

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kauppätieteellinen kandidaatin tutkinnon tutkielma

Talousjohtaminen

Asiakaskannattavuusanalyysin kehittäminen: tapaustutkimus

Development of customer profitability analysis: case study

2.5.2013

Tekijä: Sanna Haukkavuori
Opponentti: Saara Lahikainen
Ohjaaja: Satu Pätäri

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Tutkimusstrategia	4
1.5	Tutkielman rakenne	5
2	ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN	6
2.1	Asiakassuhteiden johtamisen taustaa	6
2.2	Aikaisemmat tutkimukset asiakassuhteiden johtamisesta	7
2.3	Asiakas arvon tuottajana	8
2.4	Asiakaslaskennan eri menetelmät	10
3	ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI	11
3.1	Yleistä asiakaskannattavuusanalyysistä	11
3.2	Asiakaskannattavuusanalyysin laskenta	12
3.3	Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt	14
3.4	Segmentointi apuna tulosten hyödyntämisessä	16
3.5	Tuotantosektorin ja palvelusektorin väliset erot	17
4	EMPIIRINEN ANALYYSI	19
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto	19
4.2	Tutkimusprosessin kuvaus	20
4.3	Kohdeyritys ja asiakaspinnan kompleksisuus	21
4.4	Asiakaskannattavuusanalyysin nykyinen tilanne	24
4.5	Asiakaskannattavuusanalyysin haasteita	26
4.6	Asiakaskannattavuusanalyysin tarpeet ja tavoitteet	27
4.7	Raportoinnin vaihtoehtoja	29
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT	31
5.1	Vastauksia tutkimusongelmiin	32
5.2	Tutkimuksen validiteetti	34
5.3	Jatkotutkimukset	35
	LÄHDELUETTELO	36

LIITTEET

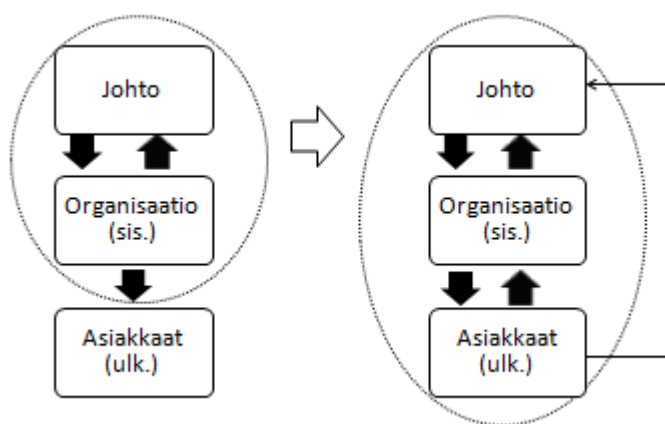
Liite 1. Haastatteluissa esitetyt kysymykset

Liite 2. Tutkimuksen empiirisen osan aineiston hankinta

1 JOHDANTO

1.1. Tutkimuksen taustaa

Johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä edellyttää taitavampaa sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä. Yritysten on laajennettava fokustaan sisäisten asioiden lisäksi ulkopuolisiin, liiketoimintaympäristöön liittyviin asioihin. Yrityksen on tärkeää pystyä rakentamaan johtamisen avuksi järjestelmä, jonka kautta se pystyy lisäämään kykyään yhdistää ympäristön tapahtumat ja mahdollisuudet omaan liiketoimintaansa ja sen ohjaamiseen. (Hellman & Värilä 2009, 20)



Kuva 1. Johtamisjärjestelmän laajentuminen (Hellman & Värilä 2009, 23)

Kuvassa 1. vasemman puolen kaaviossa yritykset ovat kiinnittäneet enemmän huomiota yrityksen sisäisiin kannattavuustekijöihin, kuten tuotteisiin tai organisaation tehokkuuteen ja niiden johtamiseen. Yrityksen laskentajärjestelmät sekä seuranta ovat rakennettu tukemaan tätä johtamistapaa. Oikean puolen kaaviossa yritykset laajentavat seurantaansa käsittämään myös ulkoiset tekijät, kuten asiakkaiden kannattavuuden ja pyrkivät johtamaan sitä kannattavuuden kasvattamiseksi ja turvaamiseksi. Tämä tarkoittaa myös laskentajärjestelmien muuttamista seurantaan tukevaksi.

Kannattavuuden jakaminen asiakastasolle on tärkeää, jotta tunnistettaisiin kannattavimmat asiakkaat vähemmän kannattavista. Yrityksissä on yleensä tarkkaakin tietoa siitä, miten yrityksen tulot jakautuvat eri asiakkaiden kesken. Sen sijaan yleensä yrityksistä puuttuu tietoa asiakassuhteista aiheutuvista

kustannuksista. Tuotteen valmistamisesta aiheutuvat kustannukset on helppo kohdistaa asiakkaalle, mutta myynti, markkinointi ja erilaiset palvelukustannukset käsitellään yleensä kiinteinä kustannuksina. Asiakaskannattavuusanalyysi jakaa tuotot ja kulut asiakkaille niiden aiheuttamisperiaatteen mukaan kannattavuuden selvittämiseksi. (Niraj et al. 2001, 1; van Raaij et al. 2003, 573)

1.2. Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkielman tarkoituksena on kohdeyrityksen tulevaa asiakaskannattavuuden laskentaprojektia varten koota yhteen yrityksen eri tehtävissä toimivien henkilöiden tarpeet, tavoitteet, yrittää tunnistaa rajoittavia tekijöitä laskennalle, pohtia mahdollisia järjestelmätoteutus vaihtoehtoja sekä antaa suosituksia tulevaisuuden tutkimuskohteista. Tutkielmassa ei ole tarkoitus tutkia voidaanko kohdeyrityksessä käyttää toimintolaskentaa apuna laskennassa tai kehittää laskentamallia miten asiakaskannattavuusanalyysi tulisi tehdä kohdeyrityksessä.

Tutkielman pääongelmaksi muodostui:

- Mitkä ovat mahdollisuudet ja rajoitteet kohdeyrityksen asiakaskannattavuuden laskentaa määriteltäessä?

Ottaen huomioon kohdeyrityksen asiakaspinnan monimuotoisuuden sekä ensi syksynä yrityksessä käyttöönotettavan uuden ERP-järjestelmän (Enterprise Resource Planning – System), alaongelmiksi muodostuivat:

- Mitä erityispiirteitä palvelusektori tuo asiakaskannattavuuteen?
- Millaisia vaihtoehtoja tulevat järjestelmät tarjoavat asiakaskannattavuuden laskennan ja raportoinnin käyttöönottoon?

Asiakkaaseen liittyvien asioiden tutkiminen katsotaan yleensä kuuluvan markkinoinnin puolelle. Tämä tutkielman teoreettisen osuuden painopiste on asiakaskannattavuusanalyysi ja nimenomaan laskentatoimen näkökulmasta. Markkinoinnin puolelle mennään silloin kun puhutaan asiakassuhteiden johtamisesta sekä asiakaskannattavuusanalyysin tietojen käyttämisestä hyväksi segmentoinnissa sekä asiakkaaseen kohdistuvina markkinointitoimenpiteinä.

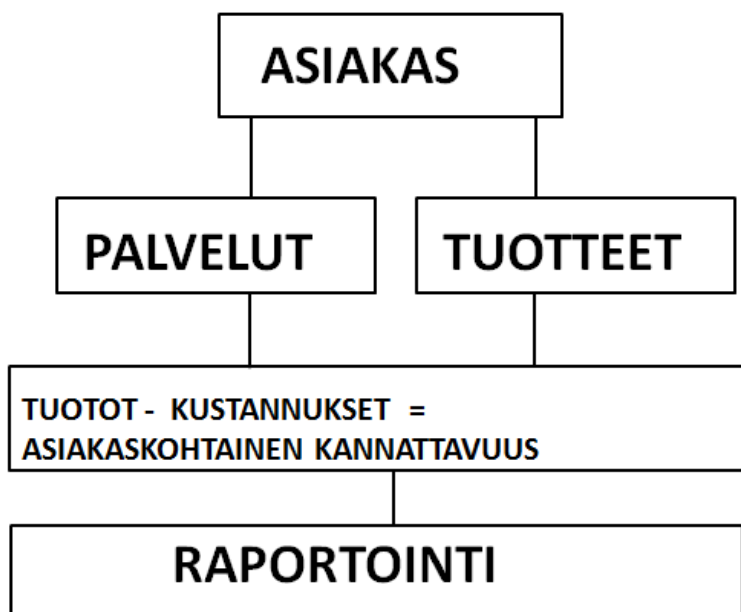
Kohdeyritys on suuntautumassa enemmän palvelusektorille perinteiseltä valmistussektorilta. Tämän vuoksi tutkielmassa on nostettu esiin asiakaskannattavuusanalyysin erot tuotantosektorin ja palvelusektorin välillä. Kuten aikaisemmin mainittiin, kohdeyrityksessä on uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto 1.10.2013 ja tutkielmassa on tarkoitus tarkastella millaisia mahdollisuuksia laskentaan ja raportointiin on kohdeyrityksessä sen jälkeen.

Kohdeyrityksen toiminta on siitä poikkeuksellinen, että sillä on asiakkaita kahdessa suunnassa. Kohdeyritys myy puhtaasti palveluita sekä hankkii prosessoitavia materiaaleja itselleen. Kohdeyritys prosessoi materiaalit ja myy ne eteenpäin asiakkaille. Kohdeyrityksen toiminta on kuvattu tarkemmin tutkielman kohdassa 4.3 kohdeyritys ja asiakaspinnan kompleksisuus.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Hirsijärvi et al. (2008, 142) toteavat, että tutkimusalueeseen perehdyttäessä on syytä harkita näkökulmaa: onko kysymys teorian testaamisesta, teorian luomisesta vai teorian käyttämisestä muuten tutkimisen apuvälineenä. Tämän tutkimuksen näkökulmana on viimeinen vaihtoehto eli teorian käyttäminen tutkimisen apuvälineenä.

Tutkielma on hyvin asiakaskeskeinen sekä teoreettiselta osuudelta että empiiriseltä osuudelta. Teoreettisessa osuudessa tutkitaan, mikä arvo asiakkaalla on yritykselle sekä asiakassuhteiden johtamista markkinoinnin näkökulmasta. Asiakaskannattavuusanalyysin kautta saadaan selville asiakkaan konkreettinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja tätä käydään myös läpi teoria osuudessa. Empiirisessä osuudessa tutkitaan asiakaskannattavuusanalyysia kohdeyrityksen monimuotoisten asiakkaiden kannalta.



Kuva 2. Tutkielman viitekehys

Kuvassa 2 on esitetty tutkielman viitekehys yksinkertaistetusti. Kohdeyritys tarvitsee tarkempaa tietoa siitä, miten yrityksen kannattavuus jakautuu eri asiakkaiden kesken. Asiakkaisiin kohdistuu sekä palveluiden myyntiä että materiaalien hankintaa ja prosessointia (tuotteet viitekehyksessä). Palveluiden myynti asiakkaalle aiheuttaa myös kustannuksia, jotka tulisi pystyä kohdistamaan asiakkaalle todellisen kannattavuuden selvittämiseksi. Ostettujen materiaalien prosessoinnin kautta syntyy tuotteita, joiden myyntituotot sekä kaikki kustannukset pitää pystyä kohdistamaan myös asiakkaaseen. Tutkielmaan liittyy myös tulevien raportointijärjestelmien vaihtoehtojen tutkiminen, joilla kohdeyrityksen vaatimukset voitaisiin täyttää yrityksen toiminnan aiheuttamien rajoitusten puitteissa.

1.4 Tutkimusstrategia

Tämän tutkielman tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yleensä yksi tai useampi kohde. Tapaustutkimuksessa on kiinnostuksen kohteena yleensä prosessit. Kiinnostuksen kohdetta tutkitaan yleensä luonnollisissa tilanteissa ja aineistoa kerätään useita

metodeja käyttäen, kuten haastattelua, havainnointia ja dokumenttien tutkimista käyttäen. (Hirsijärvi et al., 2008, 130-131).

Tutkimuksen luokittelu kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen tapahtuu yleensä aineiston keruutapojen kautta sekä kvalitatiivisen tutkimuksen ei-numeeriseen piirteeseen (Hirsijärvi et al., 2008, 133). Tämän tutkielman tutkimuksellinen lähestymistapa on kvalitatiivinen. Tutkielma jakautuu sekä teoreettiseen että empiiriseen osaan. Teoreettisessa osuudessa lähteinä on käytetty kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita, joista osa on yrityksissä tehtyjä tapaustutkimuksia. Tutkimuksen kvalitatiivista määritelmää tukee myös se, että aineisto ei ole numeerisessa muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein vain muutamaaan tapukseen ja pyritään analysoimaan niitä syvällisesti. Aineistoa tarkastellaan enemmän laadullisesti kuin määrällisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 18). Tutkija on työskennellyt viimeiset viisi vuotta kohdeyrityksen palveluksessa controllerin tehtävissä. Empiirisen osan aineisto koostuu tutkijan omista havainnoinneista sekä kohdeyrityksen henkilöiden teemahaastatteluista. Haastateltavina oli viisi yrityksen edustajaa: maajohtaja A, palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, palvelujohtaja C, asiakaspäällikkö D ja controller E.

1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä luvussa selvitetään taustaa tutkimukselle. Johdannossa selvitetään mikä on tutkielman päätutkimusongelma sekä alaongelmat. Lisäksi käydään läpi tutkielman teoreettinen viitekehys, tavoitteet, rajaukset ja tutkimusstrategia.

Työ on kaksiosainen jakautuen teoriaosaan sekä empiiriseen osaan. Tutkielman luku kaksi käsittelee asiakassuhteiden johtamista yleisesti, asiakkaan arvoa yritykselle sekä lähestyy asiakaslaskennan aluetta. Luku kolme keskittyy asiakaskannattavuusanalyysiin käyden läpi laskennan käyttötarkoituksia sekä laskelmien muodostusperiaatteita. Luvut kaksi ja kolme ovat siis teoriapainotteisia. Luvussa neljä esitellään tutkielman empiirinen analyysi kohdeyrityksen kannalta. Viidennessä luvussa kootaan tutkielman teoriaosat sekä empiirinen osa yhteen että esitetään johtopäätelmät ja tulokset tutkielmasta.

2 ASIAKASSUHTEIDEN JOHTAMINEN

2.1 Asiakassuhteiden johtamisen taustaa

1980- luvulla tapahtui monissa organisaatioissa ns. ”asiakasvallankumous”. Silloin herättiin tajuamaan asiakkaan tärkeys yritykselle. Oli nähtävänä monia erilaisia asiakkaaseen kohdistuvia ajattelutapoja tai ismejä. Asiakaskeskeisyydestä siirryttiin asiakkaalle luotavaan arvoon, jossa myyjän tarkoitus on tuottaa arvoa ostajalle hyödykkeen vaihtaessa omistussuhdetta kannattavasti. Tästä käsite on muuntautunut vielä asiakkaan arvon määrittämiseksi yritykselle, joka on muuttanut yrityksen katsantokantaa asiakkaaseen päin aivan toisenlaiseksi. Laskemalla asiakkaan arvon yritykselle organisaatio pystyy keskittymään tiettyihin asiakkaisiin koko asiakaskunnan sijasta. Monet yrityksistä näkevätkin, että asiakkaat ovat osa heidän aineetonta omaisuuttaan. (Boyce, 2000, 650; Roslender et al., 2010, 739-746)

Viimeisen vuosikymmenen aikana asiakassuhteiden johtamisesta (Customer relationship management = CRM) on tullut markkinoinnin kuumin asia. Asiakkuuksien johtaminen on tukenut näkemystä, että asiakassuhteen kehitys on paras keino asiakasuskollisuuteen ja asiakasuskolliset asiakkaat ovat kannattavampia kuin ei-asiakasuskolliset. Asiakkuuksien johtaminen on nähty keinona asiakkuuksien hoitamiseen ja säilyttämiseen. (Tokman et al., 2007, 47)

Yritysten siirtyessä perinteisestä tuotantokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen, asiakassuhteiden johtaminen merkitsee perustavaa laatuista olevaa muutosta yrityksessä, joka vaikuttaa organisaation jokaiseen näkökulmaan. Tämä merkitsee muutosta yrityksen strategiassa, tietojärjestelmissä, operatiivisissa prosesseissa, organisaatiossa sekä yleensä myös yrityksen kulttuuri muuttuu. Saavuttaakseen menestyksellisen asiakassuhteiden johtamiskäytännön, yrityksen tulee muuttaa käyttäytymistä ja ottaa käyttöön prosesseja sekä teknologiaa, jotka tukevat kanssakäymistä asiakkaiden kanssa. (Gûrau & Ranchhod, 2001, 215)

Tiedon määrän kasvaessa asiakassuhteiden ylläpitämisestä ja johtamisesta on tullut yrityksille yhä haasteellisempaa. Asiakassuhteiden johtamisen kautta halutaan

vaikuttaa kahdenkeskiseen suhteeseen asiakkaan ja yrityksen välillä käyttäen tietotekniikkaa hyödykseen. Asiakaskannattavuusanalyysin avulla yritykset pystyvät keräämään asiakaskohtaista tietoa heidän preferensseistään sekä käyttäytymisestä. Tämä on johtanut data warehouse – tietovarastojen luomiseen yrityksiin sekä CRM-järjestelmien käyttöönottoon tiedon varastointiin ja keräämiseen. (Roslender & Hart, 2010, 746; Niraj et al., 2001, 14)

2.2 Aikaisemmat tutkimukset asiakassuhteiden johtamisesta

Asiakas ja asiakkuuksien johtaminen on saanut paljon huomiota tieteellisissä kirjoituksissa ja julkaisuissa. Tähän aiheeseen kuuluvia tutkimuksia löytyy mm. asiakassuhteiden riskin hallinnasta (Ryals & Knox, 2007), asiakkaan arvostamisesta (Stahl et al, 2003), asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaikutuksista yritykselle (Boyce, 2000), asiakaskeskeisistä kehitysmahdollisuuksista (Garver, 2003) ja asiakkuuksien takaisin hankinnasta (Tokman et al., 2007). Aiheen voidaan todeta olevan hyvin laaja-alainen ja ohessa on lueteltu vain muutamia esimerkkejä hieman raapaisten aihepintaa.

Yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista tekijöistä asiakassuhteiden hoitamisessa, on kirjoitettu laajasti. Tapaustutkimuksessa Thaimaan terveystalalla, tulokset viittaavat siihen, että strategiset asiakassuhteiden johtamisen kyvyt vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen ja brändiuskollisuuteen johtaen suorituskykyyn markkinoilla. Toisaalla on todettu brändikuvan, yrityksen kuvan ja työntekijöiden luottamuksen yritykseen vaikuttavan palvelun tasoon. Se puolestaan on vaikuttanut asiakkaalle muodostuvaan arvoon, joka on johtanut asiakasuskollisuuteen. (Sansook & Ussahawanitchakit, 2010; Brodie et al., 2009)

Tokman et al. (2007) käsittelevät tutkimuksessaan menetettyjen asiakkaiden takaisin hankkimista. Tutkimuksen tavoitteena oli stimuloida uudenlaista tutkimusta asiakkaiden takaisin hankkimisen johtamisen teoriaa kohden sekä tarjota viitekehys palveluyrityksille saada takaisin menetetyt asiakkaat. Tutkijat totesivat tutkimuksen tulosten tarjoavan tuloksia kolmella eri alalla. Ensimmäkin tutkijat löysivät kaksi eri välittäjää; sosiaalisen pääoman ja palvelun tärkeyden, jotka vaikuttivat palvelun hyötyjen ja asiakkaiden takaisin saamisen arvoon. Toiseksi he havaitsivat että uuden

palveluntarjoajan sosiaalisella pääomalla on suora yhteys asiakkaan aikeisiin vaihtaa palveluntarjoajaa. Kolmanneksi he havaitsivat, että hinnalla on erittäin suuri merkitys asiakkaiden takaisin voittamisessa.

Garver (2003) puolestaan tarjoaa omassa tutkimuksessaan laajennetun asiakaslähtöisen kehittämismallin. Ammattilaisten tulee asianmukaisesti suorittaa suoritus-painoarvo -analyysi, ja mennä vielä pidemmälle tästä mallista identifioidakseen kehittämismahdollisuuksia. Analyysissä käsitellään yrityksen kilpailuetu markkinoilla vahvuuksien ja heikkouksien sekä niiden painoarvon asemoinnin kautta. Tutkimus toteaa, että on tarpeellista integroida asiakkaan suorituskyvyn mittaaminen sisäisiin suorituskyvyn mittareihin, jotta voitaisiin identifioida kehittämismahdollisuuksia.

2.3 Asiakas arvon tuottajana

Suuremman arvon tuottaminen asiakkaalle on yleinen huolenaihe monelle markkinointijohtajalle tänä päivänä. Asiakastyytyväisyyden korkean asteen nähdään johtavan suurempaan asiakasuskollisuuteen ja sitä kautta asiakkuuksien säilyttämiseen, vahvempaan kilpailuasemaan sekä korkeampaan markkinaosuuteen. Yrityksen menestys nähdään riippuvan siitä kuinka hyvin se tarjoaa asiakkailleen sen mitä he arvostavat. Ajateltaessa asiakasta ja arvoa voidaan kysyä myös: Mikä arvo on asiakkaalla yritykselle? (Ulaga & Chacour, 2001, 526; Payne & Holt, 1999, 45)

Markkinointijohtajien velvollisuus on osoittaa millaiset taloudelliset vaikutukset ovat markkinoinnin eri toimenpiteillä. Yksi keino tähän on osoittaa asiakkaan taloudellinen arvo yritykselle. Sen avulla voidaan allokoita markkinoinnin resurssit sen mukaisesti millainen osa asiakkaalla on yrityksen arvon muodostuksessa. Tämä on myös keino osoittaa milloin markkinointistrategiat luovat suurimman sijoitetun pääoman tuoton. (Holm et al. 2012, 387-388)

Gupta & Lehmann (2003, 10) toteavat asiakkaiden olevan yhdessä brändien kanssa tärkeitä aineettomia omaisuuseriä yritykselle, vaikkakin näiden arvoa on vaikea määrittää. On havaittu, että 500:n suurimman yhdysvaltalaisen yrityksen markkina-

arvo on kuusinkertainen siihen verrattuna mikä on yritysten tase-arvo. Tämä on nostanut suuresti kiinnostusta aineettomiin omaisuuseriin yrityksissä.

Payne & Holt (1999, 46-47) käsittelevät asiakkaan arvon ja osakkeen omistajan arvon välistä suhdetta. He mainitsevat monia tutkimuksia, joissa oletetaan asiakkaan arvon johtavan suurempaan arvoon osakkeenomistajille sekä että nämä kaksi tekijää ovat erottamattomasti toisiinsa sidottuja. Payne & Holt ovat kuitenkin sitä mieltä, että asiakkaan arvo ja osakkeenomistajan arvo voivat olla erillään toisistaan. Sillä osa organisaatioista voi luoda korkeaa arvoa asiakkaalle, mutta hyvin alhaista arvoa osakkeenomistajille. Oletettavasti yrityksen asiakkaiden joukossa on erittäin kannattavia asiakkaita, kriittisellä rajalla heiluvia asiakkaita sekä kannattamattomia asiakkaita. Asiakkaiden säilyttäminen ei ole aina tie parempaan kannattavuuteen. Payne & Holt mielestä kannattamattomien asiakkaiden säilyttäminen syö yrityksen arvoa.

Onko kannattamattomalla asiakkaalla sitten mitään arvoa yritykselle? Kun aloitetaan keskustelu kannattamattomista asiakkaista myyntipäälliköt usein puolustautuvat, että ei-taloudelliset tekijät tulisi ottaa myös huomioon. Van Raaij (2005, 380) luettelee kolme eri tilannetta, jossa kannattamattomalla asiakkaalla on arvoa yritykselle:

- *"Vetonaula. Kannattamattomat asiakkaat saattavat toimia referensseinä uusien kannattavampien asiakkaiden hankinnassa."*
- *"Oppiminen. Asiakkaat voivat lisätä yrityksen arvoa toimimalla yhteistyökumppaneina auttamalla kehittämään uusia ja parempia tuotteita, joita voi myydä kannattavasti muille asiakkaille."*
- *"Volyyymi. Eräät asiakkaat suuren kokonsa vuoksi kustantavat suuren osan yrityksen kiinteistä kustannuksista."*

Yhteenvedona voidaan todeta, että asiakas tuottaa monenlaista arvoa yritykselle. Myöskään asiakkaan arvon määrittäminen ei ole yksinkertainen asia. Nämä seikat tulisi tarkkaan ottaa huomioon mietittäessä yrityksen suhtautumista kannattamattomaan asiakkaaseen.

2.4 Asiakaslaskennan eri menetelmät

Asiakassuhteiden johtaminen sekä muut asiakkaaseen liittyvät asiat nähdään kuuluvan markkinoinnin puolelle. Mutta keinot tähän eli erilaiset laskentatekniikat tiedon käsittelemiseksi tarjoaa laskentatoimi. Asiakaslaskentaan kuuluvia menetelmiä on kehitetty monia erilaisia 1980-luvulta lähtien.

Lind & Strömsten (2006, 1258) mainitsevat neljä eri menetelmää ja katsantokantaa. Asiakaskannattavuusanalyysi (Customer profitability analysis) osoittaa yksittäisen asiakkaan panoksen yrityksen kannattavuuteen. Asiakassegmentin kannattavuuden analyysi (Customer segment profitability analysis) on muuten sama menetelmä kuin edellä, mutta laskentaobjektina on asiakassegmentti. Segmentointi eli asiakkaiden ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi ostotaipumusten, maantieteellisen sijainnin tai toimialan perusteella. Asiakkaan elinkaaren kannattavuuden analyysi (Lifetime customer profitability analysis) mittaa asiakkaan historian sekä arvioi tulevaisuuden arvon. Tulevaisuuden arvioidut tuotot ja kulut diskontataan nykyhetkeen. Asiakkaan arvon määrittäminen (Customer valuation analysis) näkee asiakkaan omaisuuskohteena, joka luo kassavirtaa tulevaisuudessa. Asiakkaan arvon määrittäminen käyttää hyväkseen asiakkaan elinkaaren analyysin tietoja. Asiakkaan arvo muodostuu arvioiduista tulevaisuuden kassavirroista, jotka samaistuvat yrityksen arvoon, koska yrityksen arvon määrittävät kassavirrat.

Roslender & Hart (2010, 742) esittelevät Lind & Strömstenin mainitsemien menetelmien lisäksi tavoitelaskennan (Target costing), jossa tuote suunnitellaan valmistuskustannuksiltaan tavoitteen mukaisesti. Tavoitekustannukset ovat yrityksen kannattavuusodotuksen sekä hinnan, jonka asiakas on valmis maksamaan, erotus. Tavoitelaskennan nähdään olevan parhaiten tunnettu esimerkki strategisen johdon laskentatoimen lähestymistavasta.

Tämä tutkielma keskittyy asiakaskannattavuusanalyysiin ja sivuaa hieman asiakkaan elinkaaren kannattavuuden analyysia asiakkaan arvon osalta. Muita laskentamenetelmiä ei sen syvällisemmin käydä läpi.

3 ASIAKASKANNATTAVUUSANALYYSI

3.1 Yleistä asiakaskannattavuusanalyysistä

Asiakaskannattavuusanalyysin katsotaan syntyneen heti toimintolaskennan (Activity – based costing) jälkeen 1980-luvun loppupuolella ja 1990-luvun alussa. Toimintolaskennan kehittäminen johti suurempaan ymmärrykseen siitä miten tuotteen valmistus käytti yrityksen resursseja. Toimintolaskentaa käyttämällä yritykset selvittivät eri kustannusvarannot sekä kustannusajurit niille. Kustannusten jakaminen tuotteille aktiviteettien suhteessa selvensi sitä, että kaikki tuotteet eivät käytä samalla tavalla eri aktiviteetteja. Tästä oli lyhyt askel enää havaintoon, että myöskään kaikki asiakkaat eivät käytä samalla tavalla yrityksen eri resursseja (Van Raaij et al., 2003, 573)

Asiakaskannattavuusanalyysin viehätys piilee sen kyvyssä tarjota johtajille tietoa parempaan yritystoiminnan suoritukseen. Asiakaskannattavuusanalyysi identifioi kustannukset, joita asiakas aiheuttaa, asiakkaan tuottamia tuottoja vastaan. Nostaakseen tuottoja yrityksen on yritettävä vähentää näitä kustannuksia kaikin mahdollisin tavoin. Kun asiakkaiden tilanne on selvillä, on helpompaa kieltäytyä ei-kannattavan asiakkaan lisätarpeista ja kohdentaa yrityksen resurssit uusille tai nykyisille asiakkaille, jotka lupaavat parempaa kannattavuutta (Roslender & Hart, 2010, 740).

Perinteinen kustannuslaskenta käsittelee liikevaihtoa seuraavalla tavalla:

Liikevaihto = myydyt tuotteet x tuotteiden hinta.

”Kun asiakkaiden merkitys on kasvanut, on ymmärretty yhä laajemmin se, ettei raha tule tuotteesta vaan sen ”antaa” yritykselle asiakas korvauksena tuotteesta tai palvelusta.”

Liikevaihto = asiakkaat x myydyt tuotteet x tuotteiden hinta

Tässä mallissa tuotteiden määrä riippuu siitä millaisia asiakkaita yrityksellä on sekä niiden lukumäärästä. Tuotteiden hinta riippuu siitä, millaisia tuotteita ja asiakassuhteita yrityksellä on. Asiakkaiden lukumäärään ja laatuun puolestaan vaikuttavat tuotteet sekä niiden hinnat. (Hellman 2003, 103-104)

Yrityksillä on yhä suuremmassa määrin tarve saada selville asiakaskohtaiset tiedot ja niiden vaikutus yrityksen liikevaihtoon. Teoreettinen keskustelu asiakaskannattavuuden käsitteellistämistä voidaan jakaa retrospektiiviseen ja prospektiiviseen. Asiakaskannattavuusanalyysin katsantokanta on aina historiallinen eli retrospektiivinen. Asiakaskannattavuusanalyysi on prosessi, jossa tuotot ja kustannukset allokoidaan asiakassegmenteille tai yksittäisille asiakkaille, jotta näiden asiakassegmenttien tai yksittäisten asiakkaiden kannattavuus saataisiin selville määriteltynä ajanjaksona. Kun taas asiakkaan elinkaarianalyysi on prospektiivinen laskentatapa keskittyen tulevaisuuteen ja kysyen ”Mikä tulee olemaan asiakkaan ja asiakasryhmien kannattavuus tulevaisuudessa?” (Holm et al., 2012, 388; Jacobs et al., 2001, 355, van Raaij 2005, 373)

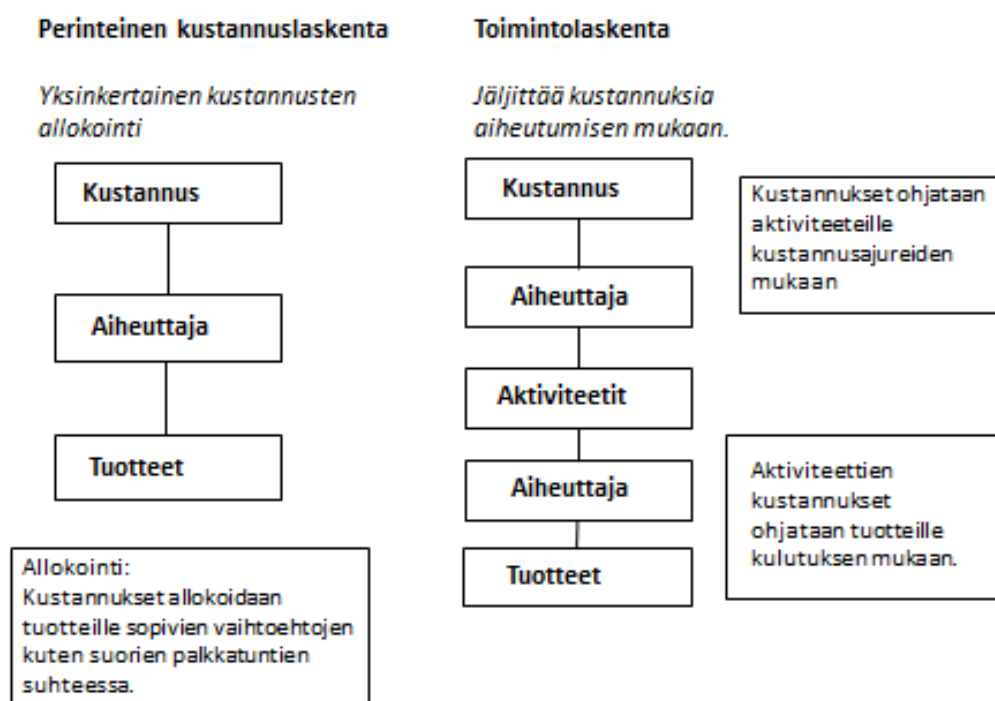
3.2 Asiakaskannattavuusanalyysimallin muodostaminen ja laskenta

Asiakaskannattavuusanalyysimallin muodostus aloitetaan määrittelemällä asiakkaan yksikkö, jolle laskelma muodostetaan. Onko kyseessä yksityishenkilö, tili, kotitalous, yritys vai asiakasryhmä? Riippuen sovelluksesta laskelmia voidaan muodostaa kaikille asiakkaille tai osalle niistä. Asiakasyksikön määritelmä rajaa asiakaskannattavuusanalyysin alueen. (Gûrau & Ranchhod, 2001, 206; Mulhern 1999, 27)

Kun on määritelty asiakkaan yksikkö, jolle laskelma muodostetaan, on seuraavana haasteena tehdä laskelmat vain aktiivisille asiakkaille. Yleensä asiakastietokannat sisältävät tietoa asiakkaista, jotka ovat joskus ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita. Laskelmia ei siis tulisi muodostaa koko asiakastietokannalle. Määriteltäessä aktiivisia asiakkaita tulee määritellä myös ajanjakso, jolle laskelmia muodostetaan. Aktiiviset asiakkaat ovat ne, jotka ovat tänä määriteltynä ajanjaksona ostaneet yrityksen tuotteita tai palveluita. Kun aktiiviset asiakkaat on tunnistettu,

kohdistetaan määritellyn ajanjakson kustannukset vain näille asiakkaille. (Van Raaij et al., 2003, 574)

Seuraava askel on määrittää yrityksessä, minkälaista laskentatapaa käytetään asiakaskannattavuusanalyysin muodostamisessa. Yritys voi valita analyysin muodostustavaksi perinteisen kustannusten kohdistamisen tai toimintolaskennan. Toimintolaskenta on kehittynyt vastauksena kustannusten kohdistamisen ongelmiin tuotteille. (Noone & Griffin, 1997, 78)



Kuva 3. Perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan laskentaperiaatteiden vertailu (Mukaillen Noone & Griffin, 1997, 78).

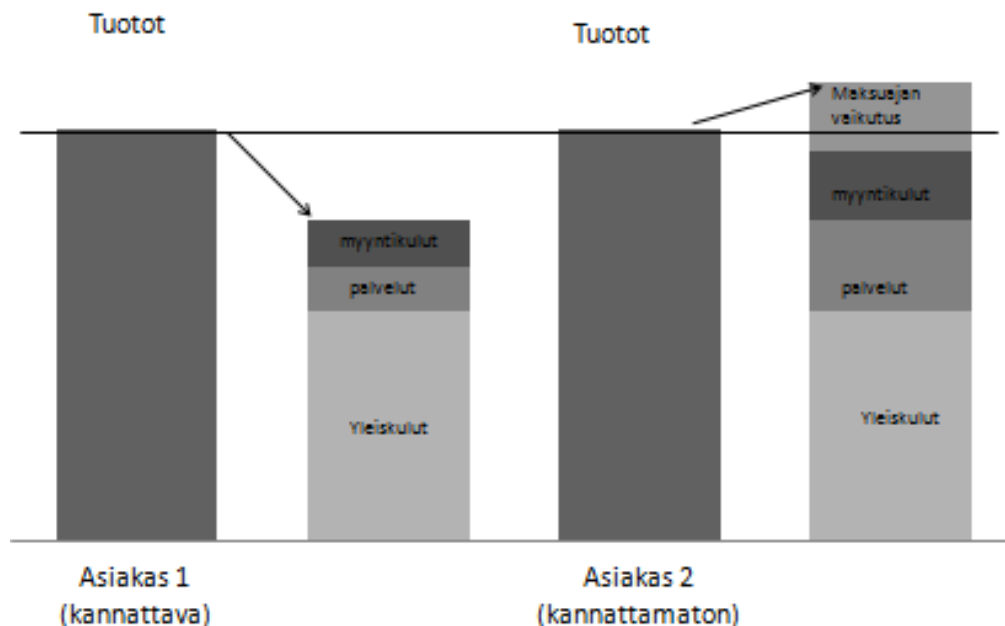
Kuvassa 3 on kuvattu perinteisen kustannuslaskennan ja toimintolaskennan väliset erot kustannusten kohdistamisessa tuotteille. Perinteinen kustannuslaskenta allokoiki kustannukset tuotteille sopivien jakoavainten suhteessa. Toimintolaskenta tutkii kustannusten aiheuttajat ja allokoiki ensin kustannukset niille sopivien kustannusajureiden mukaan. Aktiviteetit jaetaan tuotteille aktiviteettien käytön mukaisesti.

Kustannusten jakamisesta asiakkaille on havaittu olevan monenlaista mielipidettä. Yleisin mielipide lienee, että asiakkaalle tulisi kohdistaa kustannuksia aiheutumisperusteen mukaisesti. Jos asiakas ei ole aiheuttanut kustannuksia, niin silloin niitä ei myöskään tulisi kohdistaa hänelle. Eriävien mielipiteiden mukaisesti kaikki kustannukset tulisi kohdistaa asiakkaalle. Silloin myös välilliset kustannukset sekä kiinteät kustannukset allokoitaisiin asiakkaalle. (Noone & Griffin, 1999, 113; Deo, 2009, 95)

Asiakaskannattavuuslaskentaa määriteltäessä joudutaan ottamaan kantaa, myös siihen suoritetaanko laskenta kirjanpitojärjestelmässä vai otetaanko tiedot ulkopuoliseen järjestelmään, jossa laskelmat muodostetaan. Oleellista asiakaskannattavuusanalyysissä on, että laskelmien muodostaminen tarvitsee paljon enemmän yksityiskohtaista tietoa kuin perinteiset laskentajärjestelmät. (Berts & Kock, 1995, 61; Noone & Griffin, 1999, 114)

3.3 Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyt

Asiakaskannattavuuslaskelmia voidaan käyttää hyödyksi sekä operatiivisesti että strategisiin päätöksiin. Asiakaskannattavuuslaskelmilla on voitu osoittaa hinnoittelusta puuttuvat palvelut sekä löytää yhdessä asiakkaan kanssa kehitystoimenpiteitä, joissa molemmat osapuolet ovat voineet saavuttaa esim. kustannussäästöjä. Asiakaskannattavuusanalyysi auttaa paremmin ymmärtämään kustannusten ja tuottojen epätasaisen jakautumisen asiakkaiden kesken. On myös havaittu, että kahden myyntituotoiltaan identtisen asiakkaan kannattavuus saattaa olla aivan erilainen. Tämä on johtunut asiakkaiden aivan erilaisesta kulurakenteesta. Tämä luo mahdollisuuden tavoitteelliseen kustannusten johtamiseen sekä kannattavuuden parannusohjelmiin. (Järvenpää et al. 2001, 246; Mulhern 1999, 26; Van Raaij et al., 2003, 574)



Kuva 4. Tuotoiltaan samanlaisen asiakkaan kannattavuusvertailu (Mukaiillen van Raaij 2005, 375).

Kuvassa 4 esitetään kahden tuotoiltaan samanlaisen asiakkaan kannattavuus asiakkaalle kohdistuneiden erilaisten kustannusten avulla. Koska asiakkaiden kustannusrakenne on aivan erilainen ja heille on kohdistunut erilaisia palveluita, asiakas 2 on osoittautunut kannattamattomaksi. Puhuttaessa asiakaskannattavuusanalyysistä mainitaan samassa yhteydessä yleensä ns. 20-80 sääntö. Tämä tarkoittaa, että suhteellisen pieni osuus asiakaskunnasta eli n. 20 % tuo yritykselle 80 % sen tuotoista. Asiakaskannattavuusanalyysin käyttöönottolla on saatu selville mikä on todellinen jakauma yrityksessä. On jopa aloitettu puhumaan 20-225 säännöstä, tarkoittaen että 20 % asiakkaista tuo 225 % yrityksen tuotoista ja loput asiakkaat ovat nollarajalla tai tappiollisia ja kuluttavat yrityksen resursseja enemmän kuin tuottavat. (Helgesen, 2006, 765)

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan suorittaa asiakaskohtaisia kannattavuuden parannustoimenpiteitä. Guerreiro et al. (2008, 404) kertovat tapaustutkimuksensa loppupäätelmissä kuinka kohdeyrityksessä kannattamattomat asiakkaat luokiteltiin strategisiksi asiakkaiksi ja heihin kohdistettiin toimenpiteitä, joilla pyrittiin identifioimaan tehottomuuksia sekä kehitystoimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi, kuten tilausten käsittelyn automatisointi ja varastojen tiedon

jakaminen. Toiseksi huonoiten kannattamattomien asiakkaiden ryhmän palvelusopimukset käytiin läpi toimitustiheyden, asiakaskäyntien ja mainonnan osalta.

Asiakaskannattavuusanalyysi tarjoaa hyvän tiedonlähteen ja pohjan asiakkaalle tehtäviin hinnoittelupäätöksiin, bonusjärjestelmään sekä alennuksiin. Se paljastaa miksi joidenkin tilausten hoitaminen maksaa enemmän kuin toisten ja mahdollistaa yritysten reagoinnin tähän hinnoittelun kautta. Kun asiakaskohtaiset kustannukset eivät ole tiedossa, alennusten antaminen perustuu usein volyyymiin. Asiakaskannattavuusanalyysin tuloksena saattaa ilmetä, että eräät suurista asiakkaista ovatkin kannattamattomia. Analyysien tulokset saattavat auttaa myös nykyisten annettujen alennuksien tarkistamisessa ja parantaa kannattavuutta sitä kautta. Myyntihenkilöstön suurempi tietoisuus kustannuksista ja tuotoista on todettu hidastavan myös lisämyyntien jahtaamista erikoispalveluiden tarjoamisen kautta. (Van Raaij et al., 2003, 574; Niraj et al., 2001, 15)

3.4 Segmentointi apuna tulosten hyödyntämisessä

Yhdistettäessä segmentointi ja asiakaskannattavuusanalyysi yritykset pystyvät parantamaan markkinoinnin tehokkuutta. Resurssien oikealla kohdistamisella huomio suunnataan kannattaviin asiakkaisiin, joihin on aiemmin investoitu liian vähän kannattavuudeltaan huonompiin nähden. Yritysten tavoitteena on pystyä kohdistamaan niukat voimavaransa mahdollisimman tehokkaasti maksimoidakseen sijoitetun pääomien tuoton (Libai et al., 2002, 70).

Asiakkaiden segmentointi voidaan suorittaa moneen eri tekijään perustuen. Reutterer et al (2006, 47-51) esittävät segmentoinnin luomismallin vähittäiskaupalle. Segmentoinnin tiedot perustuvat CRM-järjestelmän rekisteröimiin kanta-asiakasohjelman tietoihin. Segmentointi rakennetaan perustuen asiakkaiden ostotaipumuksiin sekä ostotiheyteen. Tämän jälkeen asiakkaisiin pystytään kohdistamaan valittuja markkinointitoimenpiteitä ja kampanjoita heidän segmenttiluokittelunsa mukaan.

Storbacka (1997, 482-485) puolestaan esittelee neljä eri segmentointitapaa:

1. Segmentointi perustuen asiakassuhteen tuottoihin ja kuluihin. Tässä asiakkaat jaetaan neljään eri kategoriaan riippuen siitä millaiset ovat asiakkaan tuotot ja kulut. Jaottelu tehdään tasolla: Korkeat tuotot ja matalat kustannukset, korkeat tuotot ja korkeat kustannukset, matalat tuotot ja matalat kustannukset sekä matalat tuotot ja korkeat kustannukset.
2. Volyymiin perustuva segmentointi. Tämä on helpoin tapa ryhmitellä asiakkaat yrityksen määrittelemällä tavalla.
3. Kannattavuuteen perustuva segmentointi eli asiakaskunta ryhmitellään kannattavuuteen perustuen.
4. Segmentointi volyymiin ja kannattavuuteen perustuen. Tässä asiakkaat ryhmitellään samalla periaatteella kuin ensimmäisessä vaihtoehdossa: alhainen volyymi ja kannattamaton asiakas, alhainen volyymi ja kannattava asiakas, korkea volyymi ja kannattamaton asiakas sekä korkea volyymi ja kannattava asiakas.

Jonker et al. (2004, 167) esittävät tutkimuksessaan metodin, jolla optimoidaan paras segmentointi sekä parhaimmat optimaaliset markkinointitoimet samalla kriteereillä. Ensin määritellään segmentointi asiakaskannalle. Toiseksi määritellään markkinointitoimenpiteet jokaiselle segmentille kannattavuuden maksimoimiseksi ja kolmanneksi tarkastellaan vaihtoehtoista segmentointia. Vaihtoehtoiset segmentit määritellään erilaisilla geneettisillä algoritmeilla ja sen jälkeen toistetaan kohta kaksi ja tarkastellaan vaihtoehtoisten segmenttien kannattavuutta. Tämä prosessi toistetaan niin kauan, kunnes on löydetty optimaalinen ratkaisu segmentoinnin ja markkinointitoimenpiteiden yhdistelmälle.

3.5 Tuotantosektorin ja palvelusektorin väliset erot

Toimintolaskentaa pidetään yleisesti tarkimpana laskentatapana kohdistaa oikeat kustannukset tuotteille. Toimintolaskenta on myös yleisin laskentamenetelmä asiakaskannattavuusanalyysiä muodostettaessa ja useimmat tutkimukset ovat keskittyneet toimintolaskennan käyttöön tuotantosektorilla. Siltikin on löydettävissä myös tutkimuksia palvelusektorilta toimintolaskennan käytöstä. Pioneerina aiheesta kirjoitti Kaplan tapaustutkimuksena vuonna 1989 ruotsalaisesta yrityksestä Kanthalista (Guerreiro et al, 2008, 391). Aikajohteista toimintolaskentaa

tapaustutkimuksena hotellissa on tehnyt Dalci et al. (2010) sekä useamman artikkelin toimintolaskennasta asiakaskannattavuusanalyysiä muodostettaessa hotelleissa ovat kirjoittaneet Noone & Griffin (1997; 1999). Tarkasteltaessa tuotantosektorin ja palvelusektorin välisiä eroavaisuuksia liittyen asiakaskannattavuuteen, keskitytään pitkälti eroavaisuuksiin toimintolaskennan käytössä tuotantosektorilla ja palvelusektorilla.

Toimintolaskennan implementoimista hotelli- ja ravintola-alalle pidetään vaikeampana kuin yleisesti ottaen muille palvelualoille, koska palveluiden tuottamiseen käytettyjä aktiviteetteja ei saada helposti tietoon. Ala on normaalia monimutkaisempi, koska siellä tuotetaan sekä palveluita että tuotteita (ravintoloissa tarjoiltavat ruuat ja juomat) (Berts & Kock, 1995, 61).

Kun toimintolaskentaa käytetään tuotantosektorilla, kohdistetaan kustannukset aktiviteeteille ja sieltä kustannusajureiden perusteella kustannukset kohdistetaan tuotteille, joita yksittäiset asiakkaat ostavat. Palvelusektorilla asiakkaiden määrä on usein suuri (esimerkiksi hotelleissa) ja heidän ostoprofiilinsa on aika samanlainen (esimerkiksi yksi yö yhden hengen huoneessa). Joten siellä on järkevämpää käyttää laskentayksikkönä asiakasryhmiä yksittäisten asiakkaiden sijaan, joille aktiviteettien kautta kustannukset kohdistetaan. (Noone & Griffin, 1999, 112)

4 EMPIIRINEN ANALYYSI

4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Hirsijärvi & Hurme (2001, 48) kuvaavat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, jota ei voi jakaa selkeästi kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen leiriin. Sitä kuvataan puolistrukturoiduksi, koska haastattelun teemat ovat kaikille samat, mutta kysymykset voivat olla erilaiset. Teemahaastattelu antaa osapuolille enemmän vapautta keskinäiseen vuorovaikutukseen ja sen tulkintoihin toisin kuin esimerkiksi strukturoitu lomakehaastattelu. Teemahaastattelu tuo enemmän haastateltavien ääntä kuuluviin ja teemahaastattelun syvin olemus on juuri ihmisten erilaiset tulkinnat ja näkökannat kysyttävistä asioista.

Tutkielmassa käytettiin aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelua. Haastatteluilla haluttiin kerätä aineistoa henkilöiltä, jotka tulevat olemaan asiakaskannattavuusanalyysin eri rajapinnoissa, joten näkökannat saattavat olla silloin erilaiset. Haastatteleamalla henkilöitä organisaation eri tehtävissä haluttiin myös löytää mahdollisimman syvällisesti erilaisia tarpeita, tavoitteita, rajoitteita ja haasteita asiakaskannattavuusanalyysin kehittämiseksi kohdeyrityksessä.

Haastateltavia henkilöitä oli viisi ja haastatteluista kolme toteutettiin yksilöhaastatteluina ja yksi kahden hengen ryhmähaastatteluina. Johdon näkökulmaa tutkittavaan kohteeseen edusti maajohtaja A, palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B ja controller E. Palvelujohtaja C vastaa myytävien palveluiden kehittämisestä sekä myynnistä, hän on myös tutkinut eri CRM-järjestelmien vaihtoehtoja yritykselle. Hänen haastattelulla haluttiin kerätä tietoa muiden tarpeiden lisäksi palveluiden erityistarpeiden piirteistä sekä yrityksen CRM-järjestelmästä. Asiakaspäällikkö D edusti läheisesti asiakasrajapinnassa työskentelevää ns. kentällä olevaa henkilöstöä, joiden tarpeet haluttiin myös tuoda esiin. Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B sekä controller E ovat tämän vuoden alussa tehneet asiakaskannattavuuslaskelmia ja heidän haastattelussa saatiin selville konkreettisesti ongelmat laskelmien tekemisessä.

Tutkija on työskennellyt viimeiset viisi vuotta kohdeyrityksen palveluksessa controllerin tehtävissä. Empiirisen osan toisena aineiston keruumenetelmänä on tutkijan omat havainnot. Viiden vuoden aikana tutkijalle on kertynyt kokemusta yrityksen toimintaympäristöstä, asiakaspinnasta, laskennasta ja järjestelmistä. Tällä hetkellä tutkija työskentelee uuden ERP-järjestelmän parissa raportoinnista vastaavana henkilönä. Tässä työtehtävässä on tutkijalle kertynyt tietämystä myös uudesta järjestelmästä. Kaikkea tätä kokemusta ja kertynyttä tietoa on käytetty tutkielman kirjoitusprosessissa hyväksi. Tämän tutkielman kirjoituksen jälkeen sekä ERP-järjestelmän käyttöönoton jälkeen tutkijan on tarkoitus jatkaa työtä asiakaskannattavuusanalyysin kehittämisen parissa kohdeyrityksessä.

4.2 Tutkimusprosessin kuvaus

Kohdeyrityksen haastateltaville annettiin etukäteen kysymykset mietittäviksi (Liite 1), jotka liittyivät asiakaskannattavuusanalyysiin sekä heille kerrottiin yleisellä tasolla, mitkä ovat haastattelussa esiintyvät teemat. Haastattelutilanteessa haastattelijalla oli vapaus kysyä myös jatkokysymyksiä kysymyslistan ulkopuolelta sekä antaa keskustelun elää vapaasti. Haastateltavat toimivat eri tehtävissä yrityksessä sekä ovat organisatorisesti eri tasolla. Tästä johtuen kysymykset haastatelluille oli tehty heidän tehtävänsä ja asemansa huomioonottaen.

Asema yrityksessä	Palvelusvuodet	haastattelumuoto	haastattelun kesto
Maajohtaja A	5	yksilöhaastattelu	27 minuuttia
Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B	13	ryhmähaastattelu	50 minuuttia
Palvelumyyntijohtaja C	10	yksilöhaastattelu	54 minuuttia
Asiakaspäällikkö D	12	yksilöhaastattelu	40 minuuttia
Controller E	15	ryhmähaastattelu	50 minuuttia

Taulukko 1 Taustatietoja haastateltavista ja haastatteluista.

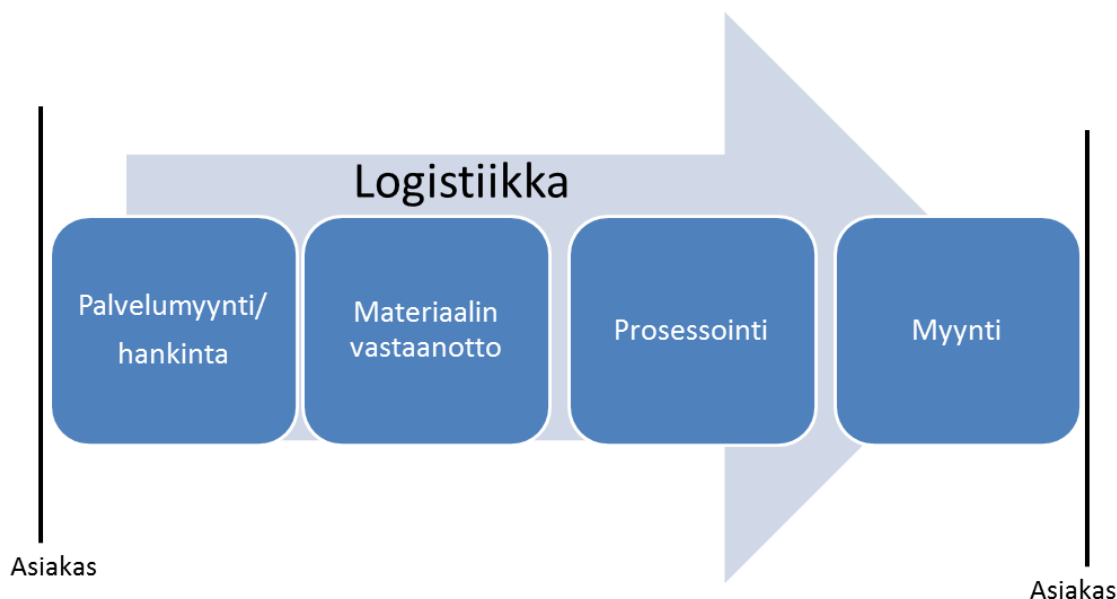
Taulukko 1 tarjoaa taustatietoja haastateltavista ja haastatteluista. Taulukosta käy ilmi haastateltavien asema, palvelusvuodet, haastattelumuoto ja haastattelujen kesto. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja haastatteluiden jälkeen tutkija litteroi haastattelut kokonaan tekstiksi. Tämä prosessi kesti useamman päivän, mutta koettiin kirjoitustyön kannalta tarpeelliseksi. Kun haastattelut oli litteroitu, niin ne tulostettiin

paperille, josta oli helpompaa hyödyntää haastatteluiden tuloksia kirjoitustyössä. Tutkija alkoi käymään läpi haastatteluja etsien vastauksia esitettyihin teemoihin sekä alaotsikoiden jaottelun perusteella.

Tutkimuksen rakenne sekä teoreettisessa osuudessa että empiirisessä osuudessa muodostui kirjoitustyön edetessä. Aluksi molemmissa osuuksissa oli hyvinkin yksityiskohtaisesti alaotsikoita, kunnes se aihepiirejä yhdistelemällä muodostui nykyiseen muotoonsa. Empiiriseen analyysiin alaotsikot ovat muodostuneet tutkimuksen ja kohdeyrityksen kuvauksia lukuun ottamatta haastatteluiden eri teema-alueista. Ensin käydään läpi asiakaskannattavuusanalyysin tämän hetkinen tilanne yrityksessä. Sen jälkeen omina lukuinaan ovat asiakaskannattavuusanalyysin haasteet kohdeyrityksessä sekä yhdistettynä tarpeet ja tavoitteet projektille. Nämä kaksi tekijää yhdistettiin samaksi luvuksi koska vastauksissa oli hieman päällekkäisyyksiä. Haastateltavien annettiin tuoda vapaasti ilmi heidän tarpeet asiakaskannattavuusanalyysille sekä pyydettiin nimeämään tavoitteita projektille.

4.3 Kohdeyritys ja asiakaspinnan kompleksisuus

Tämä tutkielma tehdään toimeksiantona kohdeyritykselle, jossa on muodostunut tarve asiakkaiden kannattavuuden tarkempaan seurantaan. Suomessa kohdeyrityksellä on koko Suomen kattava palvelupisteverkosto materiaalien keräykseen ja materiaalien varsinainen prosessointi on keskittynyt n. kuuteen eri kohteeseen. Näin ollen logistiikalla on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa.

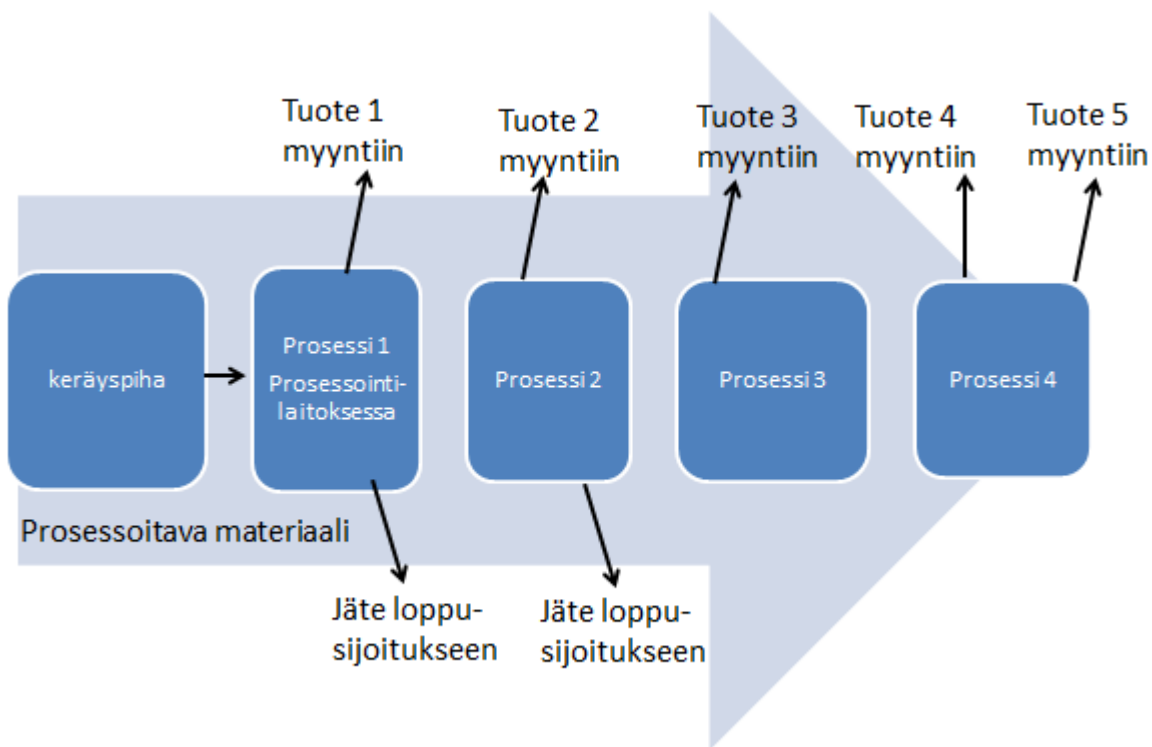


Kuva 5 Yrityksen ydinprosessien kuvaus sekä asiakasrajapinnat.

Kuva 5 kuvaa kohdeyrityksen toimintaa ydinprosessien kautta. Kohdeyritys myy palveluita sekä hankkii prosessoitavia materiaaleja asiakkailta itselleen. Kohdeyritys prosessoi materiaalit ja myy ne eteenpäin asiakkaille. Kohdeyrityksellä on siis asiakkaita kahdessa eri rajapinnassa: Materiaalin hankinta sekä palvelumyynti ja prosessoitujen materiaalien myynti. Prosessoidut tuotteet myydään kotimaahan sekä vientiin. Prosessoitujen lopputuotteiden hinnoittelu noudattaa eri pörseissä arvostettuja materiaalien hintoja, joten ne myyntihinnat tulevat annettuina. Kohdeyritys ei pysty vaikuttamaan näihin hintoihin ja prosessoiduille materiaaleille löytyy aina ostaja sen hetkisellä markkinahinnalla pörssikurssien ja kysynnän määräämänä. Kohdeyritys itse kokee, että varsinaista kilpailua tapahtuu palvelumyynnissä sekä materiaalien hankinnassa. Yrityksen kannattavuuden muodostaa yksinkertaisesti prosessoitujen materiaalien myynnistä ja palvelumyynnistä saatavat tuotot, josta vähennetään materiaalin hankinnan kustannus ja prosessointikustannus sekä yleiskustannukset.

Kohdeyrityksen tutkimuksen kohteena oleva palvelumyynnin ja materiaalin hankinnan asiakaspinta on hyvin monimuotoinen; asiakkaisiin voi kohdistua erilaisia palveluita tai tuotteen prosessoimisesta syntyviä kustannuksia ja monessa tapauksessa molempia. Asiakkaita on lukumääräisesti myös runsaasti (n. 15000 - 20000) ja volyymiltään ne ovat hyvin erilaisia. On suuren volyymin asiakkaita sekä

volyymitään pieniä ns. "kerta-asiakkaita". Asiakkaat ovat sekä yritysasiakkaita (Business-to-Business) sekä yksityisasiakkaita (Business-to-Consumer). Yritysasiakkailla hinnoittelu on yleensä kiinteän luonteinen noudattaen materiaalien pörssikurssien hintoja hintakaavoilla. Yksityisasiakkailla tai ns. spot-asiakkailla hinnoittelu sovitaan joka kerta erikseen.



Kuva 6 Materiaalin prosessointi

Kuvassa 6 on esitetty prosessoitavan materiaalin kulkua yrityksessä. Asiakkailta hankittava materiaali saapuu keräyspihalle ja logistiikka kuljettaa sen prosessointilaitokseen. Prosessoinnin kautta materiaali saattaa jakautua useaksi eri myyntituotteeksi. Materiaali sekä sen muoto määrää sen mitä prosessointeja sille kohdistuu. Parhaimmassa tapauksessa materiaali saattaa mennä jopa kuuden eri prosessin läpi jakaantuen aina erilaisiksi tuotteiksi jatkojalostukseen tai myyntituotteiksi. Jokaisella prosessoinnilla on oma kustannuksensa ja myyntituotteilla on jokaisella oma hintansa, joka määräytyy maailmanmarkkinahintojen mukaan. Prosessoinnista syntyy myös jätettä, jonka ohjaamisesta jatkokäsittelyyn tai loppusijoitukseen aiheutuu myös kustannuksia. On hyvin tyypillistä, että

teollisuussopimusasiakkailta tulee reilusti yli kymmenen eri materiaalia, joilla on kaikilla omat prosessointinsa.

Prosessoinnissa ei ole käytössä minkäänlaista tehdasjärjestelmää. Kun materiaali vastaanotetaan keräyspihalle, se laitetaan samaan kasaan vastaavien materiaalien kanssa, jotka ovat tulleet muilta asiakkailta. Tässä kohdassa asiakastieto häviää materiaalin osalta järjestelmässä. Kun materiaalit lähetetään prosessointilaitokseen, niin silloin asiakkaana on lähettävä keräyspiha. Prosessoinnissa ei pysty myöskään rekisteröimään tarkasti kuinka paljon materiaalia lähtee ensimmäisen prosessin jälkeen jatkojalostukseen tai kuinka paljon syntyy myyntituotteita tai jätteitä. Tässä kohtaa joudutaan käyttämään arvioita keskimääräisistä materiaalisannoista yleisellä tasolla asiakaskohtaisten faktojen sijaan.

Asiakkaille myydään erilaisia palveluratkaisuja, joista osa suoritetaan yrityksen oman henkilöstön voimin sekä osa myydyistä palveluista saatetaan ostaa alihankintana toiselta palvelun tuottajalta. Kaikista näistä palveluista aiheutuvat kustannukset tulisi pystyä kohdistamaan asiakkaaseen kokonaiskannattavuuden selvittämiseksi. Kohdeyritys on sijoittunut aiemmin vahvasti valmistussektorille ja nyt on strategiansa mukaisesti vahvasti asemoitumassa palvelusektorille peruspalveluiden tarjoamisesta laajempiin kokonaispalvelukonsepteihin asiakkaille. Yrityksen johdon asettaman strategian tukemiseksi sekä toteuttamiseksi, yrityksessä tullaan käynnistämään projekti asiakaskannattavuusanalyysin kehittämiseksi ja tämän tutkielman tavoitteena on koota yhteen yrityksen eri sidosryhmien tarpeet ja tavoitteet projektille.

4.4. Asiakaskannattavuusanalyysin nykyinen tilanne

Kohdeyrityksessä on tehty asiakaskannattavuusanalyysiä vaihtelevasti ja eri tavalla organisaation eri tasoilla. Tällä hetkellä kohdeyrityksellä ei ole järjestelmää tai työkaluja asiakaskannattavuusanalyysin käyttämiseksi järjestelmällisesti tai laskelmien tekemiseksi. Myöskään yrityksessä ei ole määritelty yleistä laskentamallia tai laskelman rakennetta, jota kaikki käyttäisivät.

Asiakaspäällikkötasolla on tehty yksittäisiä laskelmia jälkeenpäin yksinkertaisesti: yksi asiakas ja yksi hankittu materiaali. Tämän kaltaisen asiakkaan kannattavuus on

helposti laskettavissa, mutta tehtävä monimutkaistuu kun asiakkaalla saattaa olla esimerkiksi kymmenen tuotetta, jotka he toimittavat kohdeyritykselle prosessoitavaksi. Asiakkaalle tarjousta tehtäessä, tehdään aina laskelmat asiakkaan kannattavuudesta tarjouksen hinnoittelua varten. Asiakaskannattavuuden jälkiseuranta on ollut aika mahdotonta eli hyvin pitkälle on luotettu siihen, että tarjoushetkellä hinnoittelu on saatu kerralla oikeaksi. Tarjousta hahmoteltaessa laskelmia on tehty paperille tai Excelillä. Laskelman rakenne ei ole ollut millään lailla strukturoitu. Asiakaspäälliköt saavat tukea materiaalin hankinnan ja palvelumyynnin organisaatiosta laskelmien tekemiseen sekä laskelmat hyväksytetään organisaatiossa ennen tarjouksen lähettämistä asiakkaalle. (Maajohtaja A, Palvelujohtaja C, Asiakaspäällikkö D)

Kohdeyrityksessä on tehty juuri kuluvan vuoden alussa asiakaskannattavuuslaskelmia noin 15-20:n asiakkaan osalta. Asiakkaat toimittivat saman tuoteryhmän materiaaleja ja he lukeutuivat volyymiltaan materiaalityhmän suurimpien asiakkaiden joukkoon. Lisäksi asiakkaat toimittivat myös toisiin tuoteryhmiin kuuluvia materiaaleja ja he kuuluivat eri toimialasegmentteihin. Laskelmat tehtiin excelissä käyttäen aikaisempaa laskentamallia. Tietoa haettiin manuaalisesti eri järjestelmistä ja soittaen lisätietoja asiakaspäälliköiltä. Suoraan asiakkaaseen kohdistuvia tietoja eri järjestelmistä saatiin vain materiaaleista, niiden volyymista ja hinnoista. Kaikki muut kustannukset jouduttiin hakemaan laskuilta tai jopa vain arvioimaan, kuten prosessoinnin kustannukset. Laskelmat tehtiin periaatteella, että lasketaan koko putki läpi: materiaalin hankinnasta asiakkaalta lähtien loppumyyniin asiakkaalle. Näiden laskelmien tekeminen koettiin aivan liian monta henkilöä työllistäväksi sekä erittäin hankaliksi tehdä. (Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, controller E)

Nykyisessä tilanteessa nähtiin hyvänä asiana se, että nykyinen tapa pakottaa kaivamaan tiedot perin juurin järjestelmistä. Kun tiedon joutuu tällä tavoin hankkimaan, niin se tulee myös samalla suodatettua tiedon oikeellisuuden osalta. Jos laskelmat tulisivat suoraan järjestelmästä, niin niihin tulisi luotettua sokeasti. (Controller E)

Tämänhetkinen CRM-järjestelmä on tietokanta asiakastiedoista, jolla päätettiin lähteä liikkeelle asiakaspäällikköjen aktivoimiseksi. Se on enemmänkin perustietojen ja asiakaspäällikköiden aktiivisuuden seuranta. Sen avulla halutaan opettaa ihmisiä toimimaan oikealla tavalla, jolloin varsinaisen järjestelmän käyttöönotto on asenteiden ja työtapojen osalta helpompaa. CRM-järjestelmän valintaa lykättiin uuden ERP-järjestelmän käyttöönoton jälkeiseksi ajaksi. Nykyisessä CRM-järjestelmässä on segmentointi käytössä. Asiakaspäällikköiden tulisi jaotella jokainen heidän asiakkaista kuuluvaksi johonkin segmenttikategoriaan. Segmentointiluokittelu on tehty asiakkaan toimialan mukaan ja se ei ole vielä 100 %:sti käytössä. Tällä hetkellä näitä tietoja voidaan käyttää vain suoramarkkinointiin, järjestelmästä saadaan segmentoinnin avulla postituslistat asiakkaille. (Palvelumyynninjohtaja C, palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B)

4.5 Asiakaskannattavuusanalyysin haasteita

Suurimmat haasteet sekä rajoitteet tulevat kohdeyrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Kohdeyrityksellä on materiaalin keräyspihoja ympäri Suomea. Materiaalin saapuessa keräyspihalle; se punnitaan, luokitellaan ja laitetaan samaan kasaan vastaavanlaisten materiaalien kanssa. Asiakkailta tulee eri suuruisia eriä keräyspihoille; suurilta asiakkailta kerralla voi tulla kymmeniä tonneja ja pienimmät asiakkaat tuovat materiaaleja muutamissa kiloissa. Materiaalien erossa pitäminen toisistaan laaduittain ja asiakkaittain on mahdotonta eikä ole järkevää toimintaa tilanpuutteen vuoksi. Materiaaleihin ei pysty laittamaan mitään merkkiä keneltä asiakkaalta se on tullut. Kun keräyspihalle on muodostunut tarpeeksi materiaalia kuljetuksen järjestämiseksi, niin se siirretään kohdeyrityksen toiseen yksikköön prosessoitavaksi. Kun materiaali siirtyy yrityksen toiseen yksikköön, niin viimeistään siinä vaiheessa katkeaa tieto siitä keneltä asiakkaalta materiaali on tullut. Kohdeyrityksen toimintaympäristöllä on selkeä vaikutus siihen miten laskenta asiakaskannattavuusanalyysissa voidaan suorittaa.

Haasteeksi vaikean toimintaympäristön vuoksi muodostuu se miten pystytään rakentamaan sellainen malli, jossa kustannukset kohdistuvat oikeille tuotteille ja oikeille asiakkaille. Yhtenä tekijänä ovat myös vuodenajat, jotka vaikuttavat kustannusten muodostumiseen. Materiaalin keräystoiminta tapahtuu ulkona, jolloin

talvella lumi ja pakkaneen haittaavat prosessointia ja huonontavat materiaalisanoja. Asiakaskohtaiset kustannukset ja tuotot voivat olla aivan toisenlaiset kesällä kuin talvella. (Maajohtaja A)

Maajohtaja A näkee haasteena myös palveluliiketoiminnan kehittämisen. Palveluliiketoiminta on yritykselle verrattain uusi asia eikä tiedetä vielä mitä kaikkea se tuo tullessaan. Ilman oikeata tietoa asiakaskannattavuudesta ja oikeista kuluista, jotka kohdistuvat näihin asiakkaisiin, niin on aika vaikea ymmärtää mikä palvelubisneksessä on kannattavaa ja mitä kannattaa viedä eteenpäin. (Maajohtaja A)

Haasteina nähdään tällä hetkellä myös resurssit ja oikeiden tietojen löytäminen järjestelmistä. Henkilöllä, joka tekee asiakaskannattavuuslaskelmia, tulisi olla järjestelmäosaamista sekä kykyä hakea oikeaa tietoa järjestelmistä. Tämä vaatii realistista käsitystä operatiivisesta toiminnasta. Tämän kautta henkilöllä on myös kykyä kyseenalaistaa laskelmia, jos tieto vaikuttaa oudolle. (Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, controller E)

4.6 Asiakaskannattavuusanalyysin tarpeet ja tavoitteet

Ongelmalliseksi nykyisessä tilanteessa koetaan se, että koska ei pystytä asiakkaan jälkiseurantaan, niin myöskään ei pystytä miettimään tai tekemään asiakaskohtaisia toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. Kohdeyrityksessä on historiatietoa olemassa eri prosessivaiheiden kustannuksista keskimääräisesti, jolloin ne ovat samat kaikille asiakkaille. Vaikka asiakaskohtaisia tietoja ei pystytä saamaan järjestelmistä, niin kohdeyrityksessä ei ole myöskään luotu selkeää toimintatapaa laskelmien tekemiseen. (Maajohtaja A, Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B)

Yrityksen johtoa edustavat haastateltavat toivat esille, että pitkäjänteistä liiketoiminnan kehittämistä varten täytyisi olla asiakaskohtaiset faktat käytettävissä. Asiakaskohtainen oikea data kustannusten ja kannattavuuden osalta tulisi ohjata päätöksentekoa niin uusien palveluiden kuin muidenkin liiketoimintojen osalta. Yrityksen johto haluaa myös nähdä suurempia kokonaisuuksia ja on kiinnostunut siitä mikä on eri asiakasryhmien, materiaaliyhmien ja palveluiden kannattavuudet sekä

kustannukset. Asiakaskannattavuutta pitää pystyä tarkastelemaan eri suunnista; maantieteellisesti, koko yrityksen kannalta, palvelupisteen tasolla ja asiakaspäällikkökohtaiset asiakaskannattavuustiedot tulisi myös nähdä. (Maajohtaja A, Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, controller E)

Tarkasteltaessa asiakkaan kannattavuutta olisi tarpeen nähdä asiakkaalle kohdistuvien materiaalien tai palveluiden kannattavuus. Tämä olisi tärkeätä varsinkin palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta, johon ollaan menossa syvemmin mukaan. Palveluiden hinnoittelussa tällä hetkellä on ongelmallista se, että ne suurelta osin perustuvat parhaisiin mahdollisiin arvioihin. Asiakaskannattavuusanalyysin toivotaan tuovan lisää ymmärrystä siitä mitä palvelun tuottaminen maksaa esim. alihankinnan ollessa kyseessä. *”Hinnoittelu selkeytyisi paljonkin ja sitten me pystyttäisiin toteamaan, jos meidän kulurakenteella jokin palvelu ei ole kannattavaa. Lopetammeko sen? Saammeko nostettua hintaa? Ulkoistammeko sen?”* Minun mielestäni palvelu on tuote. Materiaalille pystymme laskemaan kulut ja palveluillekin pitäisi pystyä laskemaan kulut.” (Palvelujohtaja C).

Asiakaspäälliköille asiakaskannattavuusanalyysi olisi myös tärkeä työkalu omien asiakkaiden kannattavuuden seurantaan. Asiakaskannattavuuden hoidon lisäksi seurannan avulla saataisiin neuvotteluvoimaa asiakkaisiin nähden muuttuneissa tilanteissa esim. maailmanmarkkinoiden hintojen muuttuessa laskeviksi tai logistiikan muuttuessa. Asiakaskannattavuusanalyysin tiedoista toivotaan olevan apua myös uusasiakashankinnoissa ja tarjousten hinnoittelussa. Asiakaskannattavuusanalyysin kustannustietoja olisi tarkoitus hyödyntää tarjouksiin tehtäviin hintalaskelmiin asiakkaan kannattavuuden selvittämiseksi tarjousvaiheessa. Historiatietoja voitaisiin käyttää hyväksi myös uuden palvelun kehittämisessä. (Asiakaspäällikkö D, palvelujohtaja C)

Asiakaskannattavuusanalyysin käyttöönotto tarkoittaisi myös laskennan ja työtapojen harmonisointia järjestelmämielessä sekä kirjausmielessä. Tämä toisi helpotusta myös uusasiakkaiden tarjousten laskentaan, kun rakenne olisi selkeästi harmonisoitu ja olisi tiedossa mistä kuluerät tarjoukseen otetaan. Tulevaisuudessa tulee nimetä myös vastuuhenkilöt, jotka vastaavat laskelmissa käytettävien viitehintojen tai kiinnitettyjen parametrien päivittämisestä. Projektin tulisi määritellä myös

sopimusasiakkaiden osalta kuinka usein asiakaskannattavuusanalyysi tulisi vähintään suorittaa. Asiakkaat tulisi segmentoida myös kokoluokan mukaisesti. (Maajohtaja A, Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, Palvelujohtaja C)

Yritysjohdossa ymmärretään toimintaympäristön fyysinen vaikeus ja siksi maajohtaja A totesi: ”*Tarkoitus ei ole rakentaa tästä byrokraattista järjestelmää, joka vaatii suuret resurssit ja voimavarat. Vaan tämä pitäisi tulla suhteellisen kevyellä ponnistuksella järjestelmästä. Ja ei toi meidän tekeminen pihalla, me ei saada kovin tarkasti niitä kuluja koskaan, vaikka järjestelmä olisi mikä tulevaisuudessa.*”

4.7 Raportoinnin vaihtoehtoja

Maajohtaja A ilmaisi yritysjohdon tarpeeksi asioiden katsomisen usealta eri näkökannalta. Uusia aspekteja olisivat asiakaskannattavuuden raportointi asiakaspäälliköittäin, tuotteittain ja alueittain. Myös segmentointi tulisi ottaa käyttöön. Segmentoinnin avulla voitaisiin selvittää onko asiakkaan kannattavuus tai kannattamattomuus asiakaskohtainen vai toimialakohtainen. (Maajohtaja A)

Rajoitteena asiakaskannattavuusanalyysin käyttöönotolle on myös meneillään oleva ERP-järjestelmän uusiminen. Uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto on päätetty tapahtuvan 1.10.2013. Rajoite se on sen vuoksi, että käyttöönoton ollessa näin lähellä ei ole järkevää lähteä rakentamaan asiakaskannattavuusanalyysia vanhan järjestelmän yhteyteen. Uudessa ERP-järjestelmässä on mahdollista paremmin saada selville asiakaskohtaista tietoa. Logistiikkakulut pystytään yhdistämään asiakkaaseen, kuten myös asiakkailta olevat keräilyvälineet ja niiden noudot. Tutkijalla ei ole vielä tarkasti tietoa edellä mainittujen lisäksi, kuinka tarkasti asiakaskohtaista tietoa järjestelmästä pystytään raportoimaan. Tämä vaatii syvällisempää tutkimusta ERP-järjestelmästä, joko yrityksen asiantuntijoiden tai järjestelmän toimittajan kanssa yhteistyössä. Mutta monta eri järjestelmää yhdistettynä samaan ympäristöön (ERP-järjestelmä) tarjoaa paremmat mahdollisuudet tietojen seurantaan ja tapahtumien kytkemisen asiakastietoon kuin monta erillistä järjestelmää.

Asiakaskannattavuusanalyysiä määriteltäessä tulisi ottaa huomioon myös uusi CRM-järjestelmä ja sen mahdollisesti mukanaan tuomat toiminnallisuudet. Järjestelmästä ei ole vielä tehty päätöstä. ERP-järjestelmän toimittajalla on saatavilla ERP-järjestelmään integroitu moduuli, jonka tarjoamat mahdollisuudet tullaan selvittämään ERP:n käyttöönoton jälkeen yhdessä muiden vaihtoehtojen kanssa. Näkemys tulevasta CRM-järjestelmästä sekä vaatimus sille on, että se olisi mahdollisimman kätevä myyntipinnassa toimiville henkilöille. (Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, Palvelujohtaja C)

Vaihtoehtoina asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamiselle on selvittää yhdessä järjestelmän toimittajan kanssa, onko heillä tarjota työkaluja uudessa järjestelmässä esim. moduuleissa tai toiminnoissa, joita ei olla ERP-järjestelmän uusinnan yhteydessä ottamassa käyttöön. Toisena hyvänä vaihtoehtona tutkija näkee sen, että yhdessä järjestelmän toimittajan kanssa selvitetään tarkasti mitkä tiedot tällä hetkellä pystytään yhdistämään asiakastietoon. Samalla tulisi selvittää onko vielä mahdollisuuksia kytkeä puuttuvia tietoja asiakkaaseen ja minkälaisia muutoksia tämä tarkoittaisi 1.10. 2013 käyttöönotettavaan järjestelmään. Asiakkaaseen liittyvät tiedot vietäisiin Data Warehouse –tietovarastoon, joka tulisi luoda tätä varten. Kohdeyrityksellä on käytössä Microsoft Business Intelligence raportointityökalu. Sen avulla pystytään muodostamaan tietokuutioita tietovarastosta, joista asiakaskannattavuuden raportointi olisi mahdollista johdon haluamalla tavalla, katsomalla kannattavuuksia monesta eri näkökulmasta. Eri dimensioiden käyttöönotto vaatisi eri raportointihierarkioiden määrittämisen ja luomisen joko ERP-järjestelmään tai suoraan tietokuutioihin. Jälkimmäinen vaihtoehto saattaisi olla kevyemmin ja helpommin toteutettavissa.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia asiakaskannattavuusanalyysin kehittämistä kohdeyrityksessä. Tarkoituksena oli kohdeyrityksen tulevaa asiakaskannattavuuden laskentaprojektia varten koota yrityksen organisaatiossa eri tehtävissä toimivien henkilöiden erilaiset tarpeet yhteen sekä heidän asettamansa tavoitteet projektille. Lisäksi haluttiin selvittää mahdollisuudet ja rajoitteet laskennan määrittämiselle ja raportoinnille. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka tehtiin kohdeyritykseen.

Työn teoriaosassa tarkasteltiin asiakassuhteiden johtamista sekä arvon tuottamista. Asiaa lähestyttiin asiakassuhteiden johtamisen kautta tutkien miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalleen. Vastaavasti käytiin lävitse myös miten asiakas luo arvoa yritykselle. Teoriaosassa mainittiin lyhyesti eri asiakaslaskennan menetelmiä, mutta varsinainen pääpaino on asiakaskannattavuusanalyysin osuudessa. Asiakaskannattavuusanalyysin osalta käytiin yleisten periaatteiden lisäksi tarkemmin läpi asiakaskannattavuusanalyysimallin muodostamista ja laskentaa. Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyistä nostettiin selkeämmin esille segmentointi, jonka avulla tulosten analysointi helpottuu sekä se antaa uusia ulottuvuuksia tulosten analysointiin. Segmentoinnin asiakaskunnasta voi tehdä periaatteessa aivan minkä tekijän avulla tahansa ja niitä voi olla myös rinnakkain kuinka monta tahansa. Lopuksi teoriaosuudessa vertailtiin tuotantosektorin ja palvelusektorin välisiä eroja toimintolaskennan käytön kautta. Työn teoriaosuus perustui aikaisempiin kansainvälisiin tutkimuksiin.

Työn empiirisen osuuden aineisto oli kerätty viiden henkilön teemahaastatteluista. Kolme haastatteluista suoritettiin yksilöhaastatteluna ja yksi kahden hengen ryhmähaastatteluna. Haastatteluissa esiin tulleita asioita käsiteltiin empiria osuudessa samojen teemojen kautta, jotka oli esitetty etukäteen haastateltaville. Lisäksi käydään läpi järjestelmävaihtoehtoja asiakaskannattavuuden raportoinnin käyttöönottoon.

5.1 Vastauksia tutkimusongelmiin

Tutkimuksen alussa esitettiin kolme tutkimusongelmaa. Yksi päätutkimusongelma sekä kaksi alatutkimusongelmaa, joihin tämän tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaukset. Seuraavaksi käydään läpi tutkimusongelmat yksitellen ja pyritään löytämään vastaukset jokaiseen ongelmaan.

Mitkä ovat mahdollisuudet ja rajoitteet kohdeyrityksen asiakaskannattavuuden laskentaa määriteltäessä?

Suurimman mahdollisuuden asiakaskannattavuuden laskennalle muodostaa uusi ERP-järjestelmä, jonka käyttöönotto on 1.10.2013. Järjestelmä tulee mahdollistamaan paremmin asiakastiedon kytkemisen asiakkaaseen liittyviin tapahtumiin. Kun esimerkiksi noutologistiikan laskulla on se tieto keneen asiakkaaseen se liittyy, niin silloin tietoa voidaan käyttää hyväksi laskelmissa sekä raportoida. ERP-järjestelmä on avain asiakaskohtaisten tietojen jäljittämiseksi.

Haastatteluja tehtäessä ja niiden tuloksia analysoidessa kävi selväksi, että organisaation eri tasoilla olevilla henkilöillä oli selkeästi erilaisia tarpeita asiakaskannattavuusanalyysille. Palvelumyöntijohtaja C sekä asiakaspäällikkö D edustivat myynnin rajapinnassa olevia henkilöitä, jotka käyttäisivät asiakaskannattavuusanalyysin tietoja omien asiakkaiden seurantaan sekä uusien tarjousten tekemiseen. Tarve saada työkalu uusasiakkaiden hankintaan tarjousten laskemisen avuksi tuli selkeästi esille. Heidän tapauksessa voisi miettiä, olisiko järkeä luoda jonkinlainen simulointityökalu, joka pystyisi käsittelemään monia erilaisia asiakkailta tulevia tuotteita ja käyttämään hyväkseen olemassa olevien asiakkaiden asiakaskannattavuus tietoa. Maajohtaja A haluaa nähdä asioita oman hankintaorganisaation näkökulmasta. Hänen mielestä laskenta tulisi rajata loppumaan prosessointiin. Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B sekä controller E ovat sitä mieltä, että asiakkaan kokonaiskannattavuus tulisi selvittää materiaalin hankinnasta lähtien myyntiin loppuasiakkaalle asti koko yrityksen näkökulmasta. Myös he totesivat, että asiakkaan kannattavuutta tulisi tarkastella eri tavalla riippuen siitä kuka sitä asiaa katsoo ja se vaikuttaa myös siihen millainen laskentamalli tulee

muodostaa. On hyvin mahdollista, että jokaisessa eri katsantokannassa tulisi olla oma laskentamalli.

Tällä hetkellä asiakaskannattavuusanalyysiä tehdään täysin manuaalisesti tietoa keräten monesta eri järjestelmästä. Asiakaspäällikkö D totesi, ”*kun saisi jonkunlaisen työkalun käyttöön, niin se olisi aina parannusta nykyiseen tilanteeseen.*” Tämä kommentti sekä aikaisemmin todetut kolme erilaista laskentanäkökulmaa kuvastavat mahdollisuuksien määrää, joita asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönotolla voidaan saavuttaa kohdeyrityksessä.

Laskentaa määriteltäessä rajoittavaksi tekijäksi muodostuu kohdeyrityksen toimintaympäristö. Asiakkaiden monimuotoisuus prosessoitavien materiaalien ja palvelumyyntien osalta, jotka molemmat aiheuttavat sekä tuottoja että kuluja, luo jo yksistään haasteen laskennan määrittämiselle. Lisäksi asiakastiedon katkeaminen järjestelmässä materiaalien saavuttua keräyspihalle ja lähetettäessä prosessointilaitokseen aiheuttaa sen, että todellisia asiakaskohtaisia prosessointikuluja on mahdoton saada laskentaan mukaan. Tämän ovat haastateltavatkin tiedostaneet ja haastatteluissa kävi ilmi, että he olettavat prosessoinnin osalta käytettävien kiinteitä hintoja, jotka pidetään ajan tasalla (Palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B).

Mitä erityispiirteitä palvelusektori tuo asiakaskannattavuuteen?

Kohdeyritys on vahvasti suuntautumassa perinteiseltä valmistussektorilta palvelusektorille. Palvelumyynti nähdään tuotteena, jolle pitäisi pystyä kohdistamaan siitä aiheutuvat kustannukset samalla tavoin kuin materiaaleillekin. Palvelumyynnistä aiheutuneiden kustannusten selvittäminen saattaa olla haasteellista. Asiakaskannattavuusanalyysin tietoja halutaan käyttää hyväksi palveluiden hinnoittelussa. Tällä hetkellä uuden palvelun kehittämisessä joudutaan käyttämään arviohintoja ja ilman kustannusseurantaa ei tiedetä todellista tilannetta eikä pystytäkään tekemään korjaavia toimenpiteitä. Asiakaskannattavuuden laskentaa määriteltäessä joudutaan ottamaan huomioon, että asiakkaisiin kohdistuu palvelumyyntejä, materiaalien myyntiä, materiaalien ostoja, prosessointikuluja sekä palveluiden

toimittamisesta aiheutuneita kuluja. Kaikki nämä tulisi pystyä kohdistamaan asiakkaaseen todellisen kannattavuuden selville saamiseksi.

Millaisia vaihtoehtoja tulevat järjestelmät tarjoavat asiakaskannattavuuden laskennan ja raportoinnin käyttöönottoon?

Kuten jo edellä todettiin, suurimman mahdollisuuden todellisten asiakaskohtaisten tietojen saamiseen selville tarjoaa uusi ERP-järjestelmä. Lisäksi tulevaisuudessa tullaan ottamaan käyttöön CRM-järjestelmä, jonka toimittajaa ei ole vielä päätetty. Joten tässä vaiheessa ei pysty vielä tarkastelemaan sen järjestelmän tarjoamia vaihtoehtoja raportointiin. Raportoinnin vaihtoehtoista saattaisi olla helpoimmin ja kevyimmin toteutettavissa Data Warehouse – tietokuutio yhdistelmä. Viemällä tarvittavat tiedot Data Warehouse –tietovarastoon ERP-järjestelmästä tarvittavalla tasolla, olisi mahdollista muodostaa tarvittaessa useampi tietokuutio. Kuten aiemmin todettiin, on organisaation edustajilla erilaiset tarpeet nähdä asiakaskannattavuuksia eri tavalla laskettuna. Jokaiseen erilaiseen näkökantaan voitaisiin muodostaa oma tietokuutio, johon olisi rakennettu laskentamalli halutulla tavalla. Data Warehouse – ratkaisu olisi todennäköisesti myös kustannuksiltaan edullisin vaihtoehto, joka pystyisi vastaamaan asetettuihin vaatimuksiin halutulla tavalla.

5.2. Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen empiirisen osuuden aineisto kerättiin tutkijan havainnoilla sekä viiden henkilön teemahaastatteluissa. Haastateltavilta kysyttiin suurimmaksi osaksi samoja kysymyksiä. Oli selkeästi huomattavissa haastatteluiden tuloksista, että nykytilanteessa koettiin samanlaisia asioita monen henkilön osalta ongelmallisiksi. Varsinkin viimeisen haastattelun kohdalla tutkija huomasi jo samankaltaisten vastausten toistuvan.

Asiakaskannattavuusanalyysin tietojen käyttötarkoitukset olivat haastateltujen vastauksissa verrattain yhtenevät alan tutkimusten kanssa. Suurin hyötykäyttökohde olisi hinnoittelu; pystyttäisiin tarkistamaan sen hetkisen hinnoittelun ajankohtaisuutta, käyttämään tietoja hyväksi tarjoushinnoittelussa sekä uusasiakashankinnoissa.

Segmentointia avuksi käyttäen halutaan seurata asiakaskannattavuuksia monelta eri kannalta. Toiminnan kehittäminen kannattavasti palveluiden osalta vaatisi myös, että nykyistä tilannetta pystyttäisiin seuraamaan. Haastattelujen vastauksien yhteneväisyyksien johdosta voidaan vetää johtopäätös, että tutkimus on ollut aiheellinen ja tulokset ovat luotettavia.

5.3 Jatkotutkimukset

Kohdeyrityksessä tulisi aloittaa määrittelytyö halutun laskentamallin vaatimuksista ja miten sen halutaan muodostaa. Samalla tulisi yrityksessä käydä keskustelua tämän tutkimuksen pohjalta, minkä organisatorisen näkökannan mukaan laskentamallia aletaan rakentaa. Eräs tutkimuksen kohde palveluiden osalta saattaisi olla toimintolaskennan käyttö kustannusten kohdistamisessa. Toimintolaskennan käyttö tarkoittaisi kuitenkin erillistä järjestelmää, jossa asiakaskannattavuusanalyysi muodostettaisiin tai mahdollisesti ERP-järjestelmän toimittajan tarjoamaan vaihtoehtoa jos sellainen on. Uuden järjestelmän osan rakentaminen on kuitenkin raskaampaa, hitaampaa ja kalliimpaa kuin Data Warehouse –tietokuutio yhdistelmä.

Järjestelmien osalta tulisi tutkia eri CRM-toimittajavaihtoehdot mukaan lukien ERP-järjestelmän toimittajan integroitu moduuli. Myöskin uuden ERP-järjestelmän tarjoamat mahdollisuudet nykyisessä ratkaisussa asiakaskohtaisten tietojen seurantaan tulisi tutkia tarkemmin ja dokumentoida. Kun tämä tutkimus on tehty, niin sen jälkeen voidaan halutun laskentamallin määritysten pohjalta lähteä selvittämään ERP-järjestelmän toimittajan kanssa voidaanko haluttuja tietoja kiinnittää järjestelmässä asiakastietoihin, mitä muutoksia se mahdollisesti tarkoittaisi järjestelmään ja minkä hintaisia muutokset ovat. Tutkijalla on tarkoitus tehdä Pro Gradu tutkielma projektin aihepiiristä jatkotutkimuksena.

5 LÄHDELUETTELO

Berts, K., & Kock, S. (1995). Implementation considerations for activity-based cost systems in service firms: The unavoidable challenge. *Management Decision*, 33, 6, 57-63.

Boyce, G. (2000). Valuing customer and loyalty: The rhetoric of customer focus versus the reality of alienation and exclusion of (devalued) customers. *Critical Perspectives on Accounting*, 11, 649-689.

Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62, 345-355.

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.

Deo, P. (2009). Cost allocation in a service industry. *Journal of Applied Business and Economics*, 9, 4, 94-102.

Eskola J. & Suoranta J. (2003) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Garver, M. S. (2003). Best practices in identifying customer-driven improvement opportunities. *Industrial Marketing Management*, 32, 455-466.

Guerreiro, R., Rodrigues Bio, S., & Vazquez Villamor Merschmann, E. (2008). Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 19, 3, 389-407.

Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as Assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17, 1, 9-24.

Gurău, C. & Ranchhod, A. (2002). How to Calculate the Value of a Customer. Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, 3, 203-219

Helgesen, O. (2006). Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 757-769.

Hellman, K. (2003) Asiakastavoitteet ja -strategiat. Helsinki, WSOY.

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

Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. (2008) Tutki ja kirjoita. 13-14 p. Helsinki, Tammi.

Hirsijärvi S. & Hurme H. (2001) Tutkimushaastattelu. Helsinki, Helsingin yliopisto.

Holm, M., Kumar, V. & Rohde, C. (2012). Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 387-401.

Jacobs, F. A., Johnston, W., & Kotchetova, N. (2001). Customer profitability, Prospective vs. retrospective approaches in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 30, 353-363.

Jonker, J.-J., Piersma, N., & Van den Poel, D. (2004). Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability. *Expert Systems with Applications*, 27, 159-168.

Järvenpää, M. & Partanen, V. & Tuomela, T.-S. (2001) *Moderni Taloushallinto - Haasteet ja mahdollisuudet*. Helsinki, Edita.

Libai, B., Das, N., & Humby, C. (2002). Toward an individual customer profitability model: A segment-based approach. *Journal of Service Research*, 5, 1, 69-76.

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

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

Niraj, R., Gupta, M. & Narasimhan, C. (2001). Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing*, Vol. 65, 1-16.

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

Noone, B., & Griffin, P. (1999). Managing the long-term profit yield from market segments in a hotel environment: A case study on the implementation of customer profitability analysis. *Hospitality Management*, 18, 111-128.

Payne, A., & Holt, S. (1999). A Review of the 'Value' Literature and Implications for Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal*, 7, 1, 41-51.

Reutterer, T., Mild, A., Natter, M., & Taudes, A. (2006). A Dynamic Segmentation Approach for Targeting and Customizing Direct Marketing Campaigns. *Journal of Interactive Marketing*, 20, 3-4, 43-57.

Roslender, R., & Hart, S. J. (2010). Taking the customer into account: Transcending the construction of the customer through the promotion of self-accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 21, 739-753.

Ryals, L., & Knox, S. (2007). Measuring and managing customer relationship risk in business markets. *Industrial Marketing Management*, 36, 823-833.

Sansook, J., & Ussahawanitchakit, P. (2010). Strategic customer relationship management capabilities and market performance: An empirical study of health service industries in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 10, 2, 67-88.

Stahl, H. K., Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (2003). Linking customer lifetime value with shareholder value. *Industrial Marketing Management*, 32, 267-279.

Storbacka, K. (1997). Segmentation based on customer profitability - retrospective analysis of retail bank customer bases *Journal of Marketing Management*, 13, 479-492.

Tokman, M., Davis, L. M., & Lemon, K. N. (2007). The WOW factor: Creating value through win-back offers to reacquire lost customers. *Journal of Retailing*, 83, 1, 47-64.

Ulaga, W., & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.

van Raaij, E. M., Vernooij, M. J. A. & van Triest, S. (2003) The implementation of customerer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32, 573-583.

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

LIITE I

Haastatteluissa esitetyt kysymykset yhteen koottuna:

1. Kerrotteko nimenne ja asemanne yrityksessä?
2. Kuinka kauan olette ollut yrityksen palveluksessa?
3. Millaisia kokemuksia teillä on asiakaskannattavuuslaskennasta aikaisemmissa työpaikoissa tai tämän yrityksen palveluksessa?
4. Miten asiakaskannattavuuslaskentaa on tehty yrityksessänne?
5. Mitä seikat koetaan ongelmallisiksi nykyisessä tilanteessa?
6. Onko nykyisessä tilanteessa jotain hyvää?
7. Jos asiakaskannattavuus otettaisiin yrityksessänne järjestelmällisesti käyttöön, mihin toivoisitte sen tuovan apua tai selvyyttä?
8. Mitä tavoitteita tulisi asettaa asiakaskannattavuuslaskennan käyttöönotolle?
9. Onko jotain seikkoja, jotka näkisit rajoittavina tekijöinä asiakaslaskennan käyttöönottamiselle?
10. Mitä haasteita näkisitte tällaiselle projektille?
11. Mitä seikkoja tulisi huomioida asiakaskannattavuuslaskentaa määriteltäessä tähän yritykseen?
12. Onko yrityksen johdolla jotain erityistarpeita, jotka eroavat asiakaspäälliköiden tarpeista?
13. Mihin kaikkeen yrityksen johto käyttäisi asiakaskannattavuuslaskennan tietoja hyväkseen?
14. Onko segmentointi käytössä yrityksessänne?
15. Olisiko segmentoinnista apua tietojen hyväksikäytössä?
16. Mitä asiakaskohtaisia kulueriä tulisi asiakaskannattavuutta analysoitaessa näkyä asiakkaan tiedoissa?
17. Tulisiko asiakaskannattavuuslaskennassa laskea asiakkaalle kohdistuvat tuotot ja kulut koko putki läpi? Hankinnasta loppumyyntiin?
18. Mitä tulisi ottaa huomioon palveluiden osalta?
19. Mikä tällä hetkellä on ongelmallista palveluiden hinnoittelussa?
20. Miten koet, että asiakaskannattavuuslaskennasta olisi apua juuri palveluiden osalta?
21. Onko nykyisessä CRM- järjestelmässä jotain puutteita?

22. Millaisia vaatimuksia asettaisit uudelle CRM-järjestelmälle?
23. Yrityksessänne on otettu käyttöön CRM-järjestelmä vuoden alusta lähtien. Olit mukana tekemässä tutkimusta eri CRM -vaihtoehdoista. Kertoisitko tästä tarkemmin?
24. Onko sinulla kuinka tarkkaa tietoa tulevan ERP-järjestelmän CRM-moduulista?
25. Miten koet, että asiakaskannattavuuslaskennasta olisi apua juuri palveluiden osalta?

LIITE II

Tutkimuksen empiirisen osan aineiston hankinta

Haastattelut (pvm, haastateltava, haastattelun kesto)

- 16.11.2012, maajohtaja A, 27 minuuttia
- 11.4.2013, palvelumyynnin ja hankinnan johtaja B, 50 minuuttia
- 16.11.2012, palvelujohtaja C, 54 minuuttia
- 9.11.2012, asiakaspäällikkö D, 40 minuuttia
- 11.4.2013, controller E, 50 minuuttia

Haastattelujen teemat:

- Asiakaskannattavuuslaskenta nyt
- Asiakaskannattavuuslaskennan tarpeet
- Asiakaskannattavuuslaskennan haasteet ja ongelmat
- Palveluiden erityispiirteet
- CRM