

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Tuotantotalouden osasto
Teollisuustalouden laitos

Antti Saastamoinen, Juha Yli-Kankahila

ASIAKASKANNATTAVUUDEN RAPORTOINTI TEOLLISUUDESSA

Lappeenrannassa 1.4.2008

Antti Saastamoinen
Punkkerikatu 4 as 28
53850 LAPPEENRANTA
+358 50 467 5065

Juha Yli-Kankahila
Tapanintie 12–14 A 2
45610 Koria
+358 40 567 3789

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Antti Saastamoinen, Juha Yli-Kankahila

Työn nimi: Asiakaskannattavuuden raportointi teollisuudessa

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2008

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

44 sivua ja 4 kuvaa

Tarkastaja: Lehtori Leena Tynninen

Hakusanat: Asiakaskannattavuus, Raportointi

Keywords: Customer profitability, reporting

Työn tarkoituksena oli tehdä kattava kuvaus asiakaskannattavuuden raportoinnista. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus pääongelmaan, kuinka asiakaskannattavuudesta tulisi raportoida. Ongelma jakautui myös lisäkysymyksiin: Kenelle asiakaskannattavuudesta pitää raportoida? Millaisia asiakaskannattavuusanalysejä tehdään? Millaisilla aikaväleillä asiakaskannattavuutta on kannattavaa tarkastella? Kuinka raporteista voidaan saada paras hyöty? Kuinka raporttien tuloksia voidaan käyttää hyödyksi kehitettäessä toimintaa eteenpäin?

Työn alussa on kattava viitekehys asiakaskannattavuudesta ja raportoinnista. Työssä käytetään lähdemateriaaleina mahdollisimman uutta kirjallisuutta ja uusimpia artikkeleita. Työn empiirisessä osassa esitellään kolmen eri teollisuusyrityksen toimintatapoja asiakaskannattavuuden käsittelyssä.

Työn tuloksista käy ilmi se tosiasia, että asiakaskannattavuuden raportointi ja jopa laskenta tuottavat ongelmia yrityksissä. Myös työstettyjen raporttien hyödyntäminen on yrityksissä vielä huonolla tasolla. Raportteja luodaan mutta niiden sisältämää tietoa ei käytetä hyödyksi, eikä epäkohtia ratkaista.

ABSTRACT

Authors: Antti Saastamoinen, Juha Yli-Kankahila

Subject: Customer Profitability Reporting in Industry

Department: Industrial Engineering and Management

Year: 2008

Place: Lappeenranta

Bachelor's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

44 pages and 4 pictures

Examiner: Lecturer Leena Tynninen

Keywords: Customer profitability, reporting

The objective of this Bachelor's Thesis was to make a comprehensive representation about customer profitability reporting. The purpose of the study was to clarify how to report about customer profitability. Question is decomposed to additional questions like to whom should customer profitability reports be made? What kind of customer profitability analyses is done?

What kinds of intervals customer profitability is beneficial to examine? How to get the best advantage of reports and how to use the results of reports in developing operations forward?

At first there are comprehensive context about customer profitability and reporting. Used literature is as recent as possible and there is also information from the latest articles. In the empirical part there are three different scenarios of three different enterprises, of how customer profitability is used.

The results of this study show the fact that customer profitability reporting and even customer profitability calculations are problematic. Also reports are not utilized as well as possible. Reports are made but the information they contain are not exploited and problems are not resolved.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA	1
	1.2 TUTKIMUSONGELMA.....	1
	1.3 RAJAUKSET.....	1
2	ASIAKASKANNATTAVUUS.....	3
	2.1 KANNATTAVUUS.....	3
	2.2 ASIAKASKANNATTAVUUDEN MÄÄRITELMÄ.....	4
	2.3 ASIAKASTASE	6
	2.4 ASIAKASTULOS.....	6
3	ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTA.....	8
	3.1 KATETUOTTOLASKENTA ASIAKASKOHTAISEN KANNATTAVUUDEN LASKENNASSA.....	8
	3.2 TOIMINTOLASKENTA ASIAKASKANNATTAVUUDESSA.....	8
	3.3 KUSTANNUSTEN RAJAAMINEN	9
	3.4 ASIAKASKOHTAISEN KANNATTAVUUDEN TARKASTELUTASOT	10
4	ASIAKKUUDEN HALLINTA.....	12
	4.1 ASIAKASKANNATTAVUUDEN INFORMAATION KÄYTTÖ	12
	4.1.1 Yleistä asiakaskannattavuusinformaatiosta.....	12
	4.1.2 Tavoitteet asiakasinformaation käytössä.....	12
	4.2 ASIAKASKANNATTAVUUKSIEN ANALYSOINTI.....	13
	4.3 ASIAKASKANNATTAVUUKSIEN ESITYS.....	13
	4.4 ASIAKASPÄÄTÖKSET.....	14
	4.4.1 Strategiset päätökset.....	14
	4.4.2 Operatiiviset päätökset	15
	4.4.3 Tappiolliset asiakkaat	15
	4.4.4 Mahdollisuudet.....	16
	4.5 ASIAKKUUDEN ARVO.....	17
	4.6 CRM	18
	4.6.1 Yleistä CRM:stä	18
	4.6.2 Asiakkuuden elinkaarijattelu	19
	4.6.3 Asiakkuuden elinkaaren hallinta	19
5	RAPORTOINTI	22
	5.1 YLEISTÄ RAPORTOINNISTA	22
	5.2 RAPORTTIEN KÄYTTÄJÄT	23
	5.3 RAPORTTIEN SISÄLTÖ	23
	5.4 RAPORTTIEN AJOITUS	24
	5.5 RAPORTOINTI- JA INFORMAATIOJÄRJESTELMÄT.....	24
6	CASE A.....	26
	6.1 YRITYS A.....	26
	6.2 A:N STRATEGINEN MUUTOS	26
	6.3 YMPÄRISTÖMUUTOKSET	27
	6.4 MUUTOSTEN AIHEUTTAMAT TARPEET.....	27
	6.5 ASIAKASKANNATTAVUUDEN RAPORTOINTI YRITYS A:SSA	28

6.6	JOHTOPÄÄTÖKSET A:N RAPORTOINNIN ONNISTUMISESTA.....	30
7	CASE B	31
	7.1 YRITYS B.....	31
	7.2 KOHDEYKSIKKÖ B.....	31
	7.3 B:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTA	32
	7.4 B:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN RAPORTOINTI.....	33
	7.5 B:N ASIAKASKANNATTAVUUSTIEDON KÄYTTÖ.....	34
	7.6 JOHTOPÄÄTÖKSET B:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN RAPORTOINNISTA	35
8	CASE C	37
	8.1 YRITYS C.....	37
	8.2 C:N LASKENTAJÄRJESTELMÄ	38
	8.3 UUSI ASIAKASKANNATTAVUUDEN SEURANTAJÄRJESTELMÄ.....	38
	8.4 C:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKEMINEN	39
	8.5 JÄRJESTELMÄN TESTITULOKSET.....	40
	8.6 SEURANTAJÄRJESTELMÄN VAIKUTUKSIA YRITYKSEN JOHTAMISEEN	41
	8.7 JOHTOPÄÄTÖKSET C:N ASIAKASKANNATTAVUUDEN SEURANTAJÄRJESTELMÄN RAKENNUKSESTA.....	41
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
10	YHTEENVETO	44
	LÄHTEET.....	45

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämä työ on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston kandidaatintutkinnon opinnäytetyönä. Työn aiheena on asiakaskannattavuuden raportointi teollisuudessa.

Asiakaskannattavuus on olennainen osa yrityksen kokonaiskannattavuutta ja se liittyy etenkin johdon laskentatoimeen osa-alueeseen. Myös myynti & markkinointipäätökset tarvitsevat tuekseen asiakaskannattavuuden tuottamaa numerotietoutta. Asiakaskannattavuudet ovat myös keskeisiä tekijöitä asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän kandidaatin tutkielman aiheena on asiakaskannattavuuden raportointi. Tutkielman aiheesta johdettu pääongelma on se, kuinka asiakaskannattavuudesta tulisi raportoida. Kysymys jakautuu myös lisäkysymyksiin: Kenelle asiakaskannattavuudesta pitää raportoida? Millaisia asiakaskannattavuusanalyysyjä tehdään? Millaisilla aikaväleillä asiakaskannattavuutta on kannattavaa laatia? Kuinka raporteista voidaan saada paras hyöty ja kuinka raporttien tuloksia voidaan käyttää hyödyksi kehitettäessä toimintaa eteenpäin?

1.3 Rajaukset

Työ rajataan käsittelemään vain suomalaisia teollisuusyrityksiä ja näiden asiakaskannattavuuden raportointia. Työ jakautuu teoriapohjaiseen viitekehukseen

sekä empiiriseen aineistoon, joka on kasattu yhteen erilaisista opinnäytetöistä ja käytännön case-tutkimuksista.

Case A:n lähdemateriaalina on käytetty Marko Järvenpään väitöskirjatutkimusta vuodelta 2002. Case B pohjautuu Johanna Viitalan Pro Gradu – tutkielmaan vuodelta 2007. Case C:n lähteenä on käytetty Reeta Saarenpään Pro Gradu – tutkielmaa vuodelta 1999.

2 ASIAKASKANNATTAVUUS

2.1 Kannattavuus

Yleisesti ottaen kannattavuus voidaan jakaa lyhyen välin kannattavuuteen sekä pitkän ajan kannattavuuteen. Lyhyen välin kannattavuus tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että tuloilla pystytään kattamaan juoksevan toiminnan aiheuttamat menot. Pitkän ajan kannattavuus tarkoittaa sitä, että juoksevien menojen ohella pystytään kattamaan muut kustannustekijät, kuten rahoituskulut, korot, verot, osingot, voitonjako jne. Kannattavuuteen voidaan vaikuttaa parhaiten puuttamalla oikealla tavalla kannattavuuden keskeisiin syytekijöihin. (Haverila et al., 2005, s. 19)

Toinen jako, jota usein käytetään, on kannattavuuden jako suhteelliseen ja absoluuttiseen kannattavuuteen. Absoluuttinen kannattavuus voidaan määritellä kirjanpidon rekisteröintijärjestelmän perusteella suoriteperusteisesti: $Tuotot - Kulut = Voitto$. Vuosikohtainen voitto tai – tulos on yksi tyypillinen tapa mitata yrityksen kannattavuutta. Johdon laskentatoimessa, tai talousteoriassa yleisestikin, määritetään absoluuttinen kannattavuus seuraavanlaisin termein: $Tuotot - Kustannukset = Voitto$. Ollakseen voitollinen, yrityksen tuottojen on siis ylitettävä kustannukset. (Neilimo et al., 2001, s. 19)

Suhteellinen kannattavuus tarkoittaa yrityksen saavuttaman absoluuttisen kannattavuuden suhteuttamista siihen pääomapanostukseen, joka yritykseen on tehty voittotason saavuttamiseksi. Suhteellinen kannattavuus onkin parempi mittari vertaillessa esimerkiksi erikokoisia yrityksiä, jonka voittojen suuruuden ovat täysin erilaisia. Niinpä yritys joka tekee vähemmän voittoa, mutta pienemmillä pääomapanostuksilla, voi olla suhteellisesti kannattavampi kuin iso yritys, jonka suureen voittoon tarvitaan myös suuri määrä pääomapanosta. Lyhyesti suhteellinen kannattavuus voidaan kirjoittaa muotoon: $Tulos / Yritykseen\ sijoitettu\ pääoma$. (Neilimo et al., 2001, s. 20)

Lyhyen ajanjakson kannattavuus on yleensä vuoden tai sitä lyhyemmän ajanjakson tarkastelua. Lyhyen ajanjakson tarkastelussa absoluuttiset kannattavuuden tunnusluvut ovat tärkeitä. Pidemmän aikavälin, tavallisesti 2 – 5 vuotta, tarkastelussa taas suhteelliset kannattavuuden mittarit ovat oleellisia. Kannattavuutta voidaan myös tarkastella eri sidosryhmien näkökulmista, kuten esimerkiksi omistajien, sijoittajien tai liikkeenjohdon näkökulmasta. (Neilimo et al., 2001, s. 245)

Lyhyen ajanjakson tunnuslukuja ovat muun muassa myyntikate, käyttökate, liikevoitto tai tilikauden voitto. Näistä jokaisesta voidaan ottaa myös prosentuaalinen tunnusluku jakamalla luku liikevaihdolla. Esimerkiksi myyntikatteesta saadaan myyntikateprosentti jakamalla se liikevaihdolla. (Neilimo et al., 2001, s. 246)

Pitkän ajanjakson tunnusluvuista tärkeimpiä on pääoman tuottoaste. Se on suhteellisen kannattavuuden tunnusluku. Yleisimpiä käytettyjä pääoman tuottoastetta mittaavia tunnuslukuja ovat ROI, eli sijoitetun pääoman tuottoaste (tulos poistojen jälkeen / taseen loppusumma), sekä koko pääoman tuotto prosentti eli ROE [(liikevoitto / liikevaihto) * (liikevaihto / taseen loppusumma)]. Muita käytettyjä pitkän aikavälin mittareita ovat yrityksen pääoman kiertonopeus ja oman pääoman tuotto prosentti. (Neilimo et al., 2001, s. 248 - 249)

2.2 Asiakaskannattavuuden määritelmä

Kuten Beasty (2007, s. 2) artikkelissaan ytimekkäästi toteaa, on kannattavuus ja varsinkin asiakaskannattavuus yksi tärkeimmistä yrityksen menestymisen tekijöistä, joka voi johtaa yrityksen joko menestykseen tai epäonnistumiseen. Se on tekijä, joka on säilynyt huonosti tunnettuna monille johtajille ja johtoryhmille aina näihin päiviin saakka. Vaikka yrityksen ensimmäinen tavoite ei olekaan tuottaa asiakastyytyväisyyttä tai asiakaskannattavuutta, niin usein se johtaa myös koko organisaation suorituskyvyn ja kannattavuuden nousuun (Murby, 2007, s. 33).

Yksinkertaisimmillaan asiakaskannattavuus on vertailua asiakkaalta saatavien myyntituottojen sekä asiakkaan palvelusta aiheutuvien kulujen välillä. Pohjana tällaisessa yksinkertaisessa järjestelmässä toimii esimerkiksi jokin tuotekustannuslaskentajärjestelmä. Välittömästi tuotteille kohdistettavissa olevien kustannusten lisäksi asiakkaan kustannuksiin lisätään välittömästi asiakkaalle kohdistettavat kustannukset, kuten esimerkiksi kuljetuskustannukset ja asiakkaan tapaamisista ja yhteydenpidosta aiheutuvat kustannukset. (Järvenpää et al., 2001, s. 247)

Näin yksinkertainen järjestelmä ei kuitenkaan riitä antamaan riittävän kattavia tietoja asiakaskannattavuuksista, mikäli yrityksen toimintaa halutaan kehittää pidemmällä aikavälillä. Asiakaskohtaisia kuluja sekä yrityksen kiinteitä kuluja on pystyttävä jakamaan tarkemmin aiheuttamisperusteiden mukaan eri asiakkaille tai asiakasryhmille. (Järvenpää et al., 2001, s. 247)

Asiakaskannattavuuksien selvittämisessä alkuun pääsee yksinkertaisesti: myyntituottojen ohella otetaan huomioon myydyistä tuotteista aiheutuneet kustannukset. Osa muuttuvista kustannuksista voidaan kohdentaa asiakkaalle suoraan, kuten esimerkiksi toimituskustannukset. Kustannuksista muutenkin suurin osa muodostuu myytyjen tuotteiden perusteella, joten asiakaskannattavuusanalyysille on hyvät perusteet. (Järvenpää et al., 2001, s. 247)

Perinteinen asiakaskannattavuuslaskenta on usein hyvin tuotesidonnaista – se lasketaan johtamalla asiakaskannattavuudet tuotteiden kustannuksista ja myyntivoitoista. Se myös on hyvin sitoutunutta euromääräiseen tarkasteluun (Antikainen et al., 2007, s. 48). Tuotteen valmistamiskustannusten määrittelyyn perinteinen laskenta on usein riittävä. Sen suurimmat puutteet ilmenevät vasta mallintaessa valmistamisen jälkeisiä kustannuksia. Nämä myynnin, jakelun yms. kustannukset vääristävät helposti asiakkaiden kannattavuuksia ja saattavat pahimmissa tapauksissa vaikuttaa päätöksiin väärällä tapaa. (Schnoebelen, 1996, s. 52)

Asiakaskannattavuusanalyysiä käytetään sekä yksittäisten asiakkaiden tuottojen, kustannusten ja kannattavuuksien laskemiseen, että kannattavuuden jakaantumisen tarkasteluun. Tämän lisäksi voidaan selvittää, mitkä asiakkaat tuottavat tappiota. Analyysi voidaan tehdä yksittäisten asiakkaiden ohella asiakasryhmän tasolla, mikäli se on tilanteeseen sopivampaa. Kun analyysi on tehty, voidaan kiinnittää huomiota asiakkaisiin, jotka tekevät suurimman osan voitosta ja lopettaa kannattamattomat asiakassuhteet tai mahdollisesti yrittää vaikuttaa niihin siten, että nekin muuttuvat kannattaviksi. (Pakkanen, 2007, s. 11 - 12)

2.3 Asiakastase

Asiakastaseen tarkoituksena on esittää yrityksen koko asiakaskannasta taloudellisen yleiskuvan. Se kuvaa sekä asiakkaiden nykyarvon ja niiden kehityssuunnan asiakkaiden ostojen perusteella. Siitä voidaan lukea myös erilaisten asiakasryhmien lukumäärät sekä näiden kehityksen. (Hellman et al., 2005, s. 181)

Mittareina taseessa toimivat sekä euromääräiset että kappalemääräiset mittarit. Asiakastaseessa on ensin esitetty ensin aktiivisia (nykyisiä) asiakkaita koskevat luvut ja niiden summan alapuolella sekä tulevien että entisten asiakkaiden luvut. (Hellman et al., 2005, s. 181)

2.4 Asiakastulos

Asiakastuloslaskelma voidaan esittää kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on esittää tuloslaskelma asiakkaiden määrän mukaan. Tällöin siitä selviää mm. se, kuinka yritys on onnistunut asiakashankinnassa, mikä on uusien asiakkaiden määrä ja toisaalta myös kuinka paljon asiakkaita menetetään. Tämänkaltaisesta asiakastuloslaskelmasta voidaan helposti tehdä myös vertailuja edellisiin vastaaviin jaksoihin. (Hellman et al., 2005, s. 184)

Toinen tapa esittää asiakastuloslaskelma on perustaa tiedot euromääräisiin mittareihin. Silloin asiakastuloksesta voidaan lukea nopeasti yrityksen asiakaskannattavuuteen liittyviä tietoja sekä asiakasryhmä-, että asiakastasolla. Perimmäisenä ajatuksena tässäkin järjestelmässä on se, ettei yritys voi kehittää kannattavuuttaan, mikäli ei ole tietoja mistä kannattavuus tai kannattamattomuus syntyy. (Hellman et al., 2005, s. 186)

3 ASIAKASKANNATTAVUUDEN LASKENTA

3.1 Katetuottolaskenta asiakaskohtaisen kannattavuuden laskennassa

Katetuottolaskennan peruskaava on: myyntivoitot – muuttuvat kustannukset = katetuotto – kiinteät kustannukset = tulos. Katetuottoanalyysi tarjoaa johdolle ymmärrettävän yleiskuvan tuottojen ja kustannusten vaikutuksesta lyhyen aikavälin taloudellisiin muutoksiin ja auttaa tehokkaammassa suunnittelussa ja valvonnassa. Laadittaessa asiakaskohtaista kannattavuutta, täytyy laskelmat määrittellä aina yritysten erityistarpeita noudattaen ja yrityksen strategisten päätösten mukaan. Asiakaskannattavuuslaskelman pitäisi aluksi paljastaa olennaisimmat suhteelliset kustannuserot erilaisten asiakasryhmien välillä. (Saarenpää, 1999, s. 38)

Kustannusten kohdistamiseen vaikuttaa olennaisesti tarkastelutaso. Yritystasolla kaikki kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaalle, mutta yksittäisen asiakkaan kohdalla suoraan kohdistettavia kustannuksia on vähemmän ja sen takia laskennassakin on käytettävä yksinkertaisempia menetelmiä. Todenmukaisuudelle on kuitenkin vaateena se, että kustannukset voidaan kohdistaa riittävässä määrin asiakkaalle. Asiakas saattaa aiheuttaa huomattavan suuria kustannuksia esimerkiksi tilaamalla pienissä erissä tai tilauksissa on erityisvaatimuksia. (Saarenpää, 1999, s. 39 - 40)

3.2 Toimintolaskenta asiakaskannattavuudessa

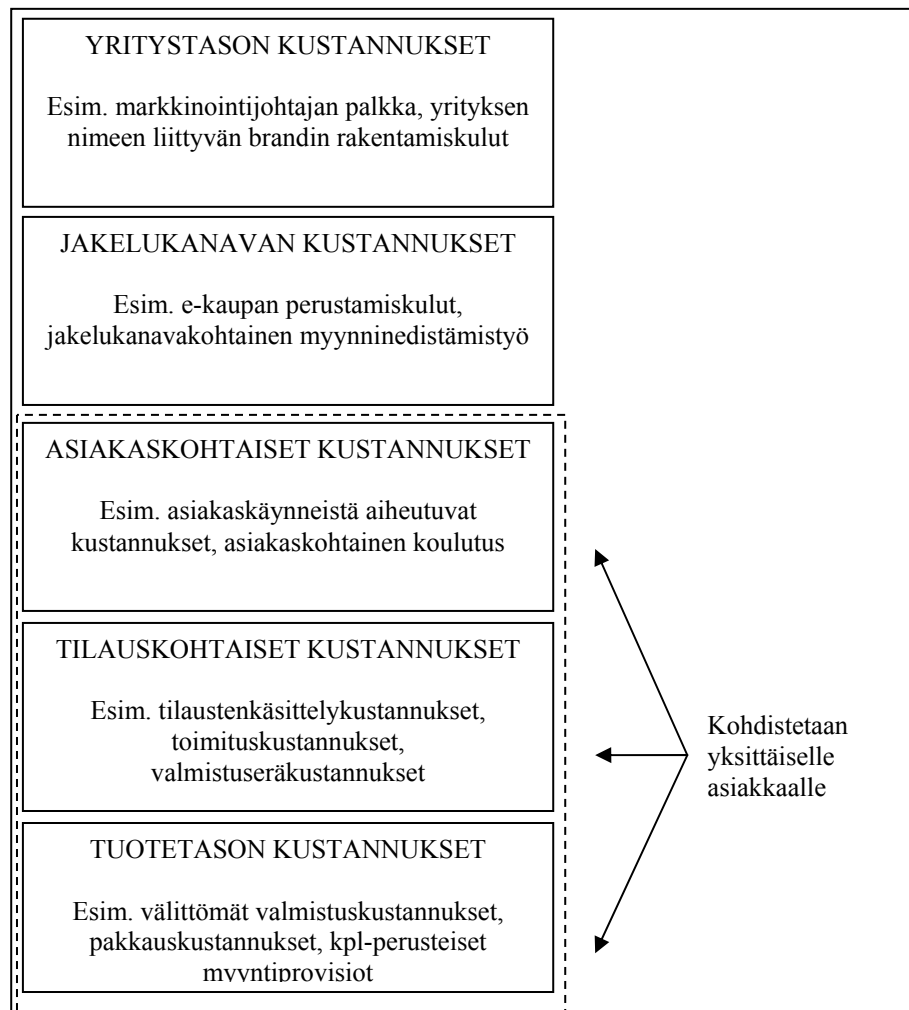
Siinä missä perinteisen asiakaskannattavuuslaskennan mahdollisuudet rajoittuvat myyntituottojen ja tuotteista aiheutuvien muuttuvien kustannusten sekä mahdollisesti asiakkaille kohdistettavissa olevien välittömien kustannuserien tarkasteluun, voidaan toimintolaskennan kautta saada paljon kattavampaa tietoa kannattavuuksista. Yrityksen, tai sen osan, pitkälle tähtäävä kehitys vaatii tarkempaa kustannusten analysointia ja perinteisesti kiinteiksi kustannuksiksi

miellettyjen erien kohdistamista eri asiakkaille jotakin kautta. (Järvenpää et al., 2001, s. 247)

Toimintoperusteisessa asiakaskannattavuuslaskennassa hyvän lähtökohdan antaa toimintoperusteinen tuotekustannuslaskenta, jossa tuotteiden yksikkökustannukset on jo selvitetty toimintoperusteisesti. Tuotekustannuslaskennan lisäksi asiakaskannattavuuksien määrittämisen keskeiseen osaan nousevat mm. myynnin ja markkinoinnin kustannukset. (Järvenpää et al., 2001, s. 247)

3.3 Kustannusten rajaaminen

Vaikka toimintoperusteisella laskentamenetelmällä on suhteellisen helppoa kohdistaa kaikki mahdolliset kulut suoraan kullekin asiakkaalle, on kuitenkin huomattava kaksi tekijää, joiden takia kaikkia kustannuksia ei ole järkevää kohdistaa asiakastasolle saakka. Nämä tekijät ovat kustannusten hierarkkisuus sekä ylikapasiteetin kustannukset. (Järvenpää et al., 2001, s. 247) Käytännössä ylikapasiteetin kustannukset tarkoittavat sitä, että jos esimerkiksi yrityksen pakkausosasto pystyy pakkaamaan tunnissa 4 lähetystä, ovat pakkauskustannukset aina yhdelle lähetykselle 0,25 kertaa tuntikohtainen kustannus vaikka joskus hiljaisena aikana pakkaamossa pakattaisiinkin esimerkiksi vain 1 lähetys tunnissa. Tällöin nämä ns. tyhjäkäynnistä johtuvat kustannukset kohdistetaan kausittain ylikapasiteettikustannuksiin. Asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkkisuuutta selventää kuva 1.



Kuva 1. Asiakkaisiin liittyvien kustannusten hierarkia (Järvenpää et al., 2001, s. 248)

3.4 Asiakaskohtaisen kannattavuuden tarkastelutasot

Asiakkaan kannattavuutta voidaan tarkastella eri tasoilla. Eri tasot ovat esimerkiksi asiakasryhmät, yksittäiset asiakkaat, erilaiset asiakassuhteeseen liittyvät tapahtumat ja yksittäiset toiminnot. (Saarenpää, 1999, s. 29)

Kannattavuutta voidaan tarkastella myös eri ajanjaksoilla. Usein asiakkaiden kannattavuuksia seurataan vuoden jaksoilla, mutta tänä vuonna kannattamaton asiakas voi olla kannattava tulevaisuudessa. Asiakkaiden kustannukset jakautuvat usein asiakkuussuhteen vaiheen mukaan. Usein asiakkaiden hankintakustannukset voivat olla kalliita, mutta asiakkaat muuttuvat kannattaviksi pidemmän aikavälin kuluttua. Näin ollen tarkastelujakson pituuden määrittäminen voi olla olennaista

asiakkaiden kannattavuuksia vertailtaessa. Mikäli koko asiakkaan elinkaarta arvioidaan, pitää osata arvioida asiakassuhteen kesto, asiakkaan vuosittaista kannattavuutta ja mahdollisesti diskontata näitä lukuja nykyarvoon. Käytännössä kokonaisen elinkaaren analysointi voi olla melko vaikeaa, jopa mahdotonta. (Saarenpää, 1999, s. 30) On kuitenkin erittäin tärkeää, että asiakkaan kannattavuuksia analysoidessa, eri asiakkuuksien vaiheet otetaan huomioon.

4 ASIAKKUUDEN HALLINTA

4.1 Asiakaskannattavuuden informaation käyttö

4.1.1 Yleistä asiakaskannattavuusinformaatiosta

Saarenpään (1999, s. 26) mukaan asiakassuuntautuneisuuden korostuminen on lisännyt asiakaskannattavuuden merkitystä myös monilla johtamisen alueilla. Asiakaskohtaisen nettotuloksen tunteminen on tärkeää, sillä se heijastuu koko yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Jos jotain ei voi mitata, kuinka sitä voi johtaakaan? Morganin (2003, s. 2) mukaan taas asiakaskannattavuus on otettu osaksi prosessia analysoitaessa yritysten kokonaistoimintaa ja esimerkiksi sijoittajat käyttävät yrityksen asiakaskannattavuudesta laadittuja lukuja apunaan arvioidessaan sijoituksen kannattavuutta.

4.1.2 Tavoitteet asiakasinformaation käytössä

Asiakaskannattavuuksien käyttö on ilmeistä. Sen tarkoitus on yksinkertaisesti selvittää, mitkä asiakkaat tuottavat parhaiten voittoa ja mitkä tuottavat mahdollisesti tappiota. Pareto -säännön mukaan 20 prosenttia asiakkaista tuottaa 80 prosenttia voitoista. Joillain esimerkeillä on jopa pystytty osoittamaan, että 20 prosenttia asiakkaista tuovat yli 100 prosenttia voitoista, jolloin osa asiakkaista tuottaa siis tappiota. (Järvenpää et al., s. 249) Onkin siis erittäin tärkeää löytää nämä 20 prosenttia, jotta loppuihin 80 prosenttiin voidaan kiinnittää paremmin huomiota, joko lopettamalla asiakassuhteet tai yrittää saada myös ne tuottaviksi. Yksi tärkein tavoite asiakaskannattavuuksien keräämisessä on tuottaa informaatiota ylimmälle johdolle, jotta heidän käsityksensä asiakkaista vahvistuisivat ja he pystyisivät tekemään paremmin päätöksiä kehittäessään yhtiötä ja sen toimintaa. Toinen tärkeä tekijä asiakaskannattavuuden laskemisessa on tunnistaa tekijät, mitkä vaikuttavat asiakkaiden kannattavuuksiin, joko positiivisesti tai negatiivisesti (Murby, 2007, s 33).

4.2 Asiakaskannattavuuksien analysointi

Kun asiakaskannattavuuksia analysoidaan ja mietitään, miten resursseja kannattaisi jakaa asiakkaille, tulee ottaa monia tekijöitä huomioon. Horngren et al. (2006, s. 508) kehottavat johtajia pohtimaan ainakin seuraavanlaisia tekijöitä: kuinka helposti asiakas jää yrityksen asiakkaaksi, myynnin potentiaalinen kasvu, pitkän tähtäimen kannattavuus, tunnettujen asiakkaiden vaikutus kokonaiskysynnän kasvuun ja asiakkailta oppiminen. Mitä enemmän asiakas on kiinnostunut jäämään yhtiön asiakkaaksi, sitä arvokkaampi asiakas on – asiakasuskollisuus kannattaa. Asiakkaiden analysoinnissa myös oleellista on se, kuinka paljon myynti voi kullekin asiakkaalle kasvaa. Resursseja ei kannata panostaa sellaiseen asiakkaaseen, jonka myynti on jo melkein potentiaalisessa maksimissa. Myös on huomioitava asiakkaiden pitkän tähtäimen kannattavuus, usein juuri kustannukset ovat painottuneita asiakassuhteiden alkuun. Joskus tappiollisetkin asiakkaat kannattavat, mikäli ne ovat tunnettuja toimijoita ja täten tuovat yritykselle hyvää kuvaa. Kokonaisymyynnin kasvu kuittaa silloin tästä asiakkaasta aiheutuneet tappiot. Tärkeä tekijä on myös asiakkaalta oppiminen. Ne asiakkaat, jotka auttavat kehittämään toimintaa, antavat ideoita uusista tuotteista tai palveluista, ovat erittäin tärkeitä. Pikaisia päätöksiä asiakaskannattavuuksista ei siis kannata vetää – päätökset on analysoitava tarkasti ja erilaiset mahdollisuudet ottaa huomioon.

4.3 Asiakaskannattavuuksien esitys

Kun ensin saadaan asiakkaiden kannattavuudet selville, voidaan miettiä kuinka kannattavuuksia voidaan esittää. Yksi tapa esittää asiakaskannattavuuksia on yksiulotteisesti. Asiakkaat vain järjestetään järjestykseen valittujen kriteerien mukaan, esimerkiksi kannattavuuden mukaan. Sitten asiakkaat voidaan vielä jakaa vaikka neljään segmenttiin: platina-, kulta-, rauta- ja lyijy-asiakkaisiin. Platina-asiakkaat ovat kaikkein parhaiten tuottavia ja lyijyasiakkaat ovat vain painolastina, tuottaen tappiota eniten. Kaksiulotteisessa mallissa luodaan matriisi,

johon voidaan sijoittaa eri parametreja akseleille, esimerkiksi asiakkaan kate ja vaadittu palvelu. Matriisissa asiakkaat voidaan sitten lokeroida. Ylävasemmalla olevat asiakkaat ovat ns. parhaita asiakkaita - he tuottavat paljon, mutta eivät vaadi paljoa palveluja. Yläoikealla olevat asiakkaat tuottavat hyvin, mutta vaativat suuren palvelutason. Alavasemmalla olevat asiakkaat ovat huonokatteisia, mutta eivät myöskään vaadi paljoa palveluita. Alaoikealla olevat ovat ongelmatapauksia, he tuottavat huonosti ja vaativat paljon palvelua. Tätä selventää kuva 3. (Helgesen, 2006, s. 225)

Yksi tunnettu matriisimalli on myös, missä asetetaan akseleille asiakkaan kannattavuus ja myyntivolyymi. Tekijä itse voi päättää, mikä on paras esitystapa asiakaskannattavuuksille. Tärkeintä kuitenkin on, että informaatio on niistä helppolukuista ja niistä voidaan tehdä helposti johtopäätöksiä.

Asiakaskate	Korkea	Passiiviset asiakkaat	Vaativat, mutta maksuhalukkaat
	Matala	Vaihdanta-orientoituneet	Aggressiiviset
		Matala	Korkea
		Asiakkaan vaatima palvelu	

Kuva 2. Kaksiulotteinen esitystapa (Helgesen, 2006, s. 225)

4.4 Asiakaspäätökset

4.4.1 Strategiset päätökset

Törmäsen (1999, s. 51) mukaan yritysten pitäisi käyttää raporttien kautta saatavia asiakastietoja sekä strategisesti että taktisesti. Strategiset päätökset edellyttävät

kannattavien asiakkaiden tai asiakasryhmien tunnistamista ja toiminnan kehittämistä näiden asiakasryhmien pitämiseksi edelleen asiakkaina. Strategisiin toimiin kuuluu myös edellä mainittujen kaltaisten, uusien ryhmien etsimisen ja saamisen asiakkaiksi.

4.4.2 Operatiiviset päätökset

Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, s. 246) mukaan asiakaskannattavuuden seuraamisesta aiheutuu ensisijaisesti operatiivisia päätöksiä. Asiakaskannattavuuksien lähemmässä tarkastelussa saadaan monesti selville monia sellaisia asiakkaita, joiden palveluun käytetään enemmän panoksia kuin olisi kannattavaa suhteessa tästä saataviin tuottoihin.

Törmäsen (1999, s. 51) mukaan taas taktinen asiakastietojen käyttö taas pitää sisällään operatiivisen toiminnan suuntaamista esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen kautta.

4.4.3 Tappiolliset asiakkaat

Tappiollisten asiakkaiden käsittelyssä on kuitenkin otettava huomioon se, että kyseessä on usein täyskatteelliset laskelmat, jolloin tietystä asiakkaasta luopuminen ei vie pois kiinteitä kustannuksia. Esimerkiksi vaikka asiakkaasta luovuttaisiinkin, ei tilauksia vastaanottavan henkilön työkapasiteetti muutu. Mikäli vapautuvaa aikaa ei pystytä hyväksikäyttämään, ei asiakkaasta luopuminen käytännössä vaikuta juuri yhtään. (Järvenpää et al., s. 252). Simsin artikkelissa (2008, s. 12) esitetään Whartonin tohtoreiden – Rajun ja Zhangin tekemä tutkimus. Tutkimuksessa väitetään, että kannattamattomien asiakkaiden asiakkuussuhteiden lopettaminen tai jopa niihin vaikuttaminen aiheuttaa tuloksen huononemista. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka yrittivät vaikuttaa kannattamattomiin asiakassuhteisiin, olivat avoimempia kilpailijoiden hyökkäyksille. Asiakassuhteiden lopettaminen jättää helposti yritykselle vain yhdentyypisiä asiakkaita. Tutkimuksen mukaan yritysten pitäisikin palvella yhä

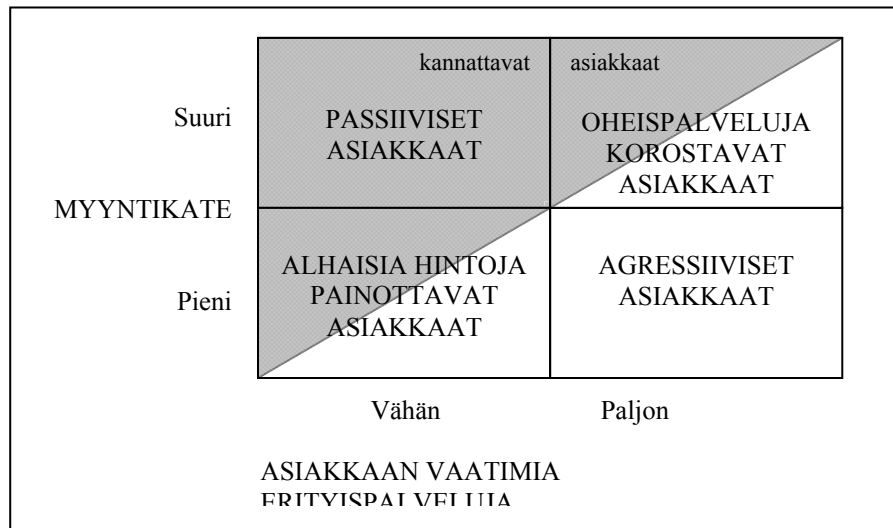
paremmin high-end – asiakkaita ja samaan aikaan pyrkiä hallinnoimaan kannattamattomia asiakkaita pienemmillä resursseilla.

Kannattamattomuudelle on periaatteessa kolme syytä: volyymi, työ ja hinta. Vaikka volyymi ei ole itsessään ainoa mittari, on selvää, että enemmän ostavat asiakkaat ovat kannattavuuden näkökulmasta kiinnostavampia. Useimmissa asiakaskannoissa pienivolyymiset asiakkaat ovat ne, jotka tuottavat tappiota, sillä niiden volyymi ei riitä kiinteiden kulujen kattamiseen. Monet yritykset ovatkin laittaneet volyymirajoja tilauksilleen, tämän takia. Asiakkaista tulee myös kannattamattomia helposti, jos yritys uhraa asiakkuuksiin liikaa työtä. Jos kannattavuutta aikoo maksimoida, tuleekin karsia näistä asiakkuuden eteen tehdyistä töistä pois ne, jotka eivät tuota lisäarvoa. Suurimpia kustannuksia usein aiheuttavatkin esim. logistiset toiminnot ja asiakaspalvelutyö. Toisinaan asiakas on kannattamaton sen takia, että yrityksellä on hinnoitteluongelma. Tällainen ongelma voi johtua siitä, että yrityksen asiakkaista suuri osa on suuria asiakkaita, joten heillä on hintaan enemmän valtaa. Toinen hinnoitteluongelma voi olla esimerkiksi paljousalennuksesta johtuva, eri volyymiluokille asetetaan eri hinnat ja lopuksi hinta on niin pieni, että kannattavuus kärsii. (Storbacka et al., 2000, s. 51 – 52)

4.4.4 Mahdollisuudet

”Jos et tiedä asiakaskannattavuuksia, miten voit laajentaa asiakaskuntaasi oikein?” (Thralls, 2008, s. 10). Asiakaskannattavuuslaskelmien tuottamaa tietoa voidaankin käyttää hyödyksi myös ennakoiden tulevaa, valittaessa yritykselle tavoiteltavia kohderyhmiä. Tällöin pyritään keskittymään sellaisiin asiakkaisiin, jotka mahdollisesti olisivat yritykselle parhaiten kannattavia. Lähtökohtana tällaisessa ajattelussa on se, että parhaiten kannattavimmat asiakkaat ovat sellaisia, jotka eivät tarvitse tai vaadi erityisehtoja tai –palveluja, mutta maksavat varsinaisesta tuotteesta hyvän hinnan. Myös hinnan suhteen vaativimmat asiakkaat voivat olla kannattavia siinä tilanteessa, jos he suostuvat standardipalveluihin.

Asiakaskannattavuuksien riippuvuutta myyntikatteeseen ja asiakkaan vaatimaan palvelutasoon havainnollistaa kuva 2. (Järvenpää et al., s. 250)



Kuva 3. Asiakaskannattavuuden riippuvuus myyntikatteesta ja palvelukustannuksista (Järvenpää et al., 2001, s. 251)

Asiakkaan kannattavuus voi toimia myös eräänlaisena vastuullisuuden mittana, sillä sen avulla johto voi tarkkailla yrityksen eri osien osuutta koko yrityksen kannattavuuden muodostumisessa. Asiakaskohtaisen kannattavuuden määrittämisen ja analysoinnin avulla voidaan myös selvittää, onko tiettyjen asiakkaiden erityistarpeiden määrittäminen oikeasti tarpeellista ja taloudellisesti perusteltua. Se kertoo myös, pitäisikö suurempiin asiakkaisiin keskittyä, vaikka heillä on erityistarpeita, vai mahdollisesti pienempikatteisiin yrityksiin, jotka ostavat standardituotteita. (Saarenpää, 1999, s. 27)

4.5 Asiakkuuden arvo

Alhola ja Lauslahti (2004, s. 204) esittävät, ettei asiakkaan kannattavuutta voida mitata pelkästään euromääräisesti laskettavissa olevilla mittareilla. Rahassa mitattuna kannattamattoman asiakkaan pitämiseksi voidaan heidän mukaansa esittää monia muita syitä. Näitä ovat asiakkaan referenssiarvo, volyymiarvo,

osaamisarvo, strateginen arvo, asiakkuuden kestoon liittyvä arvo sekä arvopotentiali.

Referenssiarvon kautta yritys pyrkii herättämään luottamusta muissa potentiaalisissa asiakkaissa. Osaamisarvon takia yritys taas pyrkii saamaan asiakkaalta osaamista, jota sillä itsellään ei ole. Volyymiarvo on kyseessä taas silloin, kun alhaista toiminta-astetta pyritään nostamaan ja kattamaan näin kiinteät kulut paremmin. Strategista arvoa asiakkaalla on silloin, kun esimerkiksi asiakkaan kautta saadaan tavoitetuksi uusia markkina-alueita tai estetään ehkä kilpailijan pääseminen markkinoille. Asiakkuuden kestoon perustuva arvo on yksinkertaisesti sitä, että asiakkuus on kestänyt jo kauan. Arvopotentialista on kyse taas silloin, kun asiakas on ehkä nykyhetkellä kannattamaton, mutta kasvamassa tulevaisuudessa kannattavaksi. (Alhola et al., 2004, s. 204)

4.6 CRM

4.6.1 Yleistä CRM:stä

Asiakslähtöiseen ajatteluun ja siitä jalostettuun johtamistapaan liittyy koko asiakassuhteen käsittävä elinkaariajattelu – asiakkuuden alku, kehittyminen ja loppuminen. Tätä ajattelutapaa varten kehitetty termi ja menetelmä, CRM (asiakkuuden hallinta – customer relationship management) sisältää sekä nykyisten asiakkaiden hallinnan että uusien asiakkaiden hankkimisen. (Törmänen, 1999, s. 50)

Asiakkuudenhallinta ja CRM järjestelmä on Richenbacherin (2003) mukaan erittäin tärkeä työkalu yrityksen toiminnassa ja sen ohjauksessa. Verrattuna perinteisestä laskentatoimen järjestelmästä saatavaan informaatioon tuottaa CRM järjestelmä asiakkaista paljon laaja-alaisempaa tietoa. Siinä missä pelkät laskentatoimen järjestelmät keskittyvät pelkästään asiakkaiden rahamääräiseen arviointiin, ottaa CRM-järjestelmä huomioon myös muut näkökulmat.

Kannattavuuden läheisiä käsitteitä onkin esimerkiksi markkina-osuus, asiakasuskollisuus sekä asiakassuhde (Anon, 2005, s. 20).

Vaikka Törmänen (1999, s. 51) esittää asiakkuuksien hallinnan perimmäisenä tarkoituksena olevan asiakastyytyväisyyden parantamisen, on myös asiakkaiden kannattavuuden arviointia esitetty asiakaslähtöisyyden kontrolloinnin peruspilariksi. (Järvenpää et al., 2001, s. 246) Sinänsä kannattavuuden tarkastelu yhtenä tärkeimmistä osakokonaisuuksista koko asiakkuuden hallinnan kentässä on ymmärrettävää, koska kannattamattomat asiakkaat osaltaan kuluttavat resursseja, joita voitaisiin myös käyttää kannattavien asiakkaiden palvelemiseen. Asiakashallinnan kokonaisuutta ja kannattavuuden liittymistä kokonaisprosessiin sekä erilaisia asiakaspäätöksiä selventää kuva 3.

4.6.2 Asiakkuuden elinkaariajattelu

Alholan ja Lauslahden (2004, s. 205) mukaan asiakkaan absoluuttinen kannattavuus voi vaihdella asiakassuhteen eri vaiheissa. Siksi sen kokonaistulosta tulisikin arvioida koko suhteen elinkaaren mukaan.

Elinkaaren alkuvaiheessa asiakassuhteeseen sitoutuu monesti kustannuksia, jolloin kannattavuus voi näyttää negatiiviselta. Asiakkuuden kehittämissuoritusvaiheessa asiakaskate taas pyritään kääntämään positiiviseen suuntaan ja asiakkuuden ylläpitovaiheessa sen oletetaan saavuttaneen jo erittäin kannattavan tason. Tämän jälkeen tehdään päätös joko asiakkuuden uudistamisesta ja jatkamisesta tai asiakassuhteen päättämisestä. (Alhola et al., 2004, s. 205)

4.6.3 Asiakkuuden elinkaaren hallinta

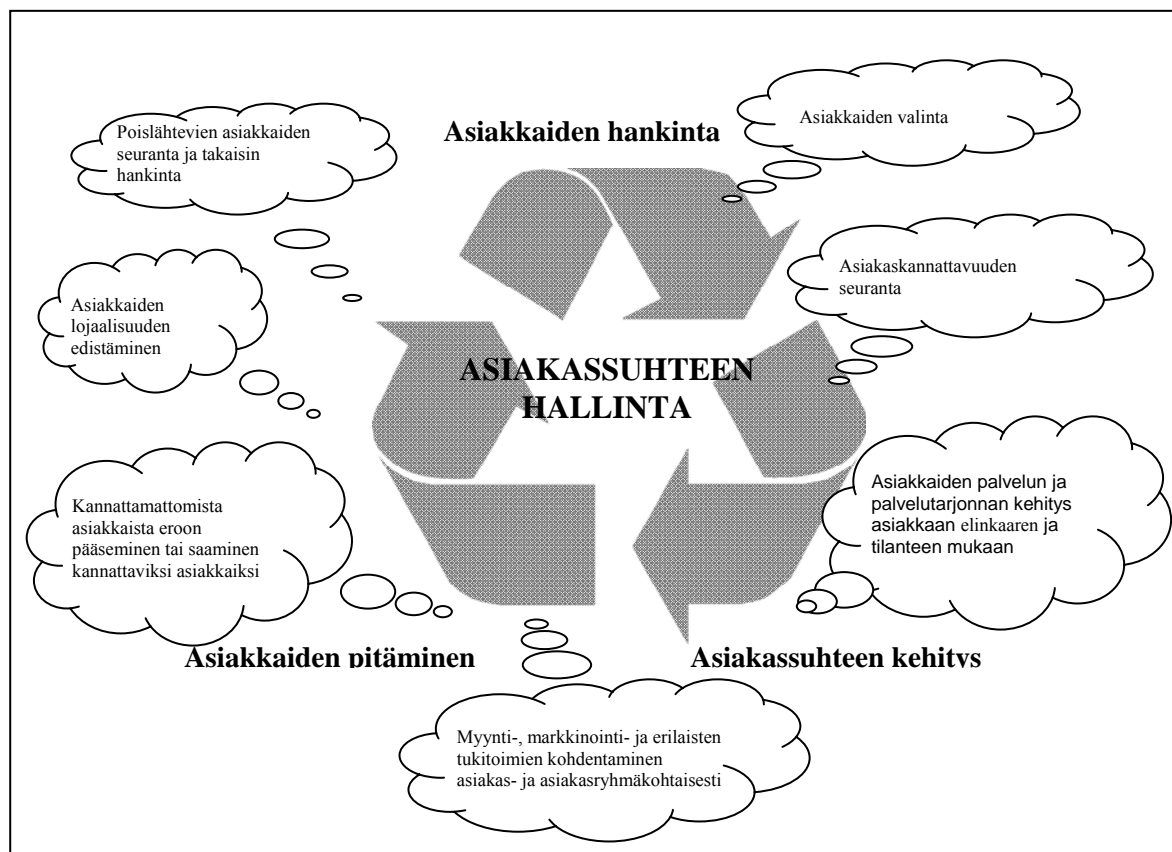
Asiakkuuden elinkaaren hallinnan kannalta on ensisijaisesti pyrittävä analysoimaan sen kannattavuutta sekä rakentaa ja tarkentaa tuotevalikoimia ja myyntikanavia ja näin varmistaa asiakkuuden kesto hyvien asiakkaiden kohdalla. On myös kyettävä analysoimaan kannattamattomat asiakkaat ja pyrittävä

selvittämään miksi näin on, ja kuinka tilannetta voitaisiin parantaa kannattavuuden osalta. Mikäli asiakkuuksien hallinnassa päädytään kuitenkin asiakassuhteen päättämiseen kannattamattomana, on ennen päätöksen tekoa varmistuttava siitä, ettei asiakassuhde sisällä jotain muuta arvoa, jota asiakassuhteeseen voi taloudellisen arvon lisäksi liittyä. (Alhola et al., 2004, s. 213 - 214)

Kaplanin ja Narayanan (2001, s. 11) mukaan taas asiakkuuden elinkaarenhallinta tulisi ottaa huomioon myös markkinointia suunniteltaessa. Markkinointitoimenpiteet tulisi suunnitella niin, että niillä tavoitettaisiin tulevaisuudessa kannattaviksi osoittautuvat asiakkaat.

Vaikka asiakkuuden elinkaariajattelulla pyritäänkin ennustamaan asiakkuuden kehittymistä myös tulevaisuudessa, voivat asiakkaat käyttäytyä myös arvaamattomasti. Elinkaariajattelun avulla ei esimerkiksi voida yksiselitteisesti ennustaa asiakkaan tulevaisuuden käyttäytymistä tai esimerkiksi asiakasuskollisuutta. (CIMA Insight, 2007)

Kaplanin ja Nortonin (2004, s. 130) mukaan on kuitenkin paljon edullisempaa säilyttää vanhoja, yritykselle uskollisia asiakkaita kuin hankkia uusia asiakkaita. Uskolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeatakin hintaa luotettavaksi kokemastaan palvelusta tai tuotteesta. Uskolliset asiakkaat eivät myöskään etsi aktiivisesti vaihtoehtoisia tuotteita, mistä johtuen kilpailijoiden tulee tarjota jotain huomattavaa lisäarvoa tai hinnanalennuksia saadakseen asiakkaan mielenkiinnon.



Kuva 4. Asiakkuuden hallinta (Törmänen, 1999, s. 51)

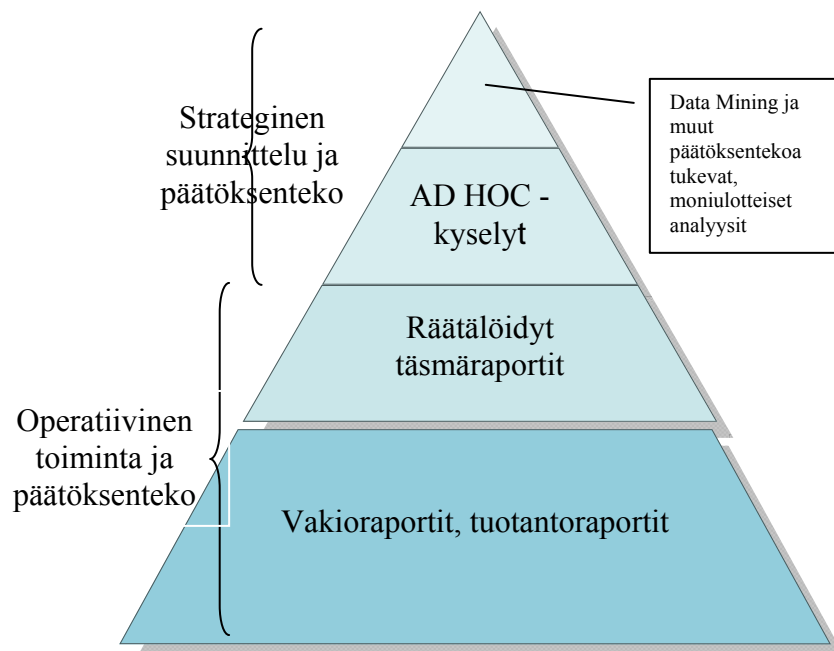
5 RAPORTOINTI

5.1 Yleistä raportoinnista

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2002, s. 237) mukaan yrityksen johtamisen raportointijärjestelmä on kokonaisuus, johon kuuluu osia sekä ulkoisen että sisäisen laskentatoimen kentästä. Heidän mukaansa myös ympäristön kehityksestä kertovat tiedot tulevat mukaan johdon raportointijärjestelmiin silloin, kun suunnittelun aikahorisontti kasvaa oleellisesti yli vuoden pituiseksi.

Alholan ja Lauslahden (2005, s. 173) mukaan raportoinnin tehtävä on antaa kokonaisvaltainen kuvaus yrityksen toiminnan taloudellisesta ja toiminnallisesta tilanteesta. Sen tulisi vastata kysymyksiin miten on mennyt, miksi näin on mennyt ja mitä tulee mahdollisesti tapahtumaan. Sen tulisi myös selventää sitä, kuinka erilaiset sisäiset sekä ulkoiset tekijät vaikuttavat nykyiseen tilaan ja muuttuvatko niiden roolit mahdollisesti tulevaisuudessa.

Törmänen (1999, s. 43) taas esittää raportoinnin tarkoituksena olevan monissa yrityksissä palvella liiketoiminnan erilaisia tietotarpeita. Hän esittääkin raportoinnin jakamista kolmeen eri luokkaan käyttötarkoituksen mukaan. Tätä jakoa selventää kuva 4.



Kuva 5. Raportointitarpeiden jakautuminen yrityksessä: strategisen ja operatiivisen toiminnan erot raportointitarpeissa (Törmänen, 1999, s. 44)

5.2 Raporttien käyttäjät

Kuvasta 4 havaittiin, että erilaisia raportteja monia erilaisia, riippuen siitä kenelle raportti on tarkoitettu. Raportointia tarvitaan aina operatiiviselta tasolta yrityksen korkeimpaan johtoon asti. Raportoinnin yksityiskohtaisuus vaihtelee sen mukaan, minkä tason raportista on kyse (Alhola et al., 2005, s. 175). Raportin sisällön tulee vastata sen vastaanottajan informaation tarvetta. Tämän vuoksi raportin tekijän ja käyttäjän on tehtävä paljon yhteistyötä. Tekijän on oltava selvillä siitä, mihin kustannuksiin lukija voi vaikuttaa ja minkälaiset tiedot hän raportissaan tarvitsee. Jyrkkiö ja Riistama (1997, s. 245) jakaa raportit ja niiden käyttäjät seuraavasti: ylimmän johdon raportit, toimintojen johdon raportit, osastojen johdon raportit ja esimiesportaant raportit. Nämä ovat hyvin samankaltaiset kuvan 4 esittämiin tasoihin.

5.3 Raporttien sisältö

Raporttien tehokkuus riippuu paljon siitä, miten helppo niitä on lukea. Luettavuuteen vaikuttaa monet tekijät. Raportissa täytyy käyttää sellaista kieltä, että se on helposti ymmärrettävää – monet lukijat eivät tunne laskentatoimea eivätkä sen keskeistä sanastoa. On siis tärkeää ettei vaikeaselkoisia laskentatoimen termejä käytetä. Raportin pitää osoittaa raportoitavan asian olennaiset seikat. Laskentatoimen raportit sisältävät usein paljon numeraalista tietoa ja taulukoita, on syytä miettiä, miten kaiken informaation esittää, jotta kokonaisuudesta tulee mahdollisimman selkeä. (Jyrkkiö et al., 1997, s. 246)

Ylimmän johdon raportteja ovat esimerkiksi tuloslaskelmat ja taseet tai rahoitusraportit. Toimintojen johto tarvitsee taas tietoa esimerkiksi myynnin

kehityksestä, valmistusmäärien- ja tuotannontekijöiden käytöstä. Osastojen johdolle tietoa annetaan esimerkiksi palkoista, ainekustannuksista sekä välillisistä kustannuksista. Esimiesportaantaso taas tarvitsee tietoa työtuntien määristä, standardien määrärahoista, konekohtaisista ylläpitokustannuksista ja aineskäytön määristä noin esimerkiksi. (Jyrkkiö et al., 1997, s. 245 - 246). Mitä korkeammalle tasolle yrityksessä mennään, sitä erityisluonteisempia raportit ovat luonteeltaan.

5.4 Raporttien ajoitus

Alhola ja Lauslahti (2004, s. 173 - 174) esittävät raportoinnilla olevan erilaisia aikaulottuvuuksia. Heidän mielestään tulevaisuutta ei voi johtaa huomioimatta menneisyyttä, vaan menneet tapahtumat luovat pohjaa tulevaisuuden kehitykselle. Raportoinnin tulisi olla apuna reagoitaessa tarpeeksi ajoissa tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin.

Alhola ja Lauslahti (2004, s. 174) jakavat raportit kahteen eri lajityyppiin - strategiset neljännesvuosiraportit sekä operatiivinen raportointi. Kuukausi- ja neljännesvuosiraportit ovat tärkeitä aina johdosta jokaiselle työntekijälle ja myös ulkoisille sidosryhmille. (Alhola et al., 2005, s. 175). Operatiivisia raportteja yritys tarvitsee toiminnan ohjaamiseen.

Jyrkkiö ja Riistama (1997, s. 247) jakaa raportit taas periodiraportteihin sekä tilannekohtaisiin raportteihin. Periodiraportit ovat rutiininomaisia raportteja, jotka laaditaan säännöllisin aikavälein. Ne siis sisältävät myös operatiiviset raportit. Tilannekohtaisia raportteja laaditaan tarpeen mukaan. Niitä tarvitaan esimerkiksi uuden ongelman ratkaisun perustaksi. Ne ovat usein vaihtoehtolaskelmia, joissa annetaan päätöksenteolle jotain pohjaa.

5.5 Raportointi- ja informaatiojärjestelmät

Asiakaskeskeisyys, asiakaskannattavuus ja markkinointi ovat täysin mahdollisia vasta, kun yrityksellä on mahdollisuus reaaliaikaiseen tietoon (Anon, 2004, s. 1).

Viime aikoina taloushallinto on muuttunut yhä selvemmin liiketoimintasuuntautuneeksi taloushallinnoksi, jossa hyödynnetään myös yrityksen ulkopuolisten tietokantojen tietoja. Laskentatoimen raportointijärjestelmän luominen merkitsee tavallisesti keskittymistä tuottamaan yrityksen kannattavuus- ja rahoitusalueen tavoitteiden keskeisiä tunnuslukuja. Tällä luodaan perusta yrityksen talouden alueen strategisten päämäärien saavuttamiseksi. (Neilimo et al., 2001, s. 302) Järjestelmillä on tarkoitus kerätä, rekisteröidä ja käsitellä organisaation toimintaan liittyvää tietoa ja tuottaa informaatiota, jota tarvitsemme toimintaa koskevissa päätöksissä, suunnittelussa, ohjaamisessa ja valvomisessa (Jyrkkiö et al., 1997, s. 236). Usein yrityksissä on monia eri informaatiojärjestelmiä, kuten laskentatoimen-, logistiikan- ja markkinoinnin informaatiojärjestelmiä. Tällaiset järjestelmät ovat siis väline saada raportit ja muu informaatio käytännöllisesti ja mahdollisimman helposti niitä tarvitseville. Bodnarin ja Hopwoodin (1990, s. 423) mukaan raportointijärjestelmä on sisäinen järjestelmä, joka ottaa eräänlaisen koosteen kaikista informaatiojärjestelmistä.

Rajoittavana tekijänä järjestelmille usein on, että mitä isompi organisaatio ja monimutkaisempaa esimerkiksi asiakaskannattavuuden laskeminen ja raportointi vaatii, sitä enemmän se vaatii tehoa järjestelmältä. Usein tämä voi helposti olla myös erittäin kallista toteuttaa. Etenkin integroivat järjestelmät voivat tehdä laskennoista ja raportoinneista erittäin raskaita. (Turner, 1993, s. 5)

6 CASE A

6.1 Yritys A

Esimerkin A yritys on suureen, kansainväliseen konserniin kuuluva yhden toimialan teollisuusyritys. A:n liikevaihto on luokkaa miljardeja euroja ja vuotuinen kasvu varsin nopeaa. Vaikka suurin markkina-alue on ollut Euroopassa, on se saavuttanut merkittävimmän kasvunsa Pohjois-Amerikassa, Aasiassa sekä Tyynen meren alueella. Suomen myynti on vain pieni osa koko yrityksen myynnistä. (Järvenpää, 2002, s. 113)

Yritys A toimii nykyään business-to-business -markkinoilla, ja sen liikeideana on tuottaa lisäarvoa asiakkailleen parantamalla niiden kilpailukykyä sekä palvelutasoa. Yritys kehittää ja myy tuotteita, jotka ovat olennaisia sen asiakkaiden menestymiselle. Yritys pyrkii myös työskentelemään mahdollisimman paljon yhteistyössä asiakkaidensa kanssa kehittäessään tuotteitaan ja palveluitaan entisestään. Yritys tarjoaakin asiakkailleen tuotteiden lisäksi laajan palveluverkoston, pyrkien näin luomaan asiakkaalleen investointien pitkän tähtäimen positiivisen kannattavuuden. (Järvenpää, 2002, s. 113–114)

Yritys A on kasvun ja kansainvälistymisen myötä elänyt viimeajat käytännössä jatkuvassa organisaatiomuutoksessa. Vuonna 2000 A:n organisaatio käsitti 3 tuotannollista divisioonaa sekä yhden palveludivisioonan, johon sisältyi myös tuotannollisten divisioonien systeemiperustoja. (Järvenpää, 2002, s. 114–115) Tässä esimerkissä kuvataan koko yritys A:n laskentatoimen raportointia.

6.2 A:n strateginen muutos

Yritys A:n toimintastrategia muuttui 90-luvulla uuden toimitusjohtajan myötä. Yritys siirtyi monikansallisesta monialayrityksestä globaaliksi ydinliiketoimintayritykseksi tavoitteena saavuttaa nopeampaa kasvua ja

kannattavuuden parantamista. Tuotekehityksen ja teknologisen osaamisen rinnalle toimintafilosofiaan sisällytettiin myös osia asiakaskeskeisyydestä sekä prosessijohtamisesta. (Järvenpää, 2002, s. 116–117)

Strategisiksi tavoitteiksi muodostuivat keskittymisen ja ympäristön muutosten myötä kasvustrategia. Tavoitteena on ollut 25 % vuotuinen kasvu, minkä yritys on myös reilusti saavuttanut. Kasvu on muodostunut myös olennaiseksi osaksi yrityskulttuuria, jolloin yritys hakee aktiivisesti uusia kasvumahdollisuuksia. (Järvenpää, 2002, s. 116–117)

6.3 Ympäristömuutokset

Yritys A:n toimintaympäristö on myös muuttunut viimeaikoina suuresti. On tapahtunut mm. nopeaa teknologista kehitystä, tuotteet ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi, kilpailu on muuttunut paikallisesta globaaliksi, asiakastarpeet ovat muuttuneet huomattavasti ja yrityksen itsessään saavuttama kasvu on myös muuttanut toimintaympäristöä ja sen mittakaavaa. (Järvenpää, 2002, s. 116–117)

Globalisoituminen on johtanut myös listautumiseen ulkomaisissa pörseissä. Osaltaan tämä on vaikuttanut myös ulkoisen raportoinnin kehittymiseen, asettaen omat vaatimuksensa myös laskentatoimelle. (Järvenpää, 2002, s. 116–117)

6.4 Muutosten aiheuttamat tarpeet

Yrityksen kasvun myötä myös vaatimukset sisäiselle laskentatoimelle ovat laajentuneet huomattavasti entisestään. Mm. globalisoituminen ja useat tytäryhtiöt eri maissa asettavat raportointivelvollisuudet aivan uuteen valoon. Jatkuvasti koveneva kilpailu asettaa myös omat vaatimuksensa sille tiedolle, mitä yritysjohton tarpeisiin tuotetaan; tieto on saatava nopeasti ja sen on oltava liiketoiminnan kannalta merkityksellisempää. (Järvenpää, 2002, s. 116–117)

Yrityksessä onkin siirrytty entistä enemmän tulevaisuutta ennakoiviin raportteihin. Ei seurata niinkään aktiivisesti enää sitä, mitä on tapahtunut vaan panostetaan sen tiedon tuottamiseen, mitä lähitulevaisuudessa tulee ehkä tapahtumaan. (Järvenpää, 2002, s. 117–119)

Kasvu on tuonut mukanaan myös monia ongelmia raportoinnin kannalta. Kasvun myötä erilaiset tietotarpeet ovat lisääntyneet huomattavasti, jolloin uusia raportteja ja raportointimenetelmiä on otettu käyttöön. Kasvun myötä yrityksessä on vain unohdettu määritellä tarkasti se, kuka tarvitsee mitäkin tietoa ja että tuotetaanko yrityksessä mahdollisesti myös sellaisia raportteja, joilla kukaan ei tee mitään. Tämä monimutkaistuminen on lisännyt siis raportteina liikkuvan tiedon määrää ja osaltaan vaikeuttanut oleellisen tiedon löytymistä informaatiotulvasta. (Järvenpää, 2002, s. 119–121)

6.5 Asiakaskannattavuuden raportointi yritys A:ssa

Vaikka yritys A tuottaa oman johdon tarpeisiin raportteja suuressa määrin, oli yksi heidän ongelmistaan peruseräraportointijärjestelmän rajoittuneisuus ja riittävän tiedon saanti esimerkiksi asiakaskohtaisten kannattavuuksien määrittämiseen. Koska A:n yksi toimintatapa on asiakaslähtöinen ajattelu, aiheuttaa se yhdessä globaalin ja monimutkaisen järjestelmätoimitusliiketoiminnan kanssa suurenevan tarpeen todellisten asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskennalle. Myös kovan kilpailun ja teknologian kehittymisen johdosta pienenevät katteet antoivat yhden syyn kannattavuuksien tarkempaan ja järjestelmällisempään seurantaan. (Järvenpää, 2002, s. 144–145)

Yrityksessä koettiin uuden laskentajärjestelmän tuovan selkeyttä suuriin ja monimutkaisiin järjestelmätoimituksiin, joissa yksittäiset kaupat saattoivat hyvinkin olla kannattavuudeltaan negatiivisia, koko asiakassuhteen pysyessä kuitenkin kannattavana. Lähtökohta tilanne olikin se, että asiakaskannattavuusanalyysjä tehtiin silloin tällöin joidenkin asiakkaiden osalta,

mutta johdonmukaista seurantaan näillä analyyseillä ei ollut. (Järvenpää, 2002, s. 144–145)

Käyttöön otettiin myös uusi logistiikkajärjestelmä, joka selkeytti globaalin liiketoiminnan monimutkaista toimintaa yksinkertaisempaan suuntaan johdon laskentatoimen kannalta. Tietovirtojen automatisointi tuotannosta tytäryhtiöihin ja toisinpäin mahdollisti sen, että raportointi ja laskelmat saatiin tehtyä vaivattomammin ja realistisimmilla luvuilla, kuin se aikaisemmin oli mahdollista. Aikaisempien vaiheiden ongelmana oli esimerkiksi tuotannon jakautuminen jopa tuhansiin eri osiin, jolloin manuaalinen laskenta ei ollut käytännössä mahdollista. (Järvenpää, 2002, s. 146)

Koska yritys A:n liiketoiminta perustuu suurelta osin yksittäisiin, laajoihin järjestelmätoimituksiin, on koko liiketoiminnan kannalta merkittävää, että yksittäisten kauppojen hinnoittelu ja asiakaskohtaiset kannattavuudet ovat hyvällä tasolla. Niinpä yritys keskittyi taloushallinnossaan näihin seikkoihin, pyrkimyksenä parantaa asiakaskohtaisten kannattavuuksien seurantaan. (Järvenpää, 2002, s. 144 - 145)

A kehittikin asiakaskannattavuuslaskennan perustaksi standardikustannusjärjestelmän, joka taas kytkettiin uuteen logistiikkajärjestelmään. Yritys sijoitti myös taloushallinnon controllereita asiakasrajapintaan toimimaan yhdessä account managereiden kanssa. Näissä asiakasprosesseissa controllereiden tehtävänä on luoda asiakkaista kannattavuutta ja taloudellista elinkelpoisuutta kuvaavia raportteja ja tukea omalla osaamisellaan myös hinnoittelupäätöksiä. (Järvenpää, 2002, s. 150)

Controllereiden tehtävä on myös raporttien luomisen lisäksi nostaa niistä esiin huomattavimpia seikkoja riippuen kulloinkin siitä, ketä varten raportti on luotu. Näin ollen controllerit voivat myös oikeasti vaikuttaa toiminnallaan ohjaten raportin sisällön oikeanlaista käyttöä ja hyödyntämistä. (Järvenpää, 2002, s. 151 - 152)

6.6 Johtopäätökset A:n raportoinnin onnistumisesta

Kehitys A:n asiakaskannattavuuden laskenta- ja raportointimenetelmissä on ollut myönteisempään suuntaan. Kasvun ja kansainvälistymisen myötä aiheutuneet organisaatiomuutokset vaikuttivat osaltaan siihen, että myös johdon laskentatoimen raportoinnin määrä nousi huomattavan paljon. Tämä taas aiheutti päällekkäisiä raportteja ja suuren määrän informaatiota, jolla kukaan ei tehnyt mitään. Tämä on osaltaan hyvä esimerkki siitä, ettei mitään raporttia kannata tuottaa pelkästään vain raportoinnin kannalta. Raportoinnilla ei ole itseisarvoa, jolloin käyttämättömät raportit syövät vain resursseja muilta, kenties yrityksen jatkuvuuden kannalta paljon vitaaleimmilta toiminnoilta.

Kun asiakaskannattavuuden raportointia alettiin suorittaa liiketoimintacontrollereiden toimesta asiakasrajapinnassa, pystyttiin näin varmistamaan laskentojen perustaksi varmasti ajantasaiset ja oikeat tiedot. Tällöin controllerit pystyivät myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan account managerien toimintaan ja ohjaamaan sitä asiakaskannattavuuden näkökulmasta edullisempaan suuntaan. Tällöin myös toiminnan jatkuvuutta asiakashallinnan näkökulmasta pystyttiin kehittämään kannattavampaan suuntaan luomalla taloudellisia ennusteraportteja asiakastietojen pohjalta. Tämä kaikki laskentakulttuurinen muutos yhdistettynä uuteen logistiikkajärjestelmään näyttäisi ainakin yrityksen johdon kannalta hyvin toimivalta ja selkeältä ratkaisulta liiketoiminnan johdollisesti.

7 CASE B

7.1 Yritys B

Esimerkin B yritys on prosessiteollisuudessa toimiva kansainvälinen suuryritys. Se on toimialallaan yksi maailman johtavimpia ja sillä on työntekijöitä yli 40 maassa noin 46 000. Yrityksen liikevaihto on luokkaa 10–20 miljardia euroa. (Viitala, 2007, s. 58)

Yrityksen liiketoiminnot on jaettu liiketoimintojen mukaan neljään eri divisioonaan. Jokainen divisioona käsittää useita liiketoimintayksiköitä. Tässä esimerkissä käsitellään yhteen divisioonaan kuuluvaa tulosityksikköä ja sen asiakaskannattavuuden raportointia. (Viitala, 2007, s. 58)

7.2 Kohdeyksikkö B

Esimerkin kohteena olevan yritys B:n tulosityksikkö kuuluu divisioonaan, joka valmistaa tuotteita pääasiassa Euroopan, Aasian sekä Pohjois-Amerikan markkinoille. Divisioonan tuloskehitys ei ole viimeisten vuosien aikana ollut kovin hyvä ja tuotteiden aleneva hintataso on ollut osaltaan vaikuttamassa tähän kehitykseen. Tulosityksikössä, kuten myös koko divisioonassa on menneillään merkittävä kannattavuuden parantamisohjelma. (Viitala, 2007, s. 59 - 61)

Tarkastelun kohteena oleva tulosityksikkö koostuu kolmesta, maantieteellisesti erillään olevasta tuotantoyksiköstä. Tulosityksikkö muodostaa merkittävän kokonaisuuden sekä divisioonan että koko Suomen mittakaavassa. Tulosityksikön vuotuinen liikevaihto on luokkaa satoja miljoonia euroja ja sen henkilöstömäärä on n. 2000 henkilöä. (Viitala, 2007, s. 59 - 61)

Perinteisesti prosessiteollisuuden toimiala on mielletty hyvin tuotanto-keskeiseksi teollisuudeksi, jossa pääomaa sitoutuu suuret määrät nimenomaan tuotantoon. Muuttuva toimintaympäristö on kuitenkin pakottanut tämänkin teollisuudenalan

kohti asiakaskeskeistä kehitystä. Tämä muutos on myös vaikuttanut yritys B:n yksikköön, jossa mm. CRM on otettu osaksi jokapäiväistä toimintaa. (Viitala, 2007, s. 62 - 63)

7.3 B:n asiakaskannattavuuden laskenta

Yritys B:n tarkastelun kohteena olevassa yksikössä asiakaskannattavuus määritetään hyvin pitkälle tuotekustannuslaskentaan. Esimerkiksi kiinteät kustannukset kohdistetaan tuotteiden valmistusajan kautta tuotteille, jota kautta nämä sitten kohdistuvat myös asiakkaille. Asiakaskohtaiset kustannukset huomioidaan taas toimitus- ja maksuehtojen kautta. Käytössä oleva laskenta/raportointijärjestelmä on siis eräänlainen yrityksen muokkaama sovellus tuotekustannuslaskennasta, jonka avulla varsinaisiin asiakaskannattavuuksiin ja esimerkiksi ylipalveltuihin asiakkaisiin on vaikea päästä käsiksi. (Viitala, 2007, s. 71)

Asiakkaiden tekemien tilausten lukumäärä ja keskimääräiset tilauskoot vaihtelevat myös asiakaskohtaisesti jonkin verran, jolloin myös asiakkaat kuormittavat näitä toimintoja hieman eri tavalla (Viitala, 2007, s. 72). Tässä tapauksessa voisi ajatella esimerkiksi toimintolaskentaperusteisen laskentamenetelmän tuovan esille hieman oikeudenmukaisempia kannattavuuslukuja.

Myöskään ylimääräistä kapasiteettia ei huomioida määritettäessä asiakkaiden kannattavuuksia, vaan kapasiteetista aiheutuvat kustannukset jaetaan myös tuotteille, jonka jälkeen ne kohdistuvat myös asiakkaille (Viitala, 2007, s. 73). Kuten kohdassa 2.3.1 esitimme järvenpään mielipiteen ylikapasiteettikustannusten rajaamisesta asiakaskustannusten ulkopuolelle, ei tämä ajatusmalli ainakaan kohdeyritys B:ssä toteudu.

7.4 B:n asiakaskannattavuuden raportointi

Varsinainen asiakaskannattavuuden raportointi tapahtuu yritys B:n tulosityksikössä usealla eri tasolla. Esimerkiksi myyntiyhtiöiden kannattavuusraportteja luodaan siten, että pohjatiedot saadaan yhtenäisestä raportointijärjestelmästä, mutta ennen käyttöä ne kuitenkin ajetaan Excelin kautta ensin luettavampaan muotoon ja siirretään sitten PowerPoint – tiedostoksi. Lisäksi myynnin saamat asiakaskannattavuusraportit koskevat kulloinkin vain kyseistä divisioonaa, ei koko konsernia. Tämä aiheuttaa selvän ristiriidan, koska myynti edustaa kuitenkin koko konsernia kerrallaan. (Viitala, 2007, s. 75) Tällöin raporttien rajauksien pitäisi olla helpommin muokattavissa tarpeen sanelemalla tavalla.

Jos myyntiyhtiön jokin asiakas käyttää konsernin useampien divisioonien tuotteita, on kokonaisvaltaisen asiakaskannattavuuden määrittelyyn luettava siis useampia raportteja ja yhdisteltävä näiden tietoja (Viitala, 2007, s. 76). Tämä ei ehkä ole kaikkein käytännöllisin saati helpoin tapa.

Myyntiyhtiöiden lisäksi myös tuotantoyksiköt tekevät omia asiakaskannattavuusraporttejaan. Tarkasteltava tulosityksikkö käyttää neljännesvuosittain päivitettävää myyntiyhtiöraporttiaan, johon on sisällytetty myös kannattavuustietoja. Myös tuotantoyksiköiden kuukausittaiset myynti- ja kannattavuusraportit sisältävät asiakaskannattavuustietoja. Myös nämä raportit ovat suurimmaksi osaksi muokattu Excelpohjaisiksi ja sisältävät hyvin paljon numerotietoja. (Viitala, 2007, s. 77)

Vaikka asiakaskannattavuuteen kiinnitetäänkin B:ssä huomiota, ei raporttien erilaisuus ja raporttien sisältämän tiedon määrä ole välttämättä hyväksi. Haluttaessa vertailla esimerkiksi tulosityksiköiden välisiä asiakaskannattavuuksia, tulee eteen kysymys kuinka vertailukelpoisia raportit oikeastaan ovat. Raporteissa saatetaan esimerkiksi käyttää erilaisia kustannusten kohdistamisperusteita ja raportoinnin pohjana olevan tietojärjestelmän monimutkaisuus aiheuttaa myös osaltaan sen, että jopa kahden tulosityksikössä työskentelevän henkilön tekemät

raportit samasta aiheesta voivat erota toisistaan sisällöltään ja sanomaltaan. (Viitala, 2007, s. 77)

Varsinaiset asiakaskannattavuusraportit vaativat myös raporttien laatijalta sen, että esimerkiksi kustannuslaskentastandardit muuttuvien, kiinteiden, poistojen sekä korkokustannusten osalta viedään ohjelmaan käsin. Jo yksistään tämä aiheuttaa raporttien luotettavuudelle merkittävän ongelman. (Viitala, 2007, s. 78)

Raporttien sisältö on myös hyvin pitkälti numeropainotteista ja esimerkiksi tärkeimpiäkään asioita ei ole yleensä nostettu esiin huomautusten muodossa. Käyttäjän tehtäväksi jää tällöin selvittää käsillä olevasta raportista asiat, joihin olisi syytä kiinnittää huomiota. (Viitala, 2007, s. 78 - 79)

7.5 B:n asiakaskannattavuustiedon käyttö

Vaikka B:n kohdetulosityksikössä asiakaskannattavuusraportit luodaan controllereiden vastuulle, ei raporttien sisältämä tieto välttämättä aukene sellaiselle henkilölle, joka tietoa oikeasti tarvitsisi (Viitala, 2007, s. 79 - 80). Raportit yksistään eivät vielä ratkaise kuitenkaan mitään ongelmaa, vaan auttavat yksistään niiden ratkaisussa.

B:n kohdetulosityksikkö käyttää vielä tällä hetkellä niin paljon resursseja asiakaskannattavuusraporttien luomiseen ja tietojen saamiseen luettavaan muotoon, ettei varsinaiseen tiedon hyväksikäyttöön riitä enää ehkä resursseja. Raporttien laatimisen ja jakelun jälkeen niihin ei palata enää todellisten muutosten tai selvitysten parissa. (Viitala, 2007, s. 79 - 80)

Osaltaan tämä tietojen hyväksikäyttämättömyys voi johtua siitä, ettei selviä vastuualueita ole jaettu tarpeeksi tarkasti. Laskentahenkilöstö kyllä tuottaa sille tehtäväksi määrätyt raportit, mutta varsinaisiin muutosehdotuksiin tai kehitystoimenpiteisiin sillä ei ole mahdollisuuksia ryhtyä. (Viitala, 2007, s. 80)

7.6 Johtopäätökset B:n asiakaskannattavuuden raportoinnista

Yrityksen B kohdetulosityksikkö toteuttaa varsinaista asiakaskannattavuuden raportointia varsin laajasti. Se ei käytä kovinkaan paljon resursseja jakaessaan eri kustannuseriä asiakastasolle saakka, mutta kustannusten luonteesta johtuen se ei välttämättä ole kaikessa laskennassa kovin välttämätöntä.

Ylikapasiteetista aiheutuvien kustannusten jako asiakkaille on kuitenkin asiakasnäkökulmasta ajatellen epäoikeudenmukaista, eikä myöskään johda oikeanlaisiin lopputuloksiin raporteissa. Tämä on yksi selvä epäkohta kustannusten jaossa ja siihen tulisivin kiinnittää huomiota ja keksiä parempi keino.

Itse raporttien tuottaminen kohdetulosityksikössä, kuten yrityksen muissakin yksiköissä on vielä varsin työlästä ja mekaanista, jolloin virheiden mahdollisuus ja raporttien vertailukelpoisuus kärsii huomattavan paljon. Yrityksessä käytössä oleva järjestelmä kyllä tuottaa lukuja raporttien pohjaksi, mutta laskentahenkilöstön on kuitenkin vietävä tarvittavat luvut raportointijärjestelmään ja muokattava tämän jälkeen raportit luettavaan muotoon. Tämä ei välttämättä suurissa kokonaisuuksissa ole kovin käytännöllinen tapa, ja esimerkiksi raportin luonnin alkuvaiheessa tehty pieni virhe voi muuttaa raportin sisältöä oleellisestikin.

Itsessään raporteilla ei yksinään ole minkäänlaista itseisarvoa ja raporttien sisältämän tiedon hyväksikäyttämiseen tulisivin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Vastuu asiakaskannattavuuksista ja niiden kehittymisestä tulisi selkeästi osoittaa jollekin tai joillekin henkilöille, jotka näitä raporteja sitten käyttäisivät työssään hyväksi. Tällä hetkellä raporttien luomisen jälkeen niihin ei kiinnitetä enää kovinkaan paljon huomiota.

Kokonaisuudessaan kohdetulosityksikkö on kehittänyt asiakaskannattavuuden seurantaan varsin käyttökelpoisen menetelmän, mutta sen varsinainen

käytettävyys ja tietojen hyödyntäminen tulisikin saattaa vielä paremmalle tasolle. Asiakaskannattavuus on tietona varsin käyttökelpoinen kehitettäessä toimintaa, mutta vaikeasti luettavat raportit jäävät yleensä hyödyntämättä ja syövät näin laatijoidensa resursseja muilta toimilta.

8 CASE C

8.1 Yritys C

Seuraava case-esimerkki on Reeta Saarenpään pro gradu - opinnäytetyöstä (1999). Siinä tehdyn tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantajärjestelmä.

Työ on tehty kotimaiseen yritykseen, joka on yli satavuotias kaasualan yritys. Se on perheyritys ja samalla vanhin suomalainen kaasualan yritys. Yritys myy ja valmistaa teknisiä ja lääkkeellisiä kaasuja sekä suunnittelee ja toimittaa kaasualan laitteistoja, kuten kaasupulloja, nestemäisen kaasujen säiliöitä, konepajojen ja sairaaloiden kaasukeskuksia ja jakelujärjestelmiä kotimaahan sekä ulkomaille. (Saarenpää, 1999, s. 55)

Yrityksen liikevaihto tutkimuksen aikaan, vuonna 1998, oli kymmeniä miljoonia markkoja ja henkilöstöä oli myös useita kymmeniä. Asiakkaita yrityksellä oli tuohon aikaan kymmeniä tuhansia kappaleita ja sen asiakaskunta koostui pääosin konepajoista, elektroniikka- ja elintarviketeollisuuden yrityksistä, sekä erikokoisista sairaaloista. Sairaala-asiakkaista etenkin yliopistolliset sairaalat ovat merkittäviä, sillä niille on pystyttävä toimittamaan korkealaatuisia tuotteita ja niiden volyymit ovat suuria. (Saarenpää, 1999, s. 55)

Yrityksen toimipisteet sijaitsevat eripuolella Suomea. Kaasualan yritykselle ominaista on, että yritys hoitaa itse koko jakeluketjun, sillä se ei rakennu perinteisistä tuotanto – tukkuliike – vähittäiskauppa – portaista. Tämän takia myös kuljetuskustannusten osuus on merkittävä ja sen toimivuus on erittäin tärkeää. Kaasun toimituksesta tehdään asiakkaan kanssa yleensä vuosisopimus. Asiakas ostaa kaasua ja vuokraa samalla kaasupullot tai – säiliöt, joissa kaasu varastoidaan. Osalla asiakkailla on omat säilytysvälineet, jolloin he ostavat ainoastaan kaasun. Suurimmille asiakkaille toimitetaan nestemäisiä kaasuja myös bulkkitavarana. (Saarenpää, 1999, s. 56)

8.2 C:n laskentajärjestelmä

Asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantajärjestelmän rakentamiselle tuli kohdeyrityksessä sopiva tilaisuus, kun yrityksen tietojärjestelmää alettiin uusida. Aikaisempi pääpaino on ollut myynnin seurannassa. Myyntitilaston keruun yhteydessä on järjestelmästä saatu joitakin standardikustannuksia kaasuille ja varastokirjanpidon avulla on voitu seurata varastoitavien tarvikkeiden omakustannushintoja. Näiden tietojen avulla on pystytty seuraamaan myyntialueiden kannattavuutta tuoteryhmätasolla, mutta raportit eivät ole olleet kovinkaan joustavia, eivätkä reaaliaikaisia. Myynnin seurannan yhteydessä on voitu seurata myös joidenkin asiakkaiden myyntiä, mutta aikaisemmin kohdeyritys ei ole voinut seurata asiakkaiden kannattavuutta suoraan tietojärjestelmästä. Asiakkaiden kannattavuustietojen kerääminen on ollut hyvinkin työlästä. (Saarenpää, 1999, s. 57)

8.3 Uusi asiakaskannattavuuden seurantajärjestelmä

Uusi asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantajärjestelmä rakennettiin osaksi uutta tietojärjestelmää, SAP R/3:a. Integroitu tietojärjestelmä mahdollistaa tiedon keruun asiakaskohtaisen kannattavuuden määrittämiseen yrityksen eri toiminnoista. (Saarenpää, 1999, s. 66)

Myynnin eri elementtien muodostamisessa voitiin hyödyntää myynnin ja jakelu järjestelmää varten määritettyjä valmiita ehtolajeja, ja suoran yhteys myynnistä kannattavuusseurantaan tarjoaa myynnin osalta luotettavaa tietoa. Tämän lisäksi jouduttiin pohtimaan muita asiakaskannattavuuslaskelmaa varten tarvittavia kustannuksia, niiden tarkkuustasoa. Tuotteiden kustannuksen sisältävät myytyjen kaasujen valmistuskustannukset ja hitsaustarvikkeiden omakustannushinnan. Kaasujen valmistuskustannuksen käytettiin kohdeyrityksen käytössä ollutta standardihintaa, sillä sen katsottiin olevan ajantasainen ja sisältävän tarvittavat kustannuskomponentit raportin käyttäjille. Palvelujen kustannus sisältää

palvelunimikkeiden kustannukset. Ne eivät ole varastoitavia, jolloin niiden kustannukset ovat nimikekohtaisia standardihinnasta. Palvelunimikkeisiin kuuluvat suurimpina kokonaisuuksina katsastus ja vuokrasopimukset. Katsastuksella tarkoitetaan viranomaisvalvonnan alaista katsastusta jakelukaluston määräaikaaisuudesta. Palvelujen kustannuksissa huomioidaan asiakkaan tukipalveluista kunnossapidon kustannukset, lähinnä työ- ja matkakustannukset. (Saarenpää, 1999, s. 70 - 71)

Kuljetuskustannukset muodostuvat siirto- ja jakelukuljetuskustannuksista. Kuljetuskustannukset määritettiin myös standardikustannuksina, sillä niiden katsottiin vastaavan parhaiten tarvittavaa kustannustietoa. Kuljetuskustannusten täsmällinen määrittäminen oli melko hankalaa, sillä erilaisten kuljetusliikkeiden veloitusperusteista ja kuljetusreittien monimutkaisuudesta riippuen kuljetuskustannuksia oli vaikea määrittää yhtäläisellä periaatteella kullekin jälleenmyyntipisteelle. (Saarenpää, 1999, s. 72)

8.4 C:n asiakaskannattavuuden laskeminen

Laskelmasta haluttiin yksinkertainen, mutta samalla informatiivinen, jotta asiakaskannattavuudet saataisiin mahdollisimman helposti selville. Itse asiakaskannattavuus laskettiin melko perinteisellä tavalla: (Saarenpää, 1999, s. 77)

Asiakkaan erillistuotot +Myynti (brutto) +Kuljetusmaksu
=Kokonaismyynti (brutto) -Alennukset
=Kokonaismyynti (netto)
Asiakkaan erilliskustannukset -Tuotteiden kustannus -Palvelujen kustannus -Kuljetuskustannus

=Asiakaskate -Myyntiprovisio
=Asiakkaan erillistulos

Asiakkaan peruskatelaskelma on perustasona koko yrityksen kannattavuuden seurantajärjestelmässä. Asiakkaita voidaan ryhmitellä, jolloin asiakaskannattavuuksia voidaan seurata kerroksittain, esimerkiksi tietyn jälleenmyyntipisteen, maantieteellisesti tietyn myyntialueen tai koko yrityksen tasolla. Järjestelmässä on myös mahdollisuus laatia erilaisia analyyseja ja grafiikoita, esimerkiksi kustannusten ja myyntituottojen riippuvuutta tarkastelevia grafiikoita. Asiakkaita voidaan myös segmentoida laskelman eri erien mukaan, esimerkiksi suhteellisen kannattavuuden. Kannattavuuslaskelmia voidaan tarkastella myös kumulatiivisesti, jolloin voidaan muodostaa pidemmän aikavälin asiakaskannattavuuksia. Tämä mahdollistaa myös asiakkaiden profiloinnin ja mahdollisten avainasiakkaiden tunnistamisen joukosta. (Saarenpää, 1999, s. 78 - 79) Yksi vaihtoehto olisi myös ollut toimintapohjainen laskentamalli. Mutta koska yritykselle koko asiakaskannattavuus oli täysin uusi juttu, on ehkä parempi aloittaa hieman yksinkertaisemmasta järjestelmästä ja sen toteutusmallista. Tulevaisuudessa järjestelmää voidaan myös muuttaa, mikäli tarvetta on tarkempaan informaatioon, mitä toimintalaskentamalli mukanaan tuo.

8.5 Järjestelmän testitulokset

Järjestelmän testauksessa käytettiin yrityksen oikeita asiakkaita ja niiden todenmukaisia sopimuksia. Ainoastaan asiakkaiden myyntimäärät eivät olleet täysin paikkaansa pitävät vaan ne olivat suuntaa antavasti laitettu, kuitenkin niin, että asiakkaille pyrittiin laittamaan sellaisia tuotteita, jota ne oikeastikin tilaavat. (Saarenpää, 1999, s. 81)

Asiakkaiden kannattavuuslaskelmat osoittivat, että kannattavuuksissa on paikoitellen jopa suuria eroja. Osa asiakkaista on erittäin kannattavia ja osa

heikosti kannattavia. Kannattamattomia asiakkaita osui testijoukkoon ainoastaan yksi. Testaus osoitti, että ne asiakkaat, jotka ostavat tuotteensa ilman alennuksia, ovat melkein poikkeuksetta hyvin kannattavia (Saarenpää, 1999, s. 85). Syitä kannattavuuseroihin ei voi etsiä kuitenkaan suoraan alennuksista, sillä prosentuaalisia alennuksia oli ainoastaan noin 2 % kokonaisymyynistä. Testitulokset osoittivat yleisesti, että kuljetukset ovat huonosti kannattavia ja joskus jopa tappiollisia. Osan asiakkaiden kannattavuuksia rasittivat myös myyntiprovisiot. (Saarenpää, 1999, s. 87 - 88) Esimerkissä on jopa suhteellisen hyvät luvut verrattuna joihinkin tapauksiin. Usein tappiollisia asiakkaita on huomattavasti enemmän ja ainoastaan pieni osa asiakkaista tuo oikeasti katetta yritykselle.

8.6 Seurantajärjestelmän vaikutuksia yrityksen johtamiseen

Aikaisemmin myyntipainotteinen johtaminen täydentyi nyt asiakaskannattavuuksien seuraamisella. Johtamisvälineenä kyseistä työkalua pidettiin helppona ja yksinkertaisena. Johtoa kiinnosti erityisesti yksittäisten asiakkaiden, sekä eri myyntialueiden asiakkaiden kannattavuus. Kannattavuuseroja ilmetessä voidaan pohtia syytä näihin. Eri myyntialueiden asiakaskannattavuuksien tarkastelu mahdollistaa alueellisten hinnoitteluerojen ja erilaisten myyntihenkilöstön ja kilpailutilanteen seuraamisen. Asiakaskohtaisia kannattavuuksia aiottiin myös käyttää hyväksi sopimusneuvotteluissa. (Saarenpää, 1999, s. 92)

8.7 Johtopäätökset C:n asiakaskannattavuuden seurantajärjestelmän rakennuksesta

Esimerkissä tehty seurantajärjestelmä on hyvinkin yksinkertainen laskentalogiikaltaan ja seurailee pääosin perinteistä katetuottolaskelmaa, mutta silti sen arvo yritysten johdolle on varmasti merkittävä. Yrityksessä ei ole aiemmin ollut minkäänlaista työvälinettä asiakaskannattavuuksien laskemiseen ja

myyntiä onkin johdettu ainoastaan myyntimäärien, ja paikoitellen alueellisten myyntipisteiden katteiden, mukaan. Näin ollen yksinkertainenkin laskentajärjestelmä toi varmasti päätöksiin uutta informaatiota.

Yrityksellä on paljon asiakkaita ja ne jakaantuvat erilaisiin segmentteihin. Olisiko sitten tässä esimerkissä tuottanut lisäarvoa toimintoperusteinen asiakaskannattavuus? Yrityksellä ei erilaisia tuotteita ole kovinkaan paljoa, joten tässä tapauksessa toimintopohjainen laskenta ei olisi luultavasti tuottanut paljoa lisäarvoa. Se toki olisi täsmentänyt asiakkaiden kannattavuuksia enemmän oikeaan suuntaan, mutta jo tässä mittakaavassa kannattavuuden ovat varmasti jo sillä tasolla, että niiden perusteella voidaan osittain päätöksiin vaikuttaa ja niistä saadaan se hyöty, mitä niillä on haettukin. On kuitenkin muistettava, että testituloksia ei ajettu täysin reaaliaikaisilla tiedoilla, joten monet kannattavuudet olivat vielä vasta suuntaa-antavia.

Raportointi ohjelmassa on melko sitoutunutta SAP R/3:n raporteihin, joten ainakin raporttipohjat ovat tuttuja. Raportit ovat kuitenkin suunnattu johdon käyttöön ja johdon tuleekin nyt muistaa, että niitä pitää myös käyttää hyväksi. Se, että raportit ovat otettavissa ohjelmasta tarpeen mukaan, ei vielä tuo minkäänlaista lisäarvoa - tiedon käyttäminen tuo. Raportit ovat vielä melko perinteisiä esitysmalleja ja niitä voidaan käyttää pääosin pohjamateriaalina – tiedosta pystyy helposti tekemään analyysejä ja luokittelemaan asiakkaat vaikka kannattavuusmatriisiin mukaan. Jo se, että asiakkaat voidaan listata järjestykseen suhteellisen kannattavuuden mukaan, on suuri muutos yritykselle. Kuitenkin yrityksen on muistettava, että nämä laskelmat ovat vasta suuntaa antavia ja mikäli suuria muutoksia asiakkuuksiin aiotaan tehdä, kannattaa tehdä kattavat analyysit niiden vaikutuksista.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaskannattavuudet ovat melko ongelmallisia niin isoissa kuin pienemmissäkin yrityksissä. Monesti itse laskenta on jo ongelmallista ja usein niiden laskemiseen tehdyt ohjelmistot ja työkalut ovat suunniteltu siten, että niistä ei suoraan saada helposti asiakaskannattavuuksia.

Asiakaskannattavuuksien raportoinnissa on oleellista se, että otetaan huomioon kenelle raportit ovat tarkoitettuja. Raporteista pitääkin tehdä sellaisia, että kohdehenkilöt ymmärtävät niitä. Myös erittäin tärkeää on se, että raportteja tehdään vain silloin, kun niitä oikeasti joku tarvitsee. Turhien raporttien teko tarkoittaa vain turhaa resurssien käyttöä.

Luodessa ohjelmaa asiakaskannattavuuksien raportoimiseen on syytä muistaa, että siitä kannattaa tehdä mahdollisimman helppo ja yksinkertainen. Jo kehitysvaiheessa olisikin hyvä saada raporttien käyttäjiä ja tekijöitä mukaan projektiin. Heidän näkemyksillään ohjelmistoista voidaan saada toimivampia ja tarkoitukseensa paremmin sopivia. Caseista hyvin havaittavissa on se, että monet yritysten asiakaskannattavuuksien raportointiongelmista johtuu juuri huonosti suunnitelluista – tai vaikeasti käytettävistä ohjelmista. Case C:n tapauksesta voidaan havaita, että hyvinkin yksinkertainen ohjelmistomalli voi osoittautua todella toimivaksi. On toki muistettava, että Case C:ssä yritys oli huomattavasti pienempi kooltaan, kun aikaisemmissa esimerkeissä.

Raportoinnin vastuualueet on myös hyvä tehdä kaikille osapuolille selväksi. Kuka tekee raportit, kuka niitä tarvitsee jne. Useimmin asiakaskannattavuusraportteja käyttävät johdon henkilöt päätöksenteossaan ja heidän onkin syytä muistaa, että raportteja tulee käyttää hyödyksi, muuten niiden kerääminen on turhaa. Asiakaskannattavuuksien tieto, ja etenkin tiedon käyttö, on erittäin tärkeää yrityksille hallitessa asiakassuhteita.

10 YHTEENVETO

Asiakaskannattavuus on tärkeä osa asiakassuhteiden hallintaa. Yrityksestä riippuen se voidaan laskea monella tavalla – perinteisellä tavalla, toimintalaskentaa hyväksikäyttäen tai soveltaen. Asiakaskannattavuuksien käyttö on kuitenkin selkeää, saada tietoa siitä, mitkä asiakkaat kannattavat ja mitkä eivät. Tieto mahdollistaa sen, että voidaan tutkia yhdistäviä tekijöitä asiakkaissa ja siten vaikuttaa tappiollisiin asiakkaisiin tai vahvistaa kannattavien asemaa. Se, mihin asiakaskannattavuuksia käytetään jo osittain vaikuttaa siihen, millainen asiakaskannattavuusraportti kannattaa laatia.

Asiakaskannattavuuksien raportoinnissa on kaikkein tärkeintä, että raporttien sisältö ja ajoitus vastaavat raporttien käyttäjien tarpeita. Sisällön on oltava sen mukainen, mitä käyttäjä raportilta vaatii ja minkälaista tekstiä hän ymmärtää. On myös erittäin tärkeää, että raportoinnin ajoitus on kunnossa ja se laaditaan vain silloin kun sitä joku oikeasti tarvitsee, ei pelkästään raportoinnin takia..

Case-esimerkeistä havaitsemme, että vaikkakin asiakaskannattavuus itsessään on yksinkertainen käsite, on sen toteuttamisessa vielä monia ongelmia. Asiakaskannattavuuksien laskennassa ilmenee jo monesti ongelmia ja etenkin ohjelmistoissa, joista asiakaskannattavuusraportteja pitäisi saada, on useita puutteita. Jo ohjelmistojen suunnittelussa pitäisi ottaa käyttäjien huomiot mukaan, jotta niistä saataisiin mahdollisimman käytännölliset ja helppokäyttöiset. Raporttien tarkoitus on kuitenkin hyödyttää yritystä sen päätöksenteossa, ei olla rasiitteena.

LÄHTEET

Anonymous. Accounting Skills Can Unlock Customer Profitability. CIMA Insight [verkkolehti]. 2007, Lokakuu [viitattu 9.3.2008].

Saatavissa: http://www.cimaglobal.com/cps/rde/xchg/live/root.xsl/Insight053659_3742.htm

Anonymous. Can Customer Profitability Be Accurately Measured?, Business Credit. Marraskuu/Joulukuu 2005. Numero 107, s. 20.

Anonymous. Financial Services Companies Choose Actuate for Enterprise Reporting, Business Wire. 14.6.2004. s. 1.

Antikainen K., Tynnen L. 2007. Johdon laskentatoimen jatkokurssi - luentomoniste. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Beasty, C. Predicting Profitability, Customer Relationship Management. Nov 2007. Numero 11, s. 18.

Bodnar, G., Hopwood, W. 1990. Accounting information systems, 4th edition. Massachusetts, Simon & Schuster. 1054 s.

Haverila, M., Kouri, I., Miettinen, A., Uusi-Rauva, E. 2005. Teollisuustalous. Tampere, Infacs. 510 s.

Helgesen, Ø. Customer segments based on customer account profitability, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Huhtikuu 2006, s. 225.

Hellman, K., Peuhkurinen, E., Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki, WSOY. 236 s.

Horngrén, C., Datar, S., Foster, G. 2006. Cost accounting, a Managerial Emphasis, 12th edition. New Jersey, Pearson Prentice Hall. 868 s.

Jyrkkiö, E., Riistama, V. 1997. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Porvoo, WSOY – kirjapainoyksikkö. 308s.

Järvenpää, M. 2002. Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – Vertaileva case-tutkimus. Turku. Turun kauppakorkeakoulu. 374 s.

Järvenpää, M., Partanen V., Tuomela T-S. 2001. Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki, Edita. 359 s.

Kaplan, R., Narayanan V. 2001. Customer Profitability Measurement and Management, Harvard Business School, 15 s.

Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi, Helsinki, Talentum Media Oy. 404 s.

Morgan, M. The Need for Customer Margin and Profitability Measurement in the Mobile Industry, Technology and Services, 2003, s. 3.

Murby, L. Customer profitability, Financial Management, Marraskuu 2007, s. 33.

Neilimo, K., Uusi-Rauva E. 2001. Johdon laskentatoimi. Helsinki, Edita. 312 s.

Pakkanen, J. 2007. Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät paperiteollisuusyrityksessä: empiirinen tutkimus. Lappeenranta, Pro Gradu. 96 s.

Richebacher, T. The art of customer profitability analysis. CRM Media [verkkolehti]. 14.4.2003, [viitattu 9.3.2008]. Saatavissa:
<http://www.destinationcrm.com/articles/default.asp?ArticleID=3038>

Saarenpää, R. 1999. Asiakaskohtaisen kannattavuuden seurantajärjestelmän kehittäminen: Case kemianteollisuuden yritys. Lappeenranta, Pro Gradu. 106 s.

Schnoebelen, S., Skillern, D. Measuring customer profitability, Apparel Industry Magazine. Maaliskuu 1996. Numero 57, s. 52.

Sims, D. "Firing" Customers Is A Bad Idea, Customer Inter@ction Solutions. Helmikuu 2008. Numero 26, s. 12.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki, Kauppakaari. 169 s.

Thralls, L. Viewpoint: Payoff from Customer Profitability Analysis, American Banker. 11.1.2008. Numero 173, s. 10.

Turner, J. Integrated profitability reporting: Theory vs. practice, The Journal of Bank Cost & Management Accounting. 1993. Numero 6, s. 5.

Törmänen, A., 1999. Tietovarastointi – strategiasta toteutukseen. Helsinki, Suomen Atk-Kustannus Oy. 234 s.

Viitala, J. 2007. Asiakaskannattavuus osana yrityksen suorituskykyä prosessiteollisuusyrityksessä. Lappeenranta, Pro Gradu. 96 s.