

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Kandidaatintutkielma

Laskentatoimi

Asiakaskannattavuusanalyysi uusissa pk-yrityksissä – Case Oy

Customer profitability analysis in new SMEs – Case Oy

3.12.2010

Tekijä: Elina Nisula 0344448

Opponentti: Laura Tiihonen

Ohjaaja: Satu Pätäri

Sisältö

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimuksen rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä ja – aineisto	4
1.5	Työn rakenne.....	5
2	ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI UUSISSA PK-YRITYKSISSÄ	6
2.1	Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyt	6
2.2	Asiakaskannattavuuden laskenta	9
2.2.1	Perinteinen kannattavuuslaskenta	9
2.2.2	Toimintolaskenta	11
2.2.3	Elinkaarilaskenta.....	13
2.3	Kannattamattomien asiakkaiden käsittely.....	15
2.3.1	Kannattavuuden laajempi arviointi	15
2.3.2	Kannattavuuden parantaminen	18
3	CASE OY:N ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI	22
3.1	Case Oy:n ja avainasiakkaiden kuvaus	22
3.2	Laskentajärjestelmän toteutus	23
3.2.1	Asiakas A	24
3.2.2	Asiakas B	25
3.2.3	Asiakas C	27
3.2.4	Yhteenveto Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysistä	28
3.3	Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen.....	30
4	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	32
	LÄHDELUETTELO	35
	Haastattelut ja Case Oy:n materiaalit	37

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kannattavuutta voidaan pitää perustana kaikelle liiketoiminnalle. Se on avain jokaisen yksityisen yrityksen pitkäaikaiseen selviytymiseen ja kasvuun. Kannattavat asiakkaat parantavat yrityksen kokonaiskannattavuutta ja asiakkaat ovat yksi tärkeimmistä tulojen lähteistä. Siksi yrityksissä pitäisikin painottaa asiakaskannattavuuden arviointia ja kannattavien asiakkaiden saavuttamista (Reijonen & Laukkanen 2009, 119; Noone & Griffin 1997, 75).

1960-luvun lopulla ja 1970-luvun alussa yritykset alkoivat arvioida organisaationaalista kannattavuutta. Kymmenen vuotta myöhemmin tarkasteltiin tuotteiden kannattavuuksia ja vasta 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa alettiin laskea asiakkaiden kannattavuuksia. (Sutherland, 19-20) Asiakaskannattavuuslaskenta on näin ollen suhteellisen tuore, mutta kuitenkin merkittävä aihealue ja siksi mielenkiintoinen tutkittava. Heitger & Heitger (2008, 261) mainitsevat, että asiakaskannattavuusanalyysi on lisätty yhdeksi suurimmista viimeaikaisista kehityksistä johdon laskentatoimen kentässä.

Markkinat eivät koostu ryhmästä samanlaisia asiakkaita, vaan asiakkailla on erilaiset tarpeet ja ostotottumukset (Noone & Griffin 1997, 75). Myöskään yksittäisen yrityksen asiakkaat eivät yleensä ole keskenään samanlaisia, eikä niitä siksi tulisi kohdella samanarvoisesti. Suurempaa arvoa tuottaviin asiakkaisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. (Payant 2003, 42) Epstein et al. (2008, 54) toteavat, että monet yritykset eivät tiedä ketkä asiakkaat tosiasiallisesti ovat kannattavia ja ketkä eivät. Yritykset jatkavat suhteitaan kannattamattomiin asiakkaisiin jopa tarjoten heille samoja hintoja ja palvelutasoa kuin kannattaville asiakkaille. On siis erittäin tärkeää selvittää, tuottaako asiakas oikeasti yritykselle voittoa vai pelkkiä kustannuksia.

Asiakaskannattavuusanalyysia on tutkittu paljon siitä näkökulmasta, millaista laskentajärjestelmää yritysten tulisi analyysissään käyttää ja miten tällaisen järjestelmän voisi kehittää (Dalci et al. 2009; Raaij et al. 2003; Lind & Strömsen 2006). Tutkijat ovat pohtineet myös kannattamattomien asiakkaiden käsittelyä (Mittal et al. 2008), asiakaskannattavuuden parantamista (Nirar et al. 2008; Keiningham 2005) ja kannattavuuteen vaikuttavia ei-taloudellisia seikkoja (Garland 2002; Ryals 2002).

Suomessa yritykset voidaan jakaa suuriin ja pk-yrityksiin. Vuonna 2001 pk-yrityksiä oli yli 200 000 eli noin 98% suomalaisista yrityksistä. (Kiljunen 2003) Tästä syystä tämä työ keskittyy asiakaskannattavuusanalyysiin juuri pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Uuden yrityksen perustamiseen liittyy paljon erilaisia asioita, joista yrittäjän tarvitsee huolehtia. Kaikkien hallinnollisten asioiden hoitaminen ja toiminnan alkuun saaminen vievät paljon aikaa ja resursseja. Uusilla yrityksillä on usein aluksi vähän asiakkaita ja kaikkiin uusiin asiakashankintoihin ollaan yleensä tyytyväisiä. Näistä syistä yrityksen alkutaipaleella asiakkaiden todellisen kannattavuuden arviointi saattaa usein jäädä vähemmälle, vaikka kannattavuus onkin elinehto toiminnan jatkumiselle. Siksi on erittäin mielenkiintoista tutkia, millaisella yksinkertaisella järjestelmällä myös pienet vasta perustetut yritykset voivat perehtyä asiakaskannattavuusanalyysiin.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä työssä on tarkoitus keskittyä siihen, millaista asiakkuuksien hallintaa ja asiakaskannattavuuslaskentajärjestelmiä uudet pk-yritykset voisivat itselleen kehittää. Aluksi perehdytään asiakaskannattavuuden teoreettiseen taustaan ja pohditaan miksi yritysten ylipäättään kannattaisi tehdä asiakaskannattavuusanalyysia. Työssä tullaan myös esittelemään muutamia laskentamenetelmiä, joilla asiakaskannattavuuksia voidaan laskea. Näitä laskentamenetelmiä tullaan käsittelemään erityisesti siitä näkökulmasta, miten ne soveltuvat uusien pk-yritysten käyttöön.

Empiriaosuudessa caseyritykselle kehitetään yksinkertainen laskentajärjestelmä, jolla se voi tarkkailla omien asiakkaidensa kannattavuuksia. Työssä ei tulla käyttämään mitään valmista laskentajärjestelmää vaan pyritään rakentamaan caseyritykselle sopiva järjestelmä, joka sisältää elementtejä jo tunnetuista ja tutkituista menetelmistä. Caseyrityksenä käytetään vuonna 2007 perustettua päijäthämäläistä maansiirtoyri-tystä (myöhemmin Case Oy). Case Oy ei ole toimintansa aikana tehnyt konkreettista asiakaskannattavuuksien laskentaa tai vertailua. Minkäänlaisia ennako-oletuksia näiden laskelmien tuloksista ei ole, ja se tekeekin laskennasta ja mallien kehittämi- sestä erittäin mielenkiintoista. (Toimitusjohtajan haastattelu)

Tutkimuksen pääongelmaksi on muodostunut:

- Mikä on keskeistä uusien yritysten asiakaskannattavuuslaskennassa?

Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan alaongelmien avulla:

- Mitä tulisi ottaa huomioon laskettaessa uusien yritysten asiakaskannatta- vuuksia?
- Mitkä olemassa olevista asiakaskannattavuuden laskentamenetelmistä so- pivat parhaiten uusille pk-yrityksille?
- Miten laskentajärjestelmän käyttöönotto voidaan toteuttaa ja miten sitä voi- daan ylläpitää?

Työn päätavoitteena on selvittää keskeisiä asioita, jotka vaikuttavat asiakaskannatta- vuuslaskentaan erityisesti uusissa pk-yrityksissä. Ei ole olemassa yksinkertaisia oh- jeita siitä, mikä laskentamenetelmä sopii minkälaiselle yritykselle. Siksi onkin mielen- kiintoista yrittää etsiä uudelle ja pienelle yritykselle, etenkin Case Oy:lle, sopivaa las- kentajärjestelmää. Asiakaskannattavuusjärjestelmän käyttöönoton ja ylläpidon poh- timinen saattaa helpottaa muidenkin samantyyppisten yritysten asiakaskannattavuus- järjestelmien hallintaa.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tässä työssä käsitellään asiakaskannattavuusanalyysia erityisesti uusien pk-yritysten näkökulmasta. Kolmea erilaista kannattavuudenlaskentamenetelmää tarkastellaan lähemmin ja arvioidaan niiden soveltuvuutta uusille ja pienille yrityksille. Tähän lähempään tarkasteluun valitut laskentamenetelmät ovat perinteinen kannattavuuslaskenta, toimintolaskenta ja elinkaarilaskenta.

Tutkimuksessa käytettävän caseyrityksen asiakkaat voidaan jakaa henkilöasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin. Henkilöasiakkaat ovat ostokäyttäytymiseltään yleensä ”kertaluontoisia” eli eivät toistuvasti osta yrityksen tuotteita tai palveluita. Tästä syystä henkilöasiakkaat on päätetty jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja keskitytään vain yritysasiakkaisiin. Yritysasiakkaat voidaan edelleen jakaa ostojensa perusteella kolmeen segmenttiin: palveluita ostaviin, tuotteita ostaviin ja tuotteita sekä palveluita ostaviin asiakkaisiin. Laajemman käsityksen saamiseksi yrityksen asiakkaiden kannattavuuksista, on päätetty valita yksi avainasiakas jokaisesta segmentistä lähempää tarkastelua varten. Näin ollen helpotetaan asiakaskannattavuusanalyysin käyttöä myös tulevaisuudessa, kun kaikkia asiakastyyppejä varten on jo olemassa valmiit laskentamallit.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Työ toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena. Asiakaskannattavuusanalyysin hyötyjen pohdinnassa, eri laskentajärjestelmien vertailussa sekä kannattamattomien asiakkaiden käsittelyssä käytetään teoreettista tutkimusta. Tässä teoreettinen tutkimus tehdään aikaisempaan kirjallisuuteen ja erityisesti tutkimusartikkeleihin perustuen. Case Oy:n asiakaskannattavuuksien tarkastelu toteutetaan tapaustutkimuksena: Case Oy:stä ja sen asiakkaista pyritään keräämään monipuolisia tietoja, joiden avulla niitä yritetään ymmärtää entistä paremmin. Empiirisessä tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty Case Oy:n tilikauden 1.11.2008–31.10.2009 tilinpäätöksestä ja kirjanpidon aineistosta. (Metsämuuronen 2006, 90-91)

1.5 Työn rakenne

Tutkielman toisessa pääluvussa avataan asiakaskannattavuusanalyysiä tarkemmin. Ensimmäisessä alaluvussa pohditaan miksi yritysten kannattaa laskea asiakkaidensa todellisia kannattavuuksia ja mitä hyötyä siitä voi olla. Toisessa alaluvussa perehdytään tarkemmin itse laskemiseen ja esitellään kolme erilaista laskentatapaa, jotka ovat perinteinen kannattavuuslaskenta, toimintolaskenta ja elinkaarilaskenta. Näitä laskentamenetelmiä käsitellään erityisesti siitä näkökulmasta miten ne soveltuisivat uuden ja pienen yrityksen käyttöön. Kolmannessa alaluvussa pohditaan kannattamattomien asiakkaiden käsittelyä: mitä kannattamattomille asiakkaille tulisi tehdä ja miten kannattavuutta voitaisiin parantaa.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan Case Oy:n kolmen eri asiakassegmenttiin kuuluvan asiakkaan kannattavuuksia. Aluksi esitellään Case Oy:tä hieman tarkemmin ja pohditaan näistä avainasiakkaista jo tiedettäviä asioita. Toisessa alaluvussa esitellään menetelmää, jolla avainasiakkaiden kannattavuuksia on laskettu. Kolmannessa alaluvussa pohditaan Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysin tuloksia tarkemmin. Neljännessä pääluvussa ovat koko tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja yhteenveto. Lähteet löytyvät työn lopusta.

2 ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI UUSISSA PK-YRITYKSISSÄ

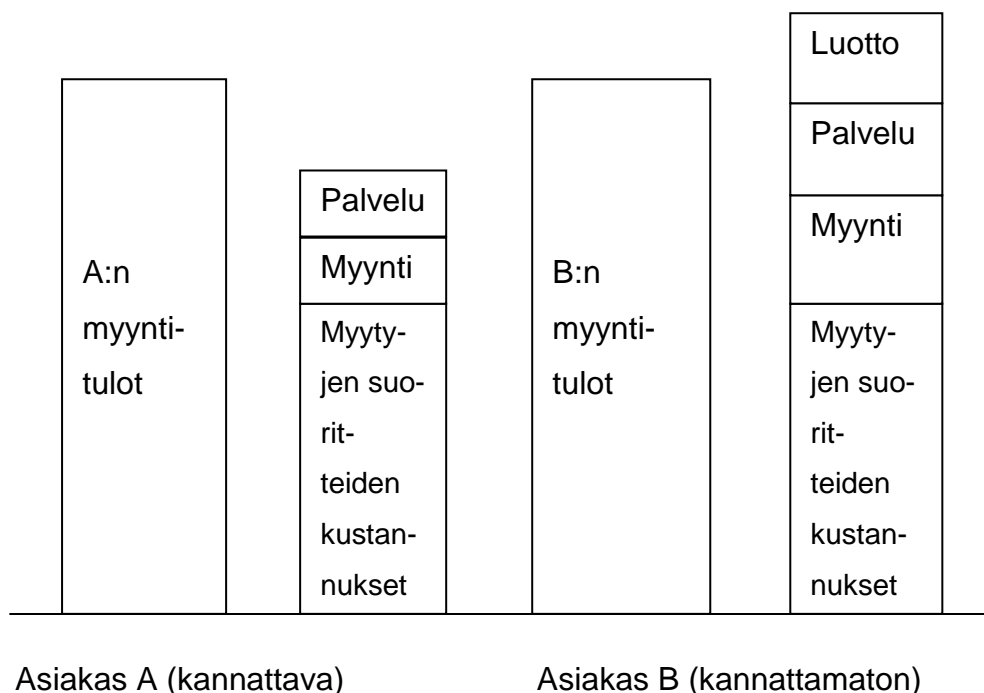
2.1 Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyt

Asiakaskannattavuusanalyysi mittaa asiakkaiden vaikutusta yrityksen tuottoihin (Lind & Strömsten 2006, 1258). Se osoittaa asiakassegmentin tai yksittäisen asiakkaan tulojen ja kustannusten jakautumisen siten, että niiden kannattavuudet voidaan laskea (Raaij 2005, 373; Noone & Griffin 1997, 75). Erot asiakkaiden kannattavuuksissa saattavat johtua yksinkertaisesti ostettujen suoritteiden erilaisista katteista (Triest 2005, 149). Raaij et al. (2003, 573) toteavat eri asiakkaiden kuluttavan erilaisilla yrityksen resursseja. Tilausten koko ja määrä, myyntikäyntien määrä, asiakaspalvelun sekä monien muiden palveluiden käyttö vaihtelee asiakkaiden välillä. Näin ollen toiset asiakkaat aiheuttavat enemmän asiakassuhteen hoitoon liittyviä kustannuksia kuin toiset, mikä myös johtaa eriasteiseen asiakaskannattavuuteen.

Kasvavan kiinnostuksen asiakaskannattavuusanalyysia kohtaan voidaan katsoa johtuvan kahdesta eri tekijästä. Ensinnäkin toimintokustannuslaskennan yleistyminen 1990-luvulla laajensi ymmärrystä yrityksen resurssien jakautumisesta sen valmistamille tuotteille. Kun sisäistettiin se, että kaikki tuotteet eivät vaadi samaa määrää raaka-aineita ja työtä, oli helpompi havaita myös asiakkaiden kuluttavan yrityksen resursseja eri tavoin. Toiseksi informaatioteknologian kehittymisen myötä on tullut mahdolliseksi tallentaa ja analysoida enemmän tietoja asiakkaista. Kun tiedot yksittäisen asiakkaan tilauksista, myyntikäynneistä ja asiakaspalvelupuheluista voidaan yksinkertaisesti tallentaa ja myöhemmin etsiä, on mahdollista laskea todellisia kannattavuuksia. (Raaij. et al. 2003, 573)

Raaij (2005, 374–375) on esittänyt tutkimuksessaan asiakaskannattavuusanalyysin strategisesta arvosta miten kaksi eri asiakasta voi tuoda yritykselle myyntituloja yhtä paljon, mutta heistä aiheutuvat kustannukset ovat täysin erilaiset. Kuvio 1 osoittaa, että Asiakas A on kannattava ja Asiakas B on kannattamaton. Tämä johtuu siitä, että

Asiakas B:ltä saadut tulot ovat siitä aiheutuneita kustannuksia pienemmät. Asiakas B:n suuremmat myynninkustannukset voivat johtua esimerkiksi tilausten pienemmästä koosta ja suuremmasta määrästä. Suuremmat palvelukustannukset voivat syntyä suuremmasta palvelun tarpeesta ja luottokustannukset voivat olla seurausta höllemmistä maksuehdoista.



Kuvio 1. Kustannusrakenteiden erilaisuus (mukaillen Raaij 2005, 375).

Edellä esitetty kuvio havainnollistaa sen, että asiakkaiden kannattavuuksia ei tulisi arvioida pelkästään niiltä saatavien myyntitulojen perusteella. Asiakkaan aiheuttamat kustannukset saattavat olla hyvinkin yllättäviä ja niiden ymmärtäminen vaatii lähempää tarkastelua. Tästä syystä yritysten tulisi säännöllisesti tutkia asiakkaidensa todellisia kannattavuuksia ja paneutua erityisesti kustannusten oikeanmukaiseen kohdentamiseen.

Yhdistämällä tiedot tuloista ja kustannuksista, asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa yritysjohdolle elintärkeitä tietoja asiakkaistaan. Nämä tiedot ovat välttämätöntä, jos aiotaan tehdä asiantuntevia päätöksiä pitkällä aikavälillä. Tämän analyysin avulla yritysjohto voi vastata esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin: saavuttavatko kohdemarkkinat asetetut kannattavuuskriteerit? mitkä asiakkaat tuottavat suurimmat voitot? kuinka suuria alennuksia voidaan antaa pienentämättä voittoja? (Noone & Griffin 1997, 76) Asiakkaiden kannattavuuksien tutkiminen ja ymmärtäminen mahdollistavat koko asiakaskannan nykyisen ja tulevan kannattavuuden lisäämisen (Ziethaml et al. 2001, 119).

Raaij et al. (2003, 574) mukaan asiakaskannattavuusanalyysin avulla yritykset voivat kehittää kolmea osa-aluetta: kustannustenhallintaa, tulojenhallintaa sekä strategista markkinointia. Analyysi antaa pohjan niin hinnoittelupäätöksille kuin bonus- ja alennusjärjestelmän suunnittelulle. Esimerkiksi alennuksia myönnetään yleensä ostojen määrän mukaan, mikä saattaa johtaa tappiollisiin tuloksiin, koska suurikin asiakas saattaa olla kannattamaton yritykselle.

Asiakaskannattavuuden laskentamenetelmiin, jotka perustuvat myyntimääriin, tuloihin tai katetuottoihin, liittyy merkittävä rajoitus: ne eivät ota huomioon yksittäiselle asiakkaalle kohdistuvia palvelun tuottamisen kustannuksia (Niraj et al. 2008, 456). Dalci et al. (2010, 610) toteavat asiakaskannattavuusanalyysin olevan tärkeämpää palveluyrityksille kuin valmistaville yrityksille, koska palvelun tuottamisen kustannus määräytyy yleensä asiakkaan käyttäytymisen mukaan. Yrityksillä on myös sanottu olevan huonompi käsitys palveluidensa kustannuksista kuin tuotteiden kustannuksista (Guerreiro et al. 2008, 389).

2.2 Asiakaskannattavuuden laskenta

Yritys on kannattava, jos se tuottaa voittoa. Voittoa syntyy, jos tuotot ovat kuluja suuremmat. (Andersson et al. 2001, 21) Asiakaskannattavuuden laskenta perustuu samaan ajatteluun, eli yhden asiakkaan tietyn ajanjakson aikana aikaansaamista tuotoista vähennetään aiheutetut kulut (Lee & Park 2005, 146). Useimmat yritykset tietävät asiakaskohtaiset tuotot, mutta kaikista asiakkaan aiheuttamista kustannuksista ei välttämättä olla tietoisia. Tuotekohtaiset kustannukset ovat yleensä helposti laskettavissa, mutta esimerkiksi myynnin, markkinoinnin ja palvelun kustannuksia ei välttämättä osata asiakaskohtaisesti aiheuttamisen periaatetta noudattaen laskea. (Raaij et al. 2003, 573) Oikean tiedon saaminen asiakkaiden kannattavuuksista edellyttää sopivan kustannuslaskentajärjestelmän sekä laadukkaan ja kattavan asiakastiedon käyttöä (Dalci et al. 2010, 610; Raaij 2005, 373).

Yhdeltä asiakkaalta saadut myyntitulot on yleensä hyvin helppo laskea. Kustannusten laskemisesta yleensä syntyvätkin suurimmat ongelmat, koska kustannukset voidaan kohdistaa asiakkaille hyvin monin eri tavoin. Seuraavaksi tarkastellaan kolmea erilaista kannattavuuden laskentamenetelmää ja niitä tarkastellaan erityisesti uusien ja pienten yritysten näkökulmasta. Menetelmän tulisi olla tarpeeksi yksinkertainen, jotta pienet yritykset voisivat soveltaa sitä omassa toiminnassaan. Järjestelmän ylläpidosta aiheutuvat kustannukset eivät saa ylittää siitä saatavia hyötyjä.

2.2.1 Perinteinen kannattavuuslaskenta

Perinteinen kannattavuuslaskenta perustuu ajatukselle, että kaikki yrityksen kustannukset voidaan jakaa välittömiin ja välillisiin kustannuksiin (Lere 2000, 23). Kustannukset ovat välittömiä, jos ne muuttuvat lyhytaikaisten tuotannon vaihtelujen mukaan ja ne pystytään kohdistamaan suoraan laskentakohteille (Cooper & Kaplan 1990, 38). Välittöminä kustannuksina yleensä pidetään raaka-ainekustannuksia ja työstä aiheutuvia palkkakustannuksia. Välilliset kustannukset eivät muutu vaikka tuotanto-

määrä muuttuisikin. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi toimitilojen vuokrat ja vakuutusmaksut.

Joidenkin kustannuserien kohdalla ongelmaksi saattaa muodostua niiden muuttuvuuden ja kiinteiden arviointi. Esimerkiksi työkustannuksia voidaan pitää kiinteinä, jos työntekijöille maksetaan kiinteää kuukausipalkkaa riippumatta siitä, kuinka paljon työtä on todellisuudessa kullakin palkkakaudella ollut. Toisaalta työkustannukset voivat olla muuttuvia, jos ne maksetaan tuntipalkkana tehdyn työn perusteella. Tulee myös ottaa huomioon, että lähes kaikki kustannukset ovat muuttuvia tarpeeksi pitkän aikavälin tarkastelussa, mutta suurin osa on kiinteitä, jos tarkastellaan hyvin lyhyttä aikaväliä.

Perinteinen kustannuslaskenta voidaan jakaa katetuottolaskentaan ja täyskatteelliseen laskentaan. Katetuottolaskenta on tiukasti yhteydessä aiheuttamisperiaatteen: suoritteille kohdistetaan vain niiden omat erilliskustannukset, ei virheellisiä kustannuksia. Täyskatteellisen laskennan ajatus taas perustuu siihen tosiasiaan, että tuotteita tai palveluita ei pystytä ainakaan pitkällä aikavälillä tarjoamaan ilman kiinteitä kustannuksia. (Hyvönen 2000, 24-26) Jos yrityksessä halutaan vain hyvin suurpiirteisiä tietoja suoritteiden kustannuksista, voidaan katetuottolaskentaa soveltaa. Jos taas halutaan laskelmista tarkempia ja todenmukaisempia, tulee myös kiinteät eli välilliset kustannukset ottaa huomioon.

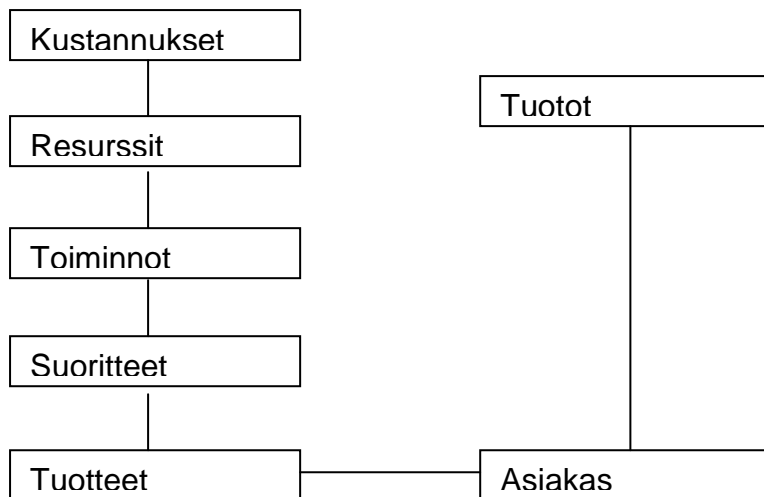
Perinteisen kustannuslaskennan perusmalli on hyvin yksinkertainen, eikä sen toteuttaminen vaadi yritykseltä kohtuuttoman paljon resursseja. Erityisesti muuttuvat kustannukset on helppo hahmottaa ja tarkat tiedot niistä on yleensä helposti saatavilla. Siksi tämä voisi sopia hyvin pienille ja uusille yrityksille asiakkaiden kannattavuuksien hahmottamiseen. Toisaalta perinteistä kustannuslaskentaa on pidetty hieman epätarkkana kannattavuuden arvioinnin apuvälineenä verrattuna muihin olemassa oleviin laskentamenetelmiin (Noone & Griffin 1997, 76). Perinteisessä kannattavuuslaskennassa sorrutaan helposti tarkastelemaan vain välittömiä kustannuksia ja painottamaan niiden tärkeyttä kokonaiskustannusten sijaan, vaikka välittömät kustannukset

saattavat todellisuudessa olla välillisiä pienemmät (Vilkkumaa 2005, 201-202). Vaikka yritys pystyisi pienellä vaivalla kehittämään itselleen asiakaskannattavuuslaskentajärjestelmän, ei se ole järkevää, jos laskentajärjestelmän tulokset eivät ole oikeellisia, eikä niitä silloin pystytä hyödyntämään yrityksen toiminnan kehittämisessä.

2.2.2 Toimintolaskenta

Toimintolaskennan ajatus perustuu siihen, että yrityksen sisällä tehtävät toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja ja asiakkaat kuluttavat näitä toimintoja (Lind & Strömsten 2006, 1258). Toimintolaskennan avulla voidaan paljastaa näiden toimintojen ja resurssien kulutuksen välinen yhteys (Cooper & Kaplan 1991, 130). Toimintolaskennan edistyksellisyys perinteiseen kustannuslaskentaan verrattuna on toimintolaskennassa ymmärrys siitä, että vaikka kustannus ei muutu tuotetun määrän mukaan, saattaa se muuttua jonkin muun toiminnon mittarin mukaan (Lere 2000, 24). Toimintolaskenta ei ole yksinkertaisin kustannusten kohdentamismenetelmä. Erityisesti sen rakentaminen niin sanotusti tyhjästä eli alusta alkaen vaatii paljon työtä. Kuitenkin yritykset käyttävät toimintolaskentaa hyvin paljon, koska se antaa tarkkoja tuloksia kustannusten kohdistumisesta.

Toimintolaskennan ensimmäinen askel on tunnistaa kustannuspaikat. Ne ovat joukko toimintoja, jotka aiheuttavat kustannuksia ja joita yrityksessä toteutetaan (esimerkiksi hankinta, valmistus, asiakaspalvelu). Jokaiselle kustannuspaikalle on tunnistettava kustannusajurit. Kustannusajurit ovat yksiköitä, joilla kustannuspaikkojen resurssien kulutus voidaan ilmaista (esimerkiksi tilausten, tuotettujen yksiköiden ja asiakaspalvelupuheluiden määrä). Tämän jälkeen kustannukset allokoidaan kustannuskohteille, kuten tuotteille, perustuen kustannusajuriyksikköjen käytölle. (Raaij 2005, 373) Uusi-Rauva et al. (1994) ovat myös kuvanneet toimintolaskennan rakentumista kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Toimintolaskennan perusasetelma Uusi-Rauva et al. (1994) mukaan.

Toimintolaskentaa on pidetty sopivimpana suoritteiden kustannusten laskentamenetelmänä (Guerreiro et al. 2008, 391). Se sopii suunnilleen kaikille yrityksen toiminnoille, eikä vain valmistuksen kustannusten määrittämiseen. Jotta toimintolaskentaa voisi täysin hyödyntää kannattavuuden ohjenuorana, täytyy irtautua ajatuksellisesti perinteisestä kustannuslaskennasta. Johto täytyy uudelleen kouluttaa allokoimasta kaikkia kustannuksia yksittäisille yksiköille ja sen sijaan kustannukset tulisi eritellä ja kohdistaa ne resurssia kuluttavalle toiminnolle. Johdon täytyy ymmärtää resurssien kulutuksen kaavat mikrotasolla, jossa toiminnot todella tapahtuvat. (Cooper & Kaplan 1991, 130–131) Toisaalta Cooper & Kaplan (1990, 38–39) ovat havainneet, että monet tärkeät kustannuserät eivät vaihtelee tuotannon muutosten mukaan ja siksi yritysten ei tarvitse muuttaa koko laskentajärjestelmäänsä toimintolaskennan mukaiseksi. Se on yhtälailla yrityksen strateginen työkalu ja johdon toimenpiteiden ohjausmuoto kuin muodollinen laskentamenetelmä.

Toimintolaskentajärjestelmä ei tuota perinteistä laskentatoimen informaatiota, vaan se tuottaa tietoa yrityksen johdolle. Johdon pitäisi ryhtyä kahdenlaisiin toimiin toimintokustannuslaskennan tulosten analysoinnin jälkeen. Ensinnäkin tulisi pyrkiä hinnoittelemaan tuotteet uudelleen. Paljon resursseja vaativien tuotteiden hintoja tulisi nostaa ja laskea korkean volyymin tuotteiden, jotka ovat tukeneet muita tuotteita, hintaa

kilpailukykyisemmälle tasolle. Toiseksi johdon tulisi pyrkiä etsimään keinoja, joiden avulla voisi vähentää toimintojen vaatimaa resurssimäärää tai lisätä resurssien tuottamaa tulosta. Toimintolaskennasta saatavia tietoja tulisi siis käyttää ohjeena tuotteiden ja asiakastoimintojen uudelleen hinnoittelulle, toimintojen tehokkaampaan suorittamiseen sekä tuotetarjonnan tai asiakaspohjan muuttamiseen. (Cooper & Kaplan 1991, 131, 134–135)

Lere (2000) on tutkinut perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan eroja soveltamalla molempia laskentamenetelmiä caseyritykselleen. Tutkimustensa perusteella hän on pystynyt toteamaan, että perinteinen kustannuslaskenta ei pysty havaitsemaan asiakkaiden normaalista poikkeavaa ostokäyttäytymistä ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Yritysten kannattaa ottaa tämä huomioon pohtiessaan perinteisen kannattavuuslaskennan ja toimintolaskennan välisiä eroja.

Yrityksissä käytetään paljon toimintolaskentaa kustannuksia arvioitaessa. Oikein toteutettuna toimintolaskenta antaa hyvin yksityiskohtaista tietoa yrityksen kustannusten syntymisestä ja niiden kohdentumisesta. Toimintolaskentajärjestelmän luominen ja sen ylläpito edellyttävät yritykseltä hyvin tarkkaa tuntemusta ja tietoa yrityksen toimintoista ja niiden kustannuksista kokonaisuudessaan. Yrityksissä joudutaan siis perusteellisesti pohtimaan yrityksessä todellisuudessa tapahtuvia asioita ja sitä, paljon ne maksavat yritykselle. Uusille yrityksille tällöinen oman toiminnan tarkka analysointi olisi varmasti hyödyllistä ja auttaisi kehittämään toimintaa kannattavampaan suuntaan heti alusta alkaen. Toisaalta toimintolaskennan toteuttaminen saattaa vaatia yritykseltä resursseja kohtuuttoman paljon saatuihin hyötyihin nähden.

2.2.3 Elinkaarilaskenta

Edellä esitetyt laskentamallit ovat retrospektiivisiä, koska ne perustuvat historiallisiin tietoihin tuloista ja kustannuksista. Jos tästä taaksepäin suuntautuvasta näkökulmasta halutaan siirtyä tulevaisuuden näkökulmaan, on laskelmissa huomioitava myös

arviot tulevaisuuden tuloista ja kustannuksista. On arvioitava miten asiakkaan ostokäyttäytyminen kehittyy ja kuinka kauan asiakassuhde tulee kestämään. (Raaij 2005, 379–380)

Elinkaarilaskennassa asiakkaiden kannattavuuksia tarkastellaan ajanjaksolla, joka sisältää niin menneitä vuosia kuin tuleviakin (Lind & Strömsten 2006, 1258). Laskentaan otetaan mukaan kaikki tulevaisuudessa odotetut kassavirrat, sekä positiiviset että negatiiviset, jotka liittyvät tietyn asiakkaan palvelemiseen (Guilding & McManus 2002, 14). Kassavirrat diskontataan nykyhetkeen diskonttokorkoa käyttäen (Ryals 2002, 245). Juuri näiden tulevien vuosien tuottojen ja kustannusten hahmottaminen sekä diskonttokoron määrittäminen muodostuvat todennäköisesti haasteellisimmaksi osaksi.

Asiakkaan elinkaaren mukaisessa laskennassa asiakkaan ajatellaan olevan osa yhtiön omaisuutta. Asiakkaan hankkimiseen kulutettavat varat vastaavat investointime-
noa. Investoinnin odotetaan tuottavan tuloja tulevaisuudessakin. Asiakkaan elinikäinen arvo vastaa siis edellä esitetyn mukaisesti sen tulevien kassavirtojen nettonykyarvoa. Elinkaarilaskentaa käyttävät yritykset huomaavat, että asiakkaan kannattavuutta yhdellä jaksolla ei voida välttämättä ennustaa muiden jaksojen perusteella, koska tuotot ja kustannukset voivat muuttua merkittävästi. (Epstein et al. 2008, 56)

Tietyillä aloilla asiakassuhteiden rakentaminen elinkaari-näkökulmasta on tärkeää. Esimerkiksi pankkialalla tämä on ymmärretty hyvin. On havaittu, että nuoret asiakkaat, kuten opiskelijat, voivat olla aluksi ja lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna kannattamattomia, mutta muuttuvat pankille kannattaviksi myöhemmin elämässään. Myös vakuutuslalla on ehdotettu käytettävän elinkaarilaskentaa. (Garland 2001, 235; Ryals 2002, 245)

Elinkaarilaskennan täsmällinen toteuttaminen vaati hyvin paljon työtä. Tulokset eivät silti välttämättä ole aina täsmällisiä ja oikeellisia, koska tässä laskentamenetelmässä joudutaan käyttämään paljon arviointia ja ennustamista. Erityisesti toisten yritysten tai henkilöiden toiminnan arviointi on haastavaa, koska siihen ei voida juuri mitenkään vaikuttaa itse. Näin ollen elinkaarilaskenta ei välttämättä ole paras mahdollinen asiakaskannattavuuksien arviointimenetelmä uusille pk-yrityksille. Sen ajatus muuttaa taaksepäin suuntautuva näkökulma tulevaisuuteen katsovaksi on kuitenkin erittäin mielenkiintoinen, koska kaiken yrityksen toiminnan kehittämisen tulisi suuntautua monien vuosien päähän tulevaisuuteen. Myös suhtautuminen asiakkaisiin sijoituksena on erittäin järkevää ja perusteltua. Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysissä tullaankin käyttämään joitain elinkaarilaskennan piirteitä.

2.3 Kannattamattomien asiakkaiden käsittely

2.3.1 Kannattavuuden laajempi arviointi

Asiakaskannattavuusanalyysi saattaa osoittaa jonkun tai joidenkin asiakkaiden olevan kannattamattomia yritykselle. Näistä asiakkaista ei kuitenkaan kannata luopua vain tämän perusteella, vaan asiakkaan kannattavuutta tulisi arvioida laajemmasta näkökulmasta. Asiakkaan kannattavuuteen saattaa esimerkiksi liittyä ei-taloudellisia tekijöitä, joita analysoinnissa ei ole vielä otettu huomioon tai erilaista laskentamenetelmää käyttämällä asiakas saattaa osoittautua kannattavaksi. Garlandin (2001, 235) mukaan on myös välttämätöntä olettaa, että on edullisempaa säilyttää vanhoja asiakkuuksia, kuin hankkia uusia.

Tulee muistaa, että yleensä asiakaskannattavuus lasketaan kokonaiskustannusten perusteella. Vaikka asiakas ei ole kannattava kokonaiskustannusten perusteella, saattavat kyseisen asiakkaan kustannukset kuitenkin ylittää rajakustannukset. On myös otettava huomioon, että asiakas aina kattaa osan yrityksen kiinteistä kustannuksista. Jos yksikin yrityksen asiakkaista poistuu, laskee kumulatiivinen kannattavuus, jos kiinteät kustannukset pysyvät samalla tasolla. Kannattamattomien asiakassuhteiden lopettamisella on positiivinen vaikutus kokonaiskannattavuuteen vain, jos

ne korvataan kannattavilla asiakkailla tai kiinteitä kustannuksia vähennetään. (Raaij 2005, 379; Mittal et al. 2008, 98)

Ryals (2002, 241–245) on tutkinut asiakkaiden todellista arvoa yritykselle. Hänen mukaansa kannattavuus ei välttämättä ole ainoa oikea mittari mittaamaan asiakkaan yritykselle tuottamaa arvoa. On olemassa myös muita kuin välittömiä rahallisia hyötyjä, joita voidaan asiakassuhteesta saavuttaa. Ryalsin mukaan asiakaskannattavuutta arvioitaessa keskitytään usein päivittäisiin tietoihin asiakkaista, kuten tilausten määriin ja kokoihin. Tässä on vaarana, että menetetään käsitys niin sanotusta suuresta kuvasta, joka on asiakassuhteen arvo kokonaisuudessaan.

Raaij (2005, 380) on pohtinut tutkimuksessaan asiakkaiden strategista arvoa. Hänen mukaansa asiakkaalla on strategista arvoa, jos asiakassuhteen olemassaolo ja ylläpitäminen tuottavat yritykselle konkreettisia tuloja muilta asiakkailta nyt tai tulevaisuudessa. Näiden epäsuorien kassavirtojen aiheuttajat voidaan jakaa kolmeen osaan: huomion herättäminen, oppiminen ja volyyymi. Jotkut itsessään kannattamatomat asiakkaat voivat toimia suosittelija-asiakkaina uusille kannattavimmille asiakkaille. Jotkut asiakkaat voivat lisätä arvoaan toimimalla yhteisissä kehitysprojekteissa, joiden seurauksena voidaan myydä uusia tai paranneltuja tuotteita kannattavasti toisille asiakkaille. Jotkut asiakkaat voivat suurella ostovolyymillaan kattaa yrityksen kiinteitä kustannuksia, mikä mahdollistaa osallistumisen kannattaviin toimiin muiden asiakkaiden kanssa, joihin ei muuten olisi taloudellista mahdollisuutta.

Toisen tutkimuksen mukaan kaksi merkittävintä asiakkaan arvoa nostavaa piilotettua lähdettä ovat asiakkaan vaikutus ja tiedot. Asiakkaalla saattaa olla tarkoituksellista tai tahatonta positiivista vaikutusta muihin asiakkaisiin, yrityksen työntekijöihin tai osakkeenomistajiin. Asiakkaan tiedot voivat tuottaa arvoa yritykselle joko asiakkaan käyttäytymisen analysoinnin myötä tai suoraan asiakkaalta saatavien tietojen muodossa. Asiakkaan tuoma arvo voi vaihdella suuresti pienistä teknisistä parannuksista merkittävään yrityksen imagon parantamiseen. Tämän tyyppisiä ei-taloudellisia arvoa lisääviä tekijöitä on vaikea mitata. On kuitenkin todettu, että mitä enemmän yritykset poh-

tivat näitä asioita, sitä helpommaksi tulee niiden ymmärtäminen ja mittaaminen. (Epstein et al. 2008, 57–58)

Asiakassuhteen lopettamiseen voi olla myös heikon kannattavuuden lisäksi muita syitä. Tutkimuksen mukaan näitä voivat olla kannattamattomien asiakkaiden kanssa toimivien työntekijöiden matalampi tuottavuus, muutokset suuren asiakasjoukon palvelemisen kapasiteetissa ja muutokset yrityksen strategiassa. Esimerkiksi kohtuuttoman epäkohteliaat ja jatkuvasti inhottavat asiakkaat voivat haitata työntekijöiden työtä ja jopa halua pysyä organisaatiossa. Yrityksen resurssit voivat muuttua niin, että niiden ei yksinkertaisesti ole enää mahdollista palvella kaikkia asiakkaitaan. Jos yritys muuttaa strategiaansa, eikä esimerkiksi enää tuota jotain tiettyä palvelua, tulee se luonnollisesti luopumaan tätä palvelua tarvitsevista asiakkaista. (Mittal et al. 2008, 96–98)

Mittal et al. (2008, 96–97) ovat kehittäneet tutkimuksensa perusteella viisivaiheisen kehikon, jonka avulla yritykset voivat arvioida myös asiakkaista luopumisen strategisia vaikutuksia, eikä vain vaikutuksia kannattavuuteen. Tätä kehikkoa hyväksikäyttäen yritykset voivat selvemmin arvioida asiakkaidensa tärkeyttä yhtiön pitkäaikaiselle menestykselle. Vasta tämän jälkeen tulisi harkita asiakassuhteiden lopettamista. Kehikon mukaan ensimmäiseksi tulisi pohtia sitä, onko yritys kohdellut asiakasta huonosti. Toiseksi tulisi miettiä onko asiakas ymmärtänyt yrityksen arvon oikein ja voisiko asiakasta kouluttaa. Seuraavaksi kannattaa miettiä uusia tapoja, joilla yritys ja asiakas voivat saada arvoa toisiltaan. Tämän jälkeen tulisi perehtyä siihen, voisiko asiakas olla tuottava toiselle yritykselle. Viimeiseksi tulee miettiä, onko asiakkaan ja yrityksen välinen suhde edennyt jo siihen vaiheeseen, että sitä ei voi enää korjata.

Joskus uudet asiakkaat ostavat harvoin ja pieniä määriä ja saattavat siksi vaikuttaa kannattamattomilta. Heistä kuitenkin saattaa tulla kannattavia, kun asiakassuhde kehittyy ja tulot kasvavat tai kustannukset vähenevät. Tällaisia asiakkaita kannattaa tarkkailla, mutta he eivät varsinaisesti ole huolenaihe yritykselle. (Ryals 2002, 241)

Erityisesti uusille yrityksille kaikki uudet asiakkaat ja uudet tulonlähteet ovat tärkeitä. On tavallista, että muutamat ensimmäiset vuodet uusi yritys tekee tappiollista tulosta. Alun investoinnit ovat usein hyvin suuria ja asiakassuhteiden jatkumisen ja kehittämisen toivossa saatetaan aluksi myydä tuotteita halvemmalla kuin on taloudellisesti kannattavaa. Pitkään jatkunut yhteistyösuhde yleensä kasvattaa asiakkaan ja toimittajan välistä luottamusta. Asiakas saattaa jopa olla valmis hyväksymään hintojen nostot tai muut vastaavat toimenpiteet. Siksi kannattaakin aina asiakkaiden kannattavuuksia arvioidessa ulottaa tarkastelun näkökulmaa pidemmälle tulevaisuuteen ja pohtia asiakassuhteessa mahdollisesti tapahtuvia muutoksia.

Kuten edellä on osoitettu, liittyy asiakassuhteeseen ja sen hyötyihin muitakin kuin pelkästään taloudellisia tekijöitä. Kannattavuustarkasteluissa nämä tulisi ehdottomasti ottaa huomioon ja asiakkaan kannattavuuden sijaan tulisikin ajatella asiakkaan yritykselle tuottamaa kokonaisarvoa. Asiakas saattaa tuottaa arvoa vaikuttamalla positiivisesti muihin asiakkaisiin tai antamalla yritykselle tietoja, joita se voi hyödyntää omassa toiminnassaan.

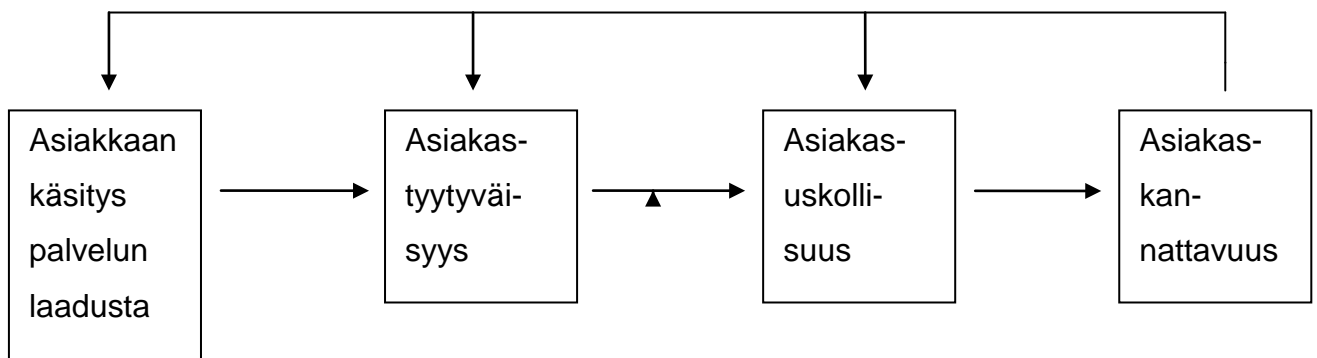
2.3.2 Kannattavuuden parantaminen

Jos kannattavuusanalyysin perusteella havaitaan asiakkaan olevan taloudellisesti kannattamaton tai vain heikosti kannattava, tulee pohtia keinoja, joilla kannattavuutta voidaan parantaa. Kannattavuus luonnollisesti nousee, jos myyntihintoja voidaan nostaa tai kustannuksia pystytään pienentämään. Tutkimusten mukaan on olemassa myös muita kuin taloudellisia keinoja, joilla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa (Niraj et al. 2008; Garland 2001; Page et al. 1996; Keiningham et al. 2005).

Yleisesti uskotaan, että tyytyväisemmät asiakkaat ovat hyödyllisempiä yritykselle, koska tällaiset asiakkaat toistavat ostonsa todennäköisemmin ja kertovat hyvistä kokemuksistaan myös muille. Palvelun laadun parantaminen ja asiakastyytyväisyyden

lisääminen maksavat itsensä takaisin yritykselle monin eri tavoin. Ne luovat mahdollisuuksia erilaistamiseen, sallivat preemiohinnoittelun, vähentävät yksikkökustannuksia, lisäävät tuottoja ja tarjoavat työntekijöille kannustavamman työympäristön. Tyytyväiset asiakkaat edustavat yrityksen tulevaisuutta, ovat eräänlainen vakuutus, tuottavat kassavirtoja ja ovat merkittävä vahvuus yritykselle. Siksi asiakastytyväisyyden parantaminen kannattavuutta parantavana tekijänä on hyvin tärkeä sisäistä. (Page et al. 1996, 821; Niraj et al. 2008, 454)

Garland (2001, 233–234) on tutkinut pankkisektorilla asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niistä erityisesti ei-taloudellisia ajureita. Hän on esittänyt nämä ei-taloudelliset ajurit lyhennetyssä palvelu-tuotto-ketjussa, jossa asiakkaan käsitys palvelun laadusta vaikuttaa asiakastytyväisyyteen, joka vaikuttaa asiakasuskollisuuteen, joka edelleen vaikuttaa asiakaskannattavuuteen (Kuvio 2). Garland toteaa, että palvelun laadun parantaminen auttaa uusien asiakkaiden hankinnassa ja auttaa saamaan suurempia osuuksia vanhojen asiakkaiden varoista. Asiakasuskollisuuden pientenkin muutosten on havaittu vaikuttavan merkittävästi asiakkaan kannattavuuteen.



Kuvio 3. Lyhennetty palvelu-tuotto-ketju (mukaillen Garland 2001, 234).

Niraj et al. (2008, 454–455, 461) ovat tutkineet asiakastytyväisyysohjelmien vaikutuksia asiakaskannattavuuksiin. Heidän tutkimustuloksensa korostavat asiakastytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden monimutkaista suhdetta. Vaikka onkin olemas-

sa todisteita asiakastytyväisyyden positiivisesta vaikutuksesta myyntikatteisiin, vaihtelee tämä vaikutus asiakkaan koon ja nykyisen tyytyväisyysasteen mukaan. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakastytyväisyyden parantaminen parantaa asiakaskannattavuutta sitä enemmän, mitä suurempi asiakas on ja mitä korkeampi asiakastytyväisyys on alun perin ollut. Ei siis pidä ajatella asiakastytyväisyyteen panostamisen parantavan suoraan ja samassa suhteessa asiakkaiden kannattavuuksia.

Myös Keiningham et al. (2005, 179) tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakastytyväisyyden ja -kannattavuuden välinen yhteys ei ole läheskään niin suoraviivainen kuin yleensä oletetaan. Yhteys vaihtelee asiakassegmenteittäin. Tyytyväisyys näyttää vaikuttavan kannattavien asiakkaiden hankintojen määrään, muttei niinkään kannattamattomien asiakkaiden. Zeithaml et al. (2001, 141) ovat saaneet samanlaisia tuloksia omasta tutkimuksestaan. Tämä tarkoittaa sitä, että kannattamattomien asiakkaiden hankintapäätöksiin vaikuttavat enemmän muut tekijät, kuin saadun palvelun laatu. Nämä löydökset todistavat eri asiakaskannattavuusasteiden ymmärtämisen tärkeyttä. Yritykset parantaa kannattavuutta asiakastytyväisyyden lisäämisen kautta saattavat itse asiassa jopa heikentää kannattavuutta, jos nämä toimenpiteet suunnataan valmiiksi kannattamattomille asiakkaille kannattavien asiakkaiden sijaan.

Asiakkaiden kannattavuuden parantamisessa on tärkeintä ymmärtää asiakkaita ja heidän yksilöllisiä tarpeitaan ja selvittää, mikä on oikeasti tärkeää asiakkaalle. Kun nämä asiat tiedetään, voidaan parantaa asiakkaalle tarjottavien suoritteiden laatua tai muita asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. (Zeithaml et al. 2001, 130–132)

Niin uusien kuin vanhempienkin yritysten tulisi ehdottomasti pohtia, miten he voisivat parantaa asiakkaidensa kannattavuutta, ennen kuin tekevät päätöksiä asiakkaista luopumisesta. Yleensä hintojen nostamisen ajatellaan karkottavan asiakkaita, mutta näin ei välttämättä aina ole. Jo pienetkin hinnannostot voivat parantaa asiakkaan kannattavuutta merkittävästi. Zeithaml et al. (2001,132) mukaan tulisi miettiä, mitä mahdollisesti voitaisiin tarjota asiakkaille hinnannoston vastineeksi. Parempi palvelu, suurempi toimitusvarmuus ja nopeammat toimitusajat ovat asioita, joista monet ovat

valmiita maksamaan. Toisaalta kaikkien asiakkaiden kanssa ei vain yksikertaisesti kannata tehdä kauppaa. Jotkut asiakkaat vain tulevat liian kalliiksi yritykselle eikä heillä edes ole potentiaalia muuttua kannattavaksi pitkälläkään aikavälillä.

Yritysten kannattaa miettiä palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden parantamista omassa toiminnassaan ja omien asiakkaidensa keskuudessa. Edellä esitetyt tutkimustulokset osoittavat, että asiakastyytyväisyyden parantaminen nostaa jo valmiiksi tyytyväisten, kannattavien ja suurten asiakkaiden kannattavuuksia. Yrityksessä kannattaa siis tehdä asiakkaiden segmentteihin jakamista tyytyväisyyden, kannattavuuden ja koon perusteella, jotta asiakastyytyväisyyden parannustoimenpiteet voidaan suunnata niille asiakkaille, joihin ne todennäköisemmin vaikuttavat positiivisesti.

3 CASE OY:N ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI

3.1 Case Oy:n ja avainasiakkaiden kuvaus

Case Oy on päijäthämäläinen vuonna 2007 perustettu maansiirtoyritys. Tässä työssä Case Oy:stä käytettävä aineisto on kerätty tilikaudelta 1.11.2008–31.10.2009. Tänä kyseisenä tilikautena sen liikevaihto oli noin 510 000 euroa, taseen loppusumma 293 197 euroa ja henkilöstön lukumäärä keskimäärin 5. Case Oy:n liikevoittoprosentti on ollut 10,3 %, quick ratio 0,54, omavaraisuusaste 45,2 % ja kokopääoman tuotto 25,5 %. Näistä tunnusluvuista ainoastaan maksuvalmiutta kuvaava quick ratio on vain tyydyttävää tasoa ja kaikki muut kertovat Case Oy:n hyvästä taloudellisesta tilasta ja kannattavuudesta. (Tasekirja)

Tarkasteltavan tilikauden aikana Case Oy:llä on ollut yli sata eri asiakasta. Laskelmiin perusteella 6 avainasiakasta aikaansaavat jopa 65 % yrityksen liikevaihdosta. Tämä tarkoittaa sitä, että pieniä asiakkaita on paljon, mutta avainasiakkaat ovat ehdottomasti tärkein tulojen lähde. (Kirjanpidon aineisto)

Kolme Case Oy:n asiakasta on valittu yksityiskohtaisempaan kannattavuustarkasteluun. Nämä asiakkaat on valittu ostojen suuruuden ja erilaisten suoritteiden kysynnän vuoksi. Asiakas A on maansiirtoalan yritys, joka on ostanut Case Oy:ltä kuljetuspalveluita tarkasteltavana tilikautena. Kyseinen asiakas on ostanut Case Oy:ltä palveluita tilikauden jokaisena kuukautena suhteellisen tasaisesti ja ostettuja palvelutunteja on kertynyt vuoden aikana yhteensä 1 678 tuntia. Ostetut kuljetuspalvelut on laskutettu tehtyjen työtuntien perusteella ja tuntiveloitus on ollut 51 euroa. Asiakkaan ostot ovat siis yhteensä 85 578 euroa, mikä on 17 % Case Oy:n liikevaihdosta.

Asiakas B on betonia valmistava yritys, joka on ostanut Case Oy:ltä erilaisia soralajikkeita. Tämä asiakas on ostanut pelkästään tuotteita, ei niihin yleensä liittyviä kuljetuspalveluja. Soralajikkeita on ostettu yhteensä 4 623 tuhatta kiloa ja ne ovat maksa-

neet yhteensä 17 300 euroa. Asiakas B muodostaa siis 3 % Case Oy:n liikevaihdosta. Kyseessä ei varsinaisesti ole avainasiakas, koska asiakkaan osuus liikevaihdosta ei ole kovin suuri. Asiakas B on kuitenkin päätetty valita tähän lähempään tarkasteluun, jotta analyysiin saadaan mukaan myös yksi tämän segmentin asiakas.

Asiakas C on rakennusyritys, joka on ostanut Case Oy:ltä omakotitalojen pohjien tekoa, joka sisältää kaivinkonetyötä ja soratoimituksia. Tilikauden aikana Asiakas C:n ostamia suoritteita on toimitettu kuudelle eri työmaalle. Työmaan vaihtaminen aiheuttaa itsessään pieniä kustannuksia ja sen suurin vaikutus näkyy sorien kuljetuskustannuksissa. Työmaanvaihtoon liittyvät kaivinkoneen kuljetuskustannukset lasketaan jokaiselta asiakkaalta, joten niitä ei tarvitse kannattavuuslaskelmissa huomioida. Näistä syistä jokaiselle eri työmaalle myydyt suoritteet on hinnoiteltu eritavoin. Siksi kaikille kuudelle työmaalle lasketaan kustannukset erikseen seuraavassa luvussa esitetyn mukaisesti. Asiakkaan ostot tilikaudella ovat olleet yhteensä 51 223 euroa, mikä on 10 % Case Oy:n liikevaihdosta.

3.2 Laskentajärjestelmän toteutus

Case Oy:lle on pyritty rakentamaan oma asiakkaiden kannattavuuden vertailuun soveltuva menetelmä, jossa sovelletaan erilaisia elementtejä tässä työssä jo esitellyistä laskentatyypeistä. Arvonlisäverot ja tuloverot on jätetty näiden tarkasteluiden ulkopuolelle. Tiedot asiakkaiden ostoista on kerätty Case Oy:n kirjanpidon aineistosta. Palveluiden ja tuotteiden kustannukset perustuvat toimitusjohtajan arvioihin.

Eskolan ja Mäntysaaren (2006, 17) mukaan kustannuksia laskettaessa tulosten matemaattinen oikeellisuus ei ole tärkeintä, vaan tärkeintä on huomioida merkittävimmät kustannuserät ja antaa niille enemmän painoarvoa kuin pienemmille kustannuserille. Tätä perustelua käyttäen on Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysia tehtäessä jätetty muutamia pieniä kustannuseriä tarkastelun ulkopuolelle. Nämä erät ovat toimilakulut, edustuskulut ja rahoituskulut.

Kun yritykselle kehitetään kustannuslaskentajärjestelmää, on pohdittava mitä kustannuksia tuotteille ja palveluille ylipäätään kohdistetaan (Hyvönen 2000, 24). Asiakaskannattavuusanalysissä ei välttämättä ole tarpeellista kohdistaa kaikkia yrityksessä syntyviä kustannuksia asiakkaille. Osa kustannuksista voidaan luokitella sellaisiksi yleisiksi kustannuksiksi, jotka katetaan yrityksen tuloksella. Tässä työssä tällaisiksi kustannuksiksi on luokiteltu erään asiakkaan konkurssista aiheutuneet luottotappiot. Ne liittyvät yrityksen kokonaiskannattavuuteen, eikä niiden haluttu vääristävän yhdenkään yksittäisen asiakkaan kannattavuutta. Luottotappiot ovat normaalista toiminnasta poikkeavia kustannuksia, eivätkä ne toistu tilikaudesta toiseen.

Case Oy laskuttaa palveluitaan tuntiperustaisesti tehtyjen työtuntien mukaan ja tuotteitaan myytyjen määrien mukaan yksikkönä tuhat kiloa. Palveluiden ja tuotteiden yksikköhinnoinnista on alla olevien laskelmien mukaisesti vähennetty välittömiä kustannuksia, jotka syntyvät yhden yksikön tuottamisesta. Mahdollisimman monet kustannukset on määriteltävä välittömiksi. Loput kustannukset ovat siis välillisiä ja ne kohdistetaan asiakkaille niiden prosenttiosuuden Case Oy:n liikevaihdosta mukaan.

3.2.1 Asiakas A

Asiakas A on ostanut Case Oy:ltä kuljetuspalveluita. Ostettuja kuljetuspalveluita on laskutettu kyseiseltä asiakkaalta kiinteällä tuntihinnalla koko tilikaudella, joka on ollut 51 euroa/tunti. Laskutettavasta tuntihinnasta pystytään suoraan vähentämään joitakin siihen kiinteästi liittyviä kustannuksia. Nämä kustannukset ovat polttoainekustannukset, työntekijän palkka- ja matkakulut sekä auton huollon kustannukset. Kuten taulukosta 1 nähdään, nämä kustannukset on määriteltävä kuorma-autolla tehtävän työtunnin perusteella, jotta ne pystytään suoraan vähentämään myydystä suoritteesta eli yhdestä työtunnista saatavasta tulosta. Näiden välittömien kustannuksien vähentämisen jälkeen saatiin tämän asiakkaan tuntiveloituksen katteeksi 17,48 euroa/tunti. Tämä tuntikohtainen kate kerrottiin koko tilikautena laskutettujen tuntien

yhteismäärällä, 1678 tuntia, jolloin tulokseksi saatiin 29 331,44 euroa. Tällä pitäisi pystyä kattamaan vielä kaikki välilliset eli yleiset kustannukset.

Taulukko 1. Asiakas A:n välittömät kustannukset

Tunti- veloitus	Palkka- kustannukset/h	Matka- kulut	Poltto- aineet/h	Huolto/h	Kate/h	Kate/h*Laskutetut tunnit
51€	18,15€	2,37€	8€	5€	17,48€	29 331,44€

Asiakas A:lle tehdyt kuljetuspalvelut on tehty koko tilikauden aikana samalla kuorma-autolla, eikä tällä kuorma-autolla ole tehty muita töitä. Näin ollen kaikki tähän kyseiseen autoon liittyvät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan tälle asiakkaalle. Näitä kustannuksia ovat vakuutus- ja katsastusmaksut, ajoneuvojen julkiset maksut ja rengaskulut. Näiden maksujen yhteismäärä on keskimäärin 5 900 euroa. Yrityksen yleiset kustannukset on päätetty kohdistaa asiakkaille niiden liikevaihdon osuuden mukaan. Asiakas A on muodostanut Case Oy:n liikevaihdosta 17 % eli tälle asiakkaalle kohdistetaan 17 % tilikauden aikana muodostuneista hallinto- ja markkinointikuluista sekä vapaaehtoisista henkilösivukuluista. Näistä tulee yhteensä 3 035 euroa. Jokaiselle asiakkaalle arvioidaan myös asiakassuhteenhoidosta aiheutuneet kustannukset, jotka sisältävät asiakaskäynnit ja muut asiakkaan yhteydenpidosta aiheutuvat kustannukset. Nämä kustannukset ovat olleet Asiakas A:lla 200 euroa. Kaikkien näiden kustannusten vähentämisen jälkeen saadaan Asiakas A:n aikaansaamiksi tuotoiksi noin 20 196 euroa. Kun verrataan tätä lukua asiakkaan ostoihin, saadaan tuottoprosentiksi 23,6 %. Näiden laskelmien perusteella Asiakas A on ollut tarkasteltavalla tilikaudella Case Oy:lle kannattava asiakas.

3.2.2 Asiakas B

Asiakas B on ostanut Case Oy:ltä erilaisia soralajikkeita tilikauden aikana. Erilaisten tuotteiden, kuten myös soralajikkeiden, tekeminen vaatii vaihtelevan määrän eri työvaiheita. Soralajikkeiden tekemisen kustannukset on laskettu taulukon 2 mukaisesti.

Laskutuksessa tuotteiden hintayksikkö on tuhat kiloa. Tästä syystä myös välittömät kustannukset on laskettu samaa yksikköä käyttäen. Asiakas B on ostanut tilikauden aikana eri tuotteita yhteensä 17 300 eurolla, mikä on 3 % Case Oy:n liikevaihdosta.

Taulukko 2. Asiakas B:n ostamien tuotteiden kustannusrakenteet.

	Rinnesora	0-32 murske	0-55 murske	0-100 seulottu sora	0-20 seulottu sora	0-8 seulottu sora	salaoja sora
Määrä	1380	748	592	537	814	697	481
Hinta	1,5	4,5	4,3	2,2	3	5	4,5
Raaka-aine	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Kuormaus	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Murskaus		2,3	2,15				
Seulonta				0,7	1	1	1
Kivien käsittely		0,5	0,5		0,7	0,7	0,7
Varastonpito-kustannus		0,1	0,1		0,05	0,05	0,05
Kate	0,4	0,5	0,45	0,4	0,15	2,15	1,65
Yhteensä	552	374	266,4	214,8	122,1	1498,55	793,65
						Yhteensä	3821,5

Asiakas B:lle kohdistetaan yrityksen yleisiä kustannuksia samoin perustein kuin muillekin asiakkaille. Asiakas B:n osuus hallintokuluista on 222 euroa, markkinointikuluista 76 euroa ja vapaaehtoisista henkilösivukuluista 238 euroa. Asiakassuhteenhoitokustannukset ovat 250 euroa. Näin ollen Asiakas B:n aikaansaamat tuotot ovat yhteensä 3 035,5 euroa. Tuotto prosentiksi muodostuu siis 17,5 %:a. Näin ollen myös Asiakas B on ollut Case Oy:lle kannattava.

3.2.3 Asiakas C

Asiakas C on ostanut tarkasteltavalla tilikaudella Case Oy:ltä erilaisia soralajikkeita sekä kaivinkonepalveluita. Asiakas C:n ostamat soralajikkeiden kustannukset ja kateet voidaan myös laskea taulukon 2 mukaisesti. C:n tapauksessa on huomioitava tuotteiden kuljetukseen liittyvät kustannukset, mutta muuten taulukko pysyy samana. Asiakas C:n ostamat kaivinkonepalvelut on laskutettu tuntiperustaisesti ja niistäkin voidaan vähentää välittömiä kustannuksia taulukon 3 mukaisesti. Case Oy:llä on kaksi kaivinkonetta, suurempi ja pienempi, joiden tuntiveloitukset ja kustannukset ovat erilaiset. Asiakas A:lle pystyttiin kohdistamaan palveluiden tarjoamiseen käytetyn ajoneuvon vakuutuskustannukset kokonaan, koska kyseisellä ajoneuvolla ei tarjottu palveluita kenellekään muulle asiakkaalle. Asiakas C:n kohdalla näin ei ole ja siksi vakuutuskustannukset on kohdistettu tuntiperustaisesti. Kaivinkoneiden kustannuksissa on otettava huomioon arvonalentuminen, koska koneet ovat uusia ja niiden arvo alentuu nopeasti. Kuorma-autojen kustannuksia laskettaessa ei tätä tarvitse huomioida, koska autot ovat vanhoja ja niiden jäännösarvo on hyvin pieni.

Taulukko 3. Kaivinkonetyön kustannukset.

	Tuntive- loitus	Palkkakus- tannukset/h	Poltto- aineet/h	Huolto/h	Vakuu- tukset/h	Arvon alennus/h	Kate/h
Suurempi	52 €	19,8 €	9 €	6 €	1 €	10 €	6,2 €
Pienempi	50 €	19,8	6 €	5 €	1 €	10 €	8,2 €

Asiakas C:n kuudelle eri työmaalle on laskettu tulot ja kustannukset erikseen hintojen ja kustannuksien erojen takia. Jokaisen työmaan ostot, tuotot ja tuotto prosentit on kerätty alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 4. Asiakas C:n eri työmaiden katteet.

	Ostot	Tuotot	Tuotto prosentti
Työmaa 1	10 982 €	2 498 €	22,7
Työmaa 2	4 913 €	1 026 €	20,9
Työmaa 3	6 275 €	1 240 €	19,8
Työmaa 4	14 383 €	2 756 €	19,2
Työmaa 5	4 424 €	621 €	14,0
Työmaa 6	10 246 €	1 949 €	19,0
yhteensä	51 223 €	10 090 €	ka. 19,3

Asiakas C:n tuotoista on vielä vähennettävä yrityksen yleiset kustannukset. Asiakas C:lle kohdistettavat hallintokulut ovat 740 euroa, markkinointikulut 252 euroa ja vapaaehtoiset henkilösivukulut 793 euroa. Asiakassuhteenhoidosta aiheutuvat kustannukset on jo otettu huomioon jokaisen työmaankohdalta erikseen. Näiden vähentämisen jälkeen Asiakas C:n aikaansaamat tuotot ovat yhteensä 8 305 euroa ja tuotto prosentti 16,2 %. Tämän perusteella myös Asiakas C on ollut Case Oy:lle kannattava.

3.2.4 Yhteenveto Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysistä

Kaikkien kolmen asiakkaan ostot, tuotot ja tuotto prosentit on listattu taulukkoon 5 vertailun helpottamiseksi. Jokaisen asiakkaan kohdalla on myös arvioitu yhteistyön jatkuvuutta ja asiakkaan strategista arvoa. Taulukosta havaitaan, että asiakas A on ollut yritykselle kaikista kannattavin. A:lla on ollut eniten ostoja ja myös tuotto prosentti on ollut kaikista suurin. A:lle on myyty pelkästään palveluita, joten palveluiden myynnin voidaan ajatella olevan kannattavampaan kuin tuotteiden myynnin. Toisaalta on myös otettava huomioon, että A:n ostamat palvelut on tuotettu vanhalla kuorma-autolla, jonka kustannuksia laskettaessa ei tarvitse huomioida ajoneuvon arvon alentumista. Asiakas C:n heikompaan kannattavuuteen vaikuttaa varmasti se, että palvelut on tuotettu uudemmilla koneilla ja työmaat vaihtelevat sijainniltaan. Eri työmaiden soratoimitusten hinnoittelussa ei ole aina osattu ottaa huomioon sijaintien vaikutusta kustannuksiin, koska soratoimitusten katteet vaihtelevat toimitusmatkan

mukaan. Näin ollen eri työmaiden tuottoprosentteissa on eroja. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä päätelmiä Case Oy:n tuotteiden ja palveluiden kannattavuuksien eroista, koska tutkimuksessa on tarkasteltu vain kolmea asiakasta.

Taulukko 5. Asiakkaiden kannattavuuden arviointi.

	Ostot	Tuotot	Tuottoprosentti	Yhteistyön jatkuvuus	Asiakkaan strateginen arvo
Asiakas A	85 578 €	20 196 €	23,6	ehkä/kyllä	kohtuullinen
Asiakas B	17 300 €	3 036 €	17,5	ei	vähäinen
Asiakas C	51 223 €	8 305 €	16,2	kyllä	merkittävä

Triestin (2005, 148, 154) mukaan muutamien empiiristen tutkimusten tulokset osoittavat, että asiakkaan kannattavuus kasvaa asiakkaan koon myötä. Dollarin tulot suurelta asiakkaalta saavat aikaan enemmän tuottoa kuin pienen asiakkaan aikaansaamat dollarin tulot. Triest osoittaa omalla tutkimuksellaan, että asia ei ole aivan näin suoraviivainen: kannattavuuteen vaikuttavat myös monet muut tekijät. Asiakkaan suuri koko ei siis välttämättä johda suoraan suurempiin kannattavuusasteisiin.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Triestin (2005, 154) löydöksiä: asiakkaan koko ja kannattavuus eivät ole aina suorassa yhteydessä toisiinsa. Tuottoprosentin perusteella Asiakas B on Asiakas C:tä kannattavampi, vaikka se onkin tätä pienempi. Toisaalta Asiakas C:n merkittävä strateginen arvo tulee ottaa arvioinnissa huomioon. Asiakas B:llä ei vastaavaa arvoa ole, eikä yhteistyön edes odoteta jatkuvan. Yhteistyön jatkamisen ja kehittämisen Asiakas C:n kanssa odotetaan aikaansaavan suuria tuottoja tulevaisuudessa. Siksi tätä asiakassuhdetta kannattaa ehdottomasti jatkaa ja siihen tulisi myös panostaa. Asiakas A:n kohdalla on myös huomioitava kannattavuutta lisäävänä tekijänä yhteistyön jatkuvuus ja ympärivuotisuus, mikä on maansiirtoalalla harvinaista. Asiakas A ylläpitää Case Oy:n jatkuvaa maksuvalmiutta.

Asiakkaiden todellista arvoa on myös hyvin tärkeää arvioida, eikä ottaa huomioon pelkästään rahamääräisiä suoria tuottoja. Jos jollain asiakkaalla on suurta painoarvoa esimerkiksi suosittelijana ja muiden töiden saamisessa, kannattaa tähän asiakkaaseen kiinnittää erityistä huomiota. Case Oy:n tapauksessa yhteistyön jatkuvuus on hyvin yleistä esimerkiksi rakennusalalla. Jos työt on hoidettu hyvin, jatketaan yhteistyötä mielellään tulevaisuudessakin. Kun tiedetään, että yritys hoitaa työnsä hyvin, ollaan palveluista valmiita maksamaan enemmän.

Jos Case Oy haluaa seurata asiakkaidensa kannattavuuksia säännöllisesti ja järjestelmällisesti, tulisi asiakkaiden ostot ja todelliset kustannukset kirjata järjestelmään sitä mukaan, kun ne syntyvät. Esimerkiksi asiakassuhteen hoidosta ja työmaan vaihdosta syntyviä kustannuksia voi olla vaikea arvioida jälkikäteen, jos niitä ei ole kirjattu minnekään. Toisaalta Case Oy:llä nämä kustannukset ovat olleet pieniä ja siten merkityksettömiä kokonaiskustannuksia verrattaessa. Myös yleisien kustannusten kohdistamiselle voitaisiin miettiä tehokkaampaa tapaa, kuin liikevaihtoprosentin mukainen kohdistaminen.

3.3 Asiakaskannattavuusanalyysin hyödyntäminen

Tässä työssä kehitettyjä kustannusten laskentamalleja, kuten taulukkoa 2, Case Oy voi käyttää tulevaisuudessa apuna hinnoittelussa. Yritys joutuu tekemään monille asiakkailleen hinta-arvioita ja urakkatarjouksia, joissa sen on arvioitava tarkasti myymistään suoritteista aiheutuvia kustannuksia. On kuitenkin otettava huomioon, että Case Oy ei ole minkäänasteisessa monopoliasemassa markkinoillaan. Suoritteet on hinnoiteltava hyvin pitkälle markkinahintojen mukaisesti niiden todellisista kustannuksista huolimatta. (Toimitusjohtajan haastattelut) Tässä piileekin liiketoiminnan haasteellisuus: on pystyttävä arvioimaan, milloin kannattaa myydä huonoilla ja jopa negatiivisilla katteilla, kun tulevaisuudessa on odotettavissa suurempia tuottoja. Triest (2005, 154) onkin todennut, että yritysjohtajien on tärkeää ymmärtää esimerkiksi hinnan alennusten ja tehokkaamman tilaamisen vaihtokauppa. Saattaa olla kannattavaa

tarjota asiakkaille alennuksia, jos vastineeksi asiakkaat tilaavat harvemmin, mutta suuremmissa erissä.

Harvoin asiakkaat ovat yritykselle niin kannattavia, ettei kannattavuutta voisi entisestään parantaa. Kannattavuuteen voidaan siis vaikuttaa taloudellisten keinojen lisäksi ei-taloudellisilla tekijöillä, kuten asiakastytyväisyyden parantamisella. Kuten aikaisemmin on jo todettu, asiakastytyväisyyden parannukset vaikuttavat positiivisemmin jo kannattaviin asiakkaisiin kuin vähemmän kannattaviin asiakkaisiin (Niraj et al. 2008, 461; Keiningham et al. 2005, 179; Zeithaml et al. 2001, 141). Case Oy:n kannattaa yrittää hyödyntää tätä tietoa toiminnassa ja yrittää parantaa kannattavien asiakkaidensa tyytyväisyyksiä siinä toivossa, että myös kannattavuudet paranevat entisestään.

Perusoletus, joka liittyy kaikkeen historiallisen datan analysointiin, on, että nykyiset ja historialliset tapahtumat sekä tiedot kannattavuuksista eivät välttämättä ole luotettava perusta tulevaisuuden arvioinnille (Ryals 2002, 244–245). Niin Case Oy:n kuin muidenkin yritysten asiakkuudet muuttuvat toisinaan hyvinkin nopeasti. Myös kustannukset muuttuvat raaka-ainekustannusten ja työkustannuksien muuttumisen sekä kaluston uusimisen myötä. Nämä kaikki tulevaisuuden tapahtumat tulisi pyrkiä ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon laskemia tehtäessä. Kun näitä laskelmia käytetään hinta-arvioiden tekemisessä ja muussa ennustamisessa, ovat laskelmien tulokset todennäköisesti todenmukaisempia. Voidaan olettaa, että yritykselle on tärkeämpää arvioida tulevia liiketapahtumia, joihin voidaan vielä vaikuttaa, kuin tietää jo tehtyjen kauppojen todelliset kustannukset ja kannattavuudet.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä kandidaatin tutkielmassa oli tarkoitus tutkia uusien pk-yritysten asiakaskannattavuusanalyysia. Tavoitteena oli selvittää, mitä tulisi ottaa huomioon, kun aletaan kehittää uudelle yritykselle asiakkaiden kannattavuuksien laskentajärjestelmää ja millainen järjestelmän tulisi olla. Asiaa tutkittiin aikaisemman kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden avulla, sekä kehittämällä caseyritykselle laskentajärjestelmä, jonka avulla se voi tarkkailla omien asiakkaidensa kannattavuuksia. Havaittiin, että mikään olemassa olevista laskentajärjestelmistä ei välttämättä sellaisenaan ole paras mahdollinen uudelle ja pienelle yritykselle, vaan jokaiselle yritykselle kannattaa kehittää oma järjestelmä, joka vastaa juuri sen tarpeita. Tärkeintä on huomioida, että laskentajärjestelmän tekemisestä syntyvät kustannukset eivät ylitä sen tuottaman tiedon arvoa. Laskentajärjestelmä pitää suunnitella niin, että se tuottaa yritykselle tietoja, joita se voi oikeasti hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Eri asiakkaat kuluttavat yrityksen resursseja erilalla, mikä johtaa eriateisiin asiakaskannattavuuksiin (Raaij et al. 2003, 573). Asiakaskannattavuusanalyysi osoittaa asiakassegmentin tai yksittäisen asiakkaan tulojen ja kustannusten jakautumisen siten, että niiden kannattavuudet voidaan laskea. (Raaij 2005, 373; Noone & Griffin 1997, 75) Yhdistämällä tiedot tuloista ja kustannuksista, analyysi tarjoaa yritysjohtolle elintärkeitä tietoja asiakkaistaan (Noone & Griffin 1997, 76). Siksi yritysten kannattaa tehdä asiakaskannattavuusanalyysia ja pohtia asiakkaidensa todellisia kannattavuuksia.

Case Oy:lle kehitettiin laskentajärjestelmä, jonka avulla tutkittiin tarkemmin sen kolmen erilaisen asiakkaan kannattavuuksia. Tässä järjestelmässä on piirteitä perinteisestä kustannuslaskennasta: kustannuksia jaoteltiin välittömiin ja välillisiin. Myös toimintolaskennan perusajatusta hyödynnettiin, kun suoritteille kohdistettiin kustannuksia toimintojen mukaan. Mahdollisimman monet kustannukset kohdistettiin suoraan suoritteille ja yleiskustannukset kohdistettiin kertoimen avulla, jona käytettiin asiakkaan prosenttiosuutta Case Oy:n liikevaihdosta. Laskentajärjestelmään otettiin mu-

kaan myös elinkaarilaskennalle tyypillisiä ajatuksia: arvioitiin yhteistyön jatkumista asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden strategista arvoa, kuten Raaij (2005, 380) ja Epstein et al. (2008, 57–58) suosittelevat.

Case Oy:n asiakaskannattavuusanalyysi osoitti, että kaikki lähempään tarkasteluun valitut asiakkaat ovat olleet kannattavia yritykselle. Eroja asiakkaiden välillä kuitenkin havaittiin niin tuotto prosenttien kuin strategisen arvon ja yhteistyön jatkuvuuden osalta. Tuotto prosenttien erojen arvioidaan johtuvan asiakkaiden erilaisesta suoritteisiin kohdistuvasta kysynnästä: toiset ostavat palveluita ja toiset ostavat tuotteita. Myös palveluiden tuottamisessa käytettävien työkalujen ikä vaikuttaa kannattavuuslukuihin. Kokonaiskannattavuutta arvioitaessa on ehdottomasti otettava huomioon asiakkaan strateginen arvo, koska toisilla asiakkailla se saattaa olla hyvinkin merkittävä ja toisilla lähes mitätön.

Raaij et al. (2003, 574) mukaan asiakaskannattavuusanalyysin tulosten avulla voidaan kehittää ja suunnitella niin yrityksen hinnoittelua kuin bonus- ja alennusjärjestelmiä. Myös Case Oy:n asiakkaiden kannattavuuksien tutkimuksessa käytetyt kustannusten arviointimenetelmät soveltuvat hyvin yrityksen hinnoittelun suunnittelun perustaksi. Kannattavuuksien parantaminen ei-taloudellisia keinoja hyväksikäyttäen on myös huomion arvoinen asia. Monet tutkimukset ovat osoittaneet asiakastyytyvyyden ja -kannattavuuden välisen yhteyden, vaikkei se olekaan suoraviivainen eikä yksinkertainen (Garland 2001, 233-234; Zeithaml et al. 2001, 141). Tutkimusten mukaan asiakastyytyvyyden parantaminen vaikuttaa eniten jo valmiiksi kannattaviin asiakkaisiin (Niraj et al. 2008, 461; Keiningham et al. 2005, 179). Case Oy:n johdon kannattaa miettiä näitä tutkimustuloksia pohtiessaan asiakkaidensa kannattavuuksien parantamista. Olennaisinta on kuitenkin ymmärtää asiakkaita ja tiedostaa heidän yksilölliset tarpeensa ja arvonsa (Zeithaml et al. 2001, 130–132).

Tutkimuksen lähdeaineisto on aiheen vähäisen aikaisemman tutkimuksen vuoksi kohtalaisen suppea, mikä heikentää työn validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimusta voidaan kuitenkin pitää pätevänä yleiskatsauksena uusien pk-yritysten asiakaskan-

nattavuusanalyysiin. Empiriaosuuden yksityiskohtaisia tuloksia ei voida yleistä ainaakaan muita toimialoja koskeviksi. Siksi jatkossa voisi olla hyvin mielenkiintoista tutkia tätä aihetta eri toimialojen näkökulmasta. Kokonaiskustannusten rakentuminen vaihtelee luonnollisesti toimialoittain. Joillain toimialoilla asiakaspalveluun liittyvät kustannukset ovat varmasti paljon suurempia kuin Case Oy:llä. Näiden kustannusten syntymisen, havaitsemisen ja kohdistamisen miettiminen voisi olla hyödyllistä ja haastavaa.

Asiakaskannattavuusanalyysin merkittävimmät hyödyt uusille pk-yrityksille tulevat varmasti siitä, että yritykset joutuvat pohtimaan sitä, mistä tuotot ja kustannukset oikeasti muodostuvat. Kun nämä asiat tiedetään, voidaan analyysin avulla havaita asiakkaiden välillä eroja, joista ei ole aikaisemmin ollut tietoa. Analyysin avulla kannattavuuteen ja kannattamattomuuteen vaikuttavien syiden ymmärtäminen helpottuu. Kun syyt tiedetään, voidaan niihin helpommin myös vaikuttaa. Asiakaskannattavuusanalyysiä ei kannata tehdä, ellei siitä voida katsoa olevan todellista hyötyä yritykselle. Analyysin tekemisestä syntyvät kustannukset eivät saa ylittää sen antamien tietojen arvoa. Analyysi pitää suunnitella siten, että se antaa yritykselle tietoja, joita se voi käyttää toimintansa kehittämisessä.

LÄHDELUETTELO

Anderson J., Ekström C. & Gabrielsson A. (2001) Kannattavuussuunnittelu ja – laskenta. 3.p. Juva, Tietosanoma.

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

Cooper R. & Kaplan R. (1990) Measure costs right: make the right decision. *The CPA Journal*, 60, 2, 38-45.

Cooper R. & Kaplan R. (1991) Profit priorities from Activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69, 3, 130-135.

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

Epstein M., Friedl M. & Yuthas K. (2008) Managing customer profitability. *Journal of Accountancy* 12, 54-59.

Eskola A. & Mäntysaari A. (2006) Kannattavuuden hallinnan perusteet. 1. p. Keuruu, Otava.

Garland R. (2001) What influences customer profitability? Service-profit chain. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10, 3, 233-248.

Guilding C. & Mc Manus L. (2002) The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 45-59.

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.

Heitger L. & Heitger D. (2008) Jamestown electric supply company: assessing customer profitability. *Accounting Education* 23, 2, 261-280.

Hyvönen T. (2000) Toiminnanohjausjärjestelmät ja kustannuslaskenta – Tutkimus suomalaisten teollisuusyritysten tietojärjestelmistä. Sarja A2, tutkielmia ja raportteja 75. Tampereen Yliopistopaino.

Keiningham T., Perkins-Munn T., Aksoy L. & Estrin D (2005) Does customer satisfaction lead to profitability? *Managing Service Quality* 15, 2, 172-181.

Lee J. & Park S. (2005) Intelligent profitable customers segmentation system based on business intelligence tools. *Expert Systems with Applications*, 29, 145–152.

Lere J. (2000) Activity-based costing: a powerful tool for pricing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15, 1, 23-33.

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

Metsämuuronen J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. p. Jyväskylä, Gummerus.

Mittal V., Sarkees M. & Murshed F. (2008) The right way to manage unprofitable customers. *Harvard Business Review*, 86, 4, 94-102.

Niraj R., Foster G., Gupta M. & Narasimhan C. (2008) Understanding customer level profitability implications of satisfaction programs. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23, 7, 454-463.

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

Page M., Pitt L. & Berthon P. (1996) Analyzing and reducing customer defections. *Long Range Planning*, 29, 6, 821-834.

Payant R. (2003) The challenges and opportunities of customer profitability analysis. *Journal of Bank Cost & Management Accounting* 16, 3, 41-47.

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

Raaij E., Vernoo M. & Triest S. (2003) The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management* 32, 573–583

Reijonen H. & Laukkanen T. (2009) Customer relationship oriented marketing practices in SMEs. *Marketing Intelligence & Planning* 28, 2, 115-136.

Ryals L. (2002) Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Customer Services*, 241-251.

Sutherland K. (??) Making customer profitability work for you. *The Journal of Performance Management* 15, 2, 19-27.

Kiljunen M. (2003) Pk-yrityksiä on... niin kuin ne lasketaan [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.11.2010] Saatavilla http://www.stat.fi/tup/tieto aika/tilaajat/ta_11_03_pkyrit.html

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

Uusi-Rauva E., Paranko J. & Viloma H. (1994) Toimintoperustainen kustannuslaskenta – Activity-Based Costing. Tampere.

Vilkkumaa M. (2005) Talouden apuvälineet johdolle. 1. p. Jyväskylä, Gummerus.

Zeithaml V., Rust R. & Lemon K. (2001) The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review*, 43, 4, 118-142.

Haastattelut ja Case Oy:n materiaalit

Case Oy:n toimitusjohtajan haastattelu, 1.10.2010, 21.11.2010 Lahti

Case Oy (2010) Tasekirja 31.10.2009.

Case Oy:n kirjanpidon tositteet 1.11.2008–31.10.2009.