

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN OSASTO  
CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

# **Asiakas johdon laskentatoimen menetelmissä**

## **Customer in Management Accounting**

Kandidaatintyö

Juha-Matti Meuronen  
Olli-Pekka Vartiainen

## TIIVISTELMÄ

**Tekijät:** Juha-Matti Meuronen, Olli-Pekka Vartiainen

**Työn nimi:** Asiakas johdon laskentatoimen menetelmissä  
Customer in management accounting

**Osasto:** Tuotantotalouden osasto

**Vuosi:** 2009

**Paikka:** Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

47 sivua, 3 taulukkoa ja 11 kuvaa

Tarkastaja: Lehtori Leena Tynninen

**Hakusanat:** Asiakaskannattavuus, asiakaskannattavuusanalyysi, asiakaslaskenta, asiakaspääoma, asiakastyytyväisyyden ja – kannattavuuden välinen yhteys, asiakkaan elinkaariarvo, asiakkaiden arvottaminen, Balanced scorecardin asiakasnäkökulma, toimintolaskenta

**Keywords:** Activity-based accounting, Balanced scorecard: customer perspective, customer accounting, customer equity, customer lifetime value, customer profitability, customer profitability analysis, customer valuation, customers as assets, linkage between customer satisfaction and customer profitability

Tässä kandidaatintyössä tarkastellaan erilaisia johdon laskentatoimessa käytettyjä menetelmiä, jotka liittyvät asiakkaisiin. Työ on teoriapainotteinen ja se perustuu pitkälti aiheesta kirjoitettuihin artikkeleihin, mutta joukossa on myös muutama käytännön esimerkki. Työn tavoitteena on muodostaa laaja-alainen kirjallisuuskatsaus johdon laskentatoimessa käytettäviin asiakaslaskentamenetelmiin sekä niiden hyötyihin ja ongelmiin.

Kiristyvän kilpailun ja globalisaation myötä asiakkaan huomioonottaminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi seikaksi yritysmailmassa. Asiakaslähtöisyydestä on tullut muoti-ilmiö, johon kaikki haluavat panostaa. Tämä lisää johdon tietotarpeita ja asettaa näin uusia vaatimuksia johdon laskentatoimelle. Siirtyminen uusiin laskentamenetelmiin ja toimintatapoihin aiheuttaa jatkuvasti uusia haasteita, sillä muitakaan yrityksen sidosryhmiä ei voi unohtaa asiakaslähtöisyyttä parannettaessa.

Yksi eniten huomiota saanut asiakaslaskentamenetelmä on asiakaskannattavuus. Sen tarkoituksena on tutkia, mitkä asiakkaat tai asiakasryhmät ovat kannattavia ja mitkä eivät. Muita esiteltäviä asiakaslaskentamenetelmiä ovat muun muassa asiakkaiden arvottaminen, tavoitekustannuslaskenta, arvoperusteinen hinnoittelu sekä suorituskykymittaristojen asiakasnäkökulmat.

Osa asiakaslaskentamenetelmistä on jo nykyisin laajassa käytössä yrityksissä, mutta tulevaisuudessa niiden käyttö lisääntynee entisestään, kun menetelmiä kehitetään helppokäyttöisemmiksi ja luotettavimmiksi.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	1
	1.1 Tausta ja tutkimusongelma .....	1
	1.2 Tavoitteet ja rajaukset .....	2
	1.3 Menetelmät ja rakenne .....	2
2	ASIAKASLASKENTAMENETELMÄT .....	4
	2.1 Asiakaslaskentamenetelmien hyödyntäminen ja dimensiot.....	4
	2.2 Asiakaslaskennan yhdistäminen muihin taloushallinnon järjestelmiin .....	5
	2.3 Asiakkaan arvon ymmärtäminen .....	5
3	ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI JA JOHTAMINEN .....	7
	3.1 Asiakaskannattavuuden laskeminen .....	8
	3.2 Asiakaskannattavuuden analysointi .....	9
	3.2.1 Asiakaskannattavuuden muodostumisen analysointi .....	10
	3.2.2 Asiakkaan palvelemisen kustannusten analysointi .....	14
	3.3 Asiakkuuksien arvottaminen.....	15
	3.3.1 Asiakkaan elinkaariarvon ja asiakaspääoman määrittäminen .....	16
	3.3.2 Asiakaspääoman hyväksikäyttäminen johtamisessa.....	21
	3.4 Asiakaskannattavuuden johtaminen.....	24
4	TAVOITEKUSTANNUSLASKENTA.....	29
	4.1 Tavoitekustannuslaskenta tuotekehityksessä .....	29
	4.2 Tavoitekustannuslaskentaprosessin vaiheet .....	30
5	ARVOPERUSTEINEN HINNOITTELU .....	33
6	ASIAKAS SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMISSÄ .....	34
	6.1 Balanced scorecardin asiakasnäkökulma .....	36
	6.2 Asiakas muissa suorituskyvyn mittausjärjestelmissä.....	38
7	MENETELMIEN VAHVUUKSIA JA HEIKKOUKSIA.....	40
	7.1 Asiakaskannattavuuslaskenta.....	41
	7.2 Asiakkaiden arvostaminen varoina .....	42
	7.3 Tavoitekustannuslaskenta .....	43
	7.4 Arvoperusteinen hinnoittelu.....	44
	7.5 Suorituskykymittaristojen asiakasnäkökulmat.....	44
8	YHTEENVETO.....	46
	LÄHTEET.....	48

# 1 JOHDANTO

Asiakkaat ovat kaikkien yritysten elinehto; ilman asiakkaita ei mikään yritys voi menestyä. Asiakkaiden tärkeä rooli yritysten johdossa on korostunut viime vuosikymmeninä merkittävästi. Kaikki yritykset ja organisaatiot haluavat olla entistä asiakaslähtöisempiä ja asiakasystävällisempiä. Tässä kandidaatintyössä tutkitaan erilaisia asiakkaisiin ja asiakkuuksiin liittyviä analyysimenetelmiä yrityksen johdon näkökulmasta. Työssä kerrotaan, mitä työkaluja ja menetelmiä johdon laskentatoimessa on käytetty historiassa, mitkä seikat ja ajattelutavat ovat pinnalla nyt sekä pohditaan hieman asiakkaiden merkitystä johdon laskentatoimelle tulevaisuudessa. Tarkoituksena on ollut kerätä kirjallisuudesta ja artikkeleista kattava teoriakokoelma, jonka tukena käytetään muutamia käytännön esimerkkejä. Työssä paneudutaan miettimään, mikä merkitys eri asiakaslaskentatyökaluilla on, mitä hyötyjä niiden avulla voidaan saavuttaa ja mitä ne vaativat käyttäjiltään.

## 1.1 Tausta ja tutkimusongelma

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena on kerätä kirjallisuusaineistosta johdonmukainen ja selkeä kokonaisuus asiakaslaskentamenetelmistä. Aiheesta on kirjoitettu paljon, mutta tieto on vielä varsin hajanaista, joten työn tarkoituksena on yhdistää eri lähteiden ansiokkaimpia ja olennaisimpia tietoja. Päättökysymyksenä työtä tehdessä on ollut:

”Miten asiakaslähtöisyyttä ja kannattavuutta voidaan edistää johdon laskentatoimen menetelmillä?”

Pääkysymys voidaan jakaa tarkentaviin alakysymyksiin, joista tärkeimmät ovat:

”Mitä eri asiakaslaskentamenetelmiä on olemassa?”

”Mitkä ovat niiden hyödyt ja ongelmat?”

## 1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on muodostaa laaja-alainen kirjallisuuskatsaus johdon laskentatoimessa käytettävistä asiakaslaskentamenetelmistä sekä niiden hyödyistä ja ongelmista. Työn loppupuolella kootaan esiteltyjä asiakaslaskentamenetelmät yhteen taulukkoon ja kerrotaan, mitä vahvuuksia ja heikkouksia niillä on. Lisäksi kerätään yleisiä johtopäätöksiä sekä pohditaan eri menetelmien merkitystä yritysten johdolle tulevaisuudessa.

Työssä keskitytään tutkimaan eri asiakasmenetelmiä ja niiden käyttöä johdon laskentatoimessa. Emme paneudu syvällisesti johdon laskentatoimen historiaan, emmekä laajenna tutkimusta laajalti empirian puolelle muutamia lyhyitä esimerkkejä lukuun ottamatta.

## 1.3 Menetelmät ja rakenne

Työn alussa kerrotaan yleisesti eri asiakaslaskentamenetelmistä, mihin niitä tarvitaan ja käytetään. Pääpaino on kuitenkin kolmannessa kappaleessa, joka käsittelee asiakaskannattavuuksia, niiden analysointia ja johtamista. Tässä osiossa kerrotaan, kuinka asiakaskannattavuus voidaan laskea, miten eri asiakkaiden erilaiset kannattavuusluvut vaikuttavat koko yrityksen kannattavuuteen sekä esitellään johtopäätöksiä ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla yksittäisten asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuutta voidaan parantaa. Lisäksi paneudutaan asiakkuuksien arvottamiseen eli siihen, kuinka suuri arvo asiakkaalla voi olla yritykselle ja sen tulevaisuudelle.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään muita johdon laskentatoimeen kuuluvia asiakaslaskentamenetelmiä; tavoitekustannuslaskentaa, arvoperusteista hinnoittelua sekä suorituskykymittaristoja ja niiden asiakasnäkökulmia. Asiakaskannattavuuslaskennan ohella työn tärkeimpiin osiin kuuluu Balanced scorecardin asiakasnäkökulma, sillä Balanced scorecard on viime vuosikymmeninä noussut yhdeksi eniten huomiota keränneeksi johdon laskentatoimen työkaluksi.

Työn kirjoittamisen alkuvaiheessa tärkeimpinä ja innoittavimpina lähteinä ovat olleet Chris Guildingin ja Lisa McManuksen artikkeli 'The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note' sekä työmme keskeisimpään osaan, asiakaskannattavuuteen, liittyvä Erik M. van Raaijn artikkeli 'The strategic value of customer profitability analysis'. Näissä artikkeleissa käsitellään asiakaslaskentaa yleisesti ja hieman eri näkökulmista. Työmme alkuosa rakentuukin paljolti näiden artikkelien varaan. Myöhemmin hyödyllisimmiksi lähteiksi osoittautuivat

Hellmanin ja Värilän kirja Arvokas asiakas sekä Järvenpään, Partasen ja Tuomelan johdon laskenta-  
toimen suomenkielinen perusteos Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet.

## 2 ASIAKASLASKENTAMENETELMÄT

Yrity maailma ja erityisesti yritysten johtaminen on muuttunut viime vuosikymmeninä radikaalisti. Vielä 1900-luvun alkupuolella kysyntä oli lähes joka alalla tarjontaa suurempi, joten yritykset pystyivät vaikuttamaan omilla päätöksillään ympäristöön, eikä niiden välttämättä tarvinnut huomioida sidosryhmiensä tarpeita kovinkaan kattavasti. Nykyisin valta on kuitenkin siirtynyt asiakkaiden suuntaan. Tarjonta on nyt kysyntää suurempaa, tuotteen merkitys yrityksen menestyksessä on vähentynyt, asiakkaiden varallisuus on noussut ja uudet sähköiset työkalut ovat vielä entisestään lisänneet asiakkaiden neuvotteluvoimaa. Muutokset tapahtuvat aikaisempaa nopeammin, eivätkä ne yleensä ole yrityksestä itsestään johtuvia, vaan ympäristö muuttuu jatkuvasti. Myös globalisaatio, kehittyvät markkinat ja osakkeenomistajien malttamattomuus ovat vaikuttaneet nopeaan muutokseen yritys kentässä. (Hellman ja Värilä 2009, s. 19–20)

Johtamisen kannalta nopea muutos aiheuttaa monia haasteita; ympäristön muutoksiin on pystyttävä reagoimaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Johtamisen avuksi tarvitaan monimutkaisia sähköisiä järjestelmiä, jotta valtaviin tietomäärien käsittely olisi mahdollista ja uutta tietoa on kerättävä sekä yrityksen sisältä että sen ulkopuolelta, erityisesti asiakkailta. (Hellman ja Värilä 2009, s. 20–21)

### 2.1 Asiakaslaskentamenetelmien hyödyntäminen ja dimensiot

Erilaisten asiakaslaskentamenetelmien käyttö onkin lisääntynyt voimakkaasti viime vuosikymmeninä, ja käyttö on jopa laajempaa kuin usein luullaan. Yritykset ovat siis ymmärtäneet asiakkaidensa arvon. Yritysten markkinahenkisyyden ja asiakaslaskennan intensiteetin välillä on todettu olevan positiivinen korrelaatio; mitä markkinahenkisempi yritys on, sitä enemmän se käyttää asiakaslaskentaa hyödykseen. Yhteyksiä on löydettävissä myös kilpailun voimakkuuden ja asiakaslaskennan välillä; tiukassa kilpailutilanteessa yritysten on pakko kiinnittää yhä enemmän huomiota asiakkaisiin ja heidän kokeman lisäarvon kohottamiseen. (Guilding ja McManus 2002, s. 45–48)

Asiakaslaskentamenetelmien käytössä on kuitenkin parantamisen varaa monessa yrityksessä. Yritysjohtajien on opittava muokkaamaan tietojärjestelmät siten, että he saavat ajantasaista, relevanttia ja tärkeää tietoa useilta eri osa-alueilta; pelkkien talouslukujen tuijottaminen ei enää riitä. On kyettävä integroimaan asiakaslaskenta, talouslaskenta, teknologia ja sisäiset prosessit loogiseksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi. (Hellman ja Värilä 2009, s. 21–23)

Guilding ja McManus jakavat asiakaslaskennan viiteen eri dimensioon: asiakaskannattavuusanalyysiin, asiakassegmenttien kannattavuusanalyysiin, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin, asiakkaiden ja asiakasryhmien arvostamiseen varoina sekä yleiseen asiakaslaskentaan. Välttämättä kaikkia eri dimensioita ei tarvita yhdessä yrityksessä, ja toimialan erityispiirteet määräävät sen, mitä dimensioita kannattaa käyttää. Esimerkiksi pankkialalla asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi on tärkein dimensio, sillä asiakkaita on paljon ja jako segmentteihin on helppo toteuttaa. Vakuutus-alalle puolestaan sopisi paremmin elinkaaren kannattavuusanalyysi, sillä siellä asiakassuhteet ovat usein pitkäikäisiä, eikä kannattavuutta voida laskea yhden tilikauden tietojen perusteella. Yritykset näkevät kuitenkin tutkimuksen mukaan asiakaskannattavuuden, segmenttien kannattavuuden ja asiakaslaskennan elinkaarilaskentaa ja asiakkaiden varoina arvostamista tärkeimpinä laskentamenetelminä. Voidaankin olettaa, että elinkaarilaskenta ja asiakkaiden arvostaminen varoina ovat vielä niin uusia ja vaikeina koettuja laskentatapoja, etteivät kovin monet yritykset osaa vielä niitä hyödyntää. (Guilding ja McManus 2002, s. 46–52)

## **2.2 Asiakaslaskennan yhdistäminen muihin taloushallinnon järjestelmiin**

Asiakaslaskenta on varsin hyödytöntä, ellei sitä yhdistetä yrityksen taloushallinnon muihin järjestelmiin. Asiakastyytyväisyyden parantamisessa laadunhallintajärjestelmien integroiminen asiakastietokantoihin on hyvin oleellista. Nykyisten ja kannattavien asiakkaiden lisäksi yrityksen tulee tarkkailla myös menetettyjä asiakassuhteita ja reklamaatioita, jotta se pystyy kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa. (Guilding ja McManus 2002, s. 46)

Useat lähteet osoittavat, että toimintolaskenta liittyy hyvin kiinteästi asiakaskannattavuuslaskentaan ja ilman sitä on asiakkuuksien kannattavuuksien laskeminen huomattavasti vaikeampaa ja epätarkempaa. Toisaalta ilman toimintolaskentaakin voidaan saada suuntaa antavia laskentatuloksia. (Guilding ja McManus 2002, s. 46)

## **2.3 Asiakkaan arvon ymmärtäminen**

Asiakassuhteiden arvot ovat nykypäivänä yksi yrityksen merkittävimmistä varoista ja niiden merkitys olisikin erityisen tärkeää ymmärtää. Hoitamalla hyvin asiakassuhteita voi niiden arvoa nostaa, ja vastaavasti asiakkuuksien arvo myös laskee nopeasti, ellei niihin kiinnitetä tarpeeksi huomiota. On jopa sanottu, että yrityksen taseeseen pitäisi laittaa koneiden, laitteiden ja muun käyttöomaisuuden



sijaan tyytyväisten asiakkaiden määrä, sillä asiakkailla on pitkällä tarkasteluvälillä paljon merkittävämpi osa yrityksen taloudellisessa menestyksessä. (Guilding ja McManus 2002, s. 47–48)

Mitään yhtä systemaattista tapaa asiakkaan arvon laskemiseksi ei ole, mutta eniten yritykset ovat käyttäneet yksinkertaista tulevaisuuden oletettujen kassavirtojen diskontattua summaa. Laskettuja asiakkaiden arvoja yritys voi hyödyntää monin tavoin johtamisstrategiassaan. Yritysjohto näkee, mitkä asiakkaat tuottavat parhaiten tulevaisuudessa, ja tämän tiedon perusteella pystytään tekemään oikeampia valintoja esimerkiksi tilanteessa, jossa on päätettävä, minkä asiakkaan tilauksen toimitaminen on kiireellisintä. (Guilding ja McManus 2002, s. 47-48)

### 3 ASIAKASKANNATTAVUUDEN ANALYSOINTI JA JOHTAMINEN

Yrityksen viimeisen viivan alle jäävä tulos ja kannattavuus ovat aina samat, lasketaan ne millä tavalla tai mistä näkökulmasta hyvänsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei kannattavuuteen voitaisi vaikuttaa. Kannattavuuden erittelyllä onkin keskeinen vaikutus erityisesti siihen, miten hyvin voidaan tunnistaa kannattavuuteen keskeisimmin vaikuttavat tekijät ja mahdollisuudet vaikuttaa näihin. (Hellman ja Värilä 2009, s. 117)

Perinteisesti yrityksen kannattavuuden tarkastelu on ollut tuotekeskeistä ja siinä on käytetty vain yrityksen sisäistä tietoa. Viime aikoina kannattavuusajattelussa on alettu kiinnittämään huomiota myös asiakaskannattavuuksiin. Kannattavuustarkastelussa pitäisi pystyä tunnistamaan ne keskeisimmät tekijät, joista kannattavuus syntyy nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaiden asema kannattavuuden analysoinnissa on korostunut, koska kilpailu on painottunut yhä enemmän asiakkaisiin. Nykyisin kannattavuus ei synny pelkästään tuotteista vaan asiakkaista ja tuotteista. Tästä johtuen yritys ei pärjää enää kilpailussa pelkän tuotteisiin liittyvän tiedon avulla. Esimerkiksi asiakas voi ostaa hyvin kannattavia tuotteita, mutta olla yritykselle huonosti kannattava. Erityisesti asiakaskannattavuuksien analysoinnin merkitystä on korostanut se, että nykyisin panoksia ei enää voida kohdistaa kaikkiin asiakkaisiin samalla tavalla. Tästä johtuen yritys joutuu valitsemaan, mihin asiakkaisiin panostetaan ja minkä verran. Tämä valinta edellyttää tarkkaa tietoa päätöksenteon tueksi. (Hellman ja Värilä 2009, s. 118–119)

Aluksi asiakaskannattavuuden johtamisen tueksi alettiin laskea asiakaskannattavuuksia. Siinä asiakkaille kohdistettiin myyntitulot, joista vähennettiin asiakkaalle kohdistetut kustannukset. Tällainen asiakaskannattavuuden laskeminen on erittäin keskeisessä asemassa asiakkuuksien johtamisessa, mutta se pohjautuu vain historiatietoon, eikä kerro tulevasta kehityksestä. Esimerkiksi uusi asiakas voi näyttää varsin kannattamattomalta, koska sen hankintakustannukset ovat olleet suuret, mutta tulevaisuudessa sen palvelemisen kustannukset voivat alentua ja myynti kasvaa, jolloin sen kannattavuus muuttuu radikaalisti. Tästä johtuen asiakaskannattavuuden johtamisen avuksi on kehitetty erilaisia malleja, joissa pyritään myös ennustamaan tulevaa kehitystä, arvottamaan asiakkaita pääomina ja huomioimaan myös asiakkaiden strategista arvoa. Tässä työssä käsitellään ensin perinteistä asiakaskannattavuuden laskentaa, jonka jälkeen esitellään uudempia menetelmiä, jotka perustuvat esimerkiksi toimintolaskentaan. (Epstein et al. 2008, s. 56) (Hellman ja Värilä 2009, s. 120)

### 3.1 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Aiemmin on ollut varsin tyypillistä, että puhuttaessa asiakkaiden kannattavuudesta on puhuttu vain asiakkaan myyntikatteesta. Varsin usein asiakkaiden kannattavuusjärjestys vaihtuu, jos tarkastellaan asiakaskatteita kaikkien kustannusten jälkeen. Kun asiakaskannattavuustarkastelua laajennetaan myyntikatteen tasolta huomioimaan kaikki kustannukset, edellyttää se kannattavuuslaskennalta huomattavasti tarkempaa kustannusten kohdistamista asiakkaille. (Hellman ja Värilä 2009, s. 114).

Asiakaskannattavuuslaskenta on prosessi, jossa kohdistetaan tuotot ja kustannukset yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille siten, että asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuus voidaan määrittää (van Raaij 2005, s. 373). Yleisin tapa asiakaskannattavuuden laskentaan on toimintolaskennan hyväksikäyttäminen. Asiakaskannattavuuslaskenta pitäisi toteuttaa niin, että asiakaskannattavuutta voidaan tarkastella alueittain, asiakasryhmittäin ja yksittäisen asiakkaan tasolla (Hellman ja Värilä 2009, s. 122).

Toimintolaskentajärjestelmää rakennettaessa täytyy yrityksen toiminnot analysoida, jotta nähdään mitä toimintoja suoritetaan ja mistä toimintojen kustannukset aiheutuvat. Kaikki relevantit kustannukset, jotka on mahdollista kohdistaa toiminnoille, tulee kohdistaa näille. Kohdistamista varten tulee määrittää resurssi- ja toimintoajurit. Resurssien kustannukset kohdistetaan toiminnoille resurssiajureilla ja toimintojen kustannukset laskentakohteelle toimintoajureilla. Asiakaskannattavuutta laskettaessa kohdistetaan asiakkaille ensin myyntitulot. Tämän jälkeen myyntituloista vähennetään asiakkaalle kohdistettavat kustannukset kuten myynti-, markkinointi-, asiakaspalvelu- ja kuljetuskustannukset. (Hellman ja Värilä 2009, s. 120) (van Raaij 2005, s. 373–374)

Yleensä asiakkaiden myyntitulot on helppo määrittää, mutta kustannusten kohdistaminen asiakkaille on huomattavasti vaikeampaa. Erittäin tarkan ja yksityiskohtaisen toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen ja käyttäminen on kallista ja vaikeaa. Siksi järjestelmän yksityiskohtaisuutta joudutaan rajoittamaan saatavissa olevan tiedon ja käytettävyyttä helpottavien rajoitusten avulla. Täytyy muistaa, että asiakaskannattavuuslaskelman tulokset ovat sidoksissa toimintolaskentajärjestelmän hyvyteen. (van Raaij 2005, s. 373–374)

Asiakaskannattavuutta laskettaessa kannattaa yhdistellä eri tietolähteistä saatavat tiedot loogiseen ja selkeärakenteiseen laskelmaan (Hellman ja Värilä 2009, s. 126). Taulukossa 1 on kuvattu Hellmanin ja Värilän esimerkki tällaisesta selkeärakenteisesta asiakaskannattavuuslaskelmasta, joka muistuttaa rakenteeltaan tuloslaskelmaa.

Taulukko 1. Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman ja Värilä 2009, s. 126)

<b>ASIAKASKANNATTAVUUSLASKELMA</b>	
<b>Asiakkaan ostot (useita tuotteita)</b>	<b>280 200</b>
- Tuotteiden kustannukset	184 600
- Vuosi- tai sopimusalennukset	14 010
<b>Asiakaskate I</b>	<b>81 590</b>
- Myyntikustannukset	8 200
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120
- Laskutus-kustannukset	260
- Toimitus- ja pakkaus-kustannukset	1 250
- Palvelukustannukset	3 200
- Luottokustannukset tai -tuotot	1 400
<b>Asiakaskate II</b>	<b>66 160</b>
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	1 280
- Asiakassuhteen ylläpitokustannukset / kanavakustannukset	1 460
- Asiakaspalvelukustannukset	2 850
<b>Asiakaskate III</b>	<b>60 570</b>
- Poikkeamakustannukset	5 250
- Virhekustannukset	980
- Kustannukset valituksista	1 500
- Palautukset, peruutukset	820
- Takuukustannukset	1 950
- Perintä- ja luottotappiokustannukset	0
<b>Asiakastulos I</b>	<b>55 320</b>
- Asiakkaan osuus yleiskuluista	800
<b>Asiakastulos II</b>	<b>47 320</b>
- Asiakasinvestointikustannukset	2 400
<b>Asiakasvoitto</b>	<b>44 920</b>

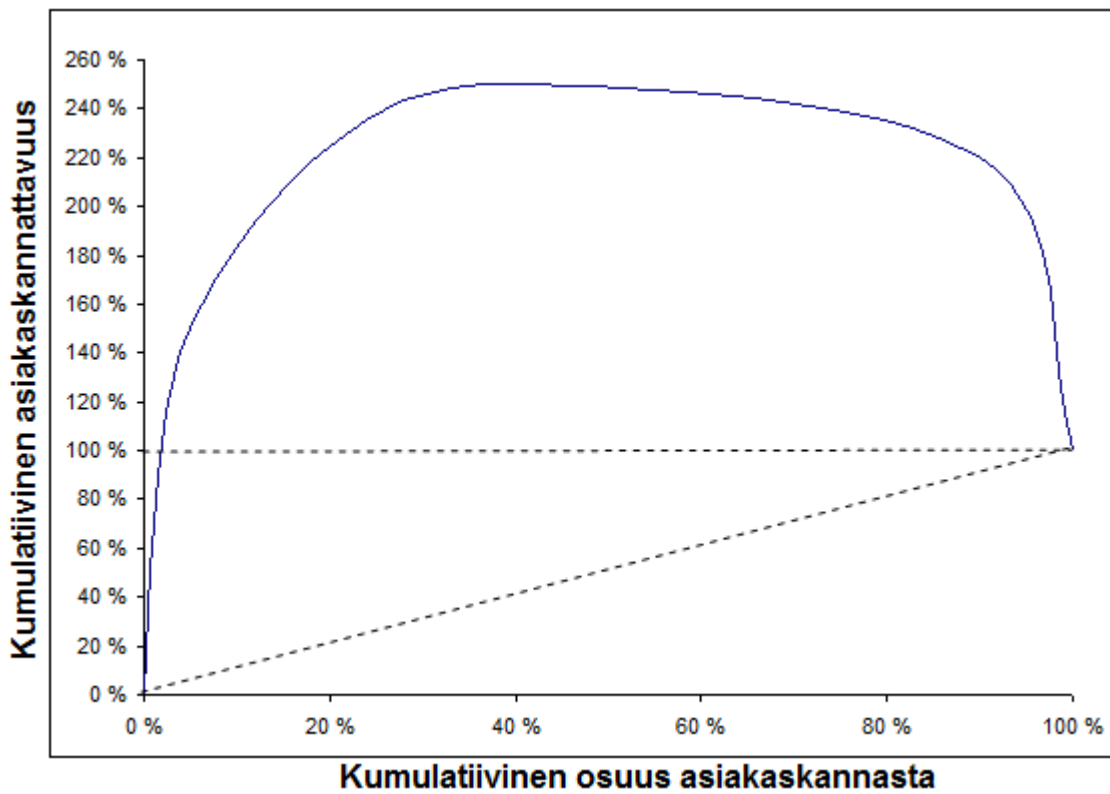
### 3.2 Asiakaskannattavuuden analysointi

Asiakaskannattavuuden laskenta antaa tiedon jokaisen asiakkaan kannattavuudesta sekä kannattavuuden jakautumisesta asiakkaiden kesken. Tätä tietoa voidaan käyttää muun muassa pyrittäessä parantamaan yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta, mutta myös riskien analysointiin ja strategiseen asemointiin. Perinteisen asiakaskannattavuuslaskennan heikkous on kuitenkin sen perustuminen historiatietoon. Esimerkiksi uusi asiakas voi näyttää varsin kannattamattomalta, koska sen hankintakustannukset ovat olleet suuret. (Hellman ja Värilä 2009, s. 120) (van Raaij 2005, s. 373)

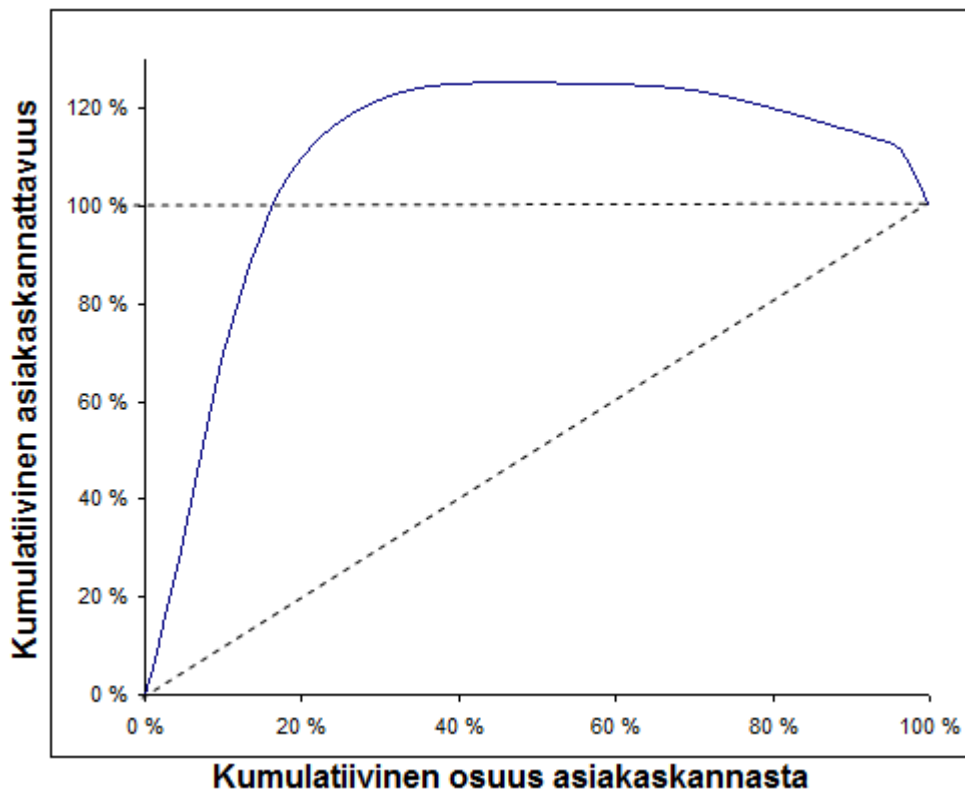
### 3.2.1 Asiakaskannattavuuden muodostumisen analysointi

Kannattavuuden jakautumista asiakkaiden kesken voidaan havainnollistaa kuvien 1 ja 2 kaltaisilla kuvaajilla, joissa vaakakselilla on kumulatiivinen osuus asiakkaista ja pystyakselilla kumulatiivinen asiakaskannattavuus prosentteina. Kuvaaja muodostetaan laittamalla asiakkaat järjestykseen kannattavimmasta huonoiten kannattavaan asiakkaaseen. Näin saadaan selkeä kuva yrityksen kannattavuuden muodostumisesta. Kuva 1 on Kaplanin vuonna 1989 suorittamasta empiirisestä tutkimuksesta, joka tehtiin ruotsalaiselle Kanthal-yhtiölle. Kanthalin tapauksessa vain 40 prosenttia asiakkaista oli kannattavia muodostaen 250 prosenttia yrityksen voitosta. Asiakkaiden kannattavuudessa oli valtavia eroja sillä vain viisi prosenttia asiakkaista muodosti 150 prosenttia voitosta ja 20 prosenttia muodosti 225 prosenttia yhtiön voitosta. 60 prosenttia yhtiön asiakkaista oli kannattamattomia ja ne söivät 150 prosenttia yhtiön voitosta. Kanthalin tapauksessa huonoiten kannattavat kymmenen prosenttia asiakkaista söivät 120 prosenttia sen voitosta.

Kuva 2 on puolestaan van Raaijn esittämästä esimerkistä, jossa 60 prosenttia yrityksen asiakkaista on kannattavia ja loput 40 prosenttia kannattamattomia. Kannattavat asiakkaat synnyttävät 125 prosenttia yrityksen voitosta. Näistä kahdesta esimerkistä nähdään, että asiakkaiden kannattavuus voi muodostua hyvinkin eritavalla eri yrityksissä, mutta sen analysoinnilla voi olla merkittävä asema riskien analysoinnissa ja pohdittaessa tarvetta tiettyjen asiakkaiden kannattavuuden parantamiseen. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 186) (van Raaij 2005, s. 375)

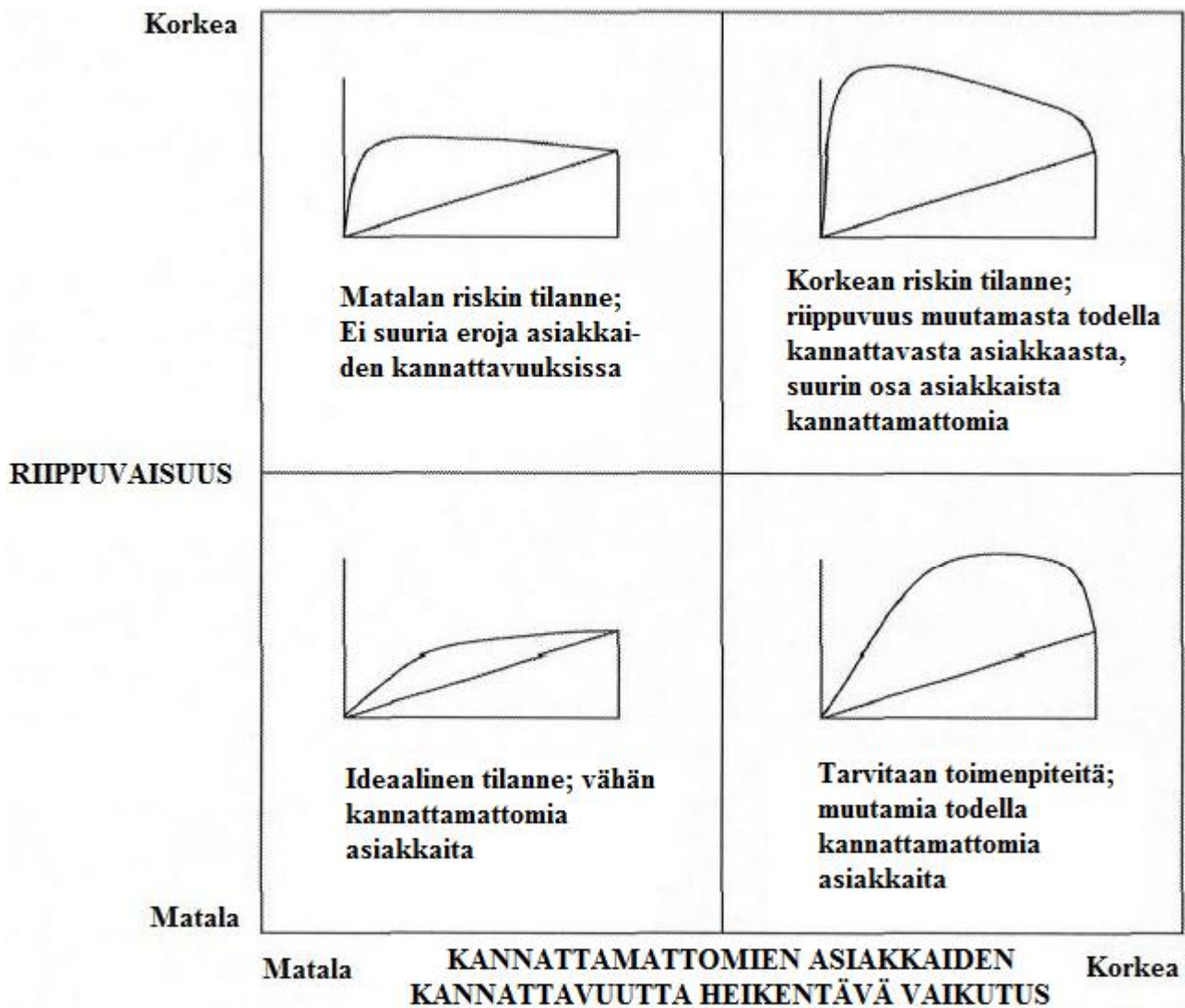


Kuva 1. Kanthalin kumulatiivinen asiakaskannattavuus (mukaiillen Kaplan ja Atkinson 1998, s. 186)



Kuva 2. Kumulatiivinen asiakaskannattavuus (mukaiillen van Raaij 2005, s. 376)

Kumulatiivisen asiakaskannattavuuden analysointi antaa tärkeää tietoa johdolle tulevaisuuden kasvavirtoihin ja kannattavuuteen liittyvistä riskeistä. Kumulatiivisen asiakaskannattavuuden kuvaajan (kuvat 1 ja 2) perusteella voidaan pohtia riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista sekä sitä, kuinka paljon kokonaiskannattavuutta heikentävät kannattamattomat asiakkaat. Kuvassa 3 on jaettu erityyppisiä kumulatiivisen asiakaskannattavuuden kuvaajia yksittäisistä asiakkaista riippuvuuden ja kannattamattomien asiakkaiden kannattavuutta heikentävän vaikutuksen suhteen. Kuvan 3 vasemman alakulman tilanne on yritykselle ihanteellinen, sillä silloin se ei ole riippuvainen vain muutamasta erittäin kannattavasta asiakkaasta, eikä sillä myöskään ole juuri kannattamattomia asiakkaita. Jos yrityksen kumulatiivinen asiakaskannattavuuskäyrä muistuttaa kuvan 3 vasemman yläkulman käyrää, yrityksen riski lähitulevaisuuden kannattavuuden suhteen on pieni. Tämä johtuu siitä, että yrityksen asiakkaiden välillä ei ole suuria kannattavuuseroja. Oikean yläkulman kumulatiivista asiakaskannattavuuskäyrää muistuttavat käyrät puolestaan sisältävät korkean riskin, sillä yritys on riippuvainen muutamasta erittäin kannattavasta asiakkaasta, ja sillä on paljon kannattamattomia asiakkaita. Oikean alakulman tilanteessa yrityksen tulisi ryhtyä nopeisiin toimiin, koska sillä on muutamia erittäin kannattamattomia asiakkaita, jotka heikentävät sen kannattavuutta merkittävästi. (van Raaij 2005, s. 377–378)



Kuva 3. Kumulatiivisen asiakaskannattavuuden luokittelu riippuvaisuuden ja kannattamattomien asiakkaiden kannattavuutta heikentävän vaikutuksen suhteen. (van Raaij 2005, s. 378)

Jos yritys toimii useammilla markkinoilla, kumulatiivisen asiakaskannattavuuden analysoinnissa tulee huomata, että kannattavuuden muodostumista voidaan seurata erikseen eri markkinoiden osalta. On mahdollista, että vaikka koko asiakaskannan kohdalla kannattavuuden jakautuminen sisältää vain pieniä riskejä, niin yksittäisten markkinoiden tasolla voi olla korkeankin riskin tilanteita. Kumulatiivisen asiakaskannattavuuden analysoinnista saatujen tulosten avulla voidaan ryhtyä erilaisiin korjaaviin tai riskiä pienentäviin toimenpiteisiin. Korkean riskin tilanteessa kannattaa ensisijaisesti keskittyä pieneen, erittäin kannattavien asiakkaiden joukkoon ja pyrkiä varmistamaan, että näitä asiakkaita ei menetettäisi. Tämän jälkeen kannattaa analysoida kannattamattomien asiakkaiden osalta, miksi ne eivät ole kannattavia ja sen perusteella joko pyrkiä alentamaan näistä asiakkaista aiheutuvia kustannuksia tai lisäämään saatavia tuottoja. Kuvan 3 oikean alakulman tilanteessa johdon tulee keskittyä pieneen joukkoon erittäin kannattamattomia asiakkaita ja mahdollisesti lopettaa asiakassuhteet niihin. (van Raaij 2005, s. 377–378)

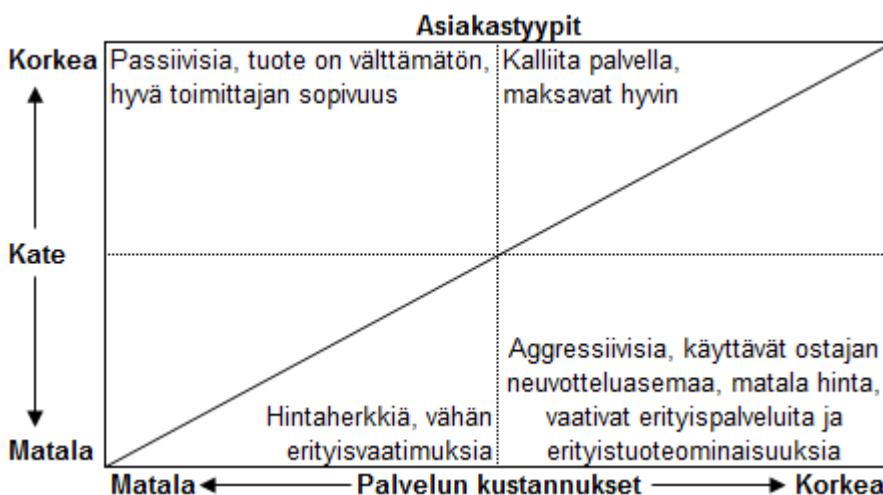


### 3.2.2 Asiakkaan palvelemisen kustannusten analysointi

Kun asiakaskannattavuuden kumulatiivista muodostumista on analysoitu, nousee usein esille tarve tunnistaa syitä, joista asiakkaiden kannattavuus tai kannattamattomuus johtuu. Tätä pohiessa kannattaa analysoida asiakkaan palvelemisesta aiheutuvia kustannuksia ja luokitella asiakkaita tuottojen ja kustannusten perusteella.

Asiakaskannattavuuden laskeminen toimintolaskennan avulla auttaa usein yrityksen johtoa määrittämään ominaisuuksia, jotka nostavat asiakkaasta yritykselle koituvia palvelukustannuksia sekä ominaisuuksia, jotka alentavat asiakkaan palvelukustannuksia. Palvelukustannuksia nostavia ominaisuuksia ovat usein esimerkiksi erilaistettujen tuotteiden tilaaminen, pienet eräkoot, tilausten epä säännöllisyys, poikkeavat toimitusvaatimukset, suuri tarve asiakaspalvelulle, pitkät maksuajat ja maksuhäiriöt. Ominaista asiakkaille, joita on edullista palvella, ovat puolestaan esimerkiksi standardituotteiden tilaaminen, suuret eräkoot, säännölliset tilaukset, normaalit toimitusehdot, sähköinen tiedonsiirto, vähäinen tarve myyminjälkeiselle palvelulle, vähäinen asiakaspalvelun tarve ja maksaminen ajallaan. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 158–159) (van Raaij 2005, s. 374)

Analysoidakseen asiakkaidensa kannattavuutta ja palvelemisen aiheuttamia kustannuksia yritykset voivat jakaa asiakkaansa kahden dimension, nettomarginaalin ja palvelukustannusten, perusteella. Kuva 4 esittää tällaista lähestymistapaa. Lähestymistapa auttaa yritystä ymmärtämään, että sillä voi olla erilaisia kannattavia tai kannattamattomia asiakkaita. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 158–160)



Kuva 4. Asiakkaiden jakaminen katteen ja palvelemisen aiheuttamien kustannusten perusteella. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 159)

Kuvan vasemmassa yläkulmassa olevat asiakkaat vaativat vähän palvelua ja ovat edullisia palvelulla. Tällaiset asiakkaat ovat ihanteellisia, mutta niihin liittyy myös riski, sillä ne ovat otollisia kohteita kilpailijoille. Yrityksen tulisikin tarkkailla tällaisia asiakkaita tarkasti ja tarjota heille tarvittaessa alennuksia tai erityispalveluja, jotta nämä asiakkaat pysyisivät uskollisina. Mikäli yrityksen tuote on kuitenkin pitkälle erilaistettu ja välttämätön asiakkaan prosessille, on yrityksellä mahdollisuus ylläpitää korkeampaa katetta ilman suurta pelkoa asiakkaan menettämisestä. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 160)

Kuvan 4 vasemmassa alakulmassa olevat asiakkaat ovat helppoja palvelulla, mutta vaativat alhaisia hintoja. Tällaiset asiakkaat voivat olla kannattavia, mutta niiden kanssa on huolehdittava, että palvelukustannukset eivät kohoa. Oikean yläkulman asiakkaat, jotka vaativat erikoispalvelua, voivat myös olla kannattavia, mikäli ne maksavat tuotteista ja palveluista hyvin. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 160)

Mielenkiintoisimpia ovat ne asiakkaat, jotka ovat kuvan 4 oikeassa alakulmassa. Niiden palveleminen on kallista ja ne vaativat matalia hintoja. Yritys voi analysoida näiden asiakkaiden palvelukustannuksia toimintolaskennan avulla ja pyrkiä muokkaamaan näitä asiakassuhteita palvelukustannuksia vähentämällä. Näin oikean alakulman asiakkaita voidaan pyrkiä siirtämään kohti vasenta yläkulmaa. Kannattamattomiin asiakkaisiin liittyen yrityksen tulisi analysoida omien toimintojensa kustannuksia ja pyrkiä näin selvittämään johtuuko asiakkaan kannattamattomuus yrityksen sisäisten prosessien tehottomuudesta vai asiakkaan käyttäytymisestä. (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 160)

### **3.3 Asiakkuuksien arvottaminen**

Viimeaikoina koveneva kilpailu asiakkaista on kasvattanut yritysten tarvetta mitata markkinoinnin kannattavuutta (Gupta et al. 2006, s. 140). Samaan aikaan on kuitenkin todettu, että perinteisten markkinoinnin mittareiden kuten bränditietoisuuden, asenteiden, myynnin, markkinaosuuden, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden lojaalisuuden avulla on vaikeaa osoittaa markkinointi-investointien kannattavuutta. Esimerkiksi asiakkaiden lojaalisuuden ja kannattavuuden välisen riippuvuuden on todettu olevan vain vähäistä. Kun kilpailu asiakkaista on koventunut, täytyy yritysten kohdentaa asiakaspanostuksiaan entistä tarkemmin. Kun valitaan mihin asiakkaisiin panostetaan, tarvitaan huomattavasti aiempaa tarkempaa tietoa asiakkaista. Erityisesti kyky mitata asiakkaiden kannattavuutta ja asiakkaisiin tehtävien investointien tuottavuutta on tullut entistä tärkeämmäksi. (Collings ja Baxter 2005, s. 24) (Hellman ja Värilä 2009, s. 112–113)

Perinteisen asiakaskannattavuuslaskennan ongelmana on ollut se, että se pohjautuu vain historiatietoihin eikä huomioi tulevaisuutta. Tästä johtuen perinteisillä laskentajärjestelmillä on ollut vaikeaa mitata markkinointi-investointien kannattavuutta. Esimerkiksi perinteisillä laskentamenetelmillä on ollut vaikeaa verrata kannattavuuseroja vanhojen ja uusien asiakkaiden välillä. Uudet asiakkaat ovat asiakassuhteen alussa usein kannattamattomia ja niiden kannattavuus paranee hankintakustannusten kuolettamisen jälkeen. Näistä ongelmista johtuen yrityksen markkinointihenkilöstö ja johto tarvitsee taloushallinnon apua asiakasinvestointien kohdistamisessa. Laskentahenkilöstön pitäisi voida vastata kysymyksiin mitkä asiakkaat kannattaa pitää ja miten niihin tulisi investoida. Lisäksi on määritettävä, kuinka paljon uusien asiakkaiden hankkimiseen pitäisi investoida. On myös pystyttävä luomaan käsitys siitä, miten paljon tietyt asiakkaat lisäävät tai vähentävät asiakaspääoman arvoa. (Hellman ja Värilä 2009, s. 114–115, 120) (Collings ja Baxter 2005, s. 24)

Esitettyihin ongelmiin on viimeaikoina pyritty vastaamaan asiakkaan elinkaariarvon ja asiakaspääoman avulla. Yhtä yhteistä tapaa laskea asiakkaan elinkaariarvo ja yrityksen asiakaspääoman arvo ei ole muodostunut, vaan akateemikot ovat esittäneet lukuisia eri tapoja näiden määrittämiseksi. Useimmiten asiakkaan elinkaariarvo lasketaan kuitenkin diskonttaamalla asiakkaan arvioidut elinkaaren aikaiset kassavirrat nykyhetkeen. Usein diskonttaamiseen käytetään yrityksen keskimääräistä rahoituskustannusta eli WACC-prosenttia. Yrityksen asiakaspääoma puolestaan lasketaan yrityksen asiakkaiden elinkaariarvojen summana. (Collings ja Baxter 2005, s. 25) (Kumar ja Morris 2007, s. 88)

### **3.3.1 Asiakkaan elinkaariarvon ja asiakaspääoman määrittäminen**

Asiakkaan elinkaariarvo on kaikkien yritykselle asiakkaasta tulevien tulevaisuuden voittojen nykyarvo eli asiakkaasta yritykselle koituvat tulevaisuuden voitot diskontattuna nykyhetkeen. Asiakaspääoma puolestaan kuvaa yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa. Eli asiakaspääoma on yrityksen kaikkien asiakkaiden elinkaariarvojen summa. Asiakaspääomaa laskettaessa huomioidaan kaikki yrityksen nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat eli prospektit (Kumar ja Morris 2007, s. 157). Koska asiakaspääoma muodostuu nykyisten asiakkaiden ja prospektien elinkaariarvoista, keskitytään nyt siihen, miten asiakkaan elinkaariarvo voidaan määrittää. (Gupta ja Lehmann 2003, s. 10) (Hellman ja Värilä 2009, s. 181)

Asiakkaiden elinkaariarvon laskentaan on esitetty kirjallisuudessa lukuisia malleja. Näitä malleja ovat esitelleet esimerkiksi Gupta et al. (2006, s. 139–155) sekä Kumar ja Morris (2007, s. 157–171). Asiakkaiden elinkaaren laskentaan on esitetty paitsi pitkälle yksinkertaistettuja, myös hyvin moni-

mutkaisia matemaattisia malleja. Markkinoinnin puolella asiakkaiden elinkaariarvon määrittämiseen on yleensä käytetty monimutkaisia yhtälöitä ja ohjelmistoja. Johdon laskentatoimen näkökulmasta asiakkaan elinkaariarvon laskennan tulisi kuitenkin olla riittävän yksinkertaista, jotta johdon olisi helppo ymmärtää, miten elinkaariarvo määritetään ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Tässä työssä esitellään kaksi toisistaan poikkeavaa tapaa määrittää asiakaspääoman arvo, jotta voidaan luoda konkreettinen kuva asiakaspääoman arvon määrittämisestä. Ensin esiteltävä Guptan ja Lehmannin malli on konkreettinen ja yksinkertainen esimerkki siitä, miten asiakaspääoman arvottamista voidaan lähestyä matemaattisesti yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmien kautta. Toisena mallina esitetään Hellmanin ja Värilän malli, joka lähestyy asiakaspääoman määrittämistä yhtenä kokonaisuutena. (Gupta ja Lehmann 2003, s. 10) (Hellman ja Värilä 2009, s. 192–193)

Yksi yleinen tapa määrittää asiakkaan elinkaariarvo (CLV = Customer Lifetime Value) on olettaa, että tiedetään asiakkaan asiakassuhteen pituus. Asiakassuhteen pituuden arvioinnin jälkeen arvioidaan asiakkaan tulevaisuuden kassavirrat, jotka diskontataan nykyhetkeen. Tällainen tapa laskea asiakkaan elinkaariarvo on esitetty kaavassa 1. Tässä mallissa asiakkaan elinkaariarvo lasketaan eri kausien (esimerkiksi vuosi) elinkaariarvojen summana. Mallissa  $n$  kuvaa arvioitua asiakassuhteen kesto,  $i$  laskentakorkoa ja  $m$  kuvaa asiakkaan kunkin kauden marginaalia tai katetta. Marginaali tietyllä laskentakaudella lasketaan yksinkertaisesti vähentämällä asiakkaan tuotoista asiakkaan kustannukset. (Gupta ja Lehmann 2003, s. 10)

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{m_t}{(1+i)^t} \quad (1)$$

Kaavassa 1 oletetaan, että asiakassuhteen pituus on varmasti ennalta arvioidun pituinen. Todellisuudessa asiakas voi kuitenkin katkaista asiakassuhteen minkä tahansa laskentakauden aikana. Tästä johtuen mallissa täytyy huomioida todennäköisyys, että asiakas säilyy yrityksen asiakkaana laskentakauden loppuun asti. Kaavassa 2 on huomioitu tämä todennäköisyys. Kaavassa  $r_j$  kuvaa asiakkaan säilymisen todennäköisyyttä kaudella  $j$ . Tällöin  $\prod_{j=1}^t r_j$  kuvaa todennäköisyyttä, että asiakas on yhä aktiivinen kauden  $t$  jälkeen. Kaava 2 näyttää vielä varsin yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa sen käyttämien vaatii jo todella paljon dataa, kun on arvioitava jokaiselle kaudelle marginaalit ja asiakkaan säilymisen todennäköisyys. Lisäksi kaava vaatii edelleen myös subjektiivisen arvion asiakassuhteen kestosta. (Gupta ja Lehmann 2003, s. 11)

$$CLV = \sum_{t=1}^n \frac{m_t \prod_{j=1}^t r_j}{(1+i)^t} \quad (2)$$

Yksinkertaistaakseen yhtälöä 2 ja helpottaakseen sen käyttöä Gupta ja Lehmann suosittelivat, että marginaali ja asiakassäilyvyyden todennäköisyys oletetaan vakioiksi kaikilla laskentakausilla. Lisäksi he ehdottavat, että asiakassuhteen kesto oletetaan äärettömän pitkäksi. Gupta ja Lehmann perustelevat marginaalin pitämistä vakiona sillä, että usein marginaaliin vaikuttaa vastakkaisiin suuntiin kaksi keskeistä tekijää. Usein asiakassuhteen keston pidentyessä kanssakäyminen asiakkaan kanssa helpottuu, kun yritys oppii tuntemaan paremmin asiakkaan ja asiakas yrityksen. Lisäksi yritys voi harjoittaa ristiinmyyntiä eli yritys voi pyrkiä myymään asiakkaalle myös muita tuotteita, joita asiakas ei aiemmin välttämättä ole ostanut. Marginaalia puolestaan pienentää se, että yrityksille on tyypillistä keskittyä aluksi itselleen mielekkäimpiin asiakkaisiin ja myöhemmin laajentaa toimintaansa marginaalisempiin asiakkaisiin, jotka eivät käytä yritykseen niin paljoa rahaa. Asiakkaiden säilyvyysasteen eli niiden asiakkaiden osuuden, jotka laskentakauden lopussa ovat edelleen aktiivisia, tarkka määrittäminen empiirisesti on vaikeaa. Asiakassäilyvyys pysyy kuitenkin usein lähes vakiona monissa yrityksissä eri vuosina. Gupta ja Lehmann esittävät, että asiakassuhteen tarkkaa kesto ei tarvitse määrittää, sillä asiakkaiden säilyvyysaste huomioi automaattisesti sen, että todennäköisyys asiakkaan säilymisestä aktiivisena laskee ajan myötä. Gupta ja Lehmann myös toteavat, että ennalta määritellyn asiakassuhteen keston käyttäminen ja nykyarvon laskeminen äärelliseltä ajanjaksolta yliarvioi usein merkittävästi elinkaariarvoa. Toisaalta diskonttauskorko ja asiakassäilyvyysaste pitävät huolen siitä, että kauempana tulevaisuudessa saatavien tuottojen vaikutus elinkaariarvoon on merkittävästi pienempi kuin helpommin arvioitavien lähitulevaisuuden tuottojen ja kustannusten (Gupta et al. 2004, s. 9). Esimerkiksi asiakkaiden säilyvyysasteen ollessa 80 prosenttia, todennäköisyys asiakkaan säilymisestä aktiivisena yli kymmenen vuotta on vain kymmenen prosenttia. Vastaavasti todennäköisyys asiakkaan säilymisestä aktiivisena yli kaksikymmentä vuotta on vain yksi prosentti. (Gupta ja Lehmann 2003, s. 11–13)

$$CLV = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{m \cdot r^t}{(1+i)^t} = m \left( \frac{r}{1+i-r} \right) \quad (3)$$

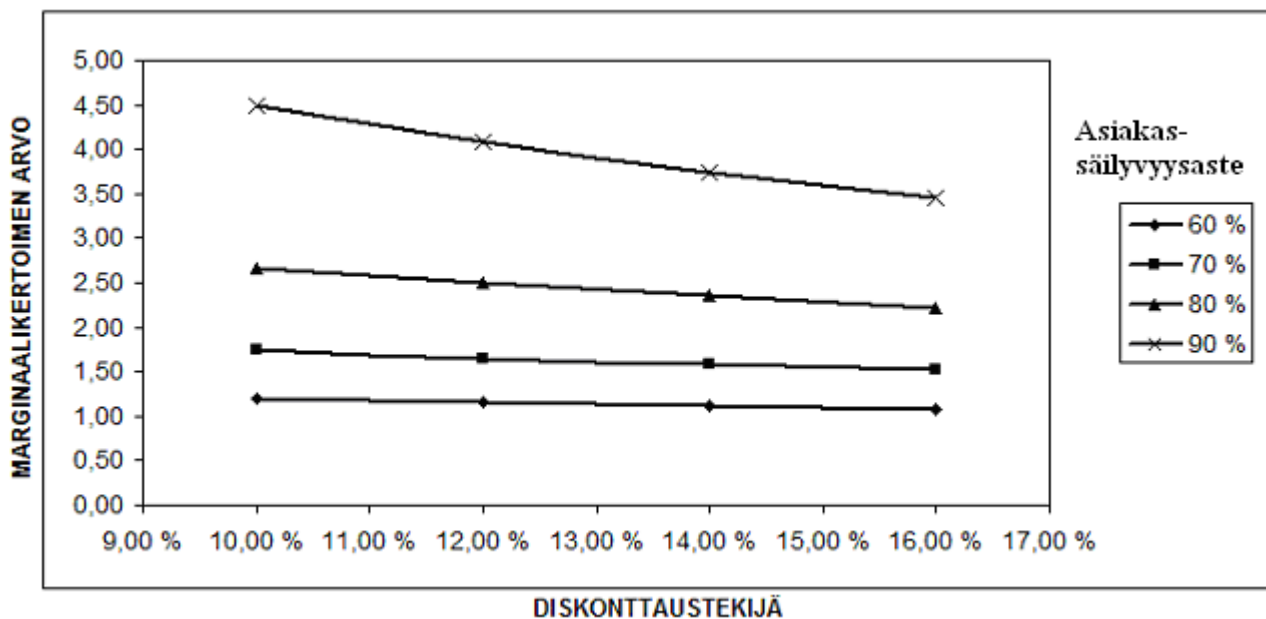
Kaavassa 3 on esitetty yksinkertaistettu yhtälö asiakkaan elinkaariarvolle, kun marginaali ja asiakassäilyvyyden arvo oletetaan vakioiksi. Kaavassa marginaali  $m$  kerrotaan kertoimella  $r/(1+i-r)$ , jota kutsutaan marginaalikertoimeksi. Marginaalikertoimen arvot vaihtelevat normaalisti arvojen 1,07 ja 4,50 välillä. Taulukossa 2 on listattu marginaalikertoimen arvoja eri diskonttaustekijöillä ja asiakassäilyvyysasteilla. Myös kuvassa 5 havainnollistetaan marginaalikertoimen arvon riippuvuutta diskonttaustekijästä ja asiakassäilyvyysasteesta. Marginaalikerrointa pienentää diskonttauskoron kasvaminen ja suurentaa asiakassäilyvyysasteen kasvaminen. Yksinkertaistetun asiakkaan elinkaariarvon kaavan käyttäminen on jo varsin helppoa. Kuitenkin tällaisella laskentatavalla saadaan var-

sin havainnollista tietoa esimerkiksi asiakassäilyvyysasteen muutoksen vaikutuksista asiakkaan elinkaariarvoon. Kaavassa 3 on tehty oletus, että marginaali on vakio. Asiakkaan elinkaariarvoa laskettaessa voidaan kuitenkin myös helposti huomioida marginaalin vuosittainen kasvu. Näin on tehty kaavassa 4, jossa  $g$  kuvaa marginaalin vuotuista kasvuprosenttia. Usein marginaali kuitenkin oletetaan vakioksi. (Gupta ja Lehmann 2003, s.13–14)

$$CLV = m \left( \frac{r}{1 + i - r(1 + g)} \right) \quad (4)$$

Taulukko 2. Marginaalikerroin (Gupta ja Lehmann 2003, s. 14)

Asiakassäilyvyysaste	Diskonttaustekijä			
	10,00 %	12,00 %	14,00 %	16,00 %
60 %	1,20	1,15	1,11	1,07
70 %	1,75	1,65	1,59	1,52
80 %	2,67	2,50	2,35	2,22
90 %	4,50	4,09	3,75	3,46



Kuva 5. Marginaalikerroin (arvot Gupta ja Lehmann 2003, s. 14)

Gupta ja Lehmann ajattelevat asiakkaan elinkaariarvon ja sitä kautta asiakaspääoman arvon koostuvan vain tulevaisuuden tuotto-odotuksista (Gupta ja Lehmann 2003 s. 9-24). Hellman ja Värilä puolestaan ehdottavat asiakaspääoman laskemista niin, että pääoman laskemisessa huomioidaan kolme selvästi toisistaan erottuvaa ajallista vaihetta: historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Kuvassa 6 on esitetty Hellmanin ja Värilän ehdottama laskentamalli asiakaspääomalle. Mallissa huomionarvoista on

myös se, että siinä lasketaan asiakaspääoma arvonäkökulmasta ja strategisesta näkökulmasta. Arvonäkökulma huomioi sen, mikä on asiakaspääoman arvo, jos yrityksen ympäristö, kehittäminen ja toiminta pysyvät samanlaisina. Strateginen näkökulma puolestaan huomioi sen, miten hyvin ole-massa oleva asiakaspääoma mahdollistaa radikaaleihin markkinamuutoksiin reagoimisen sekä yri-tyksen tulevaisuuden tavoitetilan saavuttamisen. Strateginen arvo voi vaikuttaa asiakaspääomaan laskevasti tai pitäen sen samana. Strateginen arvo huomioidaan yrityksen oman arvion mukaisesti ja sen määrittämiseen voidaan käyttää kerrointa väliltä 0-1. Kertoimessa huomioidaan esimerkiksi asiakaspääoman hyödynnettävyys, potentiaalinen arvo ja tarvittavat kehitysinvestoinnit. Mallissa lasketaan siis ensin asiakaspääoma arvonäkökulmasta, jonka jälkeen pohditaan asiakaspääoman vastaavuutta strategisiin tavoitteisiin. Lopullinen asiakaspääoman arvo saadaan kertomalla ar- vonäkökulmasta määritetty asiakaspääoma aiemmin määritellyllä kertoimella, joka siis kuvaa asia- kaspääoman vastaavuutta tavoitetilaan. Kuvassa 6 puhutaan asiakassuhteiden syventämisestä ja leventämisestä. Asiakassuhteen syventämisellä tarkoitetaan sitä, että asiakas ostaa yritykseltä aiem- paa suuremman osan kyseisen tuotteen ostoistaan. Leventäminen tarkoittaa ristiinmyyntiä, eli asia- kas saadaan ostamaan aktiivisesti useampia yrityksen tuotteita. (Hellman ja Värilä 2009, s. 190– 192)

Arvonäkökulman ja strategisesta näkökulman merkityseroa voidaan havainnollistaa esimerkiksi ver- taamalla tilannetta, jossa yritys jatkaa toimintaansa entiseen tapaan ja tilannetta, jossa yritys vaihtaa liiketoimintansa painopistettä. Jos yritys jatkaa entiseen tapaan samoilla strategioilla, sen nykyinen asiakaskanta ja näin myös asiakaspääoma vastaa todennäköisesti hyvin strategisia tavoitteita, jolloin kerroin on lähellä yhtä. Jos puolestaan yritys vaihtaa merkittävästi strategiaansa tai toimintaympä- ristöönsä laskee kertoimen arvo selvästi alle yhden. Tällöin nykyinen asiakaskanta ja näin asiakas- pääoma ei todennäköisesti enää vastaa niin hyvin uusiin strategisiin tavoitteisiin. Uuden strategian pohjalta voidaan esimerkiksi päätyä luopumaan osasta nykyisiä asiakkaita.

<b>HISTORIA (esim. 10 vuotta)</b>	<b>ESIMERKKI</b>
1. Määrittele nykyisten asiakkaiden uudelleenhankintakustannus. Kuinka paljon maksaisi rakentaa nykyistä vastaava asiakaskanta?	460 000 asiakasta x 100€ = 46 milj. €
2. Määrittele asiakassuhteiden kehittämiskulut. Paljonko on panostettu asiakassuhteiden kehittämiseen?	30 milj. €
3. Määrittele tehdyt investoinnit teknisiin ratkaisuihin ja rakenteisiin. - Huomioi myös henkilökuntaan/osaamiseen tehdyt investoinnit. Kuinka paljon investoinnit ovat lisänneet asiakaspääoman arvoa?	8 milj. €
	<b>84 milj. €</b>
<b>NYKYISYYS (12kk)</b>	
4. Määrittele uusasiakashankinnan arvo (tuotot-kulut)	1 milj. €
5. Määrittele asiakassuhteiden syvyyden ja leveyden kehitys (tuotot-kulut)	15 milj. €
6. Määrittele toteutetut panostukset prospektikannan kehittämiseksi	1 milj. €
7. Määrittele tehdyt investoinnit teknisiin ratkaisuihin ja rakenteisiin. - Huomioi myös henkilökuntaan/osaamiseen tehdyt investoinnit Kuinka paljon investoinnit ovat lisänneet asiakaspääoman arvoa?	1 milj. €
	<b>18 milj. €</b>
<b>TULEVAISUUS (esim. 10 vuotta)</b>	
8. Määrittele asiakasmäärän kehitys (lukumäärä)	
9. Määrittele uusasiakashankinnan arvo (tuotot-kulut)	13 milj. €
10. Määrittele asiakassuhteiden syvyyden ja leveyden kehitys (tuotot-kulut)	255 milj. €
11. Huomioi olemassa olevan prospektikannan kehitys (12kk) tuotot	5 milj. €
12. Määrittele tarvittavat investoinnit teknisiin ratkaisuihin ja rakenteisiin. - Huomioi myös henkilökuntaan/osaamiseen tehdyt investoinnit Kuinka paljon investoinnit ovat lisänneet asiakaspääoman arvoa?	18 milj. €
	<b>291 milj. €</b>
<b>ASIAKASPÄÄOMA ARVONÄKÖKULMASTA</b>	<b>393 milj. €</b>
13. Määrittele asiakaspääoman vastaavuus yrityksen tavoitetilään (kerroin 0-1) Onko asiakaspääoma riittävä?	0,7
<b>ASIAKASPÄÄOMA-ARVO STRATEGISESTA NÄKÖKULMASTA</b>	<b>275,1 milj. €</b>

Kuva 6. Laskentamalli asiakaspääoman arvottamiseen (Hellman ja Värilä 2009, s. 194)

### 3.3.2 Asiakaspääoman hyväksikäyttäminen johtamisessa

Asiakaspääoman laskemisella sinänsä ei ole suurtakaan arvoa, vaan asiakaspääoman arvo tulee sen käyttämisestä johtamisen tukena. Johtamisessa asiakaspääomaa ja asiakkaan elinkaariarvoa voidaan käyttää hyväksi tutkimalla eri toimenpiteiden vaikutuksia asiakaspääoman arvoon tai yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän elinkaariarvoon. Keskeinen etu asiakaspääomasta johtamisen kannalta on se, että sen avulla asiakkaat voidaan nähdä yritykselle arvoa tuottavana pääomana. Tämä mahdollistaa asiakkaisiin tehtävien panostusten, esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden, ajattelemisen investointina asiakaspääomaan. Investoinnin tuottoa voidaan arvioida kustannusten ja asiakaspääoman arvon muutoksen avulla. Tämä mahdollistaa myös eri asiakasinvestointien vertailun ja auttaa näin kohdistamaan resursseja entistä tehokkaammin. Asiakaspääoman johtamisessa periaatteena on



asiakaspääoman maksimointi. (Collings ja Baxter 2005, s. 24) (Hellman ja Värilä 2009 s. 183–184) (Kumar et al. 2006, s. 88)

Johtamisen kannalta asiakaspääoman käyttämistä johtamisen apuvälineenä tukee erityisesti se, että se suuntaa ajattelua voimakkaasti tulevaisuuteen eikä pohjaudu vain historiatietoihin (Hellman ja Värilä 2009, s. 181). Asiakaspääoman ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen tarjoaa yritykselle pitkäjänteisen näkökulman ja helpottaa pitkän aikavälin kasvu-uran ja kannattavuuteen tähtäävien toimenpiteiden suunnittelua (Kumar et al. 2006, s. 88). Asiakkaiden elinkaariarvojen perusteella voidaan asiakkaat jakaa ryhmiin. Tämän jaon perusteella voidaan suunnitella asiakassuhteisiin tehtävien panostusten suuruutta. Korkean arvon asiakkaat voidaan valita esimerkiksi kohteeksi ristiinmyynti-kampanjoihin ja heille voidaan tarjota parempaa asiakaspalvelua. Matala-arvoisiin asiakkaisiin tehtäviä panostuksia voidaan pienentää, asiakkaita voidaan rohkaista kasvattamaan ostojaan tai ohjata halvempien kanavien käyttöön tai pyrkiä jopa eliminoimaan kaikkein matala-arvoisimmat asiakkaat. (Collings ja Baxter 2005, s. 24) (Sherrell ja Collier 2008, s. 40)

Asiakaspääoma voidaan liittää myös osaksi suorituskykymittaristoa parantamaan suorituskykymittariston asiakasnäkökulmaa. Ilman asiakaspääoman mittaamista on vaarana, että yritys panostaa liikaa matala-arvoisiin asiakassuhteisiin. Asiakaspääoman käyttäminen johtamisen apuna lisää asiakaslähtöistä ajattelua. Se on yksi laskentatoimen tapa tuoda esille asiakaslähtöisyyttä. Asiakaspääoman avulla voidaan esimerkiksi ymmärtää, kuinka paljon menetetään tulevaisuuden tuottoja, jos asiakassuhde katkeaa. Tällä voidaan motivoida esimerkiksi asiakaspalveluhenkilökuntaa, kun voidaan todeta, mikä on yhden asiakkaan keskimääräinen arvo. Henkilökunta voidaan saada ymmärtämään, paljonko voidaan menettää esimerkiksi huonon asiakaspalvelun takia. (Collings ja Baxter 2005, s. 24) (Gupta ja Lehmann 2003, s. 22)

Tämän lisäksi asiakaspääomaa voidaan käyttää hyväksi yritysten arvottamiseen esimerkiksi yritys-kaupoissa ja fuusioissa. Erityisesti nopeasti kasvavien yritysten arvottaminen on perinteisillä menetelmillä hankalaa, koska näillä yrityksillä on usein vain lyhyt historia, jonka avulla on vaikeaa ennustaa tulevaa. Voimakkaasti kasvavat yritykset myös joutuvat investoimaan voimakkaasti kasvuvaiheessa, joka pitää usein tuloksen tappiollisena. Tällöin P/E-luvunkin käyttäminen on hankalaa, koska nimittäjän luku on pieni tai negatiivinen. Tyypillisesti asiakaspääoma projisoi hyvin yrityksen arvoa, sillä asiakaspääomakin koostuu tulevaisuuden odotetuista voitoista, kuten myös yrityksen markkina-arvo. Asiakaspääoman käyttökelpoisuutta yrityksen arvottamisessa tukee myös se, että nykyisin yritysostoissa ostetaan usein juuri asiakkaita. (Gupta et al. 2004, s. 7).

Asiakkaan elinkaariarvoa voidaan käyttää hyväksi määriteltäessä, kuinka paljon uuden asiakkaan hankintaan kannattaa uhrata varoja (Gupta ja Lehmann 2003, s. 14). Tässä voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi kaavaa 3. Oletetaan, että yritys arvioi uuden asiakkaan hankinnan maksavan 300 euroa. Oletetaan myös, että yrityksen asiakassäilyvyysaste on 80 prosenttia, pääoman kustannus 10 prosenttia ja vuotuinen asiakasmarginaali 250 euroa. Tällöin taulukosta 3 voidaan havaita, että marginaalikertoimen arvo on 2,67, jolloin uuden asiakkaan elinkaariarvo on 668 euroa. Tässä tapauksessa investointi tällaiseen uuteen asiakkaaseen on kannattavaa.

Kaavan 3 avulla voidaan arvioida myös asiakassäilyvyysasteeseen tehtävien investointien kannattavuutta (Gupta ja Lehmann 2003, s. 17). Esimerkiksi yläpuolella esitetyn yrityksen tapauksessa, asiakassäilyvyysasteen kasvattaminen 80 prosentista 85 prosenttiin kasvattaisi marginaalikertoimen arvon 3,4:ään, jolloin asiakkaan elinkaariarvo kasvaisi 182 euroa. Yrityksen ei siis kannata käyttää asiakassäilyvyysasteen kasvattamiseen tämän enempää varoja.

Asiakaspääoman johtaminen edellyttää, että yrityksessä ymmärretään, mitkä asiat vaikuttavat asiakaspääoman suuruuteen. Kirjallisuudessa on esitetty lukuisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakaspääomaan (Kumar ja Morris 2007, s. 163). Hellmanin ja Värilän (2009, s. 184–188) mielestä keskeisimmät asiakaspääomaan vaikuttavat tekijät ovat asiakkaat, suhteet, kannattavuus, aktiivisuus, uskollisuus ja riskit. Asiakkaiden osalta asiakaspääomanarvoon vaikuttavat esimerkiksi asiakkaiden laatu ja määrä. Asiakkaiden laatuun vaikuttaa niiden asema toimialallaan, toimialan kehitysnäkymät sekä ostopotentiaali ja sen kehitys. Kuvassa 7 on listattu ne keskeisimmät toimenpiteet, joilla Hellmanin ja Värilän mukaan voidaan vaikuttaa asiakaspääomaan. Yritys voi siis nostaa asiakaspääoman arvoaan yhdistelemällä näitä toimenpiteitä. Yritys voi valita itselleen ja toimintaympäristöönsä sopivimmat keinot.

<b>ASIAKKAAT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasmäärän kasvattaminen</li> <li>- asiakaskannan laadullinen kehittäminen</li> <li>- asiakarakenteen optimointi</li> <li>- uusasiakashankinnan tarkka kohdentaminen</li> <li>- asiakaspoistuman estäminen</li> </ul>
<b>ASIAKASSUHDE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakassuhteiden syventäminen tai leventäminen</li> <li>- asiakasosuuden kasvattaminen</li> <li>- uusien asiakassuhteiden jatkuvuutta tukevat toimenpiteet</li> </ul>
<b>KANNATTAVUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakaskannattavuuden parantaminen (tarjonta-, hinnoittelu-, kanava-, sopimus- tai myynti- ja ostoprosesseja kehittämällä)</li> <li>- kannattamattomien asiakkaiden/asiakasryhmien tunnistaminen ja kannattavuutta parantavien toimenpiteiden käyttöönotto</li> <li>- uudet kanavaratkaisut ja kanavaohjauksen kehittäminen</li> <li>- tuote- ja palveluratkaisut</li> </ul>
<b>AKTIIVISUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiointifrekvenssin kasvattaminen, stabilointi</li> <li>- kontaktifrekvenssin kasvattaminen</li> <li>- kanavakehityksen hyödyntäminen</li> </ul>
<b>USKOLLISUUS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakassuhdeprosessien tehokkuus</li> <li>- asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien yhteistyö- ja kommunikointiratkaisujen sekä uusien palveluiden kehittäminen</li> <li>- asiakasuskollisuusohjelmat</li> <li>- palkitseminen, yhteisöllisyys</li> </ul>
<b>RISKIT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasvalinnat</li> <li>- markkinavalinnat</li> <li>- asiakarakenteen kehittäminen</li> </ul>

Kuva 7. Asiakaspääomaan vaikuttaminen (mukailten Hellman ja Värilä 2009, s. 189–190)

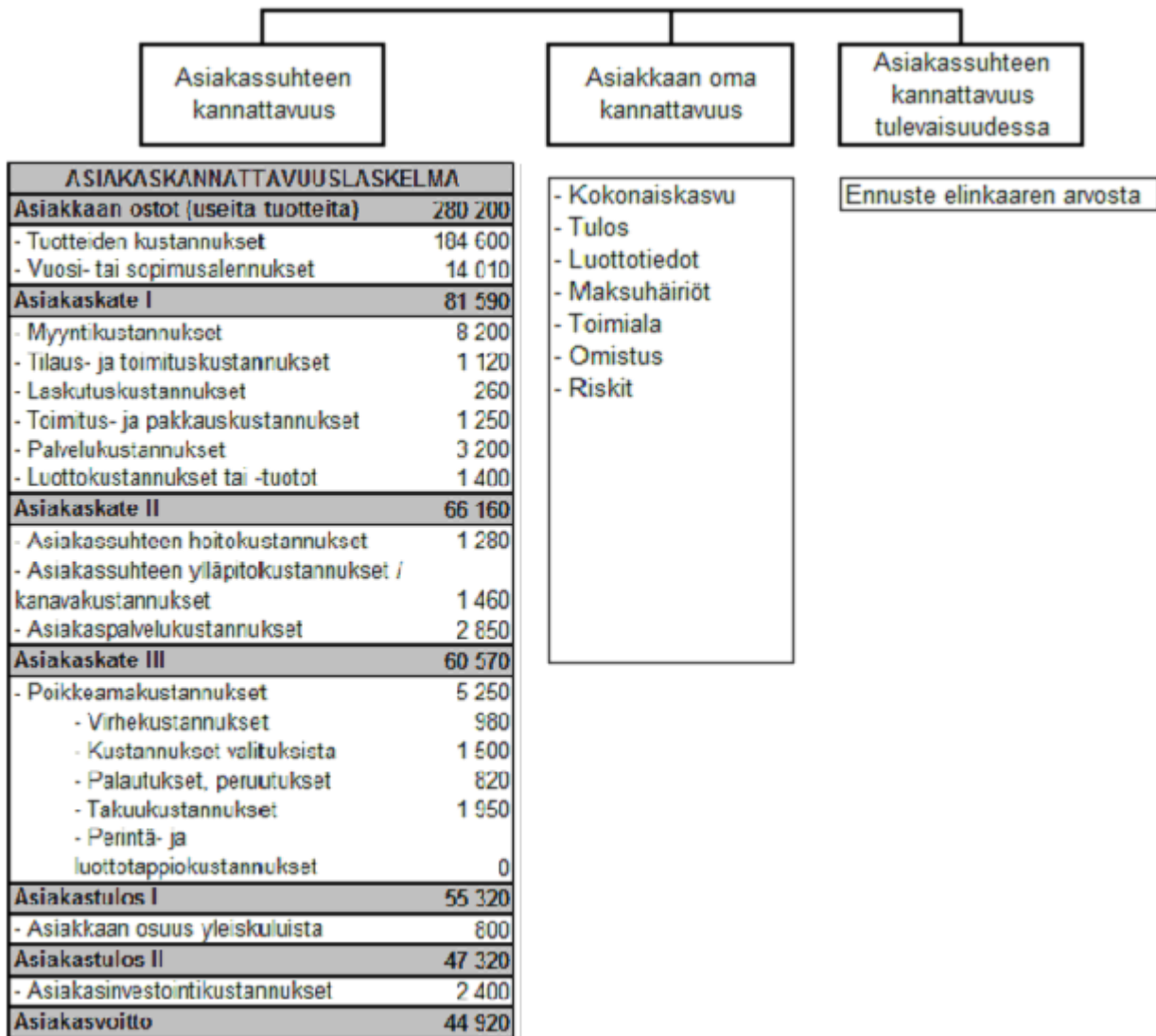
### 3.4 Asiakaskannattavuuden johtaminen

Nykyisin yrityksen kannattavuuden tarkastelu pelkästään tuotteiden katteiden ja kustannuslajien perusteella ei anna riittävästi tietoa yrityksen kannattavuuden johtamiseen (Hellman ja Värilä 2009 s. 123–124). Tässä työssä esitellään kaksi viitekehystä asiakaskannattavuuden johtamiseen. Molemmissa viitekehyksissä yhteistä on asiakaskannattavuuden tarkastelu nykyhetkellä, tulevaisuuden asiakaskannattavuuden arviointi sekä pyrkimys kohdistaa yleiskustannukset yksittäisille asiakkaille tai asiakasryhmille (Epstein et al. 2008, s. 54–59) (Hellman ja Värilä 2009, s. 123–130). Pelkästään historiatietoon perustuva asiakaskannattavuuden johtaminen ei nykyisin enää riitä.

Hellman ja Värilä esittävät, että asiakaskannattavuuden johtaminen tulisi jakaa kolmeen tarkasteluvaiheeseen: asiakassuhteen kannattavuuden, asiakkaan oman kannattavuuden ja asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuuden tarkasteluun. Tämä lähestymistapa on esitetty kuvassa 8. Asiakassuh-

teen kannattavuuden tarkastelussa pohditaan asiakassuhteen nykyistä kannattavuutta historiatietoihin pohjautuen. Asiakaskannattavuuden määrittämistä ja analysointia on käsitelty työssä aiemmin kappaleissa 3.1 ja 3.2. Myös asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuuden tarkastelua asiakaspääoman ja elinkaariarvon perusteella on esitelty työssä aikaisemmin. (Hellman ja Värilä 2009, s. 123–124)

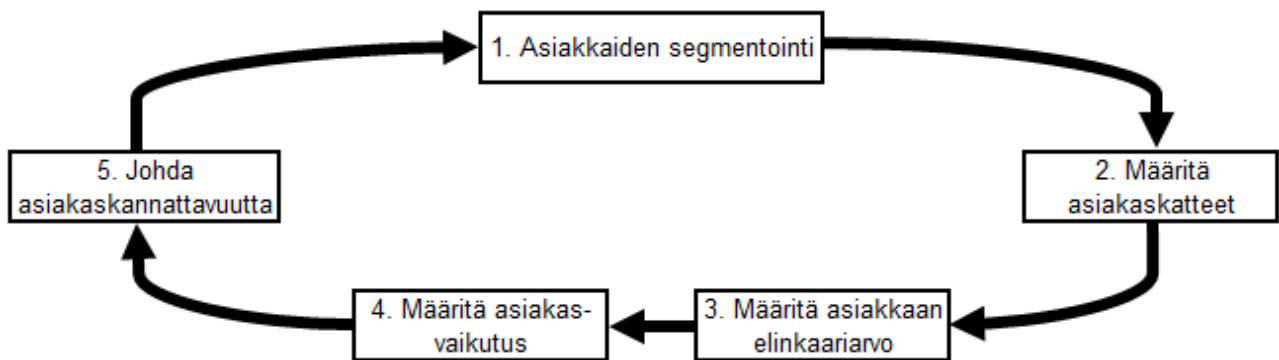
Asiakaskannattavuuden johtamista ajatellen yritysjohdolle on hyödyllistä tarkastella asiakkaiden omaa kannattavuutta. Erityisen tärkeää on yrityksen tärkeimpien asiakkaiden oman kannattavuuden tarkastelu. Asiakkaiden omasta kannattavuudesta saadaan tietoa esimerkiksi luokitus- ja luottolaitoksilta. Asiakkaan oman kannattavuuden tarkastelu saattaa paljastaa jotakin huolestuttavaa asiakassuhteen tulevaisuutta ajatellen. Esimerkiksi asiakkaan oman toimialan kannattavuuden kehitys voi olla heikkoa, mikä voi nostaa riskiä asiakkaan maksuvalmiuteen liittyen. Myös asiakkaan oman kysynnän todennäköinen laskeminen johtaa todennäköisesti asiakkaan tilausten pienenemiseen. Myös omistuksessa tapahtuneet muutokset voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yritysi asiakkaista kannattavuustietoja on helpommin saatavilla, mutta toisaalta kuluttaja-asiakkaista on saatavissa paljon tietoa, jonka avulla voidaan pohtia asiakassuhteen kehitystä. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi demograafiset ja sosiograafiset tiedot. (Hellman ja Värilä 2009, s. 127–130)



Kuva 8. Asiakaskannattavuuden johtaminen. (Hellman ja Värilä 2009, s. 125)

Tässä työssä esiteltävä toinen kokonaisvaltainen malli asiakaskannattavuuden johtamiseen on Epsteinin, Friedlin ja Yuthasin malli, jota havainnollistetaan kuvassa 9. Malli koostuu viidestä eri vaiheesta. Ensimmäisessä neljässä vaiheessa kerätään asiakaskannattavuuden johtamiseen tarvittava informaatio, jonka analysoinnin perusteella lopuksi määritetään tarvittavat toimenpiteet. Mallin vaiheita kaksi ja kolme on käsitelty työn aiemmissa osissa tarkemmin. (Epstein et al. 2008, s. 54)

Mallin ensimmäisessä vaiheessa asiakkaat segmentoidaan ryhmiin. Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden ryhmittelemistä eri tekijöiden suhteen päätöksenteon helpottamista varten. Segmentointi mahdollistaa toimenpiteiden tarkemman kohdistamisen asiakkaiden ominaisuuksien perusteella. Segmentointi auttaa esimerkiksi kohdentamaan erilaisia markkinointi toimenpiteitä eri ryhmille tai tarjoamaan erilaista palvelua. Segmentointia tarkennetaan jatkuvasti prosessin edetessä saatavan uuden asiakastiedon perusteella. (Epstein et al. 2008, s. 54)



Kuva 9. Asiakasarvon johtaminen (Epstein et al. 2008, s. 55)

Mallin toisessa vaiheessa yrityksen pitää vähintään mitata myyntitulot ja myyntikate jokaiselle asiakassegmentille. Myös yleiskustannusten kuten myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kustannukset pitäisi pyrkiä kohdistamaan. Jos yritys pyrkii olemaan tehokas, sen olisi pohdittava ainakin onko suurimpien yleiskustannuserien kohdistaminen asiakkaille tai asiakasryhmille mahdollista, vaikka sillä ei olisikaan käytössään toimintolaskentajärjestelmää. (Epstein et al. 2008, s. 55–56)

Kolmannessa vaiheessa yrityksen tulisi määrittää asiakkaille elinkaariarvo. Elinkaariarvon avulla yritys suuntaa katsettaan tulevaan kannattavuuteen pitäen asiakkaita pääomana, johon kannattaa investoida. Elinkaariarvon käyttämisellä pyritään ymmärtämään, että asiakkaan kannattavuus tiettyinä jaksona ei välttämättä varmista kannattavuutta myöhempinä jaksoina ja toisin päin. (Epstein et al. 2008, s. 56)

Viimeinen asiakkaan yritykselle tarjoama arvo on asiakasvaikutus. Asiakasvaikutuksen määrittämisen taustalla on ajatus, että asiakas voi luoda yritykselle arvoa monella sellaisella tavalla, joka ei näy toimintolaskennan tai asiakkaan elinkaariarvon avulla. Asiakasvaikutus koostuu Epsteinin, Friedlin ja Yuthasin mukaan asiakkaan vaikuttavuudesta ja asiakastiedosta. Asiakkaan vaikuttavuus muodostuu asiakkaan vaikutuksesta muihin asiakkaisiin, työntekijöihin tai muihin yrityksen sidosryhmiin. Hyvin tunnettu asiakas kuten Nokia voi toimia yritykselle esimerkiksi merkittävänä referenssiarvona ja nostaa yrityksen uskottavuutta. Asiakas voi myös auttaa yritystä merkittävästi esimerkiksi brändien luonnissa. Asiakastiedon arvo puolestaan muodostuu tiedoista, joita saadaan suoraan asiakkaalta tai asiakkaan toimintaa analysoimalla. Arvokasta asiakastietoa voi olla esimerkiksi teknisen dokumentoinnin virheiden esilletuonti tai tuotekehitykseen tai loppuasiakkaaseen liittyvä tieto. (Epstein et al. 2008, s. 55–58)

Lopuksi kerätyn asiakastiedon perusteella suunnitellaan toimenpiteitä, joilla asiakkaiden kannattavuutta voidaan parantaa. Esimerkiksi sellaisen asiakassegmentin, jonka kustannuksista iso osa liittyy tekniseen tukeen, kannattavuutta voidaan pyrkiä parantamaan paremmalla teknisellä dokumentoinnilla. Tarkempia keinoja asiakaskannattavuuden parantamiseen on käsitelty tässä työssä aikaisemmissa luvuissa. (Epstein et al. 2008, s. 58)

## 4 TAVOITEKUSTANNUSLASKENTA

Tavoitekustannuslaskennan ideana on ensin selvittää hinta, jonka asiakkaat ovat valmiit maksamaan tuotteesta tai palvelusta ja pyrkiä sitten valmistamaan tuote niin pienillä kustannuksilla, että yritykselle jää vielä haluttu voitto. Tavoitekustannuslaskennassa tarkoituksena on siis selvittää tulevaisuuden kustannuksia eikä laskea vanhoja, jo muodostuneita kuluja. Tavoitekustannuslaskenta on kehitetty Japanissa; esimerkiksi Toyota on hyödyntänyt sitä jo 1960-luvulta lähtien. (Cooper ja Slagmulder 1999, s. 23) (Järvenpää et al. 2001, s. 133)

Tavoitekustannuslaskennan tavoitteena on, että sekä ostaja että myyjä hyötyvät kaupasta; asiakas saa riittävästi lisäarvoa ja vastinetta rahoilleen ja hinta on kuitenkin sellainen, että myyjällekin jää riittävästi katetta (Järvenpää et al. 2001, s. 134–135). Tavoitekustannuslaskennan avulla voidaan toimittaja-asiakas-suhde saada entistä yhteistyökeskeisemmäksi tiukkojen kustannusneuvotteluiden ja kädenvääntöjen sijaan. Tekemällä yhteistyötä saadaan helpommin optimoitua uuden tuotteen tai palvelun kustannuksia. Oikein tehtynä tavoitekustannuslaskennalla parannetaan yrityksen kilpailukykyä vaarantamatta kuitenkaan yhteistyötä toimittajien kanssa uusien tuotteiden innovoinnissa. Tavoitekustannuslaskennan etuja ovat optimaalisen arvon lisäyksen välittäminen loppuasiakkaalle, tuotantolinjojen monimutkaisuuden minimointi, sopivien ja tuottavien tuotteiden ja tuotantoprosessien valinta, tuotekehityskustannusten rajoittaminen sekä budjettien ylittämisen eliminointi. (Laseter 1998, s. 22)

### 4.1 Tavoitekustannuslaskenta tuotekehityksessä

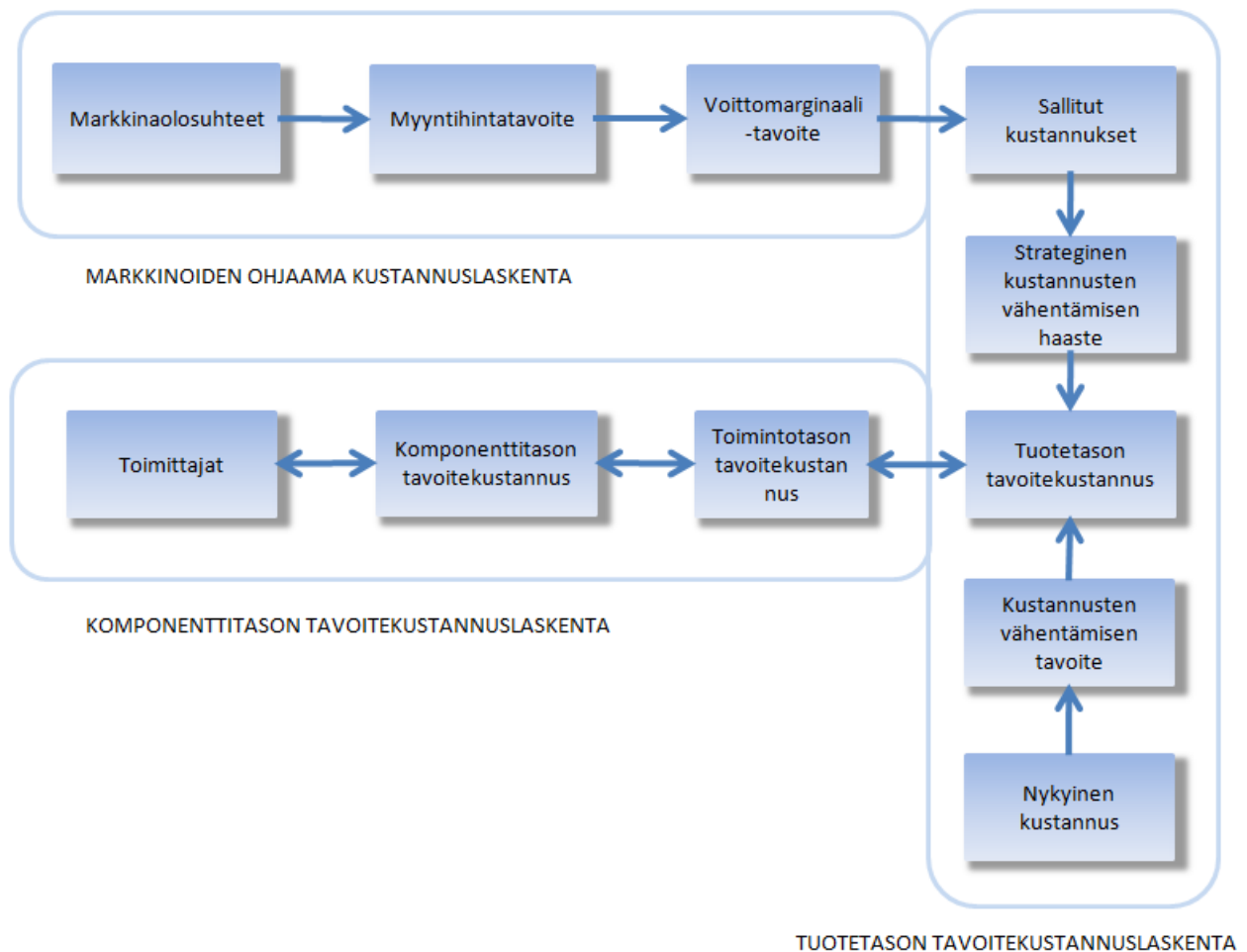
Uuden tuotteen tuotekustannuksiin voidaan parhaiten vaikuttaa jo suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheissa, jolloin tehdään päätöksiä esimerkiksi käytettävistä materiaaleista ja koneista. Kun tuotteen valmistus alkaa, on suurin osa kustannuksista jo sitoutunut. Tavoitekustannuslaskennalla vaikutetaan jo ennalta kustannusten muodostumiseen, mutta kustannusten alentaminen pyritään tekemään niin, ettei se heikennä asiakkaan saamaa lisäarvoa tuotteesta. Tavoitekustannuslaskenta on hyvin asiakaslähtöinen laskentatapa, ja jotkin lähteet puhuvatkin pelkän tavoitekustannuslaskennan sijaan tavoitekustannusten johtamisesta. Toisaalta tavoitekustannuslaskenta voidaan nähdä strategisena tekniikkana, jonka avulla yritys kontrolloi tulevaisuuden kassavirtoja ja voittoja (Cooper ja Slagmulder 1999, s. 23–33). (Järvenpää et al. 2001, s. 134)



Tavoitekustannuslaskennan lähtökohtana ovat asiakkaat. Siinä tuotteen hinta, laatu ja toiminnallisuus vaatimukset määritetään asiakkaan näkökulmasta (Kaplan ja Atkinson 1998, s. 224). Tavoitteena on analysoida tuotteen tai palvelun kaikki ominaisuudet ja saada niille jokin hinta, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Näiden ominaisuuksien yhteenlaskettu arvo on tuotteen lopullinen myyntihinta. Ominaisuuksien arvostamisessa käytetään vertailukohtana olemassa olevia tuotteita. Tässä tutkimuksessa asiakaslähtöisyys on erityisen tärkeää; asiakkaan tarpeet pyritään selvittämään esimerkiksi tutustumalla heihin paremmin tai teettämällä markkinointitutkimuksia. Tavoitekustannuslaskennassa asiakas tuodaankin vahvasti mukaan yrityksen tuotekehitysprosessiin. Toisaalta siinä korostuu myös yrityksen eri osastojen välinen yhteistyö; markkinointi-, tuotekehitys- ja johtohenkilöiden on toimittava yhdessä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. (Järvenpää et al. 2001, s. 134–135, 140–141)

## **4.2 Tavoitekustannuslaskentaprosessin vaiheet**

Kuvassa 10 on Robin Cooperin ja Regine Slagmulderin esittelemä malli tavoitekustannuslaskentaprosessista. Prosessi on jaettu kolmeen eri osaan: markkinoiden ohjaamaan kustannuslaskentaan sekä tuote- ja komponenttitasojen tavoitekustannuslaskentaan. Prosessi etenee siten, että ensin markkinoilta tulee asiakkaiden toivomuksia ja vaatimuksia uusista tuotteista ja niiden ominaisuuksista, joiden perusteella asetetaan tuotteen tai palvelun myyntihintatavoite. Seuraavaksi päätetään, kuinka suuri osa myyntihinnasta jää yritykselle katteeksi, eli asetetaan voittomarginaalitavoite. Tämä sanelee suoraan tuotteen valmistamiseksi sallitut kustannukset. Kokonainen tuote puolestaan valmistetaan halvemmalla, kun sen osien ja komponenttien valmistamisen kustannuksia vähennetään yksitellen. Kustannuspaineet siirretään siis prosessissa eteenpäin toiminnoille, komponenteille ja lopulta myös tavarantoimittajille. (Cooper ja Slagmulder 1999, s. 24–30)



Kuva 10. Tavoite kustannuslaskentaprosessi (mukaillen Cooper ja Slagmulder 1999, s. 32)

Prosessi palaa takaisin lähtöpisteeseensä samaa reittiä: ensin tavarantoimittajat antavat uudet kustannusarvionsa valmistavalle yritykselle, joka puolestaan laskee uudet omat kustannuksensa ja tekee mahdollisesti ehdotuksia, miten tuotetta muutetaan, jotta se voidaan valmistaa entistä halvemmalla. Asiakkaille tuotettava lisäarvo ei kuitenkaan saa heikentyä olennaisilta osilta, vaikka kustannuksia karsitaankin. Tavoite kustannusten laskenta on usein iteratiivinen prosessi, jossa lopullisen tuloksen saamiseksi voidaan tarvita useita kierron läpikäyntejä. (Cooper ja Slagmulder 1999, s. 24–27)

Tavoitteellinen kustannustaso saadaan yhtälöstä: myyntihinta - tavoite kate = sallitut kustannukset. Koska kustannusten karsiminen voi usein tarkoittaa myös joiden ominaisuuksien poistamista tai heikentämistä myytävässä tuotteessa, tulee tarkoin selvittää, mitkä ovat niitä asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia, joista he ovat halukkaita maksamaan. (Cooper ja Slagmulder 1999, s. 25) (Järvenpää et al. 2001, s. 135–137)

Tavoitekustannuslaskentaan on olemassa kolme eri lähestymistapaa: hintaperusteinen, kustannusperusteinen ja arvoperusteinen tavoitekustannuslaskenta. Hintaperusteinen lähestymistapa on näistä yksinkertaisin; siinä tavoitekustannus asetetaan vertailemalla omaa tuotetta markkinoilla oleviin kilpailijoihin ja niiden hintoihin. Kustannusperusteinen tavoitekustannuslaskenta tarkoittaa sitä, että tulevan tuotteen kaikki kustannukset määritellään mahdollisimman tarkasti etukäteen ja niiden päälle lasketaan voittomarginaali. Tämä ei kuitenkaan ole toiminut käytännössä kovin pitkiä aikoja, sillä se ei pakota toimittajia jatkuviin kustannusten laskuihin. Uudempi versio kustannusperusteisesta tavoitekustannuslaskennasta onkin asiakkaiden ja toimittajien yhteistyömalli, jossa suuret hankkijat pakottavat toimittajansa avaamaan kirjanpitonsa ostajan käyttöön saadakseen yksityiskohtaista kustannustietoa. Tällaista toimintamallia on käytetty esimerkiksi suurien autonvalmistajien johtamissa valmistusketjuissa ja -verkostoissa. Tässäkin toimintatavassa yhteistyö on erityisen tärkeää, jottei toimittajien tarvitse vääristää kustannustietojaan ja jotta turhaa ja tehotonta työtä pystytään oikeasti vähentämään eikä pelkästään syödä toimittajien voittomarginaaleja minimiin. Arvoperusteinen tavoitekustannuslaskenta puolestaan perustuu ajatukselle, että asiakkaalle tarjotaan juuri sellaista arvonlisäystä, kun hän odottaa. Tuotteista tulee entistä edistyksellisempiä, kun asiakkaiden vaatimukset kasvavat, mutta liian suuria teknisiä harppauksia pyritään välttämään. Arvoperusteinen tavoitekustannuslaskenta on kaikkein vaikein tapa toteuttaa käytännössä, eivätkä sitä ole vielä monet yritykset ottaneet omakseen. (Laseter 1998, s. 22)

## 5 ARVOPERUSTEINEN HINNOITTELU

Arvoperusteisessa hinnoittelussa selvitetään, minkä arvoisena kukin asiakas kokee yrityksen tuotteen tai palvelun. Suorite hinnoitellaan tämän asiakkaan kokeman arvon perusteella. Arvoperusteista hinnoittelua käytetään erityisesti tilanteissa, joissa yleistä hintatasoa ei tunneta ja tuotteen hinnan määrittäminen ja vertailu on vaikeaa. Arvoperusteinen hinnoittelu on vielä suhteellisen uusi hinnoittelumalli. (Hinterhuber 2008, s. 42) (Kulmala, s. 7)

Arvoperusteisessa hinnoittelussa on myös mahdollista käyttää markkinaperusteiseen hinnoitteluun sovitettua paremmuus-/heikkouslisää. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritys vertaa omaa tuotettaan tai palveluaan kilpailijoidensa vastaaviin ja muokkaa omaa hintatasoaan sen mukaan, minkä arvoisena asiakas todennäköisesti kokee tuotteen lisäominaisuudet tai puutteet. Eli lähtökohdaksi otetaan markkinoiden keskimääräinen hintataso. Hinta nousee, jos esimerkiksi suoritteen käyttöikä on pidempi, takuu parempi tai liitännäispalvelut kattavammat. Hintaa puolestaan laskevat esimerkiksi puutteelliset ominaisuudet, heikompi laatu ja pidempi toimitusaika. (Kulmala, s. 8)

Arvoperusteista hinnoittelua käytetään useimmin tilanteissa, joissa yrityksen suhde asiakkaaseen on vahva. Asiakkaan kokema arvo tietystä suoritteesta voi riippua myös voimakkaasti ajankohdasta. Esimerkiksi asiakkaan strategioiden konsultointi on lähes arvotonta tilanteessa, jossa asiakas on tyytyväinen strategiaansa. Toisaalta tilanteessa, jossa asiakkaalla menee huonommin ja se haluaa muuttaa strategiaansa, voi konsultointi olla erittäin arvokasta. (Kulmala, s. 9)

## 6 ASIAKAS SUORITUSKYVYN ANALYSOINTIJÄRJESTELMISSÄ

Suorituskyvyn mittaamisen suosio on kasvanut voimakkaasti sekä akateemisessa tutkimuksessa että käytännön sovelluksissa yritysten johtamisessa. Suorituskyvyn mittausjärjestelmät halutaan sitoa yritysten taloushallinnon muihin järjestelmiin kuten Just-In-Time-ajatteluun, laadunhallintaan ja toimintolaskentaan. Pelkkien taloudellisten mittareiden ohella on opittu myös ymmärtämään asiakastyytyväisyyden ja – uskollisuuden merkitys yrityksen menestymiselle pidemmällä tähtäimellä. Monissa mittaristoratkaisuissa on otettu asiakas tai asiakastyytyväisyys omaksi ulottuvuudekseen. Esimerkiksi kaikkein tunnetuimmassa suorituskykymittaristossa, Kaplanin ja Nortonin 1990-luvun alussa kehittämässä Balanced scorecard-ajattelussa, on asiakasmittarit omana osa-alueenaan. Suorituskykymittaristoa kehitettäessä tulisikin alusta asti ottaa asiakkaat vahvasti huomioon, jotta mittariston käytöllä voidaan parantaa asiakastyytyväisyyttä. (De Toni ja Tonchia 2001, s. 46–47) (Rantanen et al. 2007, s. 417)

Usein suorituskykymittaristo linkitetään tiiviisti yrityksen tuotannonohjausjärjestelmään, sillä nämä tukevat toisiaan. Reaaliaikaisten tulosten saamiseksi yrityksen asiakkaiden ja toimittajien kanssa voidaan siirtää tietoa EDI-yhteydellä. Tämä helpottaa ja nopeuttaa paitsi yrityksen omaa toimintaa myös lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakaslähtöisyyttä ja – tyytyväisyyttä voi parantaa myös tuomalla uudet tuotteet nopeammin markkinoille, luomalla tiiviimmän asiakassuhteen yhteistyön ja toimitussopimusten avulla ja kehittämällä uusia tuotteita, jotka on räätälöity asiakkaiden tarpeisiin sopiviksi. (De Toni ja Tonchia 2001, s. 58) (Kaplan ja Norton 2005, s. 175–176)

Toimitusten nopeus ja niiden luotettavuus ovat tärkeimpiä asiakastyytyväisyyden suorituskykymitareita. Luotettavuus, joustavuus ja sovittujen toimitusten toimittaminen asiakkaalle ajoissa vaikuttavat yksittäisen asiakkaan lisäksi myös koko markkinoiden saamaan kuvaan yrityksestä. Näiden ulospäin, suoraan asiakkaille, näkyvien mittareiden lisäksi nopeus ja tehokkuus ovat tärkeitä myös yrityksen sisäisissä prosesseissa. Mitä nopeammin tuote pystytään yrityksessä suunnittelemaan ja valmistamaan, sitä nopeammin asiakas saa sen ja sitä tyytyväisempi asiakas on. Silti asiakastyytyväisyyttä ja esimerkiksi asiakkaalle tarjottavan teknisen tuen määrää ei monissa yrityksissä mitata. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että niiden mittaaminen koetaan yrityksissä liian vaikeaksi. Toisaalta joissakin tapauksissa ei edes ole selvää, kuka tai ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Tällainen tilanne voi olla vaikkapa joissakin julkisen sektorin organisaatioissa. On selvää, että jos ei tiedetä,

kuka on organisaation asiakas, ei voida mitata asiakastyytyvää suuretta tai mitään muutakaan asiakkuuksiin liittyvää suuretta. (De Toni ja Tonchia 2001, s. 61–63, 65) (Rantanen et al. 2007, s. 424)

Tärkeimpiä asiakkuuksiin liittyviä mitattavia asioita ovat:

- markkinaosuus
- palvelun taso
- imago
- yhteistyö ja integraatio asiakkaiden kanssa
- kilpailukyky
- innovointikyky asiakkaiden tarpeisiin
- toimitusten luotettavuus

(Hudson et al. 2001, s. 1102)

Yleisimmin käytettyjä mittareita ovat puolestaan:

- asiakkaiden ongelmien määrä
- tuotteiden käyttöaste
- palvelun taso
- asiakaspalvelun nopeus
- asiakaspalautusten määrä
- valitusten määrä

(Hudson et al. 2001, s. 1107) (Kaplan ja Norton 2005, s. 176)

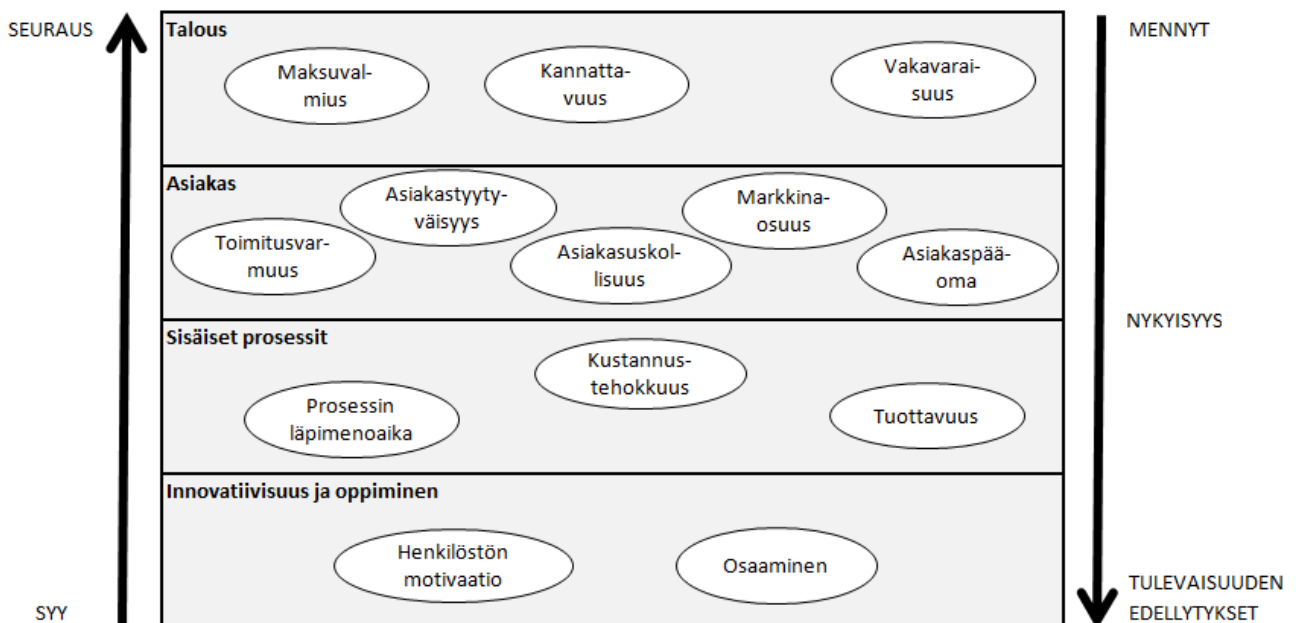
Monet suorituskykymittaristoon tarvittavat tiedot voidaan saada yrityksen sisältä, mutta erityisesti asiakasnäkökulman mittarit vaativat myös ulkoisia selvityksiä. Yrityksen on tärkeää selvittää, mitä asiakkaat tarkalleen ottaen haluavat, sillä eri asiakkaat saattavat tarkoittaa eri asioita puhuessaan samoilla termeillä. Asioita on katsottava asiakkaan silmin ja monet yritykset hyödyntävätkin ulkopuolisia palveluntarjoajia, jotka teettävät asiakkailla erilaisia puolueettomia kyselyitä ja tutkimuksia. (Kaplan ja Norton 2005, s. 175–176)

Palvelun laadun mittareina voidaan käyttää vaikkapa hyvityslaskujen määrää tai ajoissa toimitettujen tilausten osuutta kaikista tilauksista. Asiakassuhteen luonnetta ja nopeutta kuvaavat esimerkiksi nopeiden toimitusten, EDI-yhteydessä olevien asiakkaiden ja erilaisten yhteistyöprojektien määrät. Imagoa voidaan arvioida sen arvonkehityksen avulla tai asiakkaiden antamien vastausten perusteella. (Järvenpää et al. 2001, s. 203)

## 6.1 Balanced scorecardin asiakasnäkökulma

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa Balanced scorecard-ajattelun, josta on tullut viime vuosina yksi tärkeimmistä uusista johdon laskentatoimen työkaluista. Balanced scorecardin eli tasapainotetun suorituskykymittariston avulla mitataan yrityksen suorituskykyä paitsi vanhaan tapaan taloudellisin mittarein myös muilla, ei-taloudellisilla mittareilla. Siitä on todettu olevan paljon hyötyä yrityksen johtamisessa, sillä sen avulla voidaan saada näkyviin yhteen raporttiin kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät ja kriittisimmät tunnusluvut. Tasapainotetussa suorituskykymittaristossa on neljä näkökulmaa: taloudellinen, asiakkaan, sisäisten prosessien ja kasvun ja oppimisen näkökulma. Asiakkaiden merkitys tulee siis vahvasti esille. (Kaplan ja Norton 2005, s. 172–174)

Kuvassa 11 on kuvattu Balanced scorecardin ulottuvuuksien linkittyminen toisiinsa. Kuvaan on sisällytetty myös eri ulottuvuuksiin liittyviä keskeisimpiä mitattavia asioita. Innovatiivisuus ja oppiminen mahdollistavat tehokkaat sisäiset prosessit, joilla voidaan tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Tätä kautta syntyy myös yrityksen taloudellinen menestys. Taloudelliset mittarit kuvaavat mennyttä aikaa, kun taas innovatiivisuuden ja oppimisen mittarit keskittyvät tulevaisuuden toimintaedellytyksiin. Asiakas- ja sisäisten prosessien mittarit sijoittuvat ajallisesti näiden väliin. Asiakasnäkökulma linkittyy siis vahvasti myös muihin suorituskyvyn osa-alueisiin. Balanced scorecardissa ymmärretään asiakkaan merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen pidemmällä aikavälillä. (Rantanen 2008, s. 10, 63)



Kuva 11. Balanced scorecardin ulottuvuuksien linkittyminen toisiinsa (mukaillen Rantanen 2008, s.10, 63)

Balanced scorecardin asiakasnäkökulman mittareiden avulla on tarkoitus selvittää, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen (Kaplan ja Norton 2005, s. 174). Asiakasnäkökulman mittarit voidaan luokitella kahteen eri sarjaan. Ydinmittarit ovat sellaisia yleisiä mittareita, joita tarvitaan lähes kaikissa yrityksissä. Ne kuvaavat asiakkaan tuloksetekokykyä yritykselle ja niiden avulla nähdään, onko asiakkaalle pystytty luomaan riittävästi lisäarvoa, jotta yritys voi hyötyä asiakkaasta. Toisen kategorian mittarit ovat puolestaan sellaisia, jotka liittyvät kunkin liiketoiminnan erityispiirteisiin ja niiden mittaamiseen. Asiakkaalle tuottavat arvoa tuotteen tai palvelun edullinen tai oikea hinta, laatu ja muut ominaisuudet, joita ei ole kilpailijoiden vastaavissa tuotteissa, asiakassuhteet sekä yrityksen tai sen tuotteiden tai palveluiden hyvä imago. Nämä muodostavat perustan asiakastyytyväisyydelle. Asiakastyytyväisyyskyselyillä on erittäin tärkeä rooli asiakkaiden ominaisuuksien, kuten mieltymysten, maksuhalukkuuden ja muoti-ilmiöiden selvittämisessä. Asiakastyytyväisyyskyselyillä voidaan muun muassa selvittää, mitä mieltä asiakas on yrityksen hintatasosta tai laadusta suhteessa kilpailijoihin. Jos asiakkaiden mielestä esimerkiksi hinta on hyvin korkea, tulisi miettiä, voitaisiinko hinnan alentamisella saada mahdollisesti enemmän liikevaihtoa ja voittoa yritykselle. (Järvenpää et al. 2001, s. 202–203)

Nykyään monien yritysten missiona on tuottaa asiakkailleen mahdollisimman paljon lisäarvoa. Balanced scorecard vaatii käyttäjältään mittareita ja lukuja, jotka helpottavat tämän mission toteuttamista. Asiakkaiden vaatimukset on tapana jakaa neljään kategoriaan: aika, laatu, suorituskyky ja palvelutaso sekä kustannusvaatimukset. Ajallisista mittareista yksi tärkeimmistä on läpimenoaika. Sillä mitataan aikaa, joka yritykseltä kuluu asiakkaan vaatimusten täyttämiseen. Läpimenoajalla voidaan tarkoittaa jo olemassa olevan tuotteen toimitusaikaa asiakkaalle tai aikaa, joka kuluu asiakkaan tilauksesta uuden tuotteen markkinoille tuomiseen. Laatumittareille mitataan esimerkiksi asiakkailta palautuneiden tuotteiden vikojen määrää tai yksinkertaisesti yrityksen toimitusvarmuutta, eli ajallaan toimitettujen tilausten osuutta kaikista tilauksista. Suorituskyvyn ja palvelutason mittarit kertovat, kuinka hyvin yritys on onnistunut luomaan lisäarvoa asiakkailleen. (Kaplan ja Norton 2005, s. 175)

Asiakaslähtöisyys voi tulla esiin myös muissa Balanced scorecardin näkökulmissa, ja parantamalla asiakasnäkökulman mittareiden antamia tuloksia saadaan usein positiivisia vaikutuksia myös muihin suorituskyvyn osa-alueisiin. Tasapainotetussa suorituskykymittaristossa kaikki osa-alueet ovat kytköksissä toisiinsa ja muutostoihenteet vaikuttavat lähes aina useampaan kuin yhteen osa-alueeseen. (Kaplan ja Norton 2005, s. 176)



Balanced scorecardin käyttöönotto ja soveltaminen ovat yksilöllisiä yrityskohtaisia prosesseja, sillä eri yrityksissä mittaristoa hyödynnetään hieman eri tarkoituksiin ja mitattavat asiat vaihtelevat paljon yrityksittäin. Esimerkkinä kaksi pro gradu-tutkielmaa, joissa on rakennettu kahdelle erityyppiselle yritykselle Balanced scorecard-mittaristo. Jarkko Salon (2000, s. 69–70) Leonia Back Office Oy:lle rakentamassa suorituskykymittaristossa on asiakasnäkökulmassa vain kolme eri mittaria: asiakastyytyväisyys koetaan yrityksessä erittäin tärkeäksi ja sitä mitataan kahdella eri mittarilla; vuosittain toteutettavalla asiakastyytyväisyyskyselyllä sekä account managereiden asiakastapaamisista keräämällä tiedolla asiakkaiden tyytyväisyydestä. Lisäksi yrityksessä halutaan tarkkailla asiakaskontaktien määrää mittaamalla asiakastapaamisten ja – kontaktien määrää kuukaudessa. Leonia Back Office on ollut mittariston rakennushetkellä vuonna 2000 nopeasti kasvava yritys ja mittarit on haluttu pitää varsin yksinkertaisina. Mittariston rakennusvaiheessa yrityksessä harkittiin myös esimerkiksi asiakastapaamisten laadun mittaamista, sillä nyt pelkkä määrän mittaaminen ei välttämättä johda toivottaviin lopputuloksiin. Kontaktien laatua olisi ollut kuitenkin vaikea mitata, joten sitä ei otettu mukaan mittaristoon ensimmäisessä vaiheessa.

Timo Kaljunen (2000, s. 79) puolestaan suunnitteli omassa pro gradu-tutkielmassaan tasapainotetun suorituskykymittariston Stora Enso Packaging Oy:lle. Siinä asiakasnäkökulman mittareita on yhteensä viisi: asiakastyytyväisyys, A+ -asiakkaiden määrä, myytyjen koneiden lukumäärä, läpimenoaika ja markkina-asema. Eli ainoa yhteinen asiakasnäkökulman mittari näissä kahdessa yrityksessä on asiakastyytyväisyys, mutta sitäkin mitataan eri tavoin.

## 6.2 Asiakas muissa suorituskyvyn mittausjärjestelmissä

Balanced scorecardin lisäksi on olemassa lukuisia muitakin yrityksen suorituskyvyn mittaamiseen ja analysointiin tarkoitettuja järjestelmiä, joissa asiakas otetaan huomioon. The Performance Prism – analysointijärjestelmä korostaa muiden sidosryhmien merkitystä osakkeenomistajien lisäksi. Eli siinä voidaan keskittyä vielä Balanced scorecardia enemmän asiakkaisiin, heidän tarpeidensa ja halujensa tyydyttämiseen ja tyytyväisenä pitämiseen. The Performance Prism ei ole kuitenkaan saavuttanut laajaa suosiota, vaan se on jäänyt selkeästi Balanced scorecardin varjoon. (Rantanen 2008, s. 66–67)

Myös suorituskykymatriisi, suorituskykypyramidi, SAKE-sovellus ja dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä huomioivat asiakkaan tarpeita, joskaan eivät välttämättä yhtä perusteellisesti kuin esimerkiksi Balanced scorecard. (Rantanen 2008, s. 68–75) Myös suorituskykypyramidissa, integroidussa dynaamisessa suorituskykymittaristossa (IDPMS), integroidussa suorituskykyrun-

sa (IPMF), integroidussa suorituskykymittaristossa (IPMS), Cambridgen suorituskyvyn mittaristossa (CPMP), integroidussa mittausmallissa (IMM) ja pienten yritysten suorituskyvyn mittaristorungossa (FSBPM) huomioidaan asiakastyytyväisyys, mutta mikään näistä ei ole saavuttanut yhtä suurta suosiota ja huomiota kuin *Balanced scorecard* (Hudson et al. 2001, s. 1102–1103).

## **7 MENETELMIEN VAHVUUKSIA JA HEIKKOUKSIA**

Edellä olevissa kappaleissa on esitelty eri asiakaslaskentamenetelmiä ja niiden käyttöä. Taulukkoon 3 on kerätty tärkeimpiä menetelmien vahvuuksia ja heikkouksia sekä pohdittu hieman niiden tulevaisuutta. Kaikki yritykset ovat erilaisia ja yksilöllisiä ja jokaisen tulee valita omaan käyttöönsä ja toimintaympäristönsä sopivimmat laskentamenetelmät. Kaikkien menetelmien käyttäminen ei ole välttämättä tarpeellista, mutta nykyisessä globaalissa kilpailuympäristössä asiakkaat on otettava johtamisessa aiempaa paremmin huomioon. Tähän tarvitaan luotettavaa ja relevanttia tietoa asiakkaista. Tämän tiedon tuottamiseen voidaan käyttää valikoiden, soveltaen ja yhdistellen esiteltyjä menetelmiä. Useimmille yrityksille on järkevintä lähteä liikkeelle asiakkaiden tai asiakasryhmien kannattavuuden laskemisesta. Yrityksen johtamisessa on joka tapauksessa määritettävä lähtötilanne, josta lähdetään kehittämään toimintaa, ja tähän asiakaskannattavuuslaskenta sopii hyvin.

Taulukko 3. Asiakaslaskentamenetelmien vahvuuksia ja heikkouksia

	Vahvuudet	Heikkoudet	Tulevaisuus/muuta
A asiakaskannattavuus- laskenta	Konkreettinen menetelmä, perustuu faktoihin	Tarkat laskut edellyttävät toimintolaskentaa	Yleisimmin käytössä nyt ja tulevaisuudessa
	Helppokäyttöinen	Perustuu vain historiatietoihin	
	Soveltuu hyvin kannattavuuden parantamiseen	Suuri asiakasmäärä vaikea käsitellä	
	Saadaan selville asiakaskantaan liittyviä riskejä	Riippuvainen segmentoinnin hyvyydestä (asiakassegmenttien kannattavuuslaskenta)	
	Kannattavuuden muodostumisen ymmärtäminen		
A siakkaiden arvostaminen varoina	Lisää asiakaslähtöisyyttä	Omien toimenpiteiden yliarviointi mahdollista	Uusi laskentatapa, vaatii vielä kehitystä
	Mahdollistaa asiakkaiden käsittelyn pääomina	Asiakaspääomien vertailu eri yritysten kesken vaikeaa	Vähän käytetty
	Mahdollistaa asiakkaisiin tehtävien panostusten käsittelemisen investointeina	Perustuu subjektiivisiin arvioihin	
	Kokonaisvaltainen menetelmä	Yllättävien ympäristön muutosten huomioiminen vaikeaa	
	Suuntaa pitkäjänteiseen ajatteluun (tulevaisuus)	Vaikea laskea	
Soveltuu yritysten arvon määrittämiseen			
Voidaan huomioida asiakkaiden strateginen arvo			
Tavoitekuistannus- laskenta	Iteratiivinen lähestymistapa johtaa jatkuvaan kehittämiseen	Voidaan yliarvioida tuotteen ominaisuuksia	Eryteisesti valmistavaan teollisuuteen
	Lisää yhteistyötä toimitusketjussa	Vaikea huomioida ja ennakoita yleiskustannuksia	Voidaan soveltaa myös palveluyrityksiin
	Asiakas mukana tuotekehityksessä	Laatu voi kärsiä, jos karsitaan liikaa kustannuksia	Käyttö lisääntyyne tulevaisuudessa
	Siirtyminen teknologialähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen		
	Kustannusten määrittäminen konkreettista		
Voidaan yhdistää elinkaarilaskentaan			
Arvoperustel- nen hinnoittelu	Ottaa huomioon asiakkaan näkökulman	Tietoa asiakkaan kokemasta arvosta vaikea saada ja tulkita	Käyttömahdollisuudet rajalliset
	Suora yhteys asiakkaaseen	Voi johtaa suhteettoman korkeisiin hintoihin	Ei laajassa käytössä
		Asiakkaan kokemaa arvoa ei tiedetä, vaatii neuvotteluita	
Suorituskykyymmittärisojen asiakasnäkökulmat	Helpottaa strategisten päätösten vientiä operatiiviselle tasolle	Mittaaminen vaikeaa	Balanced scorecard käytetyin
	Saadaan konkreettista tietoa lukuina	Mittareiden luotettavuus?	Nyt jo laajassa käytössä
	Voidaan liittää kaikkiin muihin asiakaslaskentamenetelmiin	Asiakastytyväisyyden ja -uskollisuuden suhde asiakaskannattavuuteen epäselvä	Käyttö lisääntyyne tulevaisuudessa
	Lisää asiakaslähtöisyyttä koko yrityksessä	Liiallinen yksinkertaistaminen riskinä	Monipuolisuutta ja tasapainoa kehitettävä
	Selkeä väline tavoitteiden viestimiseen	Aikahorisontin huomioiminen riittävän pitkälle tulevaisuuteen vaikeaa	
Liittää asiakasnäkökulman muihin suorituskyvyn osa-alueisiin			

## 7.1 Asiakaskannattavuuslaskenta

Asiakaskannattavuuden laskenta on hyvin konkreettinen laskentamenetelmä ja se perustuu historian faktoihin. Asiakaskannattavuudet ovat yleensä melko helppo laskea ja ehkä juuri siksi asiakaskan-

nattavuuslaskennasta on tullut suosituin ja yleisimmin käytössä oleva asiakaslaskentamenetelmä. Sen avulla on helppoa löytää kannattamattomat asiakkaat, joiden ostokäyttäytymistä pyritään muuttamaan kannattavammaksi tai pääsemään kaikkein kannattamattomimmista asiakkaista eroon. Näin voidaan parantaa yrityksen kokonaiskannattavuutta. Asiakaskannattavuuslaskennalla saadaan myös esille yrityksen asiakaskantaan liittyviä riskejä, kun nähdään asiakaskannattavuuden muodostuminen asiakkaittain. Tällä hetkellä asiakaskannattavuuslaskenta on käytössä monissa yrityksissä, mutta sen käyttö tulee varmasti lisääntymään jatkossa, sillä edelleen suuri osa yrityksistä tarkastelee kannattavuutta vain tuotteittain.

Tarkka asiakaskannattavuuslaskenta edellyttää käytännössä aina toimintolaskennan käyttöä, sillä muuten kustannusten kohdistaminen eri asiakkaille on yleensä epätarkkaa. Riippuvuus toimintolaskennasta onkin menetelmän selkeä heikkous, sillä toimintolaskenta ei sovellu kaikkiin organisaatioihin tai se voi olla liian raskas tai kallis ylläpitää. Toisaalta asiakaskannattavuuslaskentaa voidaan soveltaa ilman toimintolaskentaakin, jolloin johtamisen tueksi voidaan saada ainakin suuntaantavaa tietoa. Toinen asiakaskannattavuuslaskennan ongelma liittyy suurten asiakasmäärien käsittelyyn. Suurille asiakasmäärille ei voida laskea asiakaskohtaista kannattavuutta, vaan on tyydyttävä segmenttikohtaiseen tarkasteluun. Tällaisessa tapauksessa on luonnollista, että tarkastelu on voimakkaasti sidoksissa segmentoinnin onnistumiseen. Pahimmassa tapauksessa segmenttien sisäiset kannattavuuserot voivat olla suuret, jolloin segmentteihin voi sisältyä runsaastikin kannattamattomia asiakkaita, jotka eivät tule tarkastelussa näkyviin. Kolmas merkittävä asiakaskannattavuuslaskennan heikkous on sen pohjautuminen vain historiatietoon, sillä aiempi kannattavuus ei välttämättä johda kannattavuuteen tulevaisuudessa. Esimerkiksi vasta hankittu uusi asiakas voi näyttää aluksi kannattamattomalta, ja mikäli siitä luovutaan kannattavuuslaskennan jälkeen, voidaan menettää asiakkaan tulevat kassavirrat. Todellisuudessa asiakas voisi tulevaisuudessa kuolettaa hankintakustannukset ja muodostua kannattavaksi.

## **7.2 Asiakkaiden arvostaminen varoina**

Asiakkaiden arvostaminen varoina on vielä varsin uusi laskentamenetelmä ja se vaatii kehitystä, sillä nykyisellään se ei ole saavuttanut suurta suosiota. Menetelmästä voi kuitenkin olla myös merkittävää hyötyä yritykselle. Asiakkaiden varoina arvostamisen keskeisin hyöty on yrityksen asiakaslähtöisyyden lisääminen, ja sen avulla asiakkaita voidaan käsitellä pääomina ja asiakkaisiin tehtäviä panostuksia investointeina. Menetelmä on hyvin kokonaisvaltainen ja se suuntaa johtamista pitkäjänteiseen ajatteluun ja tulevaisuuteen. Asiakaspääomien arvottaminen helpottaa ymmärtämään, että asiakkaisiin tulee panostaa maksimaalisen tuoton saamiseksi. Yrityskaupoissa on usein kyse asiak-

kaiden ostamisesta, joten asiakkaiden arvostamisella voidaan saada selville myös yrityksen arvo. Asiakkaiden arvottamisen avulla voidaan huomioida myös asiakkaiden strateginen arvo, eli esimerkiksi suurella asiakkaalla saattaa olla merkittävä referenssiarvo yritykselle, vaikkei se yksin kovin kannattava olisikaan.

Asiakkaiden arvottamisen suurin ongelma on menetelmän perustuminen subjektiivisiin arvioihin tulevaisuudesta. Esimerkiksi yritys voi yliarvioida omien asiakaspääomaa kasvattavien toimien vaikutusta tai vertailtaessa erilaisten toimenpiteiden vaikutusta asiakaspääomaan voivat yrityksen sisällä eri henkilöt yliarvioida, suosia tai vääristellä jonkin vaihtoehdon vaikutusta henkilökohtaisen hyödyn saamiseksi. On helppoa kuvitella vaikkapa tilanne, jossa tuotannosta, markkinoinnista ja henkilöstöstä vastaavien johtajien näkemykset eroavat toisistaan. Merkittävä ongelma on myös se, että tulevaisuuden ennustaminen on aina epätarkkaa, ja yllättävien ympäristön muutosten huomioiminen voi olla lähes mahdotonta. Esimerkiksi nykyisen finanssikriisin ennustaminen ja huomioiminen vuosi sitten olisi ollut erittäin vaikeaa, mutta sillä on kiistämättä ollut suuri vaikutus asiakaspääomiin. Myös asiakaspääomien vertailu eri yritysten kesken on hankalaa, koska yritykset varmasti arvioivat asiakaspääomiaan eri tavoin, vaikka ne käyttäisivät samaa menetelmääkin. Asiakkuuksien arvottamiseen liittyy vielä monia haasteita, ja on vaikea arvioida, tuleeko se yleistymään jatkossa.

### **7.3 Tavoitekustannuslaskenta**

Tavoitekustannuslaskennan tärkein hyöty on se, että siinä tuotteen hinta, laatu ja toiminnalliset vaatimukset määritetään asiakkaan näkökulmasta. Onnistuessaan tavoitekustannuslaskenta karsii suoritteesta kaikki turhat ominaisuudet pois ja jättää jäljelle vain ne, joista asiakas on valmis maksamaan. Tällöin asiakkaalle toimitetaan optimaalinen arvonlisäys eikä yritys käytä suoritteiden valmistamiseen ylimääräisiä resursseja. Tavoitekustannuslaskennan etuna on myös iteratiivinen lähestymistapa, joka johtaa pitkällä aikavälillä jatkuvaan kehittämiseen sekä tuoteparannuksissa että kustannusten karsimisessa ja tehokkuuden lisäämisessä. Parhaimmillaan tavoitekustannuslaskenta kehittää myös yhteistyötä toimitusketjussa, mikäli yksi suuri valmistaja ei alista liikaa toimittajia. Tavoitekustannuslaskenta on hyvin asiakasystävällinen toimintatapa, sillä siinä asiakas otetaan mukaan tuotekehitykseen. Menetelmän avulla monet yritykset siirtyvätkin teknologialähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, kun asiakkaiden mielipiteitä ja tarpeita kuunnellaan jo uuden tuotteen suunnitteluvaiheessa. Tavoitekustannuslaskennassa kustannukset määritetään varsin konkreettisesti ennen sen valmistamista, joten se sopii hyvin tulevaisuuden kassavirtojen ennustamiseen. Yhdistämällä tavoitekustannuslaskenta elinkaarilaskentaan voidaan saada entistä suurempia hyötyjä.

Tavoitekustannuslaskennassa on kuitenkin myös haittapuolia; tuotteiden tai palveluiden laatu voi kärsiä, jos kustannuksia karsitaan liikaa ja yleiskustannusten huomioiminen ja ennakoiminen voi olla todella vaikeaa. Esimerkiksi pienikin muutos tuotteen käytettävyydessä huonompaan suuntaan voi aiheuttaa suuria kustannuksia yrityksen asiakaspalvelulle tulevaisuudessa, mutta näitä kustannuksia ei välttämättä osata ottaa huomioon riittävän ajoissa. Vaarana on myös, että yritys yliarvioi omien tuotteidensa ominaisuuksien arvoa. Asiakkaat eivät välttämättä osaa arvostaa esimerkiksi tuotteen hienoa muotoilua yhtä paljon kuin yritysjohto kuvittelee.

Tavoitekustannuslaskenta soveltuu parhaiten valmistavaan sarjatuotantoteollisuuteen, mutta sitä voidaan tarvittaessa soveltaa myös esimerkiksi palveluyrityksiin ja pienempien valmistuserien tuotantoon. Tulevaisuudessa tämänkin asiakaslaskentamenetelmän käyttö lisääntynee alati kiristyvän kilpailun vuoksi.

## **7.4 Arvoperusteinen hinnoittelu**

Arvoperusteinen hinnoittelu luo suoran yhteyden asiakkaisiin ja ottaa siten hyvin huomioon asiakkaan näkökulman. Toimintatapa vaatii usein läheistä yhteistyötä yrityksen ja asiakkaan välillä. Tietoa asiakkaan kokemasta arvosta voi olla kuitenkin vaikeaa saada ja arvo saattaa vaihdella merkittävästi tilanteesta ja asiakkaasta riippuen. Hinnoittelu vaatiikin usein tiiviitä neuvotteluita asiakkaan kanssa. Arvoperusteinen hinnoittelu voi myös johtaa suhteettoman korkeisiin hintoihin tietyissä tilanteissa. Arvoperusteisen hinnoittelun käyttömahdollisuudet ovat varsin rajalliset, eikä se ole laajassa käytössä.

## **7.5 Suorituskykymittaristojen asiakasnäkökulmat**

Suorituskykymittaristojen asiakasnäkökulmien tärkein etu on niiden yrityksille antama konkreettinen tieto asiakkaista lukuina. Lukujen avulla puolestaan voidaan helpottaa yrityksen johdon päätöksentekoa. Suorituskykymittaristot sitovat usein yhteen kaikki yrityksen laskentajärjestelmät ja ne yhdistävät siten asiakaslaskennan myös yrityksen muihin järjestelmiin. Suorituskykymittaristoon valittavien mittareiden avulla yritysjohtoon on helppo viestittää tärkeimmät tavoitteet kaikille yrityksen työntekijöille. Näin asiakaslähtöisyyttä voidaan lisätä koko yrityksessä. Yksi suorituskykymittaristojen etu on strategisten päätösten tuominen käytännön operatiiviselle tasolle.

Suorituskyvyn mittaaminen ei välttämättä ole yksiselitteistä, ja erityisesti asiakasnäkökulman mittarit ovat usein ei-taloudellisia ja niiden asteikot ja arvosanat voivat olla hyvin keinotekoisia. Tämä voi heikentää myös mittareiden luotettavuutta, mikäli jonkin mittarin arvon sanelee esimerkiksi suoraan tietyn yrityksen työntekijän mielipide. Heikkoutena on myös useimmin mitattavien asiakastytyväisyyden ja – uskollisuuden epäselvä tai heikko yhteys asiakaskannattavuuteen. Tyytyväisinkään asiakas ei aina välttämättä ole kannattava mikäli tyytyväisyys johtuu esimerkiksi matalasta hinnasta. Mittaamisen yksinkertaisuus ja tiedon saamisen helppous ovat usein ristiriidassa kokonaisvaltaisen asiakasmittaamisen kanssa. Tasapuolinen mittaristo vaatii asiakasnäkökulmassakin useita mittareita, mutta johtamisen kannalta taas pitäisi pyrkiä mahdollisimman yksinkertaiseen mittaristoon. Esimerkiksi tilanteessa, jossa mitataan asiakastytyväisyyttä, -säilyvyyttä ja markkinaosuutta on riskinä, ettei kannattamattomista asiakkaista haluta luopua. Lisäksi myös aikahorisontin huomioiminen riittävän pitkälle tulevaisuuteen voi koitua ongelmaksi.

Selvästi suurimman suosion saavuttanut suorituskykymittaristo on Balanced scorecard. Se on jo nyt laajassa käytössä monilla aloilla. Tulevaisuudessa kehittämistä on etenkin mittaristojen monipuolisuudessa ja tasapainoisuudessa. Suorituskyvyn mittaaminen yleistyneenä tulevaisuudessa myös pienemmissä ja julkisen puolen organisaatioissa.



## 8 YHTEENVETO

Asiakkaiden merkitys on korostunut viime vuosikymmeninä merkittävästi, yritysten siirryttyä tuotelahtoisesta toimintatavasta asiakasohjautuvampaan suuntaan. Asiakaslähtöisyydestä on tullut päivän sana, johon kaikki yritykset pyrkivät. Johdon laskentatoimen näkökulmasta asiakaslähtöisyyteen pyritään tietysti asiakaslaskennalla ja sen merkitys onkin kasvanut voimakkaasti parin viime vuosikymmenen aikana. Asiakaslaskentajärjestelmät ovatkin kehittyneet viime vuosina nopeasti. Asiakaslaskentaa voidaan käyttää hyväksi johdon päätöksenteon tukena ja erityisesti strategisissa päätöksissä, resurssien allokoinnissa sekä yrityksen yleisessä kehittämisessä. Aiheesta on kirjoitettu paljon, mutta tieto on kuitenkin yhä hajanaista.

Keskeisimpiä asiakastiedon tuottamisen ja analysoinnin menetelmiä ovat asiakaskannattavuusanalyysi, asiakkaiden ja asiakasryhmien arvottaminen varoina, tavoitekustannuslaskenta, arvoperusteinen hinnoittelu sekä suorituskykymittaristojen asiakasdimensiot. Kaikki yritykset ovat erilaisia, ja jokaisen yrityksen tulisi valita omaan käyttöönsä ja toimintaympäristöönsä sopivimmat menetelmät. Eniten asiakaslaskennasta saadaan hyötyä, kun se integroidaan osaksi yrityksen muita tietojärjestelmiä.

Asiakaskannattavuuksia on laskettu jo pitkään yritysten taloushallinnossa ja asiakaskannattavuuslaskelmat ovatkin eniten käytetty asiakkuuksiin liittyvä johdon laskentatoimen menetelmä. Nykyisin toimintolaskenta on vahvasti sidoksissa asiakaskannattavuuslaskentaan, sillä sen avulla saadaan helpommin kohdistettua kustannukset tarkasti. Monien laskentatapojen ongelmana on niiden pohjautuminen historiatietoihin, kun tärkeämpää olisi miettiä tulevaisuuden tapahtumia. Tulevaisuuden kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi arvottamalla asiakaspääomia. Asiakaspääomien arvottamisessa keskeistä on asiakkaiden tulevien kassavirtojen ennakointi. Tärkeää on ymmärtää asiakkaiden arvo yrityksen pääomana, johon on investoitava maksimaalisen tuoton saavuttamiseksi. Asiakaskannattavuuden kokonaisvaltaiseen johtamiseen on olemassa useita eri malleja, joissa yhteistä on nykyisen ja tulevan asiakaskannattavuuden yhdistäminen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi yhdistämällä asiakaskannattavuuslaskenta ja asiakkaiden arvottaminen.

Tavoitekustannuslaskennan käyttö on yleistynyt viime aikoina paljon ja sitä käytetään erityisesti valmistavissa teollisuusyrityksissä. Sillä pyritään vaikuttamaan tulevaisuuden kustannuksiin ja asiakkaalle pyritään tarjoamaan optimaalinen arvonlisäys. Arvoperusteisessa hinnoittelussa puolestaan määritetään asiakkaan kokema arvo ja hinnoitellaan tuotteet sen mukaisesti. Se lisää asiakaslähtöisyyttä hinnoittelussa.

Myös yritysten suorituskyvyn mittaaminen on noussut pinnalle Balanced scorecardin myötä. Suorituskykymittaristojen asiakasnäkökulmien avulla pyritään saamaan konkreettisia lukuja yrityksen asiakkuuksista. Mittaristoa rakennettaessa on tärkeää luoda siitä tasapainoinen, relevantti ja oikeita asioita mittaava järjestelmä, jolla pystytään viestimään yrityksen tavoitteita koko henkilöstölle.

Asiakaslaskentamenetelmillä on omat vahvuudet ja heikkoudet, ja yrityksen pitää miettiä tarkasti, minkä menetelmien avulla se pystyy kehittämään riittävästi relevanttia tietoa päätöksenteon tueksi. Laskentamenetelmillä on pystyttävä mahdollistamaan yrityksen kehittyminen tulevaisuudessa yhä asiakaslähtöisemmäksi ja kannattavammaksi.

## LÄHTEET

Collings D., Baxter N. 2005. Valuing customers. *BT Technology Journal*. Vol 23, nro 3, s. 24-29.

Cooper R., Kaplan R. S. 1991. Profit priorities from activity-based-costing. *Business Harvard Review*. Vol. 69, nro 4, s. 130-135.

Cooper R., Slagmulder R. 1999. Develop Profitable New Products with Target Costing. *Sloan Management Review*. Summer 1999. s. 23-33.

De Toni A., Tonchia S. 2001. Performance measurement systems: Models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, nro 1/2, s. 46-70.

Epstein M.J., Friedl M., Yuthas K. 2008. Managing Customer Profitability. *Journal of Accountancy*. Vol 206, nro 12, s. 54-59.

Guilding C., McManus L. The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 27, nro 1-2, s. 45-59.

Gupta S., Hanssens D., Hardie B., Kahn W., Kumar V., Lin N., Sriram N. 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, Vol. 9, marraskuu 2006, s. 139-155.

Gupta S., Lehmann D. 2003. Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*. Vol 17, Talvi 2003, s. 9-24.

Gupta S., Lehmann D., Stuart J. 2004. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*. Vol. 41, helmikuu 2004, s. 7-18.

Hellman K., Värilä S. 2009 *Arvokas asiakas: Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen*. Hämeenlinna, Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1353-7. s. 224.

Hinterhuber A. 2008. Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of business strategy*. Vol. 29, nro 4, s. 41-50.

Hudson M., Smart A., Bourne M. 2001. Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, nro 8, s. 1096–1115.

Järvenpää M., Partanen V., Tuomela T-S.: *Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet*. 2001. Helsinki. Edita. ISBN 951-37-3412-9. s. 359

Kaljunen T. 2000. *Balanced scorecard –mittaristo strategisena ohjaustyökaluna konserniympäristössä*. Case: Stora Enso Packaging Oy. Lahti. Pro gradu-tutkielma. s. 91.

Kaplan R.S., Atkinson A.A. 1998. *Advanced Management Accounting*, 3. painos. New Jersey, Prentice Hall Inc. ISBN 0-13-080220-4. s. 798.

Kaplan R. S., Norton D. P. 2005. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard business review. Vol. 83, nro 7/8, s. 172 -180.

Kulmala H. I. *Hinnoittelu – mitä se on käytännössä?* [verkkójulkaisu]. [viitattu 14.4.2009]. Saatavissa: <[http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu\\_stateoftheart.pdf](http://www.vtt.fi/proj/leanver/files/hinnoittelu_stateoftheart.pdf)> s. 1-15

Kumar V., Lemon K., Parasuraman A. 2006. *Managing Customers for Value: An Overview and Research Agenda*. *Journal of Service Research*, Vol. 9, marraskuu 2006. s. 87-94.

Kumar V., Morris G. 2007. *Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, kesä 2007, s. 157-171.

Laseter T. M. 1998. *The Ins and Outs of Target Costing*. *Purchasing Buylines*, March 12, 1998, s. 22-23.

Rantanen H., Kulmala H. I., Lönnqvist A., Kujansivu P. 2007. *Performance measurement systems in the Finnish public sector*. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 20, nro 5, s. 415–433.

Rantanen H. 2008. *Suorituskyvyn analysointijärjestelmät*. [luentomateriaali]. Saatavissa: <[http://www3.lut.fi/tuta/opiskelu/kurssit/CS30A0600/2008\\_luennot.pdf](http://www3.lut.fi/tuta/opiskelu/kurssit/CS30A0600/2008_luennot.pdf)> s. 83.

Salo J. 2000. Balanced scorecard palveluyrityksessä case: Leonia Back Office Oy. Porvoo. Pro gradu-tutkielma. s. 81.

Sherrel D., Collier J. 2008. Managing Appreciating and Depreciating Customer Assets. Marketing Management Journal. Vol. 18, kevät 2008, s. 39-53.

van Raaij Erik M.. 2005. The strategic value of customer profitability analysis. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 23, nro 4, s. 372-381.