

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Laskentatoimi

Asiakaskannattavuusanalyysi ja sen tuottaman tiedon hyödyntäminen

Customer profitability analysis and using the information created

18.8.2009

Tekijä: Aino Niemi

Opponentti: Petri Kukkanen

Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	2
	1.1 Tutkimuksen taustaa	2
	1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
	1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	4
	1.4 Tutkielman rakenne ja rajaukset.....	5
2	ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI.....	7
	2.1 Mitä asiakaskannattavuusanalyysi on?	7
	2.2 Miksi asiakaskannattavuuslaskentaa tulisi tehdä?	7
3	LASKENTAPROSESSI	11
	3.1 Asiakaskannattavuuden laskenta	11
	3.2 Toimintolaskennan käyttö asiakaskannattavuusanalyysissä	14
4	INFORMAATION HYÖDYNTÄMINEN.....	16
	4.1 Mitä informaatiota asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa?.....	16
	4.2 Miten saatua informaatiota tulisi hyödyntää?.....	19
	4.2.1 Hinnoittelu	20
	4.2.2 Neuvottelu.....	21
	4.2.3 Markkinointi.....	22
	4.2.4 Strategia.....	23
	4.3 Kannattaako asiakkuuksista luopua?	24
	4.4 Yhteenveto tiedon hyödyntämisestä.....	25
5	ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI YRITYKSESSÄ.....	27
	5.1 Motivaatio asiakaskannattavuusanalyysille	27
	5.2 Tiedon hyödyntäminen ja siitä oppiminen	28
6	ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSIN ARVIOINTIA.....	30
	6.1 Laskentamenetelmä	30
	6.2 Tiedon hyödyntäminen	30
	6.3 Menneisyysaspekti	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	33
	LÄHDELUETTELO	36

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakaskannattavuusanalyysi on johdon laskentatoimen piirissä melko tuore aihealue. Kiinnostus aiheeseen on ollut kuitenkin kasvavaa, ja viime vuosikymmeneltä asti aiheesta on kirjoitettu yhä enemmän. Foster & Youngin (1997, 67) tutkimuksesta myös selviää, että yritysjohton kiinnostus asiakaslaskentaan kohtaan on kasvanut suuresti 80-luvulta 90-luvulle. Asiakaskannattavuuslaskennalle on yrityksissä myös tarvetta. Asiakkaat, jotka ostavat yrityksen katteeltaan kannattavinta tuotetta, voivat nimittäin samaan aikaan olla kokonaiskuluiltaan yrityksille juuri niitä kannattamattomimpia. Tuoteostot eivät tällöin heijasta asiakkaan todellista kannattavuutta, eikä pelkkien tuotantokustannuksien ohentaminen näin ollen takaa kannattavuuden kasvua. (Hellman & Värilä, 2009, 78).

Asiakkaat eivät siis ole homogeeninen ryhmä, eikä heitä tulisi tällaisena kohdella (Payant, 2003, 42). Tästä huolimatta yritysten myyntistrategiat ja hinnoittelu perustuvat useimmiten myynnin volyyymiin ja katetuottoihin, ja uusien asiakkaiden tavoitteluun. Tämä taas voi johtaa tilanteeseen, jossa palveluiden ja alennusten lisääminen tulee niin kalliiksi, ettei kasvanut volyyymi riitä kompensoimaan kasvaneita kustannuksia. (Bellis-Jones, 1989, 26; Molenaar & Veen-Dirks, 2009, 32; Raiij, 2005, 380) Asiakaskannattavuusanalyysi on tehokas väline selvittämään todellisia kustannuksia, joita yrityksen asiakassuhteista syntyy, ja osoittamaan, ketkä asiakkaista todella kannattavat. Toimintolaskennan avulla se avaa asiakkaitten ”kulurakennetta” ja paljastaa kannattamattomuuden ja kannattavuuden lähteet. Saatujen tietojen pohjalta yrityksen on mahdollista tehdä järkeviä hinnoittelupäätöksiä ja muovata strategioita, joilla säilyttää kannattavimmat asiakkaat, ja kääntää kannattamattomia asiakkaita kannattaviksi. (Raaij, 2005, 375-381)

Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen vaikuttaa mielenkiintoiselta tutkimuskohteelta sen monialaisuuden ja -muotoisuuden vuoksi: analyysiä voidaan käyttää yrityksessä muun muassa hinnoitteluun, palkitsemisjärjestelmiin ja resurssien allokointiinkin. Se on myös tehokas väline strategioiden muovaamisessa, johtamisessa

ja markkinoinnissa. Asiakaskannattavuusanalyysi alkaa vasta vähitellen levitä yrity maailmassa, ja kiinnostus siihen on kasvavaa, mutta tutkimusta menetelmästä on tehty melko vähän. (Raaij et al., 2003, 580-582). Selvää on, ettei perinteinen, volyyymiin perustuva menetelmä riitä asiakkuuksien kannattavuuksien arviointiin eikä sen pohjalta tehty päätöksenteko voi olla informaation suppeudesta johtuen tehokkainta kannattavuuden kasvattamiseen (Kaplan, 1992, 63). Tämän työn motivaatio piilee sen selvittämisessä, mitä hyötyjä yritykselle voi olla asiakaskannattavuusanalyysin tekemisestä ja riittääkö se välineeksi asiakkuuksien ja koko yrityksen kannattavuuden kasvattamiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen aiheena on yksi laskentatoimen asiakaskannattavuuslaskentamenetelmistä, asiakaskannattavuusanalyysi. Työn painopiste on asiakaskannattavuuden parantamisessa analyysin avulla, ja niinpä tutkimusongelmana on:

Mitä tietoa asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa, ja kuinka tätä tietoa voi yrityksissä hyödyntää?

Alaongelmiksi puolestaan muotoutuivat seuraavat kysymykset:

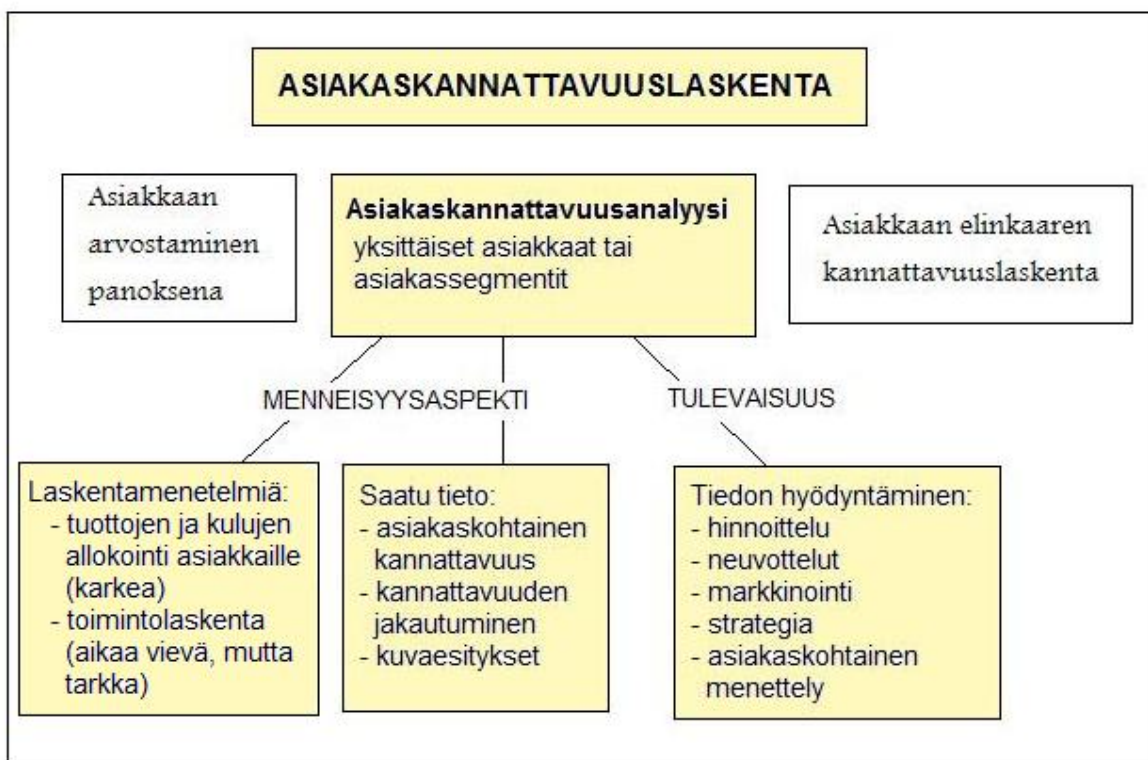
- Saadaanko asiakaskannattavuusanalyysin avulla kylliksi tietoa päätöksentekoon?
- Miten kannattavuudeltaan erilaisia asiakkaita tulisi käsitellä?

Asiakaskannattavuusanalyysi-aiheesta tutkimusongelmaksi valikoitui nimenomaan analyysin tarjoaman tiedon hyödyntäminen. Valintaan vaikutti toisaalta se, että asiakaskannattavuusanalyysin *toteuttaminen* pohjaa useimmiten toimintolaskentaan, joka ollut paljon tutkittu ja käytetty aihe vastaavissa tutkielmissa. Saatu tieto ja sen hyödyntäminen oli siis kohteena tuoreemman ja mielekkäämmän tuntuinen. Ensimmäisellä alaongelmalla halutaan tuoda työhön hieman kriittistä, kyseenalaistavaakin aspektia ja jälkimmäisellä taas tarkentaa hyödyntämistä koskemaan yrityksen yleisen päätöksenteon lisäksi sen yksittäisiä asiakkaita.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimusmenetelmä työssä on teoreettinen: siihen ei kuulu itse tehtyä empiiristä tutkimusta, vaan siinä pyritään tutustumaan kattavasti saatavilla olevaan aineistoon. Pyrkimyksenä on ymmärtää asiakaskannattavuusanalyysissä hyödyntämisessä piileviä mahdollisuuksia ja toisaalta huomioida mahdolliset heikkoudet. Analyysitapa työssä on induktiivinen: tarkoituksena on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. (Hirsjärvi et al., 2004, 126 & 155)

Aineiston hankintamenetelmänä työssä on valmiiden tutkimusten ja dokumenttien tutkiminen. Tähän menetelmään päätyminen oli luonnollisen tuntuinen valinta, sillä työn suppeuteen nähden oman aineiston keruu olisi ollut luultavasti kohtuuttoman työläs ja aikaa vievä menetelmä. Käytetyistä lähteistä on työn lopussa liitteenä luettelo asiakaskannattavuusanalyysiin liittyvästä, työssä käytetystä kirjallisuudesta, avaamaan aineistojen sisältöä. Valmiit tutkimusaineistot, joita tässä työssä käytetään, ovat suureksi osaksi tieteellisiä artikkeleita, joista osa sisältää yrityksissä tehtyjä tapaustutkimuksia, sekä kyselytutkimuksia tuloksineen. Työssä on siis välillisesti mukana empiiristä aineistoa. Tämä aineisto esiintyy esimerkiksi viittauksina muutama tutkimukseen luvussa neljä, ja erityisesti viidennessä luvussa Raaij et al., (2003) empiirisen yritystutkimuksen syvällisempänä esittelynä ja analysointina. (Eskola & Suoranta, 1998, 119)



Kuva 1. Tutkielman viitekehys: asiakaskannattavuusanalyysi asiakaskannattavuuslaskennan kentällä.

Kuvassa 1 on esiteltyä asiakaskannattavuusanalyysin viitekehys tutkielmassa: asiakaskannattavuusanalyysi on yksi asiakaskannattavuuslaskennan menetelmistä, joka tuottaa menneisyyteen perustuvaa tietoa toimintolaskennan tai yksinkertaisemman tuottojen ja kulujen allokointijärjestelmän avulla. Analyysistä saatua tietoa hyödynnetään tulevaisuuteen vaikuttavassa päätöksenteossa, muun muassa koskien yrityksen hinnoittelua, markkinointia ja strategiaa.

1.4 Tutkielman rakenne ja rajaukset

Asiakaskannattavuusanalyysi on käytetty menetelmä sekä laskentatoimessa että markkinoinnissa. Tutkielma keskittyy luonnollisesti laskentatoimen aspektiin. Hyödyntämistavoissa myös markkinoinnin osuutta kuitenkin sivutaan, mutta vain yhtenä analyysin hyödynnystepana. Itse menetelmän osalta työn painopiste on niissä tuloksissa, joita asiakaskannattavuusanalyysistä saadaan, ja keinoissa, joilla yritys voi saamia tietoja hyödyntää. Rajaus asiakaskannattavuusanalyysin hyötyihin sisältää myös kriittistä arviointia, kuten työn kahdesta alaongelmasta käy ilmi. Asiakaskan-

nattavuusanalyysin ideaa, ja laskentamenetelmistä toimintolaskentaa, käsitellään kuitenkin päällisin puolin ensimmäisissä luvussa kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Esimerkiksi laskennan implementointia ja toteuttamista yrityksessä vain sivutaan.

Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen rajoittuu tutkielmassa hyötyihin, joita nimenomaan asiakaskannattavuusanalyysillä saavutetaan: kuinka kannattavuutta voidaan parantaa asiakaskannattavuusanalyysistä saatujen tietojen avulla. Laajemat analyysit ja strategiat asiakassuhdetta koskien vaatisivat myös tulevaisuuteen suuntautunutta laskentamenetelmää, esimerkiksi asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskentaa. Edellä mainittu menetelmä on usein käytetty asiakaskannattavuuslaskennan ohessa, ja siksi sen peruseräitä sivutaan työssä lyhyesti.

Huomionarvoinen asia on myös asiakaskannattavuusanalyysin käsitteen rajaus: lähteistä riippuen asiakaskannattavuusanalyysi ja asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi voidaan nimittäin mieltää kahdeksi eri menetelmäksi. Tässä työssä kuitenkin sekä yksittäisten asiakkaiden että asiakassegmenttien kannattavuuden laskenta määritetään yksinkertaisesti asiakaskannattavuusanalyysiksi, jota voidaan suorittaa yksittäiselle asiakkaalle tai asiakasryhmille.

Tutkielma rakentuu seuraavasti: ensimmäisessä ja toisessa luvussa esitellään asiakaskannattavuusanalyysia yleisesti: määritellään mitä se on ja miksi sitä tulisi yrityksissä käyttää. Kolmannessa luvussa keskitytään asiakaskannattavuusanalyysin laskentaan, ja menetelmistä esitellään toimintolaskenta. Työn painotusalueeseen, asiakaskannattavuusanalyysin tarjoamaan informaatioon ja sen hyödyntämiseen keskitytään luvuissa neljä ja viisi. Viimeksi mainituissa luvuissa esitellään yrityksessä tehdyn tutkimuksen kautta asiakaskannattavuusanalyysin käyttöä monikansallisessa ”teollisuusalan” yrityksessä. Kyseiseen tutkimukseen päätyminen vaikutti osaltaan se, että se oli harvoja laajempia saatavilla olevia empiirisiä tutkimuksia asiakaskannattavuusanalyysistä. Tutkielman kuudes luku sisältää asiakaskannattavuusanalyysin kriittistä arviointia, viimeinen luku yhteenvedon aiheesta ja johtopäätökset.

2 ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI

2.1 Mitä asiakaskannattavuusanalyysi on?

Asiakaskannattavuuslaskennassa huomioidaan se tosiasia, että yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palvelujen kustannukset ovat vain osa niistä kustannuksista, jotka suhteeseen sisältyvät (Triest, 2005, 148). Esimerkiksi tilausten käsittely, logistiikka sekä myynti ja markkinointi kustannuksiin ovat toimintoja, joiden käyttö ja laajuus vaihtelevat asiakkaiden välillä. Tämä johtaa luonnollisesti myös kannattavuuseroihin asiakassuhteissa: kaksi asiakasta voi ostoillaan tuoda yritykselle saman rahamääräisen tuoton, mutta samalla aiheuttaa yritykselle hyvin erilaiset kustannukset. (Raaij, 2005, 373; Triest, 2005, 148)

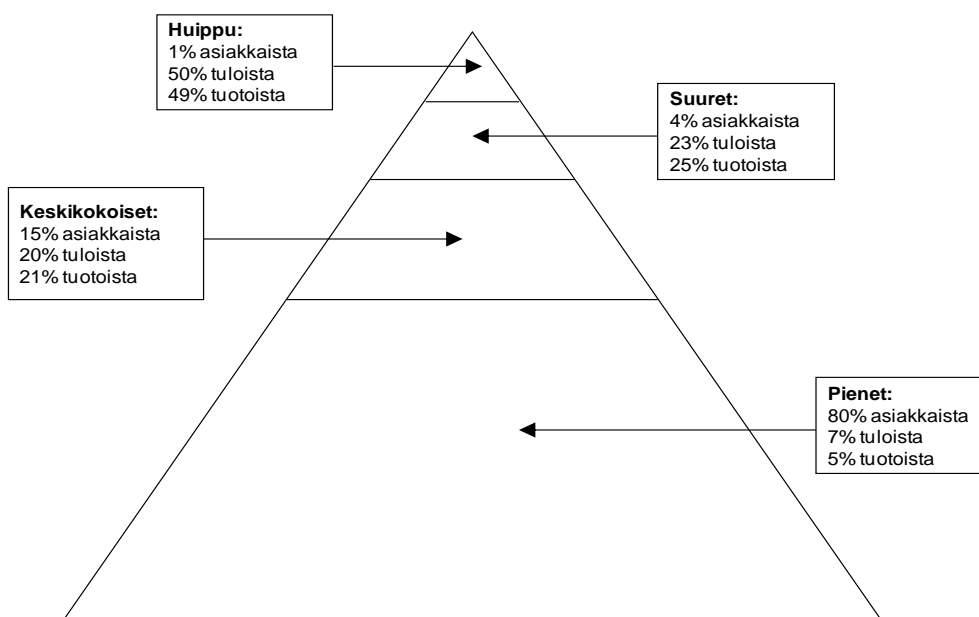
Asiakaskannattavuusanalyysi on asiakaskannattavuuslaskennan menetelmä, jonka avulla selvitetään yrityksen yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien kannattavuutta. Laskenta perustuu edellisen laskentaperiodin (esim. vuosi tai kvartaali) lukuihin ja on puhtaasti rahamääräinen. Asiakaskannattavuusanalyysiprosessissa kohdistetaan tuottoja ja kustannuksia asiakkaille siten, että kannattavuus voidaan laskea. Paljon käytetty työkalu tähän prosessiin on toimintolaskenta, jonka avulla asiakassuhteen kustannuksia allokoidaan erilaisille toiminnoille. (Lind & Strömsten, 2007, 1258)

Asiakaskannattavuusanalyysi siis yhdistää sekä asiakkaan tuottamat tuotot että kustannukset tarjoten johdolle erittäin tärkeää informaatiota, joka on välttämätöntä hyvin informoidun päätöksenteon tekemiseksi pitkällä aikavälillä (Kaplan, 1992, 63). Asiakaskannattavuusanalyysin tekeminen tuottaakin yritykselle kahdenlaista näkemystä: yksittäisen asiakkaan kannattavuusastetta, sekä kannattavuuden jakautumista asiakaskunnan keskuudessa. (Raaij, 2005, 372-373)

2.2 Miksi asiakaskannattavuuslaskentaa tulisi tehdä?

Koska yrityksen päämääränä on parantaa jatkuvasti kannattavuuttaan ja kehittää toimintojaan tuottavampaan suuntaan, tulee myös asiakkaiden kannattavuuksiin kiinnittää huomiota (Murby, 2007, 33). Yleensä yrityksissä keskitytään ainoastaan tuot-

teiden kannattavuuslaskentaan. Esimerkiksi palvelualoilla voi tilanne kuitenkin olla se, että tarjottavan tuotteen kustannukset riippuvat pitkälti asiakkaiden käyttäytymisestä (Kaplan & Narayanan, 2001, 6). Fosterin ja Guptan (1994, 56) haastattelemat markkinointijohtajat myönsivät, että useat heidän asiakkaistaan tekevät yritykselle enemmän tappiota kuin voittoa. Yleinen ongelma onkin se, etteivät yritykset tunnista kannattamattomia asiakkaitaan (Epstein et al., 2009, 28).



Kuva 2. Asiakaspyramidi (mukaillen Raaij, 2005, 376).

Kuvan 2 asiakaskannattavuuden jakautumista kuvaava asiakaspyramidi havainnollistaa asiakaskannattavuusanalyysistä saatuja tuloksia. Se kuvaa esimerkkitulannetta, joka on hyvin yleinen yrityksissä: pieni kärkijoukko asiakkaista tuottaa valtaosan yrityksen tuloista ja kokonaistuotosta, ja vastaavasti 80 prosenttia tuottaa vain kahdeskymmenesosan. Jotta yritys voisi toimia asianmukaisesti ja parantaa kokonaiskannattavuuttaan, on edellytyksenä se, että kannattamattomat asiakkaat voidaan erottaa kannattamattomista (Pfeifer et al., 2005, 14).

Kaplan ja Narayanan (2001, 2) nostavat esiin myös toisen ongelman, joka vallitsee nykyisin yrityksissä: asiakasmittausten roolia on kyllä nostettu, mutta nämä mittaukset koskevat muun muassa tyytyväisyyttä, pysyvyyttä ja lojaaliutta. Samaan aikaan,

kun yrityksissä keskitytään kehittämään erikoispalveluja ja mukauttamaan tuotteita asiakkaiden tyytyväisyyden kasvattamiseksi, yrityksen tuotot vähenevät - erityisesti silloin kun laajennetut toiminnot ja palvelut eivät heijastu hintoihin.

Kaplanin (1992, 68) mukaan yritysjohton onkin vaikeaa, pidemmän päälle jopa mahdotonta, tehdä hyviä päätöksiä koskien esimerkiksi juuri hinnoittelua, jos sillä ei ole yksityiskohtaista tietoa taloudellisesta tilanteestaan. Tällöin saatetaan investoida asiakkaisiin, jotka eivät kuitenkaan tuota toivottuja tuottoja, ja ali-investoida toisiin, kannattaviin asiakkaisiin. Yritysten tulisikin määrittää sekä kannattavimmat että kannattamattomimmat asiakkaansa ja johtaa asiakkuuksiaan tulosten mukaisesti (Murby, 2007,33).

Taulukko 1. Kannattavan ja kannattamattoman asiakkaan profiilit (mukaillen Kaplan & Narayanan, 2001, 6; Smith & Dikolli, 1995, 4-5)

Kannattava asiakas	Kannattamaton asiakas
- tilaa standardituotteita	- tilaa kustomoituja tuotteita
- suuret tilausmäärät	- pienet tilausmäärät
- ennustettavat tilaukset	- vaikeasti ennustettavat tilaukset
- standardi jakelu	- kustomoitu jakelu
- ei muutoksia jakeluun	- muuttuvat jakeluvaatimukset
- ei tarvitse paljota tukea ostoprosessiin	- tarvitsee tukea ostoprosessissa
- maksaa ajallaan, nopeasti	- maksaa hitaasti, myöhässä

Taulukkoon 1 listattu profilointia kannattavan ja kannattamattoman asiakkaan ominaisuuksista. Kyseisiä tekijöitä löytyy usein taustalta, kun ryhdytään selvittämään tekijöitä asiakkaan kannattavuuden taustalla. Listatut asiat voivat vaikuttaa itsestään selviltä, mutta ilman asiakaskannattavuusanalyysin kaltaista apuvälinettä niiden osoittaminen juuri tietyn asiakkaan tai asiakasryhmän ominaisuuksiksi on hyvin vaikea ja aikaa vievä prosessi.

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla saadaan siis eroteltua kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat toisistaan (Smith, 2000, 41). Sen avulla voidaan myös selvit-

tää, mistä näiden asiakkaiden kannattavuus juontuu. Asiakaskannattavuusanalyysistä saatavan todellisen arvon voidaan kuitenkin katsoa syntyvän sen käytöstä päätöksenteon välineenä. Smith (1995, 3) toteaaakin artikkelissaan seuraavaa: ”*asiakaskannattavuusanalyysi on oikeutettua jos ---- yhdenkin myöhemmän strategisen päätöksen lopputulos johtaa tuottojen kasvuun*”. Bellis-Jonesin (1989, 27) mukaan analyysi mahdollistaa vastausten saamisen esimerkiksi seuraaviin johdon avainkysymyksiin:

- Kohtaavatko tavoitemarkkinamme kannattavuuskriteerit?
- Ovatko ne koskaan kohdanneet ja voivatko ne kohdata?
- Ja jos kyllä, niin miten?
- Mitkä avainasiakkaamme aikaansaavat parhaan ”tuottopanoksen”, ja kuinka voimme näitä asiakkaita parhaiten suojella?

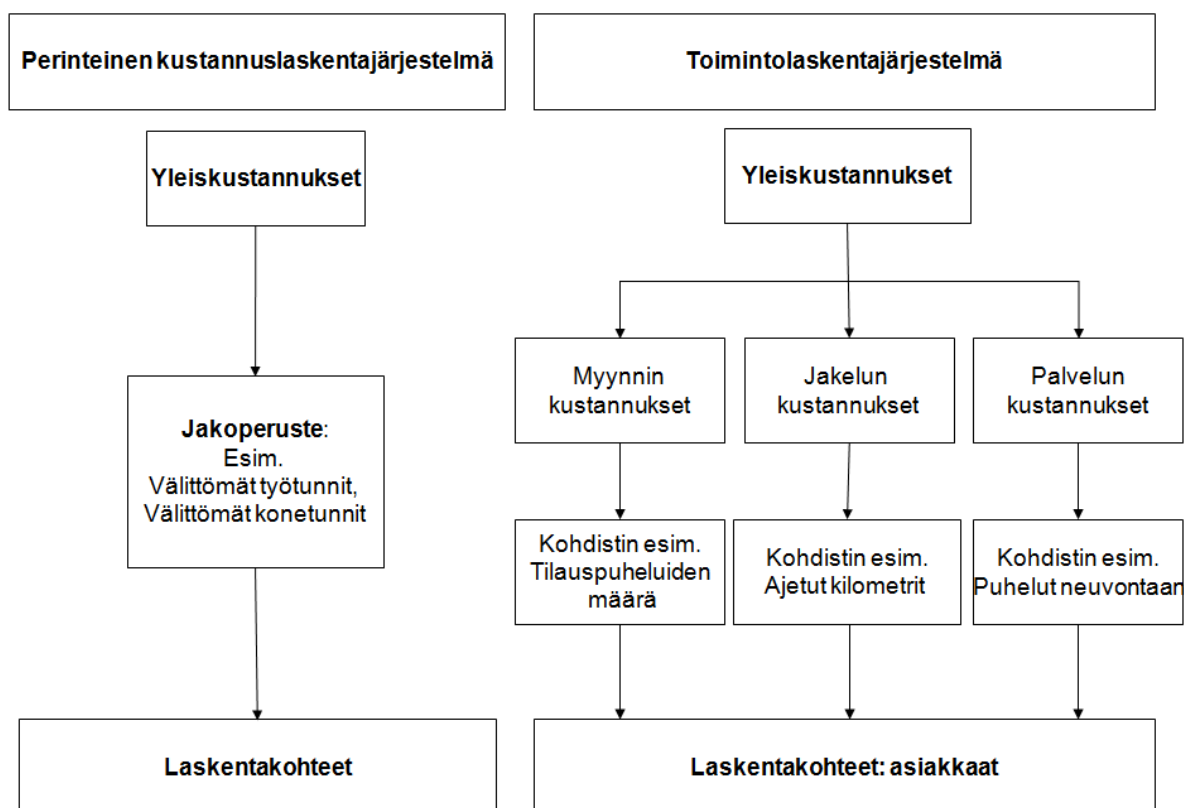
Yrityksessä pitäisi siis pystyä esittämään oikeita kysymyksiä koskien kannattavuutta ja löytää asiakaskannattavuusanalyysin avulla oikeita suuntaviivoja kannattavuuden kasvattamiseen. Esimerkiksi yritysjohdolle tarjoutuu mahdollisuus tehdä asiakaskuntaa koskevia päätöksiä paljon suuremmalla varmuuden asteella (Bellis-Jones, 1989, 28).

3 LASKENTAPROSESSI

3.1 Asiakaskannattavuuden laskenta

Jotta analyysia asiakkaiden kannattavuudesta voisi ollenkaan tehdä, tulee määrittää ne tuotot ja kulut, joita asiakas/asiakasryhmä tuottaa yritykselle asiakassuhteensa kautta. Onnistuneen asiakaskannattavuusanalyysin salaisuus piileekin sopivan kustannuslaskentametodin löytämisessä (Griffin & Noone, 1997, 76).

Suurin osa akateemikoista puoltaa toimintolaskentaa tarkoituksenmukaisimpana kustannuslaskentamenetelmänä asiakassuhteen kustannusten laskemiseen (Guerreiro et al., 2008, 391). Erona traditionaalisten tuotekustannuslaskentametodien ja toimintolaskennan välillä on tapa, jolla tuotteille osoitetaan yleiskustannukset. Toimintolaskennassa ei lasketa kustannuksia yleisesti käyttäen kohdentajana esimerkiksi volyymin astetta, vaan suhteutetaan yleiset kustannukset toimintoihin, joissa ne syntyvät. Toimintolaskennan peruspremissi onkin, etteivät itse tuotteet aiheuta kustannuksia, vaan toiminnot, joiden kautta tuotteita tuotetaan. (Griffin & Noone, 1997, 77; Kucta, 2007, 18)



Kuva 3. Perinteisen kustannuslaskentajärjestelmän ja toimintolaskennan vertailu yleiskustannusten kohdistamisessa (Hietala, 2007, 13).

Kuva 3 tuo ilmi eron yleiskustannuksien kohdistamisessa perinteisen kustannuslaskentajärjestelmän ja toimintolaskentajärjestelmän välillä (välittömät kustannuksethan kohdistetaan molemmissa laskutavoissa sellaisenaan). Lisäksi toimintolaskennan resursseja ja ajureita on muokattu Smithin ja Dikollin (1995, 3-5) käyttämien esimerkkien pohjalta kuvaamaan laskentaa nimenomaisesti asiakaskannattavuusanalyysin välineenä.

Vaikka toimintolaskentaa on alun perin sovellettu *tuotteiden* kustannus- ja kannattavuuslaskentaan, nykyisin tämä laskentamenetelmä on otettu käyttöön organisaatioihin myös asiakaskannattavuusanalyysin tekemiseen. Tällöin tuotteen sijasta kustannusobjektina on asiakas, ja luonnollisesti myös toimintojen tulee olla asiakasnäkökulmasta relevantteja, kuten esimerkit kuvassa 3. (Griffin & Noone, 1997, 77)

Toimintolaskennan avulla voidaan yrityksessä jäljittää niiden resurssien kustannukset, joita on käytetty toimintoihin, sekä määrittää se kokonaisprosessi, joka käydään

läpi ennen tuotteen päätymistä lopullisille kustannusobjekteille. Asiakaskannattavuusanalyysissä toimintolaskenta näyttää, miten erilaiset asiakkaat, yksilöinä tai ryhmänä, edesauttavat kannattavuuden syntymistä riippuen siitä, kuinka paljon ne kuluttavat yrityksen resursseja. Koska toimintolaskenta kohdistaa yrityksen tuotot ja kustannukset asiakkaille, itse asiakaskannattavuusinformaatio syntyy ikään kuin ”*luonnollisena sivutuotteena toimintolaskenta-projektista*”. (Kuchta & Troska, 2007, 19)

Asiakaskannattavuusanalyysi lienee asiakaskannattavuuslaskennan menetelmistä käytetyin, mutta ainoa se ei ole. Asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä on esimerkiksi Lindin ja Strömstenin (2007, 1259) mukaan neljä erilaista: asiakaskannattavuusanalyysi, asiakassegmenttien kannattavuusanalyysi, asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi ja asiakkaiden arvostaminen voimavaroina. Määritelmiä ja rajanveitoja menetelmistä on myös erilaisia, ja kuten edellä mainittu, esimerkiksi tässä työssä asiakaskannattavuusanalyysi käsittää sekä yksittäisen asiakkaan, että asiakassegmenttien kannattavuuslaskennan.

Eri asiakaskannattavuuslaskennan menetelmät eroavat toisistaan mittauskohteen osalta, joka voi olla yksittäinen asiakas tai ryhmä. Metodeissa käytetään myös erilaisia aikaperiodeja: vuosittain tai kvartaaleittain toistuvista yli asiakkaan koko elinkaaren ulottuviin mittauksiin. Yhteistä asiakaskannattavuuden laskentamenetelmille on se, että mittarit ovat rahallisia, ja niiden tavoitteena on selvittää nimenomaan asiakkaiden kannattavuus yritykselle. (Lind & Strömsten, 2007, 1258)

Erityisen käytetty menetelmä asiakaskannattavuusanalyysin lisäksi on asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi. Siinä asiakkaan kannattavuus yritykselle määritetään koko elinkaaren ajalta: analyysi sisältää menneet ja tulevat vuodet. Asiakkaan tuotot ja kustannukset lasketaan yksinkertaisesti yhteen tällä laajalla aikahorisontilla eikä esimerkiksi vuodelta kerrallaan. (Lind & Strömsten, 2006, 1258). Erityisesti markkinoinnin saralla korostetaan tulevaisuuden huomioivan laskentamenetelmän tarvetta (Jacobs et al., 2001, 36).

3.2 Toimintolaskennan käyttö asiakaskannattavuusanalyysissä

Toimintolaskennassa päämääränä on selittää ne päätoiminnot, joita organisaatiossa ilmenee, ja selvittää sitten näiden toimintojen aiheuttamat kustannukset. Toimintolaskenta linkittää siis kustannukset toimintoihin ja kohdistaa kustannukset laskentakohteelle sen mukaan, kuinka paljon resursseja käytetään määritetyissä toiminnoissa. (Griffin & Noone, 1997, 77; Kuchta & Troska, 2007, 18)

Asiakaskannattavuusanalyysissä toimintolaskentaprosessin aluksi tulee määritellä aktiiviset asiakkaat. Monien yritysten listoilla roikkuu nimittäin nimiä, jotka eivät ole enää suhteessa yritykseen – ja toimintolaskennassa kustannukset tulee allokoida vain aktiivisille asiakkaille, jotta saadut tulokset ovat relevantteja. Aktiivisina asiakkaina voidaan määritellä esimerkiksi laskentaperiodin aikana vähintään yhden tilauksen tehneet asiakkaat. Toinen määriteltävä seikka on, otetaanko laskentaan mukaan vaan tietyn tyyppiset asiakkaat, esimerkiksi ainoastaan ne, joille harjoitetaan suoramyyntiä. Tarpeen voi olla yksinkertaisesti määrittely siitä, ketkä määritellään yrityksen asiakkaiksi. (Mullhern, 1999, 27-28; Raaij et al., 2003; 574, 576)

Seuraavaksi tulee muodostaa asiakaskannattavuusmalli. Tätä varten yrityksen operaatiot tulisi tiivistää ja analysoida, jotta nähdään, mitä toimintoja käytetään, ja mikä ajaa kustannukset näille toiminnoille. Esimerkiksi myyntitoimitusten kustannusajurina voi olla myyntivierailujen määrä, ja tilausprosessin ajurina tilausten lukumäärä, jne. Olennaista on, että *kaikki* relevantit kustannukset osoitetaan toiminnoille ja että jokaista toimintoa varten on määritelty tarkoituksenmukainen kustannusajuri. (Kuchta & Troska, 2007, 21; Raaij, 2005, 374)

Itse asiakaskannattavuuden laskentaprosessi tapahtuu siten, että kerätty data yhdistetään laskentamalliin. Tässä vaiheessa tietyn kustannuslähteen kokonaiskustannukset jaetaan kustannusajureiden kokonaislukumäärällä (tietyssä aikaperiodissa), ja näin tulokseksi saadaan kustannus per kustannusajuriyksikkö. Kustannukset kohdistetaan asiakkaille sitten näiden käytettyjen yksikköjen määrän avulla. (Raaij et al., 2003, 575). Kuvan 2 vasemmalla puolella kuvataan yleiskustannusten jakamista asiakkaalle erilaisten kohdistimien avulla.

Tämä laskentaprosessi on kaikkein aikaa vievin asiakaskannattavuuslaskennan vaihe. Tässä vaiheessa myös ”ylimääräiset” asiakassuhteen kulut sekä alennukset ja ostohyvitykset tulee vähentää yksittäisen asiakkaan tuottamista myyntituloista. (Raaij et al., 2003, 575). Nyt on selvillä asiakkaan todellinen tuottavuus yritykselle: ei vain myyntituotot vähennettynä tuotteen kustannuksilla, vaan myyntituotot, joista on vähennetty kaikki relevantit asiakassuhteen tuottamat kustannukset.

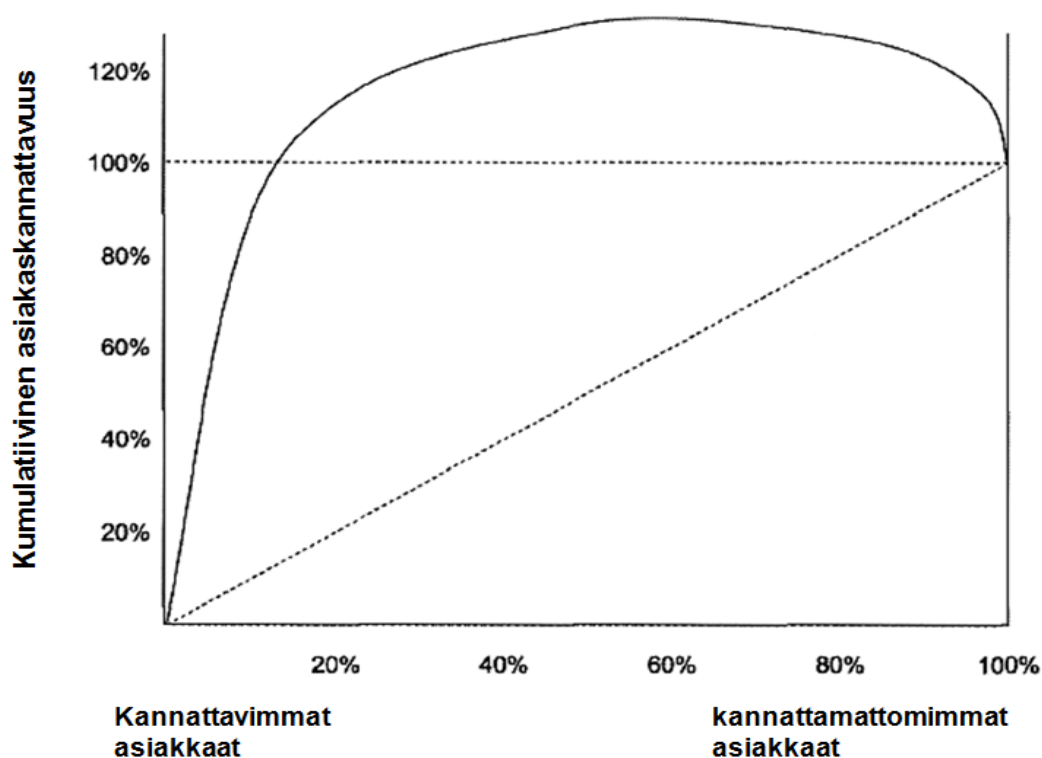
Laskemisen jälkeen vuorossa on tulosten tulkinta. Huomioitavaa on se, että tulosten tarkkuus ja paikkansa pitävyys riippuvat valinnoista, joita toisessa vaiheessa on tehty (eli mitkä toiminnot ja ajurit on asiakaskannattavuusmalliin valittu). Tulokset voivat olla yritykselle hyvinkin yllättäviä: toimintolaskenta voi esimerkiksi paljastaa, että yrityksen kanta-asiakas, jolle on totuttu myöntämään alennuksia, tuottaakin nykyisillä myyntiehdolla yritykselle tappiota. (Kucta & Troska, 2007, 22). Toisaalta, varsinkin jos kyseessä on ensimmäinen ”raakaversio” toimintolaskennasta, tulee myös pohtia, onko esimerkiksi joitakin toimintoja yksinkertaistettu liikaa. Toimintolaskennan implementointi on monivaiheinen prosessi siinä mielessä, että se harvoin on heti täydellinen. Laskentaa tulisikin seuraavilla käyttökerroilla hioa ja etsiä parannettavaa ja täydennettävää. (Raaij et al., 2003, 575)

Päätelmiä, joita tulosten tulkinnalla on aikaan saatu, tulisi seuraavaksi hyödyntää esimerkiksi asiakassuhteiden johtamisen strategioissa, kustannusjohtamisessa ja hinnoittelustrategioissa. Tulokset saattavat osoittaa, että jonkun asiakkaan kohdalla erityispalveluja tulisi karsia, ja taas kannattavuudeltaan arvokkaalle asiakkaalle tulisi pyrkiä tarjoamaan lisäarvoa asiakassuhteen säilyttämiseksi. (Helgesen, 2007, 766; Raaij et al., 2003, 580) Seuraavassa luvussa keskitytäänkin analysoimaan tietoa, jota toimintolaskennan avulla saadaan yksittäisistä asiakkaista ja yrityksen asiakaskannasta.

4 INFORMAATION HYÖDYNTÄMINEN

4.1 Mitä informaatiota asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa?

Kuten edellä on mainittu, asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa asiakkaista kahdenlaista informaatiota: sen avulla voidaan havainnollistaa sekä yksittäisen asiakkaan kannattavuutta että kannattavuuden jakautumista asiakaskunnassa. Tässä aluvuossa käsitellään informaatiota molemmista näkökulmista. Kuvioiden avulla esitellään asiakaskannattavuuden jakautumista yleisellä ja yksilötasolla, ja lopuksi profiloidaan kannattavaa ja kannattamatonta asiakasta.



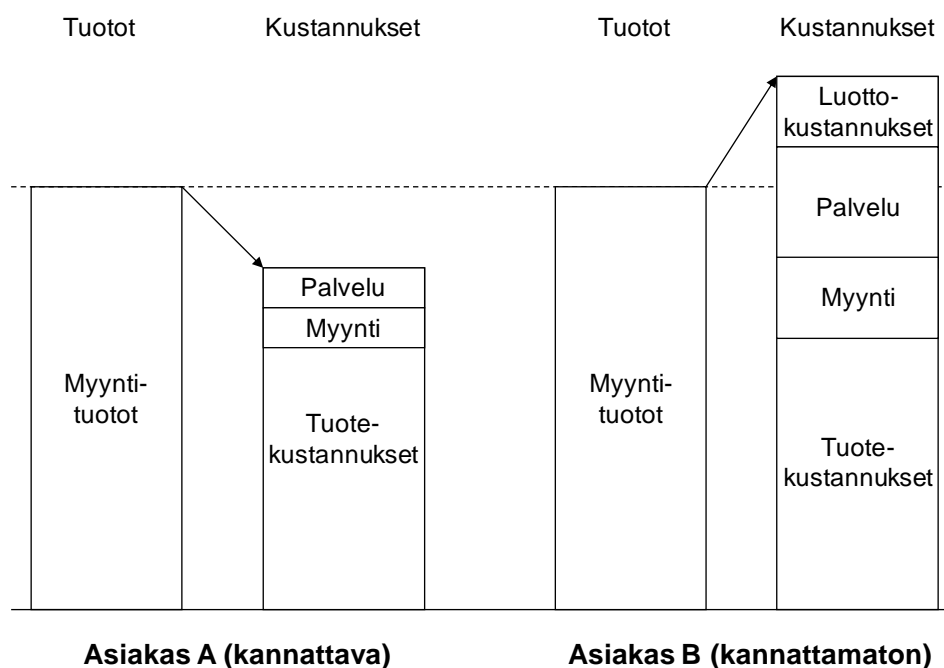
Kuva 4. "Storbachoff-käyrä" asiakaskannattavuuden kumulatiivisesta jakautumisesta (Mukaillen Kaplan & Narayanan, 2001, 15).

Kuviot, jotka kuvaavat koko asiakaskannattavuuden jakautumista yrityksessä, tarjoavat näkemystä asiakaspohjan kannattavuuden jakautumiseen ja keskittymiseen (Triest, 2005, 375). Storbachoff-käyrässä (kuva 4) x-akseli kuvaa asiakkaita järjestyksessä kannattavimmasta kannattamattomimpaan. Y-akselilla puolestaan nähdään

kannattavuuden kumulatiivinen kertymä: 100 % ilmaisee kokonaiskannattavuuden määrän. Kuvasta voidaan nähdä, kuinka jo kannattavimmat noin 15 % asiakkaista saavuttavat 100 % kannattavuuden, ja että kannattavuus on kumulatiivisesti huipussaan (n. 140 %), kun kaksi kolmasosaa asiakkaista on huomioitu laskelmissa. Tästä eteenpäin kumulatiivinen kannattavuus laskee, ja loput 30 prosenttia asiakkaista itse asiassa ”syövät” yrityksen kannattavuutta.

Storbachoff-käyrän kaltaisen kuvion avulla voidaan asiakaskannattavuuden vallitsevaa tilannetta tuoda tehokkaasti ilmi: se esittää selkeästi esimerkiksi sen tosiseikan, että osa asiakkaista todella syö yrityksen kannattavuutta. Tällainen tilanne voi olla yrityksen sisällä aluksi vaikeastikin sisäistettävä ja uskottava asia, varsinkin pitkäaikaisen asiakkaiden kohdalla (Raaij et al, 2003, 578-579). Storbachoff-käyrä onkin tehokas havainnointityökalu laskennan tulosten esittämiseksi yrityksissä.

Myös yksittäisistä asiakkaista on mahdollista luoda kuvaesityksiä, jotka tuovat esille asiakkaan ostokäyttäytymisen vaikutusta kannattavuuteen. Triest (2005, 374-375) esittää esimerkkinä tilanteen tuottojen ja kustannusten analyysistä, jossa kaksi asiakasta eroavat kustannusrakenteiltaan huolimatta identtisistä ostovolyymeista (kuva 5).



Kuva 5. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuuserot (mukaillen Raaij, 2005, 375).

Kuva 5 tuo hyvin ilmi sen, miten kustannusrakenteeltaan erilaiset asiakkaat eroavat myös kannattavuudeltaan. Asiakkaat A ja B ostavat samaa tuotetta, jolloin heidän kohdallaan sekä myyntituotot (hintaan on sisällytetty palvelu- yms. kustannukset kiinteällä lisäprosentilla) ja tuotekustannukset ovat identtiset. Kuitenkin he eroavat muilta kustannuksiltaan: A:n myynti ja palvelukustannukset ovat pienet, ja luottokustannuksia hänellä ei ole lainkaan, kun taas B:n tilanne on päinvastainen. Koska yritys ei hinnoittele palvelujaan erikseen, vaan laskee ne kiinteänä lisäyksenä myyntihintaan, asiakas B tuottaa yritykselle enemmän kustannuksia kuin tuottoja. Kun tilanne on tämänkaltainen yrityksen sitä tiedostamatta, saatetaan esimerkiksi B:lle vielä vanhana asiakkaana myöntää alennusta tuotteesta, jolloin tilanne kurjistuu entisestään.

Kuchta ja Troskan (2007, 18-19, 21-22) esittelevät artikkelissaan tutkimusta asiakasorientoituneen yrityksen asiakaskannattavuusanalyysin käyttöönottoprojektista. Toimintolaskennan tulosten analysoinnissa selvisi, että yrityksen kannattavuus oli huipussaan, kun kannattavimmat 30 prosenttia asiakkaista oli laskettu yhteen. Tällöin kannattavuus oli 157 prosenttia. Loput asiakkaista olivat siis sitten kannattavuudeltaan joko kriittisen pisteen tuntumassa tai tuottivat tappiota. Yksittäisten asiakkaiden tasolla esimerkiksi muutamasta säännöllisestä, suuresta asiakkaasta kävi laskelmissa ilmi seuraavaa: tuotoiltaan nämä asiakkaat olivat keskitasoa, mutta johtuen usein toistuvista laskutuksista, ne alensivat yrityksen kannattavuutta. Lisäksi eräs asiakas kävi joka kerta neuvotteluja saadakseen alennusta tilauksistaan. Tämä asiakas tuottikin hyvin alhaisen marginaalin ja kulutti lisäksi yrityksen resursseja.

Kuten Kuchtan ja Troskan (2007, 24) tutkimuksesta ilmenee, kannattavuusanalyysin informaatiosta voi käydä ilmi yllättäviäkin seikkoja. Kun kannattavimpia asiakkaita analysoitiin toimintojen perusteella, he sopivat hyvin toisessa luvussa kuvattuun ”kannattavan asiakkaan profiliin”: he tekivät suuria tilauksia, maksoivat ajallaan, tilasivat perustuotteita jne. Esimerkiksi asiakkaan ostovolyymi ei ole tae asiakkaan kannattavuudesta yrityksessä, kuten myös muut tutkijat (mm. Cardinaels & Ierland, (2007, 27) ja Triest (2005, 154)) ovat todenneet.

Toimintolaskennasta saadun informaation avulla voidaan nähdä, missä yrityksen toiminnoista kannattavuuden ongelmakohdat piilevät, ja ketkä asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja kannattamattomimmalla tavalla. Kun on saatu selville yrityksen

kannattavimmat sekä ongelma-asiakkaat sekä selvitetty suurimpia kustannuksia tuottavat toiminnot ja koottu näistä yksityiskohtaiset esitykset, on aika siirtyä informaation laajempaan analyysiin: *miten* kannattamattomat asiakkaat saataisiin kannattaviksi. Seuraavassa alaluvussa kerrotaan, miten Kuchtan ja Troskan (2007, 24-25) tutkimayritys hyödynsi saamiaan kannattavuustietoja, ja käsitellään yleisellä tasolla erilaisia analyysin tiedon hyödyntämisen aihealueita.

4.2 Miten saatua informaatiota tulisi hyödyntää?

Tämä alaluku esittelee erilaisia hyötyjä, joita asiakaskannattavuusanalyysin tarjoamalla informaatiolla voidaan saavuttaa. Kuten aiemmin mainittu, pelkällä tiedolla siitä, mikä asioiden laita asiakaskannattavuuden osalta yrityksessä on, ei tehdä mitään ilman informaation järkevää käyttöä. Esimerkiksi kuvan 4 kaltaisessa tilanteessa las-kennan tehnyt yritys voisi alkaa jäljittää, miksi A:n palvelukustannukset ovat niin pienet ja B:n vastaavasti suuret: eli mitä kannattavuuslukujen ja toimintolaskelman tuloksien taustalla oikein on ja kuinka tietoa voidaan käyttää hyväksi. Informaation analysoinnissa saattaisi käydä ilmi, että A on tutustunut tuotteeseen ja sen ominaisuuksiin etukäteen, esimerkiksi yrityksen kotisivujen kautta, eikä näin ollen tarvitse paljon palvelua. Koska A myös asuu lähellä ostopaikkaa, tuotetta ei tarvitse kuljettaa hänelle montakaan kilometriä jne. Asiakaskannattavuusanalyysistä saadut tulokset johdattavatkin ottamaan selvää, miten asiakkaan käyttäytyminen (palveluvaatimukset ja maksukäyttäytyminen) ja toisaalta myös myyjän käyttäytyminen esimerkiksi palvelu-provisioiden ja alennusten muodossa heijastuvat tuloihin ja tuottomarginaaleihin (Raaij, 2005, 374).

Toimintolaskennasta saatujen tulosten ja sitä seuranneen kannattavuusanalyysin jälkeen Kuchtan ja Troskan (2007, 24-25) tutkimassa yrityksessä havaittiin, että sen suurin yksittäinen kannattavuuteen vaikuttava ongelma oli pienet tilaukset. Onneksi tämän tyyppiseen ongelmaan oli yrityksessä mahdollista vaikuttaa, ja se päätyikin toteuttamaan seuraavia toimenpiteitä:

- minimikokoa pienemmistä tilauksista veloitetaan erikoismaksua, tai niistä kieltäydytään
- tuotehintoja muokataan: tarjotaan mm. määräalennuksia

- avainasiakkaille tarjotaan erikoiskohtelua
- opastetaan asiakasta näkemään tiheästi toistuvista tilauksista aiheutuvia kustannuksia ja suurten tilausten tuottamia hyötyjä

Yritys päätyi myös luomaan Internet-sivuston, joilta löytyi on-line-katalogi ja tilauskaavake, johon sisältyi standardit määräalennukset. Näin saatiin vähennettyä myyntihenkilökunnan osallistumista tilausprosessiin ja minimoitua tilausprosessin kestoja. Tutkittu yritys päätyi keskittymään ensisijaisesti tähän yhteen ongelmaan. Asiakaskannattavuusanalyysia voidaan hyödyntää hyvin erilaisin tavoin yrityksestä, sen liiketoiminta-alasta, ja tavoitteista riippuen. Seuraavaksi on eritelty muutamia hyödyntämisen yleismuotoja: neuvottelu, hinnoittelu, markkinointi ja strategia. Lopuksi on pohdittu, että tulisiko kannattamattomia asiakkaita säilyttää. (Kuchta & Troska, 2007, 24-25)

4.2.1 Hinnoittelu

Vailla asiakaskannattavuusanalyysin käyttöä yrityksessä vallitseva tilanne voi olla se, että esimerkiksi palvelun yleiskustannukset ovat pelkkä kiinteä prosenttimäärä lisätynä tuotteen hintaan, ja alennukset puolestaan perustuvat myynnin volyymiin. Tällöin kannattamattomuutta syntyy helposti asiakkaan ostokäyttäytymisen seurauksena. (Cardinaels & Ierland, 2007, 27-28; Raaij, 2005, 377). Parannetulla hinnoittelulla voidaan saada aikaan muun muassa seuraavia asioita: motivoida sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan tehokkaampaan käyttäytymiseen, sovittaa palveluiden kysyntää tarjoajan ja ostajan välillä ja edistää kannattamattomien asiakkaiden kehittämistä kannattaviksi (Molenaar et al. 2009, 35).

Kaplanin ja Narayananin (2001, 7) mukaan asiakaskohtaiseksi muotoillun hinnoittelun tulisikin olla asiakaskannattavuusstrategian ydin. Heidän mukaansa tällaisella hinnoittelulla voidaan sovittaa konflikteja asiakkaan ja yrityksen välillä. Toimintolaskennan avulla voidaan vakiinnuttaa hinnoittelusysteemi, joka huomioi palveluiden käytön kustannukset, ja kannustaa molempia osapuolia tehokkaampaan käyttäytymiseen.

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan parantaa hinnoittelustrategiaa myös alennusten osalta. Usein alennukset vaihtelevat suurestikin asiakkaiden kesken eivätkä läheskään aina tavalla, jonka yritysjohto kokee optimaaliseksi. Asiakaskannattavuusanalyysillä saadaan faktoihin perustava pohja hinnoittelupäätöksille, bonus-suunnitelmille ja alennuksille (Molenaar & Veen-Dirks, 2009, 34-35). Volyyymiin perustuvat alennukset voivat jopa tehdä suuria asiakkaita, joilla on paljon vaatimuksia esimerkiksi palveluiden suhteen, kokonaiskannattavuudeltaan jopa tappiollisiksi (Raaij, 2005, 377). Myös alennuksilla tulisi ohjata asiakkaita toivottuun käyttäytymiseen, kuten ajallaan maksamiseen ja suurempiin ja harvempiin tilauksiin (Triest, 2005, 154).

Hinnoittelussa voi olla mahdollista hyödyntää myös diskriminaatiota. Yritys voi perustaa esimerkiksi segmenttiperusteisia palvelukonsepteja, jotka perustuvat myynnin volyyymiin ja asiakkaan tuottavuuteen. Asiakkaita voidaan jakaa esimerkiksi kulta-, hopea- ja perustasoihin, ja tarjota esimerkiksi jotain palvelua kultatason asiakkaalle ilmaiseksi, hopeatason asiakkaalle alennuksella ja velottaa ”perusasiasakasta” normaalisti. Ennen kuin hintadiskriminaatiota aletaan toteuttaa, on kuitenkin syytä ottaa myös selvää, onko tällainen toiminta hyväksyttyä markkinoilla ja mitkä olisivat asiakkaiden asenteet tällaista menettelyä kohtaan. (Molenaar & Veen-Dirks, 2009, 35; Triest, 2005, 377)

4.2.2 Neuvottelu

Molenaar & Veen-Dirks (2009, 40-41) teettivät kyselytutkimuksen (vastanneita 46 yritystä, palvelualoilta teollisuuteen), josta kävi ilmi, että kaksi kolmasosaa yrityksistä ei huomionnut millään lailla asiakaskannattavuutta neuvotellessaan myyntiehtoja. Edellä listattuihin erilaisiin hinnoittelukeinoihin ja muihinkin muutoksiin palvelussa voi olla kuitenkin vaikea siirtyä ilman asiakkaan kanssa käytäviä neuvotteluja.

Smith ja Dikolli (1995, 5-6) ovat listanneet muutamia vinkkejä neuvotteluun, jossa pyritään saamaan asiakkaan kanssa aikaiseksi uudistuksia siten, että yrityksen kannattavuutta parannetaan vähentämättä asiakkaan tyytyväisyyttä. He suosittavat muun muassa tarjoamaan mahdollisuuksien mukaan ilmaiseksi liiketaloudellista neuvontaa, jolla luodaan tehokkuutta asiakkaan käyttäytymistapoihin, ja näin vähennetään palveluoperaatioiden työläyttä yrityksessä. Vastineeksi leikattuihin alennuksiin

he taas ehdottavat esimerkiksi uuden tuotteen promootiota tarjoamalla sitä ilmaiseksi asiakkaalle.

Kuten edellä käy ilmi, asiakaskannattavuusanalyysi auttaa yritystä näkemään toimintolaskennan avulla esimerkiksi tilauskokojen ja tiheyden hyödyt kustannussäästöinä. Näitä huomioita välitetään mieluusti myös asiakkaalle, joka pyritään osaltaan vakuuttamaan suurien standarditilauksien hyödyistä. Kaplan ja Narayanan (2001, 13) kuitenkin nostavat esiin erään tärkeän huomio Owens & Minor -nimisen yrityksen asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessin kautta. Kyseisen firman asiakkaat olivat alkujaan hyvin hämmentyneitä, kun heille esiteltiin uusi, palveluihin perustuva (cost-to-serve) hinnoittelusysteemi. Heidän laskentajärjestelmänsä eivät ensinnäkään olleet yhteensopivat tähän hinnoittelutapaan siten, että hyödyt olisivat tulleet selkeästi näkyviin. Lisäksi tämä O&M:n uusi hinnoittelumuoto edellyttäisi myös asiakkaalta heidän sisäisten systeemiensä modifointia, jotta heidän käyttäytymisensä vaikutukset ja hyödyt saataisiin näkyviksi.

4.2.3 Markkinointi

Yleisin tapa hyödyntää asiakaskannattavuusanalyysiä lienee segmentointi. Niin kauan kun yrityksillä ei ole volyymia tarkempaa erittelytapaa kannattavuuden mittaamiseen, myös segmentointi perustuu usein myyntivolyyymiin, tai vaihtoehtoisesti eirahamääräisiin tekijöihin. Kuten edellä on mainittu, volyyymi ja asiakkaan suuruus eivät kuitenkaan aina indikoi asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Asiakaskannattavuuden avulla asiakkaat voidaan jakaa kannattavuuksiensa perusteella kahteen tai useampaan segmenttiin. Näistä kannattavinta esim. 20 prosenttia keskitytään suojelemaan ja kehittämään erityisesti. Heikoimman segmentin kohdalla taas arvioidaan, onko joillakin toimenpiteillä mahdollista saada ko. ryhmä ylipäättänsä kannattavaksi. (Helgesen, 2006, 225; Mulhern, 1999, 36-39; Storbacka, 1997, 483-484)

Toinen vaihtoehto puhtaan kannattavuussegmentoinnin ohella on yhdistää perinteistä volyymisegmentointia ja kannattavuusanalyysin tuloksia (Helgesen 2006, 226). Näin saadaan muodostettua seuraavanlaisia ryhmittymiä: matala volyyymi ja kannattamaton asiakas, korkea volyyymi ja kannattava asiakas. Kannattavuuden rinnalla volyymin suuruus auttaa hahmottamaan, millainen potentiaali segmentissä piilee: jos

esimerkiksi korkean volyymin kannattamaton asiakas saadaan muutettua kannattavaksi, voivat tuotot parantua paljonkin. (Storbacka, 1997, 484-485)

Segmentoinnin lisäksi markkinoinnissa voidaan hyödyntää kannattavuusanalyysin tietoja mm. varojen allokointiin. Markkinoinnin resursseja voidaan kohdistaa tavalla, joka maksimoi investoinnin tuottoja. Investointipäätösten avuksi tulisi yhdistää mittaukset asiakkaan kannattavuudesta ja tämän herkkyydestä markkinointiyrityksiin. (Mulhern, 1999, 36) Lisäksi asiakaskohtainen kannattavuus on mahdollista kytkeä palkitsemisjärjestelmiin: yritykselle on hyödyllisempää saada yksi kannattava asiakas kuin kolme kannattamatonta. Esimerkiksi Molenaarin ja Veen-Dirksin (2009, 40-42) jo aiemmin mainitusta tutkimuksesta ilmeni, että vain 22 prosenttia yrityksistä käytti asiakaskannattavuutta työntekijöiden palkkioiden perusteena volyymin sijasta.

4.2.4 Strategia

Asiakaskannattavuusanalyysiä voi ja tuleekin hyödyntää yrityksessä myös strategisella tasolla (DeWayne, 2004, 59). Analyysin avulla voidaan muokata yrityksessä valinnoita suuriakin linjoja. Usein kyseessä on huomion kiinnittäminen pelkästä suuruuden ja volyymin tavoittelusta siihen, mistä parempi kannattavuus syntyy ja kuinka se saavutetaan. Asiakaskannattavuusanalyysi auttaa myös lopettamaan ”keskiarvo-asiakas-ajattelun” (Smith, 2000, 41), sillä tällainen ajattelu ei ole lainkaan relevanttia, kun todellisuudessa prosentti asiakkaista tuottaa usein vähintäänkin 80 prosenttia tuotoista ja kannattamattomimmat asiakkaat taas ”tuhoavat” sitä. Lisäksi saadun tiedon avulla voidaan kehittää innovointia suuntaan, joka lisääisi sekä asiakkaan tyytyväisyyttä, että kannattavuutta yritykselle (Smith, 2000, 41).

Asiakaskannattavuusanalyysi kannustaa myös tehokkaampaan tuottojen ja kustannusten johtamiseen. Hinnoittelulla voidaan vaikuttaa tuottoihin esimerkiksi edellä mainituilla keinoilla. Asiakassuhteen kustannuksia voidaan pyrkiä alentamaan esimerkiksi luottoehtoja muuttamalla sekä etsimällä uusia tapoja tarjota palveluja. Myös esimerkiksi Internet ja telekommunikaatio tarjoavat nykyään yrityksille yhä uusia ja helppokäyttöisempiä ratkaisuja, kuten itsepalvelutilauksien tekeminen Internet-sivujen kautta. Kuten markkinoinnin luvussa mainittiin, yrityksen resursseja tulisi mahdollisuuksien mukaan myös allokoida: esimerkiksi kannattavimmille asiakkaille

voidaan kohdistaa enemmän myyntiresursseja ja palvelua. (DeWayne, 2004, 59; Kucta & Troska, 24-25; Raaij, 2005, 377)

Strategiaan vaikuttavana tekijänä voidaan huomioida myös niin kutsuttu ”ensimmäisen liikkujan etu”. Kaplanin ja Narayanin (14, 2001) mukaan monet yritykset tekevät sen virheen, että odottavat kilpailijoilta ensimmäistä liikettä uudenaikaisessa hinnoittelutavassa, koska eivät halua järkyttää alalla vallitsevaa hinnoittelupolitiikkaa. Tällöin ensimmäinen liikkujan etuja palveluihin perustuvassa hinnoittelusysteemissä on nimittäin saada omiksi asiakkaikseen nimenomaan muutosta haluavat asiakkaat: he käyttävät erikoispalveluja, joista ovat lisäksi valmiita maksamaan. Lisäksi matalien kustannusten asiakkaille voidaan tarjota kiinnostusta herättäviä alennuksia, joita kilpailija ei pysty haastamaan erittelemättömän hinnoittelujärjestelmän puuttuessa.

4.3 Kannattaako asiakkuuksista luopua?

Kuten aikaisemmin työssä on todettu, paljastuu asiakaskannattavuusanalyysissä osa yrityksen asiakkaista todennäköisesti kannattamattomiksi, jopa tappiollisiksi. Jos ja kun tällaisia asiakkaita tuskin halutaan pitää yrityksessä, on toimintavaihtoehtoja kaksi: joko saada kannattamaton asiakas taas kannattamaan tai hankkiutua tästä kokonaan eroon. (Kuchta & Troska 2007, 25; Mittal et al., 2008, 96; Raaij, 2005, 379) Muun muassa Kaplan (1992, 63) kuitenkin toteaa, että erottamisen tulisi olla vasta viimeinen vaihtoehto. Myös Smith ja Dikolli (1995, 5-6) muistuttavat, että vaikka asiakaskannattavuusanalyysi osoittaisikin erityisen asiakkaan kannattamattomaksi, ei tästä välttämättä kannata pyrkiä eroon. Esimerkiksi neuvotteluissa voidaan löytää jopa molempia hyödyttäviä ratkaisuja. Kuitenkin sellaisia neuvotteluita tulisi välttää, joissa asiakasta painostetaan epämieluisiin ehtoihin ja keinoihin, jotka vähentävät asiakkaan tyytyväisyyttä.

Kaplanin (1992, 63) mukaan on perusteltuja syitä, miksi kannattaa säilyttää kannattamaton asiakas. Kyseessä voi olla esimerkiksi uusi asiakas yritykselle, ja tälle voidaan odottaa vielä kasvua tulevaisuudessa liiketoimintaan liittyen. Osasta asiakkaista voi taas olla vaikeammin määriteltävissä olevaa hyötyä: he voivat olla niin sanottua etujoukkoa, eli heidän avullaan voidaan määrittää tulevaisuuden asiakkaiden kysyntää ja vaatimuksia esimerkiksi teknologiaan liittyen. Kolmas säilyttämisen arvoinen

asiakasryhmä voi olla kriittisyydestään tunnetut asiakkaat, jotka käyttämällä kyseessä olevan yrityksen tuotteita ja palveluja luovat yritykselle statusta toisten asiakkaiden silmissä. Lisäksi harkitessa asiakkaan säilyttämistä tulee huomioida uuden asiakkaan hankkimisen vaihtoehtokustannus. Myöskään kiinteät kustannukset eivät vähene vain sillä, että jonkun asiakkaan palvelu lopetetaan, vaan vapautuneita resursseja tulisi vastaavasti kohdistaa sinne, missä ne luovat kannattavuuden kasvua. (Kuchta & Troska, 2007, 24; Raaij et al, 2003, 581)

Aivan kaikenlaisia asiakkaita ei kuitenkaan välttämättä kannata pyrkiä pitämään. Esimerkiksi asiakkaat, jotka vaativat jatkuvasti sellaisia erikoispalveluja, joita useimmat perusasiakkaat eivät käytä, eivätkä kuitenkaan halua niistä maksaa, ovat hyvin epäedullinen asiakasryhmä (Kaplan, 1992, 63). Tällaiset asiakkaat eivät tarjoa yritykselle ”oppimisetuja”, toisin sanoen yritys ei pysty hyödyntämään näiden olemassaoloa oikein millään tavalla. Esimerkiksi Mittalin et al:n tutkimusryhmä haastatteli 38 johtohenkilöä eri toimialojen yrityksistä, ja näistä 90 prosenttia kertoi harkinneensa vakavasti tietyistä asiakkaista eroon hankkiutumista, ja 85 prosenttia oli näin tehnytkin. Yleisiä syitä tähän ”loppukäyttäjistä eroon pääsemiseen” oli muun muassa tiettyjen asiakkaiden vähenevä kannattavuus, työntekijöiden vähentynyt kannattavuus näiden asiakkaiden kanssa työskennellessä sekä muutokset yrityksen liiketoimintastrategiassa. Haastatellut yritysjohtajat eivät halunneet julkisuutta asian tiimoilta, sillä he olivat huolissaan pitkän aikavälin vaikutuksista, esimerkiksi huonosta maineesta palveluiden tarjoajana. Tällöin suhteet myös säilytettävien asiakkaiden kanssa saataisivat kärsiä. (Mittal et al., 2008, 96)

4.4 Yhteenveto tiedon hyödyntämisestä

Tämä alaluku sisältää yhteenvetotaulukon (taulukko 2), jossa on esimerkein listattu erilaisia tapoja hyödyntää erilaisia asiakaskannattavuusanalyysin tietoja. Analyysista saatu informaatio on jaettu kolmeen erilaiseen kategoriaan: kannattavuuden jakautumiseen asiakkaiden kesken, yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta koskeviin tietoihin, sekä yrityksen erilaisista toiminnoista (kuten transaktioista ja palveluista) ilmoitettuihin kustannustietoihin.

Taulukko 2. Asiakaskannattavuusanalyysin informaation hyödyntäminen.

SAATU TIETO:	HINNOITTELU	NEUVOTTELU	MARKKINOINTI	STRATEGIA
Kannattavuuden ja kautuminen asiakaskunnan kesken	Hinnoittelun diskriminointi asiakaskunnassa kannattavuusryhmien mukaan (kulta-, hopea ja perustaso)	Asiakaskannattavuusanalyysin tulokset mukaan myyntineuvotteluihin: tulosten esittely esim. Storbachoff-käyrä.	Segmentoinnissa asiakaskannattavuustiedot volyymin rinnalle. Kuitenkin tulevaisuus huomioitava!	Huomion suuntaaminen pelkän volyymin sijasta myös kannattavuuksiin. Ensisijainen huomio kannattavien vai kannattamattomimpien ryhmään?
Yksittäisen asiakkaan kannattavuus	Palveluiden asiakaskohtainen hinnoittelu ostokäyttäytymisen mukaan, vaikuttaminen hinnoittelulla.	Opastetaan asiakkaita toimintolaskennan tuloksista → asiakas voi itsekin säästää esim. vähentämällä pientilauksia.	Erityishuomio kannattavimpiin ja houkuttelevimpiin asiakkaisiin, jotka halutaan säilyttää yrityksessä.	Harkinta erityisesti kannattamattomien asiakkaiden kohdalla: pyritäänkö eroon asiakkaasta? Tulevaisuusaspekti huomioitava.
Yrityksen toiminnot	Pieniin tilauksiin minimimaksut, suuriin taas määräalennukset.	Esim. ilmaisen liiketoimintaneuvonnan tarjoaminen asiakkaille → tehokkuutta asiakkaiden käyttäytymiseen, säästöt myöhemmin palveluissa.	Kannattavuusanalyysi mukaan markkinoinnin resursien allokointiin ja palkitsemisjärjestelmiin.	Ensimmäisen liikkujan etu kustannus- ja kannattavuuslaskennan uudistamisessa. Resurssien allokointi. Uudet toiminnot, esim. itsepalvelukassat, Internet-tilaukset, jne.

5 ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI YRITYKSESSÄ

Tässä luvussa käsitellään asiakaskannattavuusanalyysiä teollisuusyrityksessä, joka kehittää ja myy ammattilaissiivoustuotteita. Ensin esitellään yritys ja sen motivaatio asiakaskannattavuusanalyysiin, ja sitten analyysin tulokset, seuranneet toimenpiteet, ja asiakaskannattavuusanalyysistä yrityksessä opittua. Implementointi- ja laskenta-prosessi on luvussa tarkoituksellisesti jätetty vähemmälle huomiolle.

5.1 Motivaatio asiakaskannattavuusanalyysille

Raaij et al., (2003, 575-576) tutkivat kyseisen yrityksen asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessia ja sen tuloksia. Tutkimuksen kohteena oli tämän kansainvälisen firman myyntitoimisto. Päämarkkina-alueita yritykselle ovat mm. teollinen pesu, toimisto- ja hotellisiivous ja keittiöhygieniat. Yritys myy tuotteita sekä suoraan loppukäyttäjille että jälleenmyyjille ja työllistääkin huomattavan joukon myynti- ja palveluhenkilökuntaa. Myyntijoukot ovat vastuussa asiakassuhteiden alullepanosta, ylläpidosta ja kehittämisestä, ja palvelujoukot tilausten käsittelystä, asiakkaiden avustamisesta, neuvonnasta, tuotedemonstraatioista sekä ylläpidosta ja korjauksesta.

Mielenkiinnon asiakaskannattavuusanalyysiin tässä yrityksessä herättivät taloudellista kehitystä koskevat seikat: monen vuoden kannattavan kasvun jälkeen myynnin ja kannattavuuden luvut olivat nimittäin laskussa. Tähän vaikuttivat mm. kyllästetyt markkinat, ostajien keskittyminen ja myyjien keskinäinen kilpailu. Näin ollen myyntivolyymi oli paineen alla ja mahdollisuudet nostaa tuotteiden hintoja hyvin rajalliset. Käytössä olleessa kustannuslaskentajärjestelmässä suoraan tuotteeseen liittymättömät kustannukset oli määritelty yleiskustannuksiksi eikä kustannuksia laskettu asiakaskohtaisesti. (Raaij et al., 2003, 576)

Yrityksen tavoite oli saavuttaa asiakaskannattavuusanalyysin avulla parempi ymmärrys kannattavuuden lähteistä, asiakkaiden ja kustannusten välisistä suhteista sekä siitä, kuinka tehdä paremmin informoituja päätöksiä resurssien allokoimisesta niin tuotteille kuin asiakkaillekin. Analyysiin päädyttiin valitsemaan vain loppukäyttäjät eli tukkumyyjät ja jakelijat jätettiin sen ulkopuolelle. Erityisen kiinnostuneita oltiin näiden

loppukäyttäjien aiheuttamista myynnin ja palveluiden kustannuksista. Asiakaskannattavuutta laskettiin asiakassijainteja kohden, ja yhteensä analyysi tuli sisältämään 22500 sijaintia. (Raaij et al., 576)

5.2 Tiedon hyödyntäminen ja siitä oppiminen

Asiakaskannattavuusanalyysistä saadut kokonaistulokset yllättivät yritysjohtajat. Kannattavin kaksikymmentä prosenttia asiakkaista tuotti oletetun 80 sijaan 93 prosenttia tuotoista, ja lisäksi kannattavuuden vaihtelut osoittautuivat hyvin suuriksi sellaisten asiakkaiden välillä, joita yrityksessä oli pidetty ”samanarvoisina”. Lisäksi joidenkin asiakkaiden kohdalla tulokset olivat niin surkeat, että välittömät toimenpiteet olivat tarpeen. Eräällekin asiakkaalle oli myönnetty kaiken kaikkiaan niin suuret alennukset, että hintaa tulisi nostaa 60 prosenttia, jotta se saavuttaisi jälleen kannattavan tason. Tällaiset erityisen kannattamattomat tapaukset pyrittiin neuvottelemaan välittömästi, vaikka tämä johti joissain tapauksissa asiakkaiden menetyksiin, ja samanaikaisesti jatkettiin hienojakoisempia laskentoja. Asiakaskannattavuuksia analysoitiin yrityksessä muun muassa aiemmin esiteltyjen asiakaspyramidin ja ”Storbachoff”-käyrän avulla. Kun näitä saatuja tuloksia ja kuvioita aluksi esiteltiin esimerkiksi markkinointisektoreille, oli vastaanotto ensin epäuskoista ja jopa vastustavaa. Vähitellen laskentajohtajat kuitenkin ymmärsivät, että analyysi tarjoaa heille toimivan työkalun päätöksen tekoon. (Raaij et al., 2003, 577-580)

Kaiken kaikkiaan yrityksessä todettiin, että tiedot yksittäisen asiakkaan kannattavuudesta vaikuttaa välittömästi strategioihin ja ohjelmien ja toimintojen muodostamiseen. Kannattavuuslaskelmat asiakkaista mahdollistavat johtajien keskuudessa myös paremman päivittäisen päätöksenteon, ja neuvottelut yrityksen hintojen ja palvelujen tasosta asiakaskohtaisesti. Myös myyntitiimejä opastettiin allokoimaan aikaansa asiakkaille kannattavuuden mukaan eikä pelkästään myyntivolyymin perusteella kuten aiemmin. Tällaisen ajattelun tehostamiseksi kehitettiin palkkiojärjestelmä, jossa myyjiä palkittiin nimenomaan *tuottoisan* myynnin kasvusta. Asiakaskannattavuusanalyysi kannusti yritystä myös toteuttamaan jo aiemmin suunnitellun pienempiin liiketoimintoihin erikoistuneen konseptin. Sen avulla tarjottaisiin standardeja, pienempien kustannusten tuotteita pienemmille asiakkaille. Päähuomionsa kyseinen yritys keskitti kuitenkin kannattaviin asiakkaisiinsa, erityisesti niillä aloilla, joilla asiakaskunta oli

”haavoittuvaista”. Näillä sektoreilla tuotot olivat kiinni pienistä asiakasryhmistä, ja niinpä haluttiinkin huolehtia siitä, etteivät ne jäisi palveluissa liian vähälle huomiolle. (Raaij et al., 2003, 580)

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla yrityksessä opittiin suuntaamaan huomioita erityisesti palveluiden kustannuksiin ja tuottoihin. Esimerkiksi kunnossapito ja korjaus päädyttiin jakamaan omiksi kustannuskeskuksikseen organisaatiossa, ja laskuttamaan niistä asiakaskohtaisesti. Yleisellä tasolla yrityksessä koettiin, että asioita oli opittu kolmella tasolla:

- jokaisen asiakkaan viime vuoden kontribuution yrityksen liikevaihtoon, sekä miten tätä tietoa käyttää kustannusten johtamisessa
- miten tuotot ja kustannukset parhaiten allokoidaan yksittäiselle asiakkaalle
- mitä monimuotoisia toimintoja löytyy määrittämässä jokaisen yksittäisen asiakkaan arvoa

Yrityksessä huomioitiin myös muutama kyseenalaistava seikka kannattavuusanalyysiin liittyen. Ensinnäkin, sinänsä tehokkaan tuntuinen ajatus myynnin ja markkinoinnin henkilöstön palkitsemisesta kannattavien tuottojen perusteella muodosti ongelman, sillä eri ryhmien alueet poikkeavat sijainniltaan. Lähialueen myynti on näin ollen aina helpommin ”kannattavaa myyntiä”, ja niinpä lähialueen laskentajohtajat tulisivat helpommin palkituksi myynnin kasvattamisesta. Toinen seikka liittyy jo aikaisemmin esille otettuun huomioon siitä, että asiakaskannattavuusanalyysi on todella menneisyyteen suuntautua laskumenetelmä, joka tarjoaa vain rahallista informaatiota. Todelliseen asiakkaan arvottamiseen tulisi sisällyttää myös tulevaisuuden kontribuutio niin suorana kuin epäsuoranakin. Kaiken kaikkiaan yrityksessä koettiin asiakaskannattavuusanalyysi toimivaksi menetelmäksi ja sitä päätettiin jatkaa ja kehittää edelleen. Tästä lähtien asiakaskannattavuusanalyysi toistettaisiin kuuden kuukauden välein, ja samalla toteutettaisiin erilaisia parannuksia ja tarkennuksia esimerkiksi allokoitaviin kustannuksiin. (Raaij et al., 2003, 580-581)

6 ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSIN ARVIOINTIA

Edellä työssä on kuvailtu asiakaskannattavuusanalyysin tietoja ja hyötyjä. Tässä luvussa on tarkoitus tuoda esille kriittistä näkökulmaa analyysin käyttöön, toteuttamiseen ja hyötyihin ja huomioida menetelmän heikkoudet.

6.1 Laskentamenetelmä

Käytetyin väline asiakaskannattavuusanalyysissä on toimintolaskenta. Kuten aiemmin on mainittu, yrityksillä löytyy yllättävän paljon valmiiksi tietoa laskentoja varten. Kuitenkin voi olla työlästä rakentaa menetelmä sellaista dataa varten, jota yrityksessä ei valmiiksi kerätä (Raaij et al., 2003, 581). Toimintolaskenta ei ole myöskään järjestelmänä yksinkertainen, ja jos se ei ole valmiiksi implementoitu yritykseen muuta käyttöä varten, voi laskentajärjestelmän luominen olla hyvinkin hankalaa (Jacobs et al., 2001, 355).

Varsinkin pienet yritykset voivat kokea toimintolaskennan tekemisen hyvin haastavaksi. Cardinaels ja Ierland (2007, 26-28) tekivät tutkimusta pieneen hollantilaiseen yritykseen, joka aluksi toteutti asiakaskannattavuusanalyysin toimintolaskennan avulla kuusi kuukautta pilottijärjestelmänä. Kokeilusta koettiin saadun suuntaa paranneltaviin hinnoittelu- ja jakelujärjestelmiin. Vastaava controller kuitenkin epäili, että tämänkaltainen asiakaskannattavuuslaskentamenetelmä olisi pidemmän päälle yritykselle liian vaikea ja kallis. Hän arvioi, että yrityksen käyttöön sopisi paremmin hyvä mutta keskittyneempi systeemi, joka allokoisi kustannuksia asiakkaille. Cardineals ja Ierland (2007, 29-30) esittelevät ratkaisuksi ”parannellun tavan laskea asiakaskannattavuusanalyysiä”, jossa toimintoja karsitaan ja laskumenetelmää yksinkertaistetaan. Toisaalta liika karsiminen voi johtaa ”ojasta allikkoon”, sillä kuten Raaij et al. (2003, 581) muistuttavat, laskentajärjestelmän tarkkuus rajoittaa tulosten tarkkuutta, ja asiakaskannattavuusanalyysin tulisikin kuvata mahdollisimman todenmukaisesti vallitsevaa tilannetta.

6.2 Tiedon hyödyntäminen

Toimintolaskennasta saadaan siis käyttökelpoisia ja yksityiskohtaisia tuloksia asiakkaiden kannattavuuden lähteistä, mutta siinä piilee omat heikkoutensa. Samalla ta-

voin asiakaskannattavuusanalyysin tietoa voidaan yrityksessä käytännössä hyödyntää monilla tavoin, kuten luvussa neljä on todettu. Tästä huolimatta myös tiedon käyttö vaatii omat kriittiset huomionsa. Kuten aiemmin on todettu, asiakaskannattavuusanalyysi hyödyttää yritystä vain, jos se johtaa kannattavuutta parantavaan päätöksentekoon (Smith, 1995, 3). Esimerkiksi silloin, kun asiakaskannattavuusanalyysin tulosten pohjalta tehdään muutoksia organisaatioon, tulee olla varovainen ja harkita, kuinka hyvin muutokset todella sopivat ko. yritykseen. Esimerkiksi luvussa viisi esitellyssä yrityksessä kannattavuuden kasvuun perustuva palkitsemisjärjestelmä oli ristiriidassa yrityksen rakenteellisten tekijöiden kanssa (Raaij et al., 2003, 581). Ylipääntänsä analyysiä työkalunaan käyttävää yrityksen henkilöstöä tulee opastaa asiakaskannattavuusanalyysin rajoituksista: yhtä tärkeää kuin se, mitä analyysin avulla voidaan tehdä, on se mihin sitä *ei voida* käyttää (Kugel, 2005, 24).

Toimintolaskennan mekaniikka tuottaa asiakaskannattavuusanalyysiin omat haasteensa: se mittaa vain rahamääräisiä tekijöitä ja olettaa kaikki kustannukset muuttuviksi (Foster & Gupta, 1994, 55). Lisäksi yrityksen sisäinen rakenne vaikuttaa siihen, miten muutokset yrityksen toiminnoissa tai strategiassa vaikuttavat lopputulokseen. Pienen ja kannattamattoman asiakkaan kohdalla voisi esimerkiksi tuntua houkuttelevalta karsia kalliita myyntipalveluja. Pelkkä karsinta ei kuitenkaan vähennä myynnin kustannuksia, vaan joko myyntiosaston työtunteja tulee vähentää tai sitten myyntiosaston keskittää vapautunut aika lupaavampiin asiakkaisiin *ja* saavuttaa näiden kohdalla vastaavasti parempaa tulosta. Raaij (2005, 379) toteaaakin, että asiakkaan ”erottamisella” on positiivinen vaikutus kokonaiskannattavuuteen vain, jos tilalle saadaan kannattava asiakas, tai jos kiinteitä kustannuksia onnistutaan leikkaamaan vastaava määrä. Lisäksi tulee huomioida, että asiakkaiden kannattavuuden taustalla voi olla myös ei-rahallisia tekijöitä. (Helgesen, 2007, 765; Raaij et al., 2003, 581). Yrityksen tulisikin vähintään jossain määrin huomioida asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä sekä ottaa selvää esimerkiksi asiakkaan hintaherkkydestä (Mulhern, 1999, 37).

6.3 Menneisyysaspekti

Varmasti suurin asiakaskannattavuusanalyysiä koskeva ja yleensäkin johdon laskentatoimen menetelmissä esiintyvä heikkous on sen menneisyyteen suuntautuneisuus.

Asiakaskannattavuusanalyysi vähentää epävarmuustekijöitä ja kuvaa aikaisemman päätöksenteon tuloksia – tiedetään, mikä ”on toiminut”. Kuitenkin analyysin avustamalla päätöksenteolla voidaan vaikuttaa vain tulevaisuuteen. (Jacobs et al., 2001, 355-366) Ongelmaksi asiakaskannattavuusanalyysin menneisyyteen suuntautuvassa laskennassa nousee erityisesti se, ettei asiakaskunta ole muuttumaton: tämän vuoden kannattamaton asiakas saattaa olla vasta kasvuvaiheessa ja ollakin muutaman vuoden päästä siis yksi kannattavimmista. Asiakaskannattavuusanalyysi ei huomioi tällaista strategista arvoa. Kuten aiemmin työssä on mainittu, asiakkaita koskevassa päätöksenteossa tulisi siis huomioida asiakkaan potentiaali, ennen kuin suurempia yksittäisiin asiakkaisiin tai segmentteihin kohdistuvia päätöksiä tehdään. (Jacobs et al., 2001, 362-363; Raaij, 2005, 379-380)

Lind ja Strömsten (2006, 1264-1265) tutkivat kahden ruotsalaisen yrityksen, Ericssonin ja Holmenin, käyttämiä asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä. Molemmat yritykset käyttivät asiakaskannattavuusanalyysiä, mutta myös asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskentaa. Esimerkiksi Holmenilla sovellettiin asiakaskannattavuusanalyysin lisäksi asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskentaa silloin, kun yritys harkitsi suurta investointia. Myös Helgesen (2007, 766) ja Raaij (2005, 379-380) painottavat, että pitkän tähtäimen päätöksenteossa pitää analyysiin voida lisätä myös tulevaisuuden tuottoja ja kuluja, ja päähuomion pitäisi olla tulevaisuudessa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämä työn tutkimuskohteena on ollut asiakaskannattavuusanalyysi ja tutkimusongelmana ”Mitä tietoa asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa, ja kuinka tätä tietoa voi yrityksissä hyödyntää?”. Tutkimukseen on pyritty tuomaan kriittistä näkökulmaa toisella alaongelmista: ”Saadaanko asiakaskannattavuusanalyysin avulla kylliksi tietoa päätöksentekoon?”. Työ on toteutettu teoreettisena tutkimuksena, ja siinä pyritään aiheen laajaan ymmärtämiseen. Tutkimus on tehty valmiiksi kirjoitetun aineiston pohjalta: siinä on hyödynnetty teoreettisia ja empiirisiä tutkimuksia.

Asiakaskannattavuusanalyysi toteutetaan menneisyyden tietoihin pohjaavalla, rahamääräisellä laskennalla, jonka avulla selvitetään kannattavuuden jakautumista asiakaskunnan kesken. Tulokseksi saadaan yksittäisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien kannattavuus edelliseltä laskentaperiodilta. Yritys voi kehittää laskemista varten omia menetelmiä kohdistaa erilaiset kustannukset asiakkailleen, mutta yleisin tapa analyysin toteuttamiseen lienee toimintolaskenta. Laskennan suoritettuaan yritys saa asiakkaiden kannattavuudesta tulokset, jotka tulee käsitellä ja analysoida. Tietoja voidaan havainnollistaa kuvin, ja kannattavuuden ja kannattamattomuuden lähteitä tulisi jäljittää. Kun kokonais käsitys asiakaskannattavuuden tilasta yrityksessä selkenee ja suurimmat aiheuttajat kannattavuuslukujen taustalla on kartoitettu, on aika pohtia, mihin toimenpiteisiin yrityksessä tulisi ryhtyä kannattavuuden parantamiseksi. Usein parannettavaa löytyy muun muassa yrityksen hinnoittelupolitiikasta, asiakkaiden segmentoinnista ja markkinointivoimien ja palveluresurssien allokoinnista.

Asiakaskannattavuusanalyysi antaa suuntaviivoja edellä mainittujen seikkojen korjaamiseen ja voi olla apuna myös yrityksen kilpailustrategian kehittämisessä. Analyysin tulokset voivat myös antaa yritykselle aihetta pohtia, onko sen kannattavaa säilyttää kaikkia tämänhetkisiä asiakkaitaan. Asiakaskannattavuusanalyysistä voidaan varsinkin alkuvaiheessa saada hyvinkin yllättävää tietoa asiakaskannattavuuden tilasta. Yrityksessä olisi hyvä tehdä aluksi strategia siitä, minkä asian parantamiseen se ensisijaisesti keskittyy, ja mitkä muutokset toteutetaan vasta pitkällä tähtäimellä. Jollekin yritykselle voi olla esimerkiksi ensisijaisempaa säilyttää ja parantaa kannat-

tavimpien asiakkaitensa asemaa, toiselle taas kääntää kannattamattomat asiakkaat pikaisesti kannattaviksi.

Asiakaskannattavuusanalyysissä, kuten missä tahansa laskentamenetelmässä, on hyvät ja huonot puolensa. Varsinkin toimintolaskennalla saatu data on usein tarkkaa ja hyvin eroteltua: sen perusteella on helppo jäljittää esimerkiksi ongelmat kannattamattomuuden taustalla. Eräs asiakaskannattavuusanalyysin heikkous on kuitenkin se, että menetelmä perustuu edellisen laskuperiodin lukuihin. Päätökset, joita asiakaskannattavuusanalyysin avulla tehdään, nimittäin suuntautuvat kuitenkin tulevaisuuteen. Yrityksessä tuleekin harkita, riittääkö pelkän asiakaskannattavuusanalyysin informaatio järkevään päätöksentekoon asiakaskohtaisten strategioiden osalta.

Tämän tutkimuksen perusteella asiakaskannattavuusanalyysin tiedoilla voisi katsoa olevan yritykselle arvoa erityisesti hinnoittelupäätösten ja neuvottelujen apuvälineenä. Apua siitä on myös segmentoinnissa, markkinoinnissa ja strategioiden kehittämisessä, mutta näissä tapauksissa tulee huomioida laskennan menneisyyteen suuntautuneisuuden asettamat rajoitukset. Analyysiä voisi pitää suositeltavimpana metodina keskisuurille ja suurille yrityksille, joista löytyy vapautettavissa olevia resursseja menetelmän implementointiin ja sen kehittämiseen ja toistamiseen sykleittäin. Huomattavaa on myös, että vaikka työssä on painotettu vaatimusta asiakaskannattavuusanalyysin tarkkuudesta, ylimalkaisempikin laskenta voi olla suureksi hyödyksi yritykselle, joka on tähän asti pohjannut asiakkaita koskevan päätöksenteon ainoastaan myyntivolyymeihin ja –katteisiin.

Tähän mennessä asiakaskannattavuusanalyysistä on tehty varsin vähän tieteellistä tutkimusta, mahdollisesti johtuen menetelmän tuoreudesta. Lisätutkimus asiakaskannattavuusanalyysin todellisesta käytännöllisyydestä yritysmaailmassa olisikin ehdottomasti tarpeen. Tässäkin tutkielmassa olisi näkökulmaa voinut ulottaa esimerkiksi vertailuun asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntämisestä erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Itse aiheesta tehtyjen tieteellisten julkaisujen vähyyden vuoksi piti saadun tiedon hyödyntäminen yleistää koskemaan yrityksiä liiketoimintakonteksteja erottelematta. Lisäksi olisi ollut toivottavaa saada työn aineistoksi mukaan tutkimuksia, joissa on tutkittu yritysten tyytyväisyyttä asiakaskannattavuusanalyysin pitempiaikaisen käytön jälkeen – saatavilla olleet, työssä analysoidut empiiriset tutkimukset

koskevat nimittäin vain analyysin vasta käyttöön ottaneita yrityksiä. Ylipääntensä työn lähdeaineisto on niukahko, ja vaikka työn validiteetin voisikin arvioida saatavissa oleviin aineistoihin nähden olevan hyvä, olisi sitä varmasti parantanut suurempi määrä hyödynnettäviä tutkimuksia.

Voi olla, että tulevaisuudessakin asiakaskannattavuusanalyysi kehittyy vain omana laskentatyyppinään, mutta mahdollista on myös, että sitä yhdistetään yhä enemmän myös tulevaisuuteen suuntautuneeseen asiakkaan elinkaaren kannattavuuslaskentaan. Menetelmien toimiva yhdistäminen mahdollistaisi yhä varmemman päätöksenteon, joka toisaalta sisältäisi tarkkaa tietoa menneisyydestä, ja toisaalta ennustaisi asiakkaiden tulevaa kannattavuutta. Näillä tiedoilla päätöksenteon voisi ulottaa koskemaan myös tulevaisuutta yhä suuremmalla varmuuden asteella.

LÄHDELUETTELO

Bellis-Jones, R. (1989) Customer profitability analysis. *Management accounting*, 67, 2, 26-28.

Cardinaels, E. & Ierland, D. (2007) Smart ways to assess customer profit. *Cost management*, 21, 3, 26-34.

DeWayne, L. (2004) Using Activity-Based Costing to Assess Channel/Customer profitability. *Management accounting quarterly*, 5, 2, 51-60.

Epstein, M. J., Friedl, M. & Yuthas, K. (2009) Managing customer value. *CMA Management*, 206, 6, 28-31.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Gummerus.

Foster, G. & Gupta, M. (1994) Marketing, cost management and management accounting. *Journal of management accounting research*, 6, 43-77. OK

Foster, G. & Young, S. (1997) Frontiers of management accounting research. *Journal of management accounting research*, 9, 1, 63-77.

Guerreiro, R., Bio, S. & Merschmann, E. (2008) Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The international journal of logistics management*, 19, 3, 389-407.

Hellman, K. & Värilä, S. (2009). Arvokas asiakas. Helsinki, Talentum.

Helgesen, Q. (2006). Customer segments based on customer account profitability. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 14, 3, 225-237.

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

Hietala, H. (2007) Toimintolaskennalla asiakaskannattavuuden jäljille: Case laboratorio X. Pro gradu –tutkielma. Helsinki, Helsingin kauppakorkeakoulu, laskentatoimen ja rahoituksen laitos.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. 10. p. Jyväskylä, Gummerus.

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

Kaplan, R. (1992) In defence of activity-based cost management. *Management accounting*, 74, 5, 58-63.

Kaplan, R. & Narayanan, V. (2001) Customer Profitability Measurement and Management. Harvard Business School.

Kuchta, D. & Troska M. (2007) Activity-based costing and customer profitability. *Cost Management*, 21, 3, 18-25.

Kugel, R. (2005) Seven Mistakes in Managing Customer Profitability. *Customer relationships management*, 9, 2, 24.

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

Mittal, V., Sarkees, M. & Murshed, F. 2008. The right way to manage unprofitable customers. *Harvard business review*, 86, 4, 95-102.

Molenaar, R. & Veen-Dirks, P. (2009) Customer profitability pricing. *Cost Management*, 23, 3, 32-44.

Mulhern, F. J. (1999) Customer profitability analysis: measurement, concentration and research directions. *Journal of interactive marketing*, 13, 1, 25-40.

Murby, L. (2007) Customer profitability. *Financial management*, 33-35. OK

Noone, B. & Griffin P. (1997) Enhancing yield management with customer profitability analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9, 2, 75-79.

Payant, R. (2003) The Challenges and Opportunities of Customer Profitability analysis. *Journal of Bank Cost and Management Accounting*, 16, 3, 41-47.

Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R. (2005) Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of managerial issues*, 17, 1, 11-25.

Raaij, E., Triest, S. & Vernooij, M. (2003). The implementation of customer profitability analysis. *Industrial marketing management*, 32, 7, 573-583.

Raaij, E. (2005) The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence and planning*, 23, 4, 372-381.

Smith, M. (2000) Strategic management accounting: the public sector challenge. *Management accounting*, 78, 1, 40-42.

Smith, M. & Dikolli, S. (1995) Customer profitability analysis: an activity-based costing approach. *Managerial auditing journal*, 10, 7, 3-7.

Storbacka, K. (1997) Segmentation based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13, 5, 479-492.

Triest, S. (2005) Customer size and customer profitability in non-contractual relationships. *Journal of business & industrial marketing*, 20, 3, 148-155.

Liite I, 1. Kirjallisuuskatsaus lähdeaineistoon

Kirjottaja(t)	Tutkimusstrategia/ -metodologia	Tutkimuksen tavoite	Johtopäätökset
Bellis-Jones (1989)	Teoreettinen tutkimus.	Selvittää, miksi asiakaskannattavuusanalyysiä tarvitaan, ja mitä se ratkaisee.	Asiakaskannattavuusanalyysi asettaa asiakkaan analyysin keskelelle, on voimakas analyytinen väline, mahdollistaa päätöksenteon suuremmalla varmuuden asteella, jne. Lisäksi toimittajalla on vastuu ymmärtää asiakassuhteittensa kannattavuutta
Kaplan (1992)	Teoreettinen tutkimus.	Selvittää toimintolaskennan erilaisia rooleja.	Toimintolaskenta on monipuolisesti hyödynnettävissä niin tuote- kuin asiakaskannattavuuden laskentaankin.
Foster & Gupta (1994)	Empiirinen tutkimus, lähtienä kenttähaastattelut ja kyselytutkimuksen tulokset.	Kartoittaa yhteyttä markkinoinnin ja kustannuslaskennan välillä.	Yhteys markkinoinnin ja johdon laskentatoimen välillä noussut yhä tärkeämmäksi. Eri menetelmien suosituimmuudet muuttuneet ja asiakaskannattavuuslaskennan rooli noussut..
Smith & Dikolli (1995)	Teoreettinen tutkimus.	Tutkia toimintolaskennan kehittämistä asiakaskannattavuusanalyysin apuvälineenä.	Toimintolaskennan mekanismin tunteminen asiakaskannattavuusanalyysin käytössä ei tulisi aliarvioida. Saatu tieto hyödynnettävissä esim. neuvotteluiden kautta.
Foster & Young (1997)	Empiirinen tutkimus: kyselytutkimus markkinointijohtajille.	Selvittää johdon laskentatoimen tutkimuksen suuntauksia tulevaisuudessa.	Asiakaskannattavuus/-tyytyväisyys on noussut 90-luvulla markkinointijohtajien mielestä merkittävämmäksi johdon menetelmäksi.
Griffin & Noone (1997)	Teoreettinen tutkimus.	Tutkia, miten asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan selvittää asiakasryhmien tuotot, kustannukset ja tuottavuudet, ja mahdollistaa johdon paremmat päätökset.	Avain hyvään asiakaskannattavuusanalyysiin on sopivan metodin löytämisessä. Toimintolaskenta soveltuu myös hotellialan asiakaskannattavuusanalyysiin. Pitkällä aikavälillä pääpainon tulisi olla hyvien ”asiakas-mixien” muodostamisessa.
Storbacka (1997)	Empiirinen tutkimus kahdesta pohjoismaisesta yleispankista.	Selvittää erilaisia tapoja segmentoida asiakaskuntaa perustuen menneisyyden tietoihin	Vaihtoehtoina segmentointiin: volyyymiin, asiakassuhteen kannattavuuteen, tai molempiin yhdessä perustuva.

Liite I, 2. Kirjallisuuskatsaus lähdeaineistoon

Mulhern (1999)	Empiirinen tutkimus lääkevalmistajan kolmelle myyntialueelle tehdystä kannattavuusanalyysistä.	Tutkia asiakaskannattavuuden mittaamista asiakkaan elinkaaren kannattavuutena.	Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi tehokas väline markkinoinnin päätöksentekoon, mm. segmentaatioon ja resurssien allokointiin.
Jacobs, Johnston & Kotchetova (2001)	Teoreettinen tutkimus.	Määritellä asiakaskannattavuuden menneisyys ja tulevaisuusnäkökulmaa, sekä asiakkaiden miellyttäminen. Asiakaskannattavuuden johtamisohjelman luominen näiden kolmen pohjalta.	Asiakaskannattavuuden mittaaminen välttämätöntä asiakkaiden säilyttämiseksi ja markkinaosuuden kasvattamiseksi. Tutkimuksessa kehitetty malli mahdollistaa tulevaisuuteen ulottuvat mittaukset, jotka tukevat strategista päätöksentekoa.
Kaplan & Narayanan (2001)	Empiirinen tutkimus lääketarvikkeita jakelemaan yritykseen.	Tutkia ja selvittää, miksi asiakaskannattavuusanalyysille on tarvetta, ja millä tavoin menetelmää voidaan yrityksessä käyttää hyväksi.	Vain ymmärtämällä yksittäisten asiakkaidensa kannattavuuksia ja niiden ajureita, yritys voi kääntää kannattamattomat asiakkaat kannattavaksi. Toimintolaskentaan pohjaavan hinnoittelun yksi tärkeä kannattavuuden lähde.
Smith (2000)	Teoreettinen tutkimus.	Selvittää, mitä johdon laskentatoimen perustietojen ja välineiden omaksumista muutokset julkisen sektorin toiminnassa edellyttävät.	Listaukset toimintolaskennan, asiakaskannattavuusanalyysin yms. strategisen laskentatoimen menetelmien eduista ja käytöstä strategian välineenä.
Payant (2003)	Teoreettinen tutkimus.	Tutkia, miksi pankit eivät ole tyytyväisiä nykyisillä mittauksilla saamaansa asiakaskannattavuusinformaation eivätkä asiakassuhteittensa johtamiseen.	Pankkien asiakaskannattavuusmittausten tulisi kehittyä ja laajentua perinteistä kustannuslaskentaa pidemmälle tarjotakseen hyvää informaatiota asiakkaan arvosta.
Raaij, Triest & Vernooij (2003)	Puhdistusaineita tuottavan yrityksen asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessi.	Tutkia asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamista teollisuusympäristössä ja sen implementoimisella saavutettavia mahdollisia hyötyjä.	Asiakaskannattavuusanalyysin informaatio koettiin hyödylliseksi. Implementointia päätettiin jatkaa laskentaperiodeittain, ja laskentatarkkuutta parantaa asteittain. Analyysi vaikutti mm. strategioihin, hinnoitteluun ja neuvotteluihin.
DeWayne (2004)	Empiirinen tutkimus asiakaskannattavuusanalyysin implementoineesta yrityksestä.	Tutkia yrityksen toimintolaskennan ja asiakaskannattavuusanalyysin implementointiprosessin onnistumisen.	Implementointi oli onnistunut ja asiakkaiden kannattavuuksissa havaittiin radikaaleja eroja. Strategisiin toimenpiteisiin ryhdyttiin välittömästi.

Liite I, 3. Kirjallisuuskatsaus lähdeaineistoon

Triest (2005)	Empiirinen tutkimus asiakaskannattavuusdatasta 5000 asiakkaalta yritysten välisessä (business-to-business) liiketoimintaympäristössä.	Tutkia yhteyttä asiakkaan koon ja asiakkaan tuottomarginaalin välillä: onko suuri asiakas aina kannattavampi?	Suhde asiakkaan koon ja tuottomarginaalin välillä ei ole suora, vaikka suuremmat asiakkaat tuottavat ovat ottaen pienempiä tuottavampia.
Pfeifer, Haskins, Conroy (2005)	Teoreettinen tutkimus.	Määritellä termit asiakaskannattavuusanalyysi ja asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi.	Termien erottaminen tärkeää väärinkäsitysten välttämiseksi: elinkaaren kannattavuusanalyysi on asiakkaan tulevaisuuden kassavirtojen nykyarvo, asiakaskannattavuusanalyysi vastaa asiakkaan menneiden tuottojen ja kustannusten summaa.
Raaij (2005)	Teoreettinen tutkimus.	Selvittää kuinka järkevällä asiakaskannattavuusanalyysin tietojen soveltamisella yritysjohto voi tehdä parempia päätöksiä.	Asiakaskannattavuusanalyysi on hyvin käytettynä vaikutusvaltainen suunnittelun väline. Sen avulla voidaan selvittää, missä yrityksen kannattavuus ja kassavirrat syntyvät. Käyttäjien huomioitava kuitenkin asiakaskannattavuusanalyysin rajoitukset, kuten menneisyyteen suuntauneisuus.
Helgesen (2006)	Empiirinen tutkimus neljästä norjalaisesta kalastusteollisuuden vientiyrityksen asiakassegmentoinnista	Asiakaskannattavuuksien perusteella voidaan tuoda uutta näkökulmaa perinteiseen segmentointiin.	Kun asiakkaiden kannattavuudet tunnetaan, voidaan heitä segmentoida kaksidimensioisesti. Tällöin huomioidaan esim. sekä asiakkaalta saatavat tuotot, että suhteellinen tuottavuus
Cardinaels & Ierland (2007)	Empiirinen tutkimus pienelle business-to-business yritykselle sopivan asiakaskannattavuusanalyysimenetelmän kartoittamisesta.	Selvittää, onko asiakaskannattavuusanalyysiä mahdollista toteuttaa tarpeeksi tarkasti laskennan olematta liian työläs pienelle yritykselle.	Asiakaskannattavuusanalyysi on mahdollista toteuttaa ilman toimintolaskentaa, mutta tarkasti, huomioimalla vain kriittiset ajurit. Keskittyynempi järjestelmä on myös helpompi ymmärtää yrityksessä.
Helgesen (2007)	Empiirinen tutkimus neljästä norjalaisesta kalastusteollisuuden vientiyrityksen asiakaskannattavuuslaskennasta.	Tutkia asiakaskannattavuusanalyysia ja -laskentaa markkinoinnin aspektista.	Asiakaskannattavuusanalyysin avulla tieto kannattavuuden jakautumisesta jne. ja selville kannattavat ja kannattamattomat. Asiakkaiden käsittelyssä tietoa käytettävä kriittisesti, myös tulevaisuuden tietoa tarvittaisiin.

Liite I, 4. Kirjallisuuskatsaus lähdeaineistoon

Hietala (2007)	Kirjallisuuskatsaus toimintolaskentaan ja empiirinen tutkimus toimintolaskentamallin käyttöönotosta yksityiseen kliiniseen laboratorioon.	Analysoida toimintolaskentaprojektin kulkua ja verrata laskentatavan toimivuutta aikaisempaan laskentamalliin.	Toimintolaskentamallin avulla saatiin ensimmäistä kertaa laskettua asiakastason toiminnoille ja toimintoketjuille kustannukset. Lisäksi se osoitti epätarkkuutta vanhassa laskentamallissa.
Kugel (2005)	Teoreettinen tutkimus.	Esitellä asiakaskannattavuusanalyysin heikkouksia: aiheesta on viime vuosina ilmestynyt paljon teoriaa, mutta olemassa vasta vähän evidenssiä kokemuksista.	Asiakaskannattavuuden käytössä yleisiä virheitä mm. liian monimutkainen/yksinkertainen projekti, puuttuva tai huono data, vääränlaiset kysymykset.
Kuchta & Troska (2007)	Tutkimus pienen pörssiyrityksen toimintolaskennan implementointiprosessista asiakaskannattavuusanalyysin laskentaan.	Tutkia mahdollisuuksia asiakaskannattavuuden laskemiseen toimintolaskennan avulla	Yrityksessä saavutettiin paljon tärkeää informaatiota asiakaskannattavuusanalyysin avulla. Tulosten avulla huomio ongelma-kohtiin ja ryhdyttiin välittömiin toimenpiteisiin.
Lind (2007)	Empiirinen tutkimus kahden ruotsalaisyrityksen asiakaskannattavuuden laskentatavoista.	Selvittää, missä tilanteissa ja millaisissa asiakassuhteissa erilaisia asiakaskannattavuuslaskentatekniikoita tulisi käyttää.	Laskentamenetelmien käyttötavat riippuivat yritysten suhteesta asiakkaaseen. Asiakaskannattavuusanalyysiä käytettiin yleisimmin, kun asiakkaan kannattavuus piti osoittaa. Elinkaaren kannattavuutta laskettiin erityisesti ennen suuria päätöksente-koja.
Murby (2007)	Teoreettinen tutkimus.	Tutkia, mitä yrityksen tulee tehdä voidakseen määrittää kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaansa.	Jotta asiakaskannattavuuslaskentamenetelmiä voitaisiin käyttää tehokkaasti, tulee yrityksessä parantaa ymmärrystä ajureista tuottojen taustalla.
Guerreiro, Bio ym. (2008)	Kirjallisuuskatsaus ja empiirinen tutkimus brasilialaiseen elintarviketeollisuuden yritykseen.	Palveluun kuluvien kustannusten mukaan (cost-to-serve) hinnoittelun tutkiminen.	Palvelun kustannusten mukaan hinnoittelu asiakaskannattavuusanalyysin avulla osoittautui yritykselle toimivaksi ratkaisuksi. Lisäksi asiakaskannattavuusanalyysi osoitti virheellisyksiä aikaisemmissa kannattavuuslaskennoissa.
Mittal (2008)	Haastattelututkimus 38 johtajalle 32 eri yrityksestä, sekä survey-tutkimus 236 satunaisotannalle valitulle asiakkaalle.	Miksi yritykset ovat viime vuosina pyrkineet eroon osasta asiakkaistaan, ja onko erottamiselle vaihtoehtoja.	Yrityksien tulisi aktiivisesti hoitaa asiakassuhteitaan. Asiakkaan erottamisen ei tulisi olla harkitsematonta, ja kompromisseja tulisi etsiä.
Molenaar & Veen-Dirks (2009)	Empiirinen tutkimus laajas likert-asteikollinen kyselytutkimuksesta kauppa- ja	Asiakaskannattavuusanalyysin, kauppaehtojen maturiteetin ja liiketoiminnan suo-	57 % prosenttia tutkituista harjoitti asiakaskannattavuuslaskentaa. Asiakaskannattavuus-

Liite I, 5. Kirjallisuuskatsaus lähdeaineistoon

	teollisuusyrityksille.	rituskyvyn yhteyksien tutkiminen.	analyysin tieto kuitenkin vähän hyödynnetty neuvotellessa myyntiehdosta. Liiketoiminnan intensiteetin, kehittyneiden kauppaehtojen neuvottelun ja asiakaskannattavuusanalyysin käytön välillä vallitsee positiivinen yhteys.
Epstein, Friedl & Yuthas (2009)	Teoreettinen tutkimus.	Tutkia, miten yrityksen tulisi osata ”johtaa asiakkaittensa arvoa”.	Asiakkaiden arvon johtaminen onnistuu kehämällä avulla, jossa edetään viisivaiheisesti asiakkaiden segmentoinnista asiakaskannattavuuden johtamiseen.