti kehittyä kannattavaksi. (Mäntyneva 2001, 16)

Asiakkuuden mahdollisen tulevaisuuden arvon selvittämiseen vaaditaan asiakkaiden toimenpiteiden seuranta. Seurannan eräänä tavoitteena on pyrkiä saavuttamaan asiakkuuden optimaalinen arvo. Yritykset, jotka seuraavat asiakkuuksiaan menestyksekkäästi luovat asiakkaisiin paremman uskollisuuden ja asiakassuhteen pitkän ajan kannattavuuden. (Chen 2003, 672) Asiakkuudet eivät ole identtisiä, joten ne eivät ole yhtä tuottavia eikä niiden potentiaalinen arvo ole sama. Asiakkaiden kannattavuuksien vertailussa voidaan soveltaa Pareto-tehokkuuden 80/20 periaatetta. Tämä tarkoittaa sitä, että 80 prosenttia yrityksen liikevoitosta tulee 20 prosentilta asiakkaita. Yrityksen tulisivin tunnistaa nämä kannattavimmat asiakkuudet ja tämän tunnistamisen avulla luoda asiakaskannattavuutta parantavia toimia. (Mäntyneva 2001, 39-42) Kuviossa 2 on havainnollistettu asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.



Kuvio 2 Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Mäntyneva 2001, 48).

Asiakkuuden tuotot saadaan asiakkaan ostamien tuotteiden määrästä sekä myynnin katteesta. Kyseisiin tuottoihin vaikuttaa asiakkaalle myönnetyt maksuehdot ja alennukset. Asiakkaan näkökulmasta yrityksen tulisi tarjota alennuksia, sillä siten se saa mahdollisesti myytyä tuotteitaan tehokkaammin. Todellisuudessa menetetään alennuksen suuruinen summa yrityksen tuloksesta, joten turhia alennuksia ei tule jakaa. (Mäntyneva 2001, 34)

Asiakkaista syntyvät kustannukset voidaan jakaa kolmeen eri toimenpiteeseen: asiakkuuden hankinta, asiakkuuden kehittäminen ja asiakkuuden säilyttäminen. (Mäntyneva 2001, 48). Van Raaij (2003) toteaa suurimman osan yrityksistä olevan tietämätön asiakkuudesta aiheutuvista kustannuksista ja hän painottaa kustannuslaskennan merkitsevää roolia asiakkuuden kustannusten tarkastelussa. Asiakkuuden kehittäminen kuluttaa yrityksen resursseja sekä synnyttää palvelukustannuksia yritykselle. Kannattavassa liiketoiminnassa yrityksen on huomioitava, kuinka paljon yrityksen resursseja käytetään asiakkaan palvelemiseen. Tämän lisäksi uusien asiakkaiden hankinta saattaa aiheuttaa suuria kustannuksia. (Pellinen 2006, 228)

### 2.3 Asiakaskannattavuustarkastelun näkökulmat

Jacobs, Johnston & Kotchetova (2001) toteavat, että asiakaskannattavuutta voidaan mitata retrospektiivisestä ja prospektiivisestä näkökulmasta. Retrospektiivisessä näkökulmassa mitataan asiakaskannattavuutta menneiden kustannus- ja tuottotietojen avulla. Prospektiivisen näkökulman avulla tarkastellaan asiakaskannattavuutta ennustettujen lukujen avulla. Tavoitteena on siis selvittää asiakkaan tulevaisuuden arvo.

Ryalsin (2002) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella asiakas- tai asiakassegmenttikohtaisesti. Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemista kutsutaan alhaalta ylöspäin suuntautuvaksi lähestymistavaksi ja asiakassegmenttikohtaista lähestymistapaa ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi. Asiakaskohtaisessa asiakaskannattavuudessa lähtökohtana on yksittäinen asiakas, kun taas segmenttikohtaisessa lähestymistavassa lähtökohtana on koko asiakaskannan synnyttämät tuotot ja kustannukset. Ylhäältä alaspäin - ja alhaalta ylöspäin - lähestymistavat kuuluvat aiemmin mainittuun retrospektiiviseen näkökulmaan.

Hellmanin & Värilän (2009) mukaan asiakkaita voidaan luokitella yksilö- ja segmenttikohtaisen luokittelun lisäksi eri osa-alueittain. Asiakaskannattavuus määritellään kolmen osa-alueen avulla: asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuuden määrittely edellyttää, että yrityksellä on runsaasti tietoa sen asiakassuhteista. Jokainen informaatio on osa asiakaskannattavuutta, ja kannattavuuteen vaikuttavat asiakastiedot on jäseneltävä selkeään rakenteeseen. Asiakassuhteen oma kannattavuus puolestaan liittyy asiakkaan oman toimialan nykyiseen ja odotettuun kannattavuuteen – Onko asiakas liiketoiminnassaan eikannattava vai kannattava. Huono kannattavuus voi merkitä tulevaisuudessa mahdollisia maksuhäiriötä asiakas-yrityssuhteessa. Asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuus viittaa ulkopuolelta tulevan tiedon huomioimiseen, jotta asiakkuuden kannattavuuden tai potentiaalisen kannattavuuden arviointi on helpompaa.

## 2.4 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen

Asiakaskannattavuustiedon hyödyntämisessä on oltava tietoisia asiakaskannattavuuksien eroavaisuuksista sekä siitä, mitkä asiakkuudet ovat potentiaalisesti kannattavia (van Raaij, Vernooij & van Triest 2003, 573). Asiakaskannattavuutta voidaan yksinkertaisesti parantaa pyrkimällä kasvattamaan asiakkaan tuottoja ja pienentämällä asiakkaan kustannuksia. Kustannusten pienentämiseksi yrityksellä on oltava yksityiskohtainen tieto asiakkuuteen liittyvistä kustannuksista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 94-95) Ei-kannattavat asiakkaat jaotellaan niiden tulevaisuuden potentiaalin mukaan: suuren tai pienen potentiaalin asiakkaat (van Raaij et al. 2003, 574). Tämä jaottelu perustuu asiakkaan tulevaisuuden potentiaalisen arvoon – kuinka paljon potentiaalia yritys näkee asiakassuhteessa tulevaisuudessa. On huomioitava, että asiakkuuden alussa asiakkaat ovat useimmiten ei-kannattavia huomattavien myyntiponnistusten takia. Asiakkuuden elinkaaren alussa yrityksen ponnistukset eivät ole vielä ehtineet kompensoitua. Potentiaaliset asiakassuhteet tulisi kehittää suuremmiksi ja kannattaviksi, kun taas pienen potentiaalin omaavista asiakkaista tulisi luopua. (Kaplan & Atkinson 1998, 553; Hellman & Värilä 2009, 121) Useat eri tekijät vaikuttavat ei-kannattavan asiakkaan potentiaaliin. Asiakas voi olla potentiaalisesti kannattava luomalla asiakassuhteellaan arvoa yritykselle. Asiakassuhteen tuomat hyödyt voivat tarjota yritykselle uusia ideoita tuoteinnovaatioihin, prosessien tehokkuuden kasvattamiseen tai mahdollisuuden uusien asiakkaiden hankintaan. (Ryals 2002, 241)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen onkin pitkäjänteistä toimintaa eikä asiakkaan huono kannattavuus ole asiakkaan syytä, vaan usein yrityksen omaa syytä. Syytä ovat muun muassa liiallinen panostaminen asiakkaaseen, jolloin yritykselle syntyy suuria kustannuksia eikä riittävästi tuloja tai yritys toimii muuten vain väärällä tavalla asiakkaan suhteen. Vääriin asiakkuuksiin panostaminen luo yritykselle turhia kustannuksia, joten yrityksen tulisi keskittyä arvioimaan, mitkä asiakkuudet ovat potentiaalisesti kannattavia. (Hellman & Värilä 2009, 121) Asiakkaiden luopumis- ja hankkimispäätökset eivät voi pohjautua vain yhteen kannattavuuden lukuun, vaan on huomioitava myös nykyinen ja tulevaisuuden kannattavuus eli koko asiakkuuden tärkeys yritykselle. (Storbacka 2000, 52)

### 3. Asiakaskannattavuuden mittaaminen

Asiakaskannattavuuden analysointiin kuuluu myös asiakassuhteen aikana syntyvien kustannuksien ja tuottojen mittaaminen (Cardos & Cardos 2014, 52). Toimintoperusteisen laskennan (Activity Based Costing, ABC) ja tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) yhtäaikainen käyttö mahdollistaa yksittäisten asiakkaiden ja asiakasryhmien asiakaskannattavuuden mittaamisen (Kaplan & Atkinson 1998, 553). Näiden työkalujen avulla on mahdollista saada kerättyä asiakkaista tärkeää informaatiota, jonka avulla yritys voi muuttaa strategiaansa ja parhaimmassa tapauksessa muokata ei-kannattavat asiakkaat kannattaviksi (Cardos & Cardos 2014, 53).

Cokinsin (2015) mukaan pystytään keskittymään kannattaviin asiakkaisiin, mikäli on mahdollista mitata mahdollisimman tarkasti asiakkaiden tai asiakassegmenttien kannattavuutta kustannustietoon pohjautuvien lukujen avulla. Asiakkaasta aiheutuvien kulujen mittaamisella voidaan keskittää yrityksen resurssit potentiaalisesti kannattaviin asiakkaisiin. Onnistuneilla asiakaskannattavuuden mittareilla saadaan muutettua kannattamattomia toimintoja. (Holm & Kumar, 2012, 388) Asiakassuhteiden kannattavuuksien mittaamisen avulla synnytetään tietoa asiakaskannattavuudesta sekä kannattavuuden jakautumisesta eri asiakkaiden kesken. Tulokortin mittareista saatavaa tietoa käytetään asiakaskannattavuuden kehittämiseen. (van Raaij, 2005, 373) Asiakaskannattavuuden arviointia nykyhetkessä ei pidetä tarpeeksi luotettavana arviointina vaan asiakaskannattavuutta on tutkittava myös tulevaisuuden näkökulmasta (Hellman & Värilä 2009, 129).

#### 3.1 Tasapainotettu mittaristo eli Balanced Scorecard

Tasapainotetun mittariston lähtökohtana on määrittää yrityksen visio ja strategia sekä näiden muokkaaminen johdonmukaisiksi tavoitteiksi. Yrityksen menestyksekkäs strategia huomioi myös asiakastarpeet. Asiakaslähtöisen strategian avulla ei pyritä vain asiakastyytyväisyyteen vaan myös taloudellisen menestyksen aikaansaamiseen. (Järvenpää, Tuomela, Partanen & Tuomela 2001, 210) Tasapainotettua mittaristoa hyödynnetään joko strategisen tai operationaalisen suorituskyvyn mittaamisessa. Kuitenkin eräs tärkeimmistä asioista ennen mittariston käyttöönottoa on määrittää,

mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Strategisen suorituskyvyn mittauksella pyritään tunnistamaan yrityksen strategiset tavoitteet sekä luomaan oikeita toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Operationaalisella tasolla tasapainotetun tuloskortin avulla annetaan yritykselle työkalut keskittyä oikeiden asiakasprosessien mittaamiseen. Balanced scorecard sisältää siis strategialle ja visiolle keskeisiä eitaloudellisia ja perinteisiä taloudellisia mittareita. (Kaplan & Norton 1992, 367; Slizyte & Bakanauskiene 2007, 139-140; Järvenpää et al. 2001, 260) Näiden mittareiden avulla selvitetään sekä strategian että sillä tavoiteltujen tulosten toteutumista. Tavoitteiden asettamisen jälkeen seurataan, että mittareiden tulokset ovat riittävän hyvällä tasolla. Johdon eräs tehtävä on tarjota interaktiivista ohjausta, jonka painopisteenä on tulevaisuuden asiakasmahdollisuuksien löytäminen. Merkittävä rooli kehittyi johtoryhmälle interaktiivisen ohjauksen myötä. Suoritusmittarit ovat eräs väline interaktiivisen ohjauksen työkaluksi. Suoritusmittareiden avulla mahdollistetaan keskustelua strategian oikeellisuudesta ja mahdollisista kehitystarpeista. (Järvenpää et al. 2001, 184)

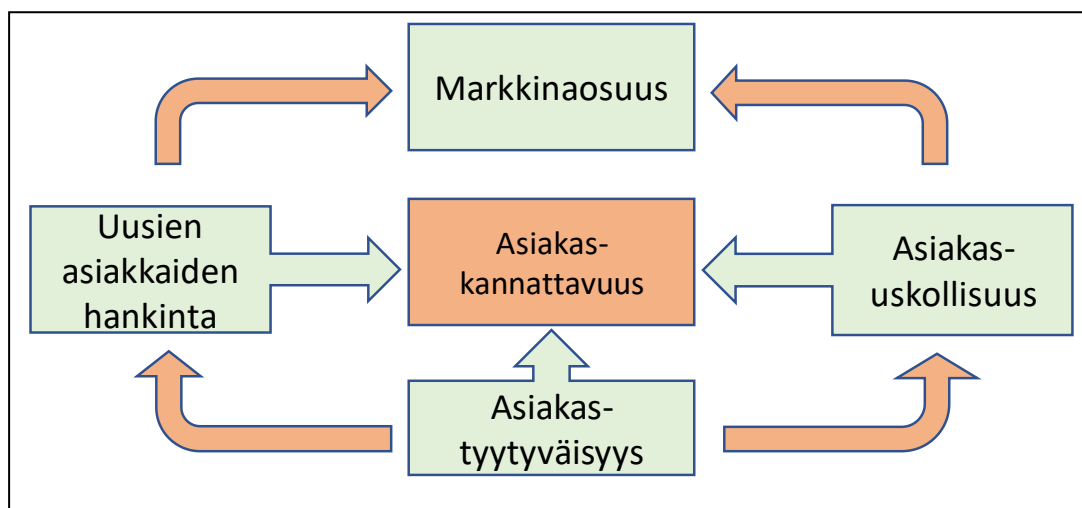
Tasapainotetun mittariston avulla huomioidaan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi neljä muuta näkökulmaa: prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma, taloudellinen näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Asiakkaiden merkitys tulee vahvasti esille asiakasnäkökulmassa. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan tutkia, miten kustannukset ovat muuttuneet näissä neljässä näkökulmassa. (Kaplan & Atkinson 1998, 368-369; Slizyte & Bakanauskiene 2007, 139-140) Asiakaslähtöisessä toiminnassa näistä neljästä näkökulmasta hyödynnetään asiakasnäkökulmaa ja taloudellista näkökulmaa. Tasapainotetun mittariston onnistuneella hyödyntämisellä voidaan parantaa yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista sekä kehittää liiketoiminnan hallintaa. (Cardos & Cardos 2014, 56) Taloudellisessa näkökulmassa mitataan asiakkuuksien arvoa ja asiakaskannattavuutta ja asiakasnäkökulmassa tarkastelun kohteena ovat muun muassa asiakasuskollisuus tai -tyytyväisyys. Prosessinäkökulmassa pyritään tehostamaan sisäisiä prosesseja asiakkuudenhallinnassa, kun taas oppimisen kasvun näkökulmassa korostetaan yrityksen jatkuvaa oppimisprosessia asiakkaasta. (Mäntyneva 2001, 117-118)



Yrityksen selvennettyä visionsa ja strategiansa määritetään jokaiselle näkökulmalle kriittinen menestystekijä. Nämä tekijät ovat yritykselle strategisesti tärkeitä, ja yritys voi toiminnallaan vaikuttaa niihin. Jokaiselle menestystekijälle luodaan niitä kuvaava avainmittari, jonka avulla voidaan luoda yritykselle toimintasuunnitelma yrityksen vision saavuttamiseksi. (Malmi, Peltola & Toivanen 2002, 19-21) Mittariston avulla on mahdollista luoda kattava kuva yrityksen tilanteesta ja sen tuloksesta. Tasapainotetun mittariston avulla voidaan keskittyä tärkeisiin menestystekijöihin, kuten esimerkiksi asiakkaaseen. (Slizyte & Bakanauskiene 2007, 136.)

### 3.1.1 Tasapainotetun mittariston asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa pidetään koko mittariston ytimenä, sillä saavuttamalla asiakastytyväisyyden kustannustehokkaasti sekä uusien asiakkaiden hankinnalla ylläpidetään liiketoimintaa: asiakaskannattavuus nousee ja tuloja tulee säännöllisesti. Asiakasnäkökulman mittareiden avulla kuvataan asiakassuhteen tulosulottuvuuksia. Mittareiden avulla nähdään välittömät seuraukset, jotka ovat syntyneet toimenpiteistä, joilla pyritään luomaan asiakkaalle lisäarvoa. (Kaplan & Norton 1996, 67-68) Kuviossa 3 esitettyjen mittareiden avulla selvennetään, miten asiakkaille luodaan lisäarvoa sekä minkälaisena yritys nähdään asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 3 Asiakasnäkökulman ydinmittarit (Kaplan & Norton 1996, 68)

Asiakasnäkökulman mittarit jaetaan kahteen ryhmään: ydinmittarit (perusmittarit) ja asiakaslupauksen mittarit. Ydinmittarit esitetään kuviossa 3. Näiden mittareiden avulla

kuvataan asiakkaista saatavaa tulosta. Mittareiden avulla voidaan selvittää, onko asiakkaalle kyetty luomaan tarpeeksi lisäarvoa, jotta asiakas on yritykselle kannattava. Nämä viisi ydinmittaria esiintyvät melko samanlaisina erilaisissa organisaatioissa, mutta mittareita tulisi käyttää potentiaalisesti kannattavien asiakasryhmien analysoinnissa. Kuviossa 3 esitetyt mittarit kuvaavat välittömiä seurauksia toimenpiteistä, joilla luodaan asiakkaalle lisäarvoa. (Malmi et al. 2002, 26-27) Näiden ydinmittareiden lisäksi on oltava mittareita, joiden avulla kuvataan niitä tekijöitä, joilla kasvatetaan markkinaosuutta ja asiakastytyvyyttä. Palvelun tai tuotteen oikea tai edullinen hinta luovat pohjan asiakastytyvyydelle. Tämän lisäksi palveluiden tai tuotteiden laatu ja ominaisuudet ovat tärkeitä tekijöitä. Nämä ominaisuudet luovat perustan asiakastytyvyydelle. Asiakkaiden mielipiteet oikeasta hintatasosta tai tuotteen laadusta voidaan selvittää asiakastytyvyysskyselyllä. Mikäli asiakkaiden mielestä tuotteiden hinta on liian korkea, voidaan hinnan alentamisella luoda mahdollisesti suurempi määrä liikevaihtoa ja voittoa yritykselle. (Järvenpää et al. 2001, 202-204)

### 3.2 Toimintolaskenta

Yritykset ovat todenneet toimintolaskennan olevan tehokas työkalu asiakaskannattavuusanalyysissä. Toimintolaskentaa pidetään myös tarkkana tapana mitata asiakkaiden kustannuksia sekä vertailla eri asiakkaiden kustannuksia keskenään. (van Raaij 2003, 373) Toimintolaskenta eli *Activity-based Costing* on toimintokohtainen tai –perustainen kustannuslaskentaväline (Cokins 2015, 23). Toimintolaskenta kehitettiin vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön haasteisiin perinteisen kustannuslaskennan lisäksi. Organisaation ulkopuolelta syntyy impulsseja, jotka aiheuttavat erilaisia toimintoja (activity). (Alhola 2016, 27-28) Ryalsin (2002) mukaan toimintolaskennan avulla voidaan selvittää asiakaskohtainen tuottavuus sekä mahdollistaa eniten kustannuksia synnyttävien toimintojen tunnistaminen. Toimintolaskennassa noudatetaan pitkälti aiheuttamisperiaatetta eli kustannukset kohdennetaan niiden aiheutumisperiaatteen mukaan toiminnoille. Laskennan avulla voidaan kohdentaa asiakkaan aiheuttamat välilliset kustannukset toiminnoille ja suorat kustannukset suoraan suoritteille. (Ikäheimo et al. 2016, 133-134)

Asiakkaan yksityiskohtaisen kustannusinformaation saamista pidetään tärkeänä tietona yritykselle, sillä kyseisen tiedon avulla he voivat saada tarkkaa tietoa

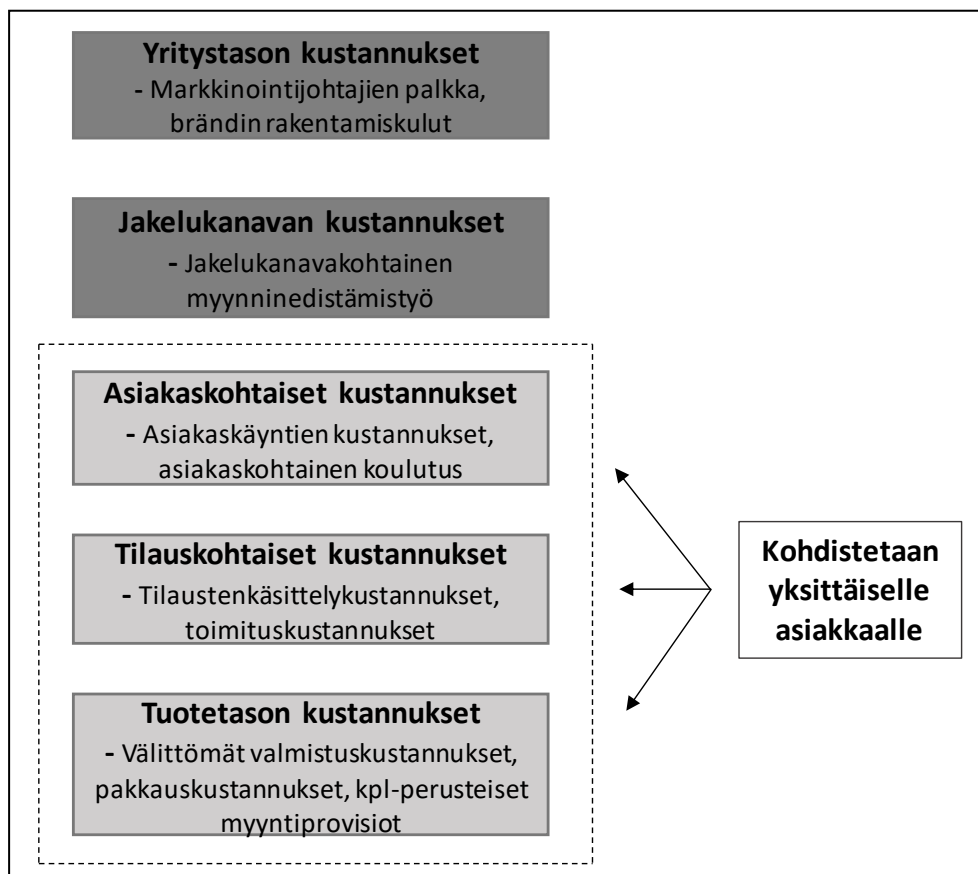
asiakaskohtaisista kannattavuuksista (Reka & Stefan 2010, 572). Tuotteiden monimuotoisuuden lisääntyessä kustannusten tarkalla kohdistamisella voidaan saada luotettavaa tietoa asiakaskohtaisista kustannuksista. Onnistuneella kustannusten kohdistamisella palvelukustannukset kohdistetaan oikeille asiakkaille eivätkä asiakaskohtaiset kannattavuudet vääristy. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjöinen 2011, 131)

Toimintoajattelussa huomioidaan toiminnot, jotka kuluttavat yrityksen resursseja eli tuotannontekijöitä. Tuotannontekijöihin luetaan henkilöstö, toimitilat ja laitteet. Yrityksen ulkoisella vaatimuksella eli impulssilla (asiakkaan tekemä tilaus) aiheutetaan useita toimenpiteitä yrityksen sisällä. (Alhola 2016, 28) Toimintolaskennassa on tärkeää selvittää organisaation toiminnot sekä niiden käyttämät resurssit, jotta kustannukset osataan kohdentaa oikeille toiminnoille. Kun tiedetään organisaation tuotannontekijät ja niiden kustannukset, voidaan toiminnot kohdistaa laskentakohteille toimintokohdistimien avulla. (Suomala et al. 2011, 132-133) Toimintoajattelun perimmäisenä tarkoituksena voidaan pitää kustannusten tarkastelua resurssien kulumisen kautta. (Alhola 2016, 46) Ymmärtämällä asiakkaiden todelliset kustannukset ja yrityksen kannattamattomat toiminnot, yritys voi parantaa kannattavuuttaan (Stefan & Réka 2010, 573).

Kustannukset kohdistetaan toiminnoille ajureiden avulla. Kustannusajureihin luetaan ensimmäisen tason resurssiajurit ja toisen tason toimintoajurit. Resurssiajureiden avulla kustannukset saadaan kohdistettua toiminnoille (paljonko työntekijä käyttää työtunteja työtehtävän suorittamiseen) ja toimintoajurit kohdistavat toiminnot oikeille laskentakohteille (tietty asiakas). (Alhola 2016, 48-50) Kustannusajureiden oikeaa valintaa pidetään eräänä tärkeänä vaiheena toimintolaskennan suunnittelussa. Väärien ajureiden valinta johtaa virheellisiin tuloksiin ja siten todellisen hyödyn saaminen laskelmista katoaa. (Ikäheimo et al. 2016, 132)

Toimintolaskennassa huomioidaan kustannusten hierarkkisuus ja ylikapasiteetin kustannukset, minkä takia kaikkia kustannuksia ei tule kohdistaa asiakkaille asti. Toiseksi on tunnistettava kustannukset, jotka ovat eri hierarkiatasoilla. Yksittäisille asiakkaille ei yleensä tulisi kohdistaa yritys- ja jakelukanavatasoon markkinointikustannuksia, joihin kuuluvat esimerkiksi valtakunnalliset

mainostuskampanjat. Asiakkaisiin liittyvien toimintojen ja kustannuksien kohdistamista kuvataan kuviossa 4. (Järvenpää et al. 2001, 247-248)



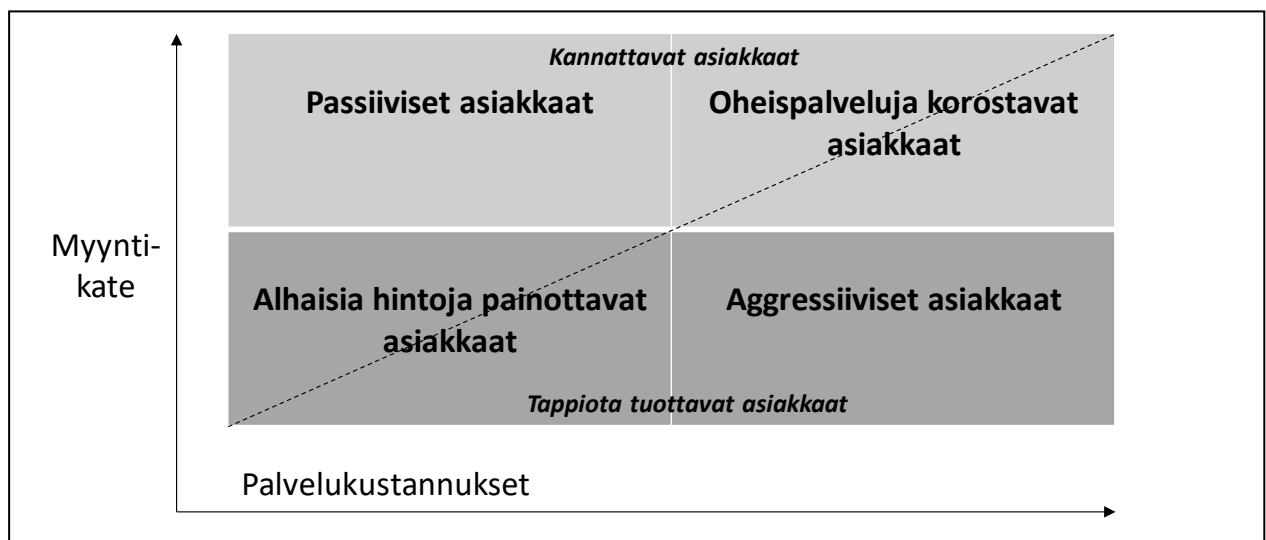
Kuvio 4 Asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkia (Järvenpää et al. 2001, 248)

Toimintolaskennassa tutkitaan prosessin tehokkuutta suoritemittareilla, jotka kertovat toiminnon tehokkuudesta. Toimintoperusteisen laskennan avulla on mahdollista saada työkalut suunnitelmalliseen kustannuslaskentaan ja tulevaisuuden arviointiin. Ylin johto pyrkii arvioimaan kustannusten kehittymistä tarkasteltujen menneiden kustannusten perusteella. Toimintolaskennan hyödyntäminen mahdollistaa tämänhetkisten ja menneiden kustannusten seurannan avulla tulevien kustannusten arvioinnin. Raporttien avulla ylin johto saa siten informaatiota niistä kustannustekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet muutoksiin asiakaskustannuksissa. (Alhola 2016, 53-55) Rakennettaessa toimintolaskentajärjestelmää tulee analysoida tarkasti yrityksen toiminnot, jotta voidaan nähdä mistä niiden kustannukset syntyvät ja miten toimintoja suoritetaan (Hellman & Värilä 2009, 120). Erittäin yksityiskohtaisen ja tarkan toimintolaskentajärjestelmän luominen on vaikeaa sekä aikaa vievää. Tämän takia

järjestelmän yksityiskohtaisuutta voidaan pyrkiä rajoittamaan saatavilla olevan asiakastiedon ja käytettävyyttä helpottavien tietojen avulla. (van Raij 2005, 374)

### 3.2.1 Toimintolaskennan hyödyntäminen asiakasnäkökulmassa

Toimintolaskenta mahdollistaa asiakaskannattavuuden analysoinnin tuottojen ja kustannusten avulla yhdistäen ne tiettyihin asiakkaisiin tai asiakassegmentteihin (Reka & Stefan 2010, 573). Kustannukset voidaan jakaa asiakaskohtaisesti hyödyntäen toimintoja kustannusajureina. On kuitenkin selvitettävä, mitkä toiminnot liittyvät mihinkin asiakkaaseen, ja kuinka paljon toiminnon tuottaminen maksaa. Näin kustannuksia voidaan kohdistaa asiakkaille ja yrityksen on helpompi laskea asiakaskannattavuus. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54) Kaplanin ja Atkinsonin (1998) mukaan yrityksellä voi olla useita kannattavia asiakkaita, joiden ostokäyttäytyminen, kustannukset ja tuotot eroavat huomattavasti toisistaan. Palvelukustannuksia voidaan tutkia jakamalla asiakkaat neljään eri asiakastyypiin palvelukustannusten ja asiakkaiden tuottaman myyntikatteen perusteella. Kuvion 5 avulla havainnollistetaan asiakkaiden palvelukustannuksien ja myyntikatteen eroja.



Kuvio 5 Asiakaskannattavuuden riippuvuus palvelukustannuksista ja myyntikatteesta (Kaplan & Atkinson 1998, 160)

Pystysuoralla tasolla oleva myyntikate saadaan, kun ostetun tuotteen hinnasta vähennetään muuttuvat valmistuskustannukset. Vaakasuoralla tasolla olevat palvelukustannukset sisältävät tuotetilaukset, asiakaskohtaisen markkinoinnin,

myynnin ja asiakaskulut. Asiakastyypit jaetaan niiden vaatiman palvelun määrän ja hinnan sekä asiakkaiden tuottamien myyntituottojen perusteella. (Kaplan & Atkinson 1998, 159)

Kuvion 5 vasemmassa yläkulmassa kuvataan passiiviset asiakkaat, jotka vaativat vähän palveluita ja ostavat tuotteita säännöllisesti. Kannattavien asiakkaiden perusoletuksena pidetään, että asiakkaat eivät vaadi erityisehtoja tai oheispalveluita ja maksavat tuotteista tai palveluista hyvän hinnan. Vähän palvelua vaativat asiakkaat oletetaan riskillisiksi, sillä asiakkaat voivat vaatia hinnan alennuksia johtuen vähäisestä palvelun tarpeesta. Myös kilpailijat voivat helposti kohdentaa myyntitoimenpiteitään passiiviseen asiakkaaseen. (Järvenpää et al. 2001, 250; Kaplan & Atkinson 1998, 160)

Kuvan oikeassa alakulmassa olevien aggressiivisten asiakkaiden oletetaan vaativan matalia hintoja sekä kyseisten asiakkaiden palveleminen aiheuttaa paljon kustannuksia. Tappiolliset asiakkaat pyrkivät yleensä vaatimaan erityisehtoja ja oheispalveluja. Erityisehtojen vaatimukset synnyttävät yritykselle kustannuksia. Analysoimalla aggressiivisten asiakkaiden synnyttämiä kustannuksia tunnistetaan mahdolliset turhat palvelukustannukset. Asiakaskohtaisten kustannusten tunnistamisen jälkeen pyritään vähentämään kyseiset palvelukustannukset asiakassuhteesta. Tappiollisten asiakkaiden kohdalla tulisi selvittää, mistä asiakassuhteen kannattamattomuus johtuu. Toimintolaskennan avulla voidaan analysoida toimintojen kustannuksia ja täten mahdollisesti selvittää johtuuko ei-kannattavuus asiakkaan käyttäytymisestä vai yrityksen sisäisten prosessien tehottomuudesta. (Kaplan & Atkinson 1998, 160-161) Järvenpää et al. (2001) mukaan tappiota tuottavaan asiakassuhteeseen tulisi tuoda sellaisia kehittämistoimenpiteitä, jotta yhteistyö voisi mahdollisesti muuttua kannattavaksi. On usein edullisempaa kehittää nykyisiä nollakatteisia asiakassuhteita kuin investoida uusien asiakkaiden hankintaan (Storbacka 2005, 36).

Järvenpää et al. (2001) mukaan toimintolaskennan avulla pystytään toisinaan parantamaan asiakaskannattavuusinformaation tarkkuutta. Toimintolaskennan avulla voidaan mahdollisesti myös selvittää, mikäli jokin asiakasryhmä vaatii liikaa palvelua, jolloin hinnoittelua on muutettava paremmin vastaamaan palvelukustannuksia.

#### **4. Asiakaskannattavuuden mittaaminen ohjelmistoalalla**

Tässä luvussa esitellään asiakaskannattavuusmittareiden merkitystä kohdeyrityksessä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastaus seuraaviin kysymyksiin: miten asiakaskannattavuutta mitataan toimintolaskennan ja tasapainotetun tuloskortin mittareiden avulla, mitä toimenpiteitä tehdään ei-kannattaville asiakkaille sekä ketkä hyödyntävät asiakaskannattavuusanalyysien informaatiota.

Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan tutkimusmenetelmää ja -aineistoa. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimukseen valitut työntekijät sekä käydään läpi haastattelujen toteutusta. Näiden osioiden jälkeen puretaan haastatteluista saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen tulokset käsitellään tässä luvussa teoriaosuuden mukaisessa kronologisessa järjestyksessä.

##### **4.1 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto**

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan laadullinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan kuvata ilmiötä sekä ymmärtää tutkimuksessa tutkittavan kohteen toimintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti pieneen tutkimusotantaan, jolloin tutkittavia tapauksia on pieni määrä. Näitä pyritään tutkimaan ja analysoimaan mahdollisimman kattavasti. Laadullisen tutkimuksen tärkeänä ominaisuutena mainitaan se, että tutkijalla ei saa olla ennakko-oletuksia tutkittavista tapauksista tai tutkimuksen tuloksesta. (Eskola & Suoranta 1998, 16-18) Heidän mukaansa tutkijalla on keskeinen asema laadullisessa tutkimuksessa, sillä tutkijalla on toiminnassaan vapautta. Kyseinen vapaus antaa tutkijalla mahdollisuuden joustavaan tutkimuksen toteutukseen ja suunnitteluun.

Tutkimusaineiston keräämisessä on hyödynnetty puolistrukturoitua tutkimusmenetelmää eli teemahaastattelua. Haastattelun avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia tiettyihin ongelmiin. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalla samanlaiset eikä

vastausvaihtoehtoja ole ennalta annettu. Siten haastateltavat voivat vastata kysymyksiin täysin omin sanoin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88) Tutkimusaineisto koostuu kolmen työntekijän haastatteluista. Haastateltavat työskentelevät samassa ohjelmistoalan yrityksessä, mutta kolmella eri osastolla: konsultointi, myynti ja taloushallinto. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset (Liite 1) samassa järjestyksessä.

#### 4.2 Haastateltavat työntekijät ja haastatteluiden toteutus

Tutkimukseen osallistui kolme työntekijää yhdestä kansainvälisestä yrityksestä, joka tarjoaa ohjelmistoalan palveluita. Vastajiksi valittiin yksi työntekijä myynnistä, yksi taloushallinnon osastolta ja yksi konsultoinnista. Työntekijöiden työkokemus kyseisessä yrityksessä vaihtelee yhdestä vuodesta yhteentoista vuoteen. Haastattelut suoritettiin anonyymisti ja yksityisyyden suojaa kunnioittaen, minkä takia haastatteluun osallistuneet henkilöt on nimetty työntekijöiksi A, B ja C. Myös yritys halusi pitää nimensä salassa. Tämän takia tässä tutkielmassa ei käydä läpi sellaisia yrityksen taustatietoja, joista voisi tunnistaa yrityksen.

Työntekijä	Kokemus vuosina	Osasto
A	3	Taloushallinto
B	1	Myynti
C	11	Konsultointi

Taulukko 2 Haastateltavat työntekijät

Yrityksen toimialana on ohjelmisto- ja ulkoistuspalvelut. Toimiala valittiin tutkimukseen, koska digitalisoitumisen myötä kiinnostus ohjelmisto- ja ulkoistuspalveluihin on lisääntynyt. Kyseinen yritys puolestaan valittiin tutkimuksen kohteeksi, sillä yritys pyrkii kannattaviin ja pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Haastattelut suoritettiin puhelimitse vuoden 2018 loppupuolella. Työntekijät A, B ja C saivat haastattelukysymykset etukäteen, jotta he osaisivat parhaansa mukaan vastata kysymyksiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin.



Haastatteluvastaukset analysoitiin litteroimisen jälkeen. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää, miten asiakaskannattavuutta mitataan ohjelmistoalalla ja kuka tietoa hyödyntää.

### 4.3 Haastattelujen tulokset

Tässä osiossa tarkastellaan jokaisen haastateltavan vastauksia tutkimuksen keskeisten teemojen avulla. Aluksi paneudutaan työntekijöiden mielestä yritykselle kannattavan asiakkaan määrittelyyn, minkä jälkeen keskitytään asiakkaiden luokitteluun kannattavuuksien mukaan. Tämän jälkeen käydään läpi tasapainotetun tulokortin asiakasnäkökulman mittareita yrityksessä sekä miten yrityksen strategiassa koetaan asiakkaan arvo. Lopuksi syvennytään toimintolaskentajärjestelmän käyttöön yrityksessä. Empiriaosuuden tuloksia vertaillaan teoriaosuuteen sekä pohditaan, miten tutkimuksen tulokset korreloivat aiempien tutkimusten kanssa.

#### 4.3.1 Asiakaskannattavuuden tärkeys

Tutkimuksen teoriaosuus selventää asiakaskannattavuuden mittaamisen tärkeyttä yritykselle. Cokinsin (2015), van Raaijin (2003) ja Lind & Strömsenin (2002) mukaan asiakaskannattavuusanalyysien tuoma informaatio on yritykselle erityisen tärkeä. Ennen haastattelua haluttiin kysyä asiakaskannattavuuden mittaamisen tärkeydestä, jotta voitiin todeta yksittäisen työntekijän mielipide asiakaskannattavuuden määrittämiseen. Jokainen haastateltava piti asiakaskannattavuutta tärkeänä mittarina, minkä takia jokaisen työntekijän vastaukset otettiin osaksi tutkimusta.

Woodruffin (1997) mukaan kannattava asiakas kasvattaa yrityksen liikevaihtoa pitkällä aikavälillä. Hellmann ja Värilä (2009) toteavat yrityksen liikevaihdon koostuvan asiakkaan ostamista palveluista ja tuotteista. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat yhtäläisyyksiä aiempiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen teoriaosuuteen.

*”Asiakas, jonka pitkän tähtäimen kannattavuusnäkökulma yritykselle on hyvä. Esimerkiksi asiakas voi olla kuukausi- tai vuositasollakin tappiollinen, jos tuotteen asiakkaan tai sopimuksen rakenteessa on nähtävissä jotain sellaista, joka nostaa pitkällä tähtäimellä kannattavuuden riittävälle tasolle.” (Työntekijä A)*

Työntekijä B mainitsee myös asiakkaan tulevaisuuden näkymän, mutta korostaa asiakkaan nykyistä tuloksentuottokykyä.

*”Asiakas, joka käyttää ohjelmistojamme korkealla asteella, jolloin yritykselle syntyy tulosta. Asiakassuhteen tulevaisuuden näkymä on oltava positiivinen.” (Työntekijä B)*

*”Kannattava kuukausilaskutus, mielellään myös lisämyyntiä säännöllisesti. Tyytyväinen asiakas, jota voi käyttää referenssinä potentiaalisille uusille asiakkaille.” (Työntekijä C)*

Vastausten perusteella työntekijät pitävät pitkän tähtäimen näkymää tärkeänä kannattavassa asiakassuhteessa. Myös Ryalsin (2002) mukaan asiakaskannattavuus syntyy useimmiten pitkän asiakassuhteen seurauksena. Mulhern (1999), van Raaij (2003) ja Cokins (2015) määrittelevät asiakaskannattavuuden sellaisena asiakassuhteena, joka tuottaa enemmän tuottoja kuin kuluja. Jokaisen työntekijän vastauksista löydetään nämä kaksi asiaa kannattavan asiakkaan määritelmäksi. Selkeästi tärkeimmäksi nousee asiakas, jonka palveluiden korkea käyttöaste tuottaa yritykselle tulosta.

#### 4.3.2 Asiakkaan potentiaalin mittaaminen

Tutkijat van Raaij et al. (2003), Ryals (2002) sekä Kaplan ja Atkinson (1998) korostavat tutkimuksissaan potentiaalisesti kannattavaa asiakasta, joka ei nykyhetkessä ole kannattava, mutta tulevaisuudessa saattaa olla. Haastateltavilta kysyttiin, miten teillä määritellään potentiaalisesti kannattava asiakas, sekä mitä toimenpiteitä asiakkaalle tehdään.

*”Tällä hetkellä ei-kannattavan tai nollakatteisen asiakkaan kanssa yhteistyöstä on luotu vähintään kolmivuotiseen liiketoimintasuunnitelma, jonka kokonaiskannattavuus on riittävällä tasolla. Kaikki kokonaan uudet tarjoukset ovat luonnollisesti kaikki potentiaalisesti kannattavia asiakkaita.” (Työntekijä A)*

*”Asiakas, jolla on potentiaalia käyttää ratkaisujamme laadukkaasti. Tässä ei ole pelkästään kyse organisaation koosta, vaan kumppanisuhteen mahdollisesta laadusta. Myös kasvupotentiaali on tärkeä huomioida.” (Työntekijä B)*

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakaskannattavuudessa huomioidaan myös ei-kannattavan asiakkaan potentiaalinen kannattavuus. Työntekijät näkevät asiakassuhteen laadun yhtenä tekijänä potentiaalisesti kannattavalla asiakkaalla. Teoriaosuudessa ilmenee Ryalsin (2002), mukaan asiakas voi olla potentiaalisesti kannattavalla tuomalla yritykseen lisäarvoa asiakassuhteen laadulla, vaikka asiakas kuluttaisikin enemmän kuin tuottaisi.

Van Raaij et al. (2003) mukaan ei-kannattavat asiakkaat määritellään juuri tämän potentiaalisen mukaan ja suuripotentialisten asiakkaiden toimenpiteitä seurataan. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitä toimenpiteitä ei-kannattavien asiakkaiden kanssa tehdään kohdeyrityksessä. Haastatteluissa tulee ilmi myös teoriaosuuden tutkimuksissa mainitun ei-kannattavan asiakkaan seurannan tärkeys. Haastateltava A ja B mainitsevat molemmat asiakkuuden seurannan tärkeyden.

*”Seurataan. Katsotaan toimenpiteitä ja joitakin irtisanotaan, jos toiminnasta ei ole mahdollista saada kannattavia meidän yhteistyöllämme.” (Työntekijä A)*

*”Heihin ollaan yhteydessä ja tarjoamme mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaa. Ei koiteta päästä eroon vaan aidosti etsitään ratkaisuja sopimaan heidän tarpeisiinsa. Mikäli ratkaisuja ei löydy, voidaan asiakkaasta luopua.” (Työntekijä B)*

Teoriaosuudessa tutkijat Järvenpää et al. (2001) ja Mäntyneva (2001) toteavat, että on kannattavampaa kehittää ei-kannattavia asiakassuhteita kuin luopua asiakkuudesta ja investoida uusasiakashankintaan. Haastattelutuloksien mukaan kohdeyritys panostaa nykyisten asiakkaiden kehittämistoimenpiteisiin, eivätkä pyri heti luopumaan asiakassuhteesta.

*”Yritetään saada asiakas innostumaan kehittämistoimenpiteistä, joiden jälkeen he voisivat tehokkaammin käyttää palvelultamme ja ehkäpä ostaa lisäpalveluita. Jos*

*tilanne ei näytä olevan parantumassa, sopimus voidaan myös irtisanoa.” (Työntekijä C)*

Jokainen työntekijä kuitenkin mainitsee asiakkuudesta luopumisen, mikäli kehittämistoimenpiteet eivät onnistu. Mikäli asiakkaat eivät ole ostamassa lisäpalveluita tai vastaanottamassa uusia ratkaisuja, eivät haastateltavat koe tarvetta yrittää ylläpitää ei-kannattavaa asiakassuhdetta.

#### 4.3.3 Asiakaskannattavuuden mittarit

Haasteltavien mukaan asiakaskeskeisyys on tärkeää toimialalla, ja asiakastyytyvääisyyttä mitataan. Slizyte ja Bakanauskiene (2007) ja Malmi et al. (2002) mukaan yrityksen on luotava mittareita, jotka ovat yritykselle strategisesti tärkeitä.

*”Arvoissa osittain. Yrityksemme arvojen mukaan toiminnan ja suunnittelun keskiössä on aina ihminen. Olipa se sitten asiakas tai omat työntekijämme.” (Työntekijä A)*

*”Kyllä näkyy arvoissamme. Liiketoimintamme tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, jotta asiakas käyttää jatkossakin palveluitamme.” (Työntekijä B)*

*”Asiakasnäkökulma on mainittu yrityksemme arvoissa.” (Työntekijä C)*

Jokainen haastateltava toteaa asiakasnäkökulman näkyvän yrityksen arvoissa, mutta asiakasnäkökulman näkymiseen strategiassa työntekijöiden oli huomattavasti vaikeampi vastata. Työntekijä B totesi strategian tarkoituksena olevan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, mikä toimii pohjana asiakastyytyvääisyydelle.

Haastateltavilta kysyttiin mittareista, joiden avulla mitataan yrityksen asiakasnäkökulmaa. Malmi et al. (2002) mukaan tasapainotetun tuloskortin ydinmittareilla voidaan mitata yrityksen tuloksenteekokykyä.

*”Asiakastyytyvääisyys, hankitut uudet asiakkaat ja asiakkaan palveluiden käyttöaste (Kuinka paljon kumppanimme ostavat lisäpalveluja).” (Työntekijä B)*

*”Asiakastyytyväisyyskyselyt ja säännölliset tapaamiset asiakkaan yhteyshenkilöiden kanssa.” (Työntekijä C)*

*”Mittaamme kauppamääriä ja uusien, sekä uusittujen sopimusten arvoa. Lähetämme asiakkaille määräajoin asiakaskyselyitä, joilla selvitämme heidän tyytyväisyyttään meidän tukeen, tuotteisiin tai poikkeustilanteiden hallintaan. Esim CSAT and NPS kyselyt ovat osa näitä määräaikaista kyselyitä.” (Työntekijä A)*

Vastauksista nousi esille selkeästi asiakastyytyväisyyden mittari. Kaplan ja Norton (1996) esittelevät tasapainotetussa tuloskortissa yhden asiakasnäkökulman ydinmittareista, joka on asiakastyytyväisyys. Työntekijät tiedostavat vastauksien perusteella mittarin tärkeyden. Haastateltavat haluavat painottaa asiakastyytyväisyyden merkitystä yrityksen hyvässä tuloksentelekyvyssä. Tuloksista käy lisäksi ilmi, että kohdeyrityksessä hyödynnetään myös asiakasuskollisuusmittaria (Net Promoter Score).

#### 4.3.4 Asiakaskannattavuuden kulujen mittaaminen

Teoriaosuudessa tutkijat mainitsevat asiakaskohtaisesta ja asiakassegmenttikohtaisesta asiakaskannattavuudesta. Ryals (2002) toteaa, että asiakaskohtaisen kannattavuuden laskemisessa huomioidaan yksittäisen asiakkaan kustannukset. Voidaan keskittyä asiakkaaseen yksilönä. Haastattelujen vastaukset antavat tukea teorialle, sillä haastateltavat kertovat heidän määrittelevän yrityksessään asiakaskannattavuuden asiakaskohtaisesti, mikäli vain mahdollista.

*”Asiakaskannattavuus määritellään asiakaskohtaisesti silloin kun se on mahdollista. Ulkoistuspalveluidemme osalta kannattavuuden määrittely asiakaskohtaisesti on yksiselitteisempää, kun taas tuotekehityksen yleiskulujen jakaminen per asiakas on huomattavasti haastavampaa.” (Työntekijä A)*

*”Asiakaskohtaisesti.” (Työntekijä B)*

*”Käsittääkseni asiakaskohtaisesti.” (Työntekijä C)*

Aholan (2016) mukaan asiakaskohtaisten asiakaskannattavuuksien määrittely ei ole aina mahdollista, sillä kulujen jakaminen ei ole aina yksiselitteistä. Asiakaskohtaisessa kulujen jakamisessa on huomioitava, että kaikkia kuluja ei tule kohdistaa yksittäiselle asiakkaalle. Haastatteluvastaukset vahvistavat teoriaa siitä, että asiakaskohtainen asiakaskannattavuusmäärittely ei aina ole mahdollista.

Kysyttäessä, kuinka usein asiakaskannattavuutta seurataan, vastaukset olivat haastateltavilla melkein samanlaisia. Haastateltavien mukaan asiakaskannattavuutta seurataan jatkuvasti. Tämän seurannan avulla kohdeyrityksen työntekijät konsultoinnin osastolla voivat luoda kehittämistoimenpiteitä kannattamattomille asiakkaille.

*”Jos ei kuukausittain, niin ainakin kvartaalitasolla. En itse ole mukana seuraamassa kuukausilukuja, mutta kannattavuus tai ennemminkin kannattamattomuus saattaa nousta esiin joidenkin asiakkaiden kohdalla ja silloin saatan olla mukana suunnittelemassa ja/tai toteuttamassa kehittämistoimenpiteitä.” (Työntekijä C)*

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää toimintolaskennan käyttöä kohdeyrityksessä. Cardos & Cardos (2014) ja Kaplan & Atkinson (1998) toteavat tutkimuksissaan hyväksi mittaustavaksi toimintolaskennan. Suomala et al. (2011) mukaan toimintolaskenta on puolestaan laajasti kritisoitu, sillä se on yritykselle raskasta ylläpitää. Kustannusten kohdistaminen on Suomala et al. (2011) mukaan tärkeää, ja on löydettävä oikeat kohdistimet, jotta kustannukset eivät vääristy asiakaskohtaisesti. Kohdeyritys käyttää vastausten perusteella toimintolaskentaa.

*”Käytämme toimintolaskentaa. Syntyvät kustannukset jaotellaan usein asiakkaaseen kuluneiden työtuntien perusteella, minkä lisäksi tuotekuluja kohdennetaan asiakkaan tuotelisenssin koon mukaan, sekä asiakkaalle saattaa kohdistua suoria kuluja esimerkiksi kolmannen osapuolen työstä tai muista ulkoisista laskuista. Myös tuotantopaikka vaikuttaa esimerkiksi tilakulujen osalta. Kustannusten kohdistimia on ehkä noin 5-6.” (Työntekijä A)*

*”Henkilötyön kustannuksia kohdennetaan esim. kustannuspaikan, projektinumeron ja tuotenumeron mukaan. En ole taloushallinnon ammattilainen, joten en osaa kertoa tarkemmin.” (Työntekijä B)*

*”Meillä käytössä ovat: tunnit, tilat, lisenssi, suorat kulut, johdon ja myynnin arvioitu allokaatio, käytössä oleva serverimäärä.” (Työntekijä C)*

Järvenpää et al. (2001) toteavat, että yksittäisille asiakkaille ei tulisi kohdistaa yritys- ja jakelukanavatasen markkinointikustannuksia. Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä ei kohdisteta yleisiä markkinointikustannuksia yksittäiselle asiakkaalle. Tämä voisi vaarantaa asiakaskohtaisen kannattavuuden luotettavuuden.

#### 4.3.5 Asiakassuhteen laadun huomioiminen

Teoriassa painotetaan sitä, että asiakaskannattavuus ei voi pohjautua pelkästään laskennalliseen lukuun. Asiakaskannattavuudessa huomioidaan myös asiakassuhteen pituus ja laatu. Tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, pohjautuuko asiakaskannattavuuden määrittäminen myös johonkin muuhun kuin asiakassuhteen kulujen määrittämiseen.

*”Etupäässä tulot vs. kulut. Emme allokoiki kannattavuuteen esimerkiksi asiakkaan tulevaa ostopotentiaalia yms.” (Työntekijä A)*

*”Kyllä siinä otetaan myös huomioon kumppanuus suhteen laatu. Tämä on tyypillistä meidän alalla, koska tarjotaan ratkaisua ja halutaan asiakkaan kanssa laadukas yhteistyö.” (Työntekijä B)*

*”Asiakassuhteen laatu on ainakin yksi huomioitava asia asiakaskannattavuudessa.” (Työntekijä C)*

Kohdeyritys ei kuitenkaan huomioi asiakaskannattavuuden mittaamisessa muun muassa mahdollisia tulevia tulovirtoja. Nämä voivat olla vaikeita määrittää, sillä asiakkaiden tulevaisuuden ostokäyttäytymistä on erittäin vaikea ennustaa.

Haastattelun tuloksista selvisi, että kohdeyritys huomioi asiakaskannattavuuden seurannassa myös asiakassuhteen laadun.

#### 4.3.6 Asiakaskannattavuustiedon hyödyntäminen

Kysyttäessä kuka asiakaskannattavuustietoa hyödyntää, saatiin seuraavat vastaukset. Työntekijät A, B ja C toteavat, että asiakaskannattavuustieto on pääasiassa heidän esimiestensä ja ylimmän johdon analysoitavana. Asiakaskannattavuustieto vaikuttaa haastateltavien mukaan yrityksen toimiin seuraavasti:

*”Kannattavuustietoa käytetään paljon myynnin ja asiakkuuspäälliköiden toimesta esim. asiakkaiden jatkosopimusten hinnoitteluun, ja asiakkuuspäälliköt ottavat huonosti kannattaviin asiakkaisiin yhteyttä esim. selvittääkseen, josko vaikkapa kasvaneiden asiakkaan palveluun menneiden työtuntien määrä johtuisi jostain muutoksesta ja josko siihen voisi vaikuttaa. Lisäksi ulkoistuspalvelun kaikki esimiehet käyttävät kannattavuustietoa asiakkaiden palvelun kehittämiseen.” (Työntekijä A)*

*”Vaikuttaa kaikkeen, koska asiakkaat tuovat rahan organisaatioon. Tietojahan käyttävät siis ihan kaikki, mutta nimetäkseni muutaman: myyjät, markkinointi, tuotekehitys, johto.” (Työntekijä B)*

*”Asiakaskannattavuustieto on etupäässä ylimmän johdon analysoitavana. Esim myynnille saatavilla, jos tehtäväksi tulee keskittyä tiettyyn asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin. Oletan kuitenkin, että Key Account Managerit tietävät tarkasti omien asiakkuuksiensa tilanteen.” (Työntekijä C)*

Cermakin (2015) mukaan asiakaskannattavuustieto on etenkin johdolle tarkoitettua, mutta myös markkinoinnin ja myynnin ammattilaisille. Haastattelutulokset seuraavat teoriaa etenkin sen osalta, että kohdeyrityksen johto hyödyntää asiakaskannattavuustietoa. Haastattelutuloksista voidaan päätellä myös myynnin ja markkinoinnin hyödyntävän asiakaskannattavuustietoa.



## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tutkittiin asiakaskannattavuuden mittaamista toimintolaskennalla, sekä miten tasapainotetun tuloskortin mittareiden avulla voidaan luoda asiakkuudelle lisäarvoa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten näitä kahta mittaria voidaan hyödyntää yhdessä, jotta saadaan mitattua ohjelmistoalalla olevan asiakkaan asiakaskannattavuus. Tarkoituksena oli tutkia, miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata toimintolaskennan ja tasapainotetun tuloskortin avulla, mikä merkitys asiakaskannattavuuden mittaamisella on ohjelmistoalalla sekä mitä toimenpiteitä yritys pyrkii tekemään ei-kannattavien asiakkaiden kannattavuuden parantamiseksi. Tämän lisäksi tutkittiin, ketkä hyödyntävät asiakaskannattavuusanalyysien luomaa informaatiota.

*”Miten asiakaskannattavuutta mitataan toimintolaskennan ja tasapainotetun tuloskortin avulla?”*

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että asiakaskannattavuuden mittauskeinot tarjoavat yritykselle työkalut asiakaskannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden mittaamiseen. Käytetyin laskentamenetelmä teoriaosuudessa lueteltujen tutkimusten mukaan on toimintolaskenta, jota myös kohdeyritys käyttää asiakaskohtaisten kustannusten kohdistamiseen. Onnistuneella toimintolaskennalla voidaan huomioida asiakkaasta aiheutuvat toiminnot ja nämä kustannukset jaotellaan yrityksen resurssien käytön mukaan. Haastattelutulokset osoittavat, että yleiskustannuksia ei tule kohdistaa tiettyyn asiakkaaseen, sillä tämä vääristää asiakaskohtaisia asiakaskannattavuuksia. Ajureiden ollessa oikeat, toimintolaskenta on tarkka menetelmä asiakaskannattavuuden määrittelyyn. Tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulman mittareiden avulla kohdeyritys kykenee selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tarjoamiin palveluihin. Tutkimustulosten perusteella tasapainotetun tuloskortin asiakasnäkökulman ydinmittareista merkittävimmät ovat asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus, joita mitataan kohdeyrityksessä määrääjain.

*”Minkälainen merkitys asiakaskannattavuuden mittaamisella on ohjelmistoalalla?”*

Mitä enemmän tuottoja syntyy kuluihin verrattuna, sitä kannattavampi asiakassuhde on. Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksessä pidetään arvokkaana myös asiakkuuden potentiaalista arvoa; kuinka arvokkaana asiakassuhde nähdään pitkällä tähtäimellä. Mikäli asiakassuhteessa nähdään potentiaalia tulevaisuudessa, voidaan väliaikaisesti tyytyä pienempään kannattavuuteen. Tutkimukset osoittivat, että kohdeyritys pitää asiakaskannattavuuden mittaamista tarpeellisena. Haastattelut paljastivat, että kohdeyritys pyrkii asiakastyytyväisyyttä parantamalla lisäämään asiakkaan kannattavuutta. Tyytyväisyyttä kartoitetaan määräajoin ja asiakkaan kanssa pidetään yhteistyötapaamisia säännöllisin väliajoin. Asiakastyytyväisyyttä pidetään korkeassa arvossa, sillä tyytyväinen asiakas voi toimia referenssinä uusia asiakkaita hankittaessa. Merkittävimmäksi asiakaskannattavuuden tekijäksi nousee kuitenkin asiakas, joka kuluttaa yrityksen palveluita korkealla asteella.

*”Mitä toimenpiteitä tehdään ei-kannattaville asiakkaille?”*

Tutkimustuloksien perusteella havaittiin, että kohdeyritys ei jaottele asiakkaitaan ei-kannattaviksi ja kannattaviksi, vaan jako on huomattavasti tarkempaa. Tiedetään, että asiakas voi olla aluksi ei-kannattava, mutta asiakassuhde voi ajan myötä kehittyä kannattavaksi. Kohdeyrityksessä huomioidaan asiakkuuden arvon kasvaminen asiakassuhteen elinkaaren aikana. Saatujen tulosten perusteella ei-kannattavia asiakkaita seurataan eikä niistä heti pyritä luopumaan. Kohdeyritys pyrkii tekemään asiakassuhteelle kehittämistoimenpiteitä ja luomaan ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaan tarpeisiin. Tulosten mukaan ei-kannattavan asiakkaan kohdalla huomioidaan asiakkaan potentiaalinen kasvumahdollisuus.

*”Ketkä hyödyntävät asiakaskannattavuusanalyysien informaatiota?”*

Tulokset osoittavat, että asiakaskannattavuusanalyysien informaatiota on kohdeyrityksessä määrällisesti paljon. Tämä tiedon tarkkuus kuitenkin vaihtelee eri palveluissa. Tietyissä palveluissa asiakaskannattavuus on tarkasti määritetty, kun taas joissakin palveluissa se on vaikeampi määrittää tarkasti. Tutkimukset osoittavat, että tiedot asiakaskannattavuudesta vaikuttavat yrityksen koko toimintaan. Pääasiallisesti asiakaskannattavuustietoa analysoi johto. Asiakaskannattavuustiedon perusteella yrityksen keskijohto luo toimenpiteitä asiakkaiden palveluiden kehittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuudessa on huomioitava muutamia asioita. Empiriaosuudessa haastateltiin kolmen eri osaston työntekijöitä. Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa myynnin ja konsultoinnin osaston vähäisempi tietämys toimintolaskennan toiminnoista.

## **6. Jatkotutkimuskysymykset**

Mahdollisissa jatkotutkimuksissa voitaisiin vertailla usean eri toimialan asiakaskannattavuusanalyysien informaation hyödyntämistä. Tutkimus olisi hyvä rajata siihen, miten ylin johto käsittelee informaatiota sekä minkälaisia toimenpiteitä johto pyrkii synnyttämään yrityksessä. Tutkimuksessa olisi hyvä vertailla vähintään viiden eri yrityksen johdon toimenpiteitä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat luotettavia. Haasteena tällaisessa tutkimuksessa on, että usein yritys haluaa käsitellä asiakasinformaatiota yrityksen sisäisenä asiana.

## Lähdeluettelo

- Alhola, K. 2016, *Toimintolaskenta*, 5. uudistettu painos edn, Alma Talent, Helsinki.
- Cardos, I. & Cardos, V. 2014, "MEASURING CUSTOMER PROFITABILITY WITH ACTIVITY-BASED COSTING AND BALANCED SCORECARD", *Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica*, vol. 16, no. 1, pp. 52-60.
- Čermák, P. 2015, "Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis", *Procedia Economics and Finance*, vol. 25, pp. 14-25.
- Chen, I.J. 2003, "Understanding customer relationship management (CRM)", *Business Process Management Journal*, vol. 9, no. 5, pp. 672-688.
- Cokins, G. 2015, "Measuring and Managing Customer Profitability", *Strategic Finance*, vol. 96, no. 8, pp. 23-29.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998, *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere.
- Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., Bates, K. & Whittington, M. 2008, "Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability", *Journal of Marketing Management*, vol. 24, no. 7-8, pp. 825-845.
- Hellman, K. 2003, *Asiakastavoitteet ja -strategiat : asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*, 2. p. 2008. edn, WSOY, Helsinki.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009, *Arvokas asiakas : asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*, Talentum, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007, *Tutki ja kirjoita*, 13. osin uud. laitos edn, Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001, *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, [Lisäp.] edn, Yliopistopaino, Helsinki.

- Holm, M. & Kumar, V. 2012, "Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, no. 3, pp. 387-401.
- Ikäheimo, S., Malmi, T. & Walden, R. 2016, *Yrityksen laskentatoimi*, 6., uudistettu painos edn, Talentum Pro, Helsinki.
- Jacobs, F.A., Johnston, W. & Kotchetova, N. 2001, "Customer Profitability: Prospective vs. Retrospective Approaches in a Business-to-Business Setting", *Industrial Marketing Management*, vol. 30, no. 4, pp. 353-363.
- Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. 1998, *Advanced management accounting*, 3rd ed edn, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996, *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2002, *Balanced scorecard : rakenna ja sovelleta tehokkaasti*, Kauppakaari, Helsinki.
- Mulhern, F.J. 1999, "Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 13, no. 1, pp. 25-40.
- Reka, C.I. & Stefan, P. 2010, "A MANAGERIAL AND COST ACCOUNTING APPROACH OF CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS", *Annals of Faculty of Economics*, vol. 1, no. 1, pp. 570-576.
- Ryals, L. 2002, "Are your customers worth more than money?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 9, no. 5, pp. 241-251.
- Schnoebelen, S. 1996, "Measuring customer profitability", *Apparel Industry Magazine*, vol. 57, no. 3, pp. 52.
- Slizyte, A. & Bakanauskiene, I. 2007, "Designing performance measurement system in organization", *Organizacijø Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, , no. 43, pp. 135-148.

Storbacka, K. 2005, *Kannattava kasvustrategia : orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa*, WSOY, Helsinki.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002, *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*, 5. p. edn, WSOY, Helsinki.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011, *Laskentatoimi johtamisen tukena*, Edita, Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

van Raaij, E.M. 2005, "The strategic value of customer profitability analysis", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, no. 4, pp. 372-381.

van Raaij, E.M., Vernooij, M. & van Triest, S. 2003, "The implementation of customer profitability analysis: A case study", *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no. 7, pp. 573-583.

Woodruff, R. 1997, "Customer value: The next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no. 2, pp. 139-153.

### Haastattelukysymykset:

1. Kuinka kauan olette toiminut yrityksessänne ja mikä on toimenkuvanne?
2. Minkälaisia tuotteita tai palveluita yrityksenne valmistaa?
3. Onko mielestänne tarpeellista mitata asiakaskannattavuutta?
4. Onko yrityksenne arvoissa tai strategiassa painotettu asiakasnäkökulmaa?
  - Osaatko kertoa miten?
5. Miten teillä määritellään asiakaskannattavuus?
6. Kuinka usein asiakaskannattavuutta seurataan?
7. Minkälainen on teille kannattava asiakas?
8. Jaotteletteko asiakkaanne ei-kannattaviksi tai kannattaviksi?
  - Mikäli ette, miten jaottelette asiakkaanne?
9. Onko teidän yrityksessänne käytössä toimintolaskenta asiakaskustannuksien jaotteluun?
  - Miten jaottelette asiakkaista syntyvät kustannukset?
10. Minkälaisia toimintoja ja toimintoajureita teillä käytetään asiakaskannattavuuden laskemisessa?
11. Pohjautuuko asiakaskannattavuuden seuranta muuhunkin kuin kustannusten määrittämiseen?
12. Kuinka paljon asiakaskannattavuustietoa teillä on tarjolla yrityksessänne?
13. Kertoisitteko ketkä käyttävät asiakaskannattavuustietoa?
  - Minkälaiseen toimintaan tieto vaikuttaa yrityksessänne?
14. Kertoisitteko esimerkkejä mittareistanne, jotka mittaavat asiakasuskollisuutta, uusien asiakkaiden hankintaa, asiakastyytyvyyttä?
15. Mitä toimenpiteitä yrityksessänne tehdään ei-kannattavien asiakkaiden kanssa?
  - Seurataanko ei-kannattavia asiakkaita, pyritäänkö niistä pääsemään eroon vai tehdäänkö jotain muita toimenpiteitä?
16. Miten teillä määritellään potentiaalisesti kannattava asiakas ja mitä toimenpiteitä kyseiselle asiakkaalle tehdään?