

Sanna Määttä

Mira Nevalainen

YRITYS X:N AVAINASIAKKAIDEN
KANNATTAVUUS
Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2009



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU


Mikkeli University of Applied Sciences

SISÄLTÖ


1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASKANNATTAVUUDEN MERKITYS YRITYKSELLE	2
2.1	Asiakaskannattavuus.....	4
2.2	Jokainen asiakas on arvokas	6
3	ASIAKASKANNATTAVUUDEN SEURANTA	8
3.1	Seurannan hyödyt.....	9
3.2	Asiakaskannattavuuden laskeminen	11
3.2.1	Kohdistettavat kustannustekijät	13
3.2.2	Asiakaskatteen laskeminen	15
4	ASIAKASKANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN.....	19
4.1	Asiakaslähtöisyys.....	21
4.2	Asiakaskohtaisten kustannusten pienentäminen.....	23
4.3	Toiminnan laadun parantaminen	24
4.4	Kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	31
5.2	Tutkimusaineisto.....	33
6	AVAINASIAKKAIDEN KANNATTAVUUS.....	35
6.1	Kustannusten kohdistaminen	37
6.2	Keräilyasiakkaiden asiakaskatteen ja voittoprosentin laskeminen	39
6.3	Tulkinta ja vertailu.....	49
6.4	Noutoasiakkaiden asiakaskatteen laskeminen	53
7	ASIAKASKANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN	55
7.1	Asiakaskohtaisten kustannusten pienentäminen.....	55
7.2	Keräilyveloitus.....	57
7.3	Kuljetusveloitus	58
7.4	Asiakastyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen	60

8	POHDINTA	61
9	PÄÄTÄNTÖ	63
	LÄHTEET	65
	LIITTEET	

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 7.12.2009
Tekijät Sanna Määttä Mira Nevalainen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma
Nimeke Yritys X:n avainasiakkaiden kannattavuus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyömme aiheena oli selvittää kaupan alalla toimivan Yritys X:n asiakaskannattavuus. Käsittelimme työssämme kahta eri asiakasryhmää, jotka olivat keräilyasiakkaat ja noutoasiakkaat, ja vertailimme näiden kahden asiakasryhmän kannattavuutta toisiinsa. Lisäksi pohdimme, millä tavoin Yritys X voisi parantaa asiakaskannattavuuttaan. Yrityksellä ei ollut tarkkaa tietoa asiakaskannattavuuksista, joten tehtävänäimme oli selvittää, onko esimerkiksi tähän asti kannattavammaksi luultu asiakas todella se kannattavin vai onko se joku toinen.</p> <p>Tutkimuksemme oli kvalitatiivinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytimme yksittäistä tapaustutkimusta. Tutkimusaineistona oli Yritys X:n asiakasrekisteri vuodelta 2008. Keräsimme aineistoa myös teemahaastattelun avulla, jonka kävimme Yritys X:n päällikön kanssa. Teemahaastattelun aiheina olivat päällikön tekemät asiakaskäynnit sekä asiakkaalta perittävien keräily- ja kuljetusveloitusten määrät. Keräsimme aineistoa myös itse havainnoimalla Yritys X:n toimintaa.</p> <p>Asiakaskannattavuuksia laskimme asiakaskatelaskelmien avulla, jossa asiakkaan myynnistä vähennetään asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Laskimme myös kate- ja voittoprosentin, joiden pohjalta teimme toimeksiantajallemme ehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tarkoituksenamme oli kohdistaa kaikki asiakkaiden aiheuttamat kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Emme kohdistaneet asiakkaalle yrityksen kiinteitä kustannuksia, koska toimeksiantajamme ei kokenut sitä tarpeelliseksi.</p> <p>Tutkimuksemme perusteella kaikki laskennankohteena olleet asiakkaat ovat kannattavia. Löysimme kuitenkin paljon kustannuksia, joita tulisi pienentää. Yritys X tarjoaa asiakkailleen keräily- ja kuljetuspalveluita, josta se ei kuitenkaan veloita mitään suurimmalta osalta asiakkaistaan. Tämä vaikuttaa Yritys X:n omaan kannattavuuteen heikentävästi. Pienen keräily- ja kuljetusveloituksen periminen asiakkaalta vaikuttaa vuositasolla suuresti asiakaskannattavuuteen.</p>		
Asiasanat (avainsanat) kannattavuus, kustannuslaskenta, katetuotto, asiakas, taloudellisuus		
Sivumäärä 67 s. + liitteet 3 s.	Kieli suomen kieli	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn200991397
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Vesa Nykänen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis 7 December 2009
Author(s) Sanna Määttä Mira Nevalainen		Degree programme and option Business management
Name of the bachelor's thesis Key customers' profitability for Yritys X		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to find out how profitable the customers of Yritys X were. We dealt with two different customer groups which were customers requiring shopping service and self-service customers. We compared these two groups and considered how Yritys X could make its customer profitability better. The company did not have detailed information about its customer profitability and the customer with the biggest purchase was found the most profitable. Our assignment was to find out if it really was the most profitable customer or if it was somebody else.</p> <p>The survey was made as a qualitative study by using the method of individual case study. The survey material used consisted of Yritys X's customer register for the year 2008. In addition, we used interviews with manager of Yritys X concerning the customer visits, shopping and delivery costs charged from the customers.</p> <p>We calculated customer profitability through gross margins. We subtracted costs which customers had incurred from the customers' purchases. We also calculated contribution margin ratio and profit percent and used the financial ratios to make suggestions to the company to improve its operations. Our purpose was to allocate all costs, which customers had incurred. We did not allocate company's fixed costs because the company did not find it necessary.</p> <p>According to our survey all the customers under study were profitable. Nevertheless, we found a plenty of costs that should be cut. Yritys X offers shopping services and delivery services to its customers, but these services are free of charge to most of them. Free services have a bad effect on the company's profitability. If Yritys X would charge only a little from its customers, it would make a real difference in customer profitability in the annual level.</p>		
Subject headings, (keywords) profitability, cost accounting, profit margin, customer, economy		
Pages 67 p. + app 3 p.	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn200991397
Remarks, notes on appendices 		
Tutor Vesa Nykänen		Bachelor's thesis assigned by Yritys X

1 JOHDANTO

Kannattavalla ja menestyvällä yrityksellä on hyvä maksuvalmius ja vakaavaraisuus. Yleensä yritykselle ei riitä tieto, että se on kannattava vaan halutaan tietää kuinka kannattavaa toiminta on ja mitkä ovat keinot kannattavuuden parantamiseen. Kannattavat asiakkaat ovat yrityksen kannattavuuden perusta. Asiakas on silloin kannattava kun se tuottaa yritykselle enemmän kuin aiheuttaa kustannuksia. Opinnäytetyössämme keskitymmekin asiakaskannattavuuden tarkasteluun ja laskentaan sekä pohdimme keinoja, joilla asiakaskannattavuutta saataisiin parannettua. Työ on tehty toimeksiantona kaupalan yritykselle.

Tutkimusongelmamme on selvittää, kuka yrityksen asiakkaista on kannattavin ja kuinka kannattamattomista asiakkaista saataisiin kannattavampia. Osa toimeksiantajan asiakkaista on noutoasiakkaita ja osa keräilyasiakkaita, joille tuotteet keräillään valmiiksi ja osalle tuotteet kuljetetaan perille. Tavoitteenamme on selvittää toimeksiantajalle myös menetelmiä, joiden avulla asiakaskannattavuutta tulisi seurata. Käsittelemme työssämme kahta eri asiakasryhmää ja vertailemme näiden kannattavuutta toisiinsa. Tosin perehdymme asiaan myös asiakastasolla, jotta saamme aikaan tarkempaa vertailua. Vertailemme muun muassa sitä, mitä eri kustannuksia noutoasiakkaat ja keräilyasiakkaat aiheuttavat. Tutkimusongelmaamme kuuluu myös löytää keino, joilla näitä kustannuksia saadaan pienennettyä tai jopa poistettua kokonaan.

Lähtökohtana on löytää kaikki mahdolliset kustannukset, jotka koituvat asiakkaista, sillä tällaista tutkimusta ei ole ennen tehty kyseisessä paikassa. Yrityksellä ei ole tarkkaa tietoa asiakaskannattavuuksista, joten tehtävänä on selvittää, onko esimerkiksi tähän asti kannattavimmaksi luultu asiakas todella se kannattavin vai onko se joku muu. Noutoasiakkaille ei ole yhtä paljon kohdistettavia kustannuksia kuin keräilyasiakkaille, mutta otamme noutoasiakkaat mukaan työhömmme vertailun vuoksi. Laskentamme kohdistuu pääasiassa keräilyasiakkaisiin, koska näistä löytyy todella paljon korjattavia epäkohtia.

Mahdollisimman tarkan tuloksen saamiseksi tarkoituksenamme on löytää kaikki asiakkaista koituvat kulut ja saada ne kohdistettua oikealla tavalla ja oikeassa suhteessa asiakkaalle. Tarkoituksenamme ei ole kohdistaa asiakkaalle yrityksen kiinteitä kustan-

nuksia tai kustannuksia, jotka syntyvät yrityksen tehtävistä tai toiminnoista, koska toimeksiantajamme ei koe sitä tarpeelliseksi. Käytämme apunamme yrityksen asiakasrekisteriä ja keräämme tietoa itse paikanpäällä sekä haastattelemmme yrityksen päällikköä. Haastatteleamalla päällikköä selvitämme muun muassa yrityksestä tarvittavia taustatietoja sekä tulevaisuuden näkymiä. Saatujen tulosten pohjalta tutkimme, kuinka asiakaskannattavuutta voitaisiin parantaa ja onko yrityksellä turhia kustannuksia asiakasta. Asiakaskannattavuuden laskeminen ja tulosten analysoinnin toteutamme niin, että yrityksen on helppo käyttää hyväkseen niitä ja oppia niistä.

Käytämme kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska tiedot tutkimuksemme saamme toimeksiantajamme asiakasrekisteristä. Aineistonamme ovat asiakaskannattavuuden tutkimiseen tarvittavat tiedot. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen käytämme apuna monipuolisesti asiakaskannattavuuteen liittyviä kirjallisia teoksia sekä nettilähteitä.

Kokoamme teoreettisen viitekehyksen kolmesta erillisestä kokonaisuudesta, jotka ovat asiakaskannattavuuden merkitys yritykselle, asiakaskannattavuuden seuranta ja asiakaskannattavuuden parantaminen. Opinnäytetyössämme toimeksiantajayrityksen nimi ja toimintapaikkakunta pidetään salassa, jotta pystymme käyttämään asiakaskateluissamme yrityksen oikeita lukuja. Yritys pidetään salassa, jotta voimme julkaista työmme kokonaisuudessaan eivätkä yrityksen asiakkaiden tiedot paljastu.

2 ASIKASKANNATTAVUUDEN MERKITYS YRITYKSELLE

Toiminnan kannattavuus ja kilpailukyky markkinoilla ovat koko yritystoiminnan perusta. Ilman näitä kahta yrityksellä ei ole mahdollisuutta kasvaa ja menestyä. Erityisesti kannattavuus on edellytys sille, että yrityksellä on mahdollisuus tarjota taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle tavaroina ja palveluina. Kannattavalla yrityksellä on mahdollisuus myös parantaa maamme työllisyyttä sekä maksaa veroja yhteiskunnalle. Yritykset ovat maamme sosiaaliturvan rahoittajia ja osaamisen edistäjiä. Kannattavuus luo perustan yritysten ympäristövastuulle, sillä kannattamattomalla yrityksellä ei ole edellytyksiä huolehtia ympäristövastuustaan. Toisaalta yritys ei voi menestyä ellei se huolehti moitteettomasti henkilöstöstään ja ympäristöstään. (Taloudellinen vastuulli-

suus 2009.) Kannattavan yrityksen tuloksen tulisi olla positiivinen sen jälkeen kun tuotoista on vähennetty kaikki aiheutuneet kulut kuten materiaalit, henkilöstökulut, poistot ja arvonalenemiset sekä liiketoiminnan muut kulut. (Alhola & Lauslahti 2005, 163.)

Kannattavuuden säilymisen kannalta yrityksen täytyy koko ajan tarkkailla tuottojensa ja kulujensa suhdetta. Mikäli luvuissa tapahtuu muutoksia, on hyvä, että asia huomataan ajoissa ja pystytään puuttumaan heti tilanteeseen. Jos yrityksen kannattavuus on heikko tai jopa huono, ei yritys pääse muihinkaan tavoitteisiinsa toivomallaan tavalla. Kannattavuuden ollessa huono yrityksen kaikki osa-alueet kärsivät. Toiminnan jatkuvuus ja kasvu, työpaikkojen turvaaminen ja yritysten erilaisten ympäristö- ja sosiaalisten vastuiden toteuttaminen ei ole mahdollista, jos yrityksen toiminnan kannattavuus on heikko. (Kinnunen ym. 2002, 124–125.) Kaikkiin näihin toimintoihin tarvitaan pääomaa, jota löytyy vain kannattavalta yritykseltä. Kannattavuuden heikentyessä joudutaan vähentämään kuluja mahdollisesti jokaiselta osa-alueelta, jolloin useimmat toiminnot kärsivät varojen puutteesta. Tällöin yrityksen menestyminen ja kilpailussa pärjääminen heikkenevät huomattavasti.

Vuosien mittaan yrityksen kannattavuuden tarkastelunäkökulmaa ja tarkkuutta on lisätty. Kannattavuus tunnetaan hyvin eri osastoilla, tuotteissa ja perinteisissä investoinneissa. Tähän mennessä kannattavuuden tarkastelu on ollut melko perinteinen. Perusta on ollut lähinnä tuotekannattavuuden mittaamisessa ja tiedot siihen on hankittu yrityksen sisäistä tiedonlähdettä käyttäen. Kannattavuuden tarkastelu on kuitenkin monipuolistunut huomattavasti tästä käytännöstä. Kannattavuus ajattelua on laajennettu siten, että entistä tärkeämpää on mitata yrityksen asiakaskannattavuutta perinteisen kannattavuuden sijaan. (Hellman & Värilä 2009, 118.)

Yrityksen tulisi tuntea erittäin hyvin ne tekijät, joista kannattavuus syntyy. Niin kauan kun asiakkaat ovat yritykselle liiketoiminnassa menestymisen kannalta tärkein tekijä, yrityksen täytyy muokata toimintaansa asiakkaiden mukaan. Asiakkaiden rooli kannattavuus yhtälössä on nykyään erittäin oleellinen tekijä. Yritys ei pärjää enää asiakaskilpailussa pelkästään tuotteisiin liittyvällä tiedolla, eikä näin saa pidettyä yllä kannattavuutta. Asiakaskannattavuus menee kannattavuuden mittaamisessa tuotekannattavuuden edelle ja yrityksen täytyy hankkia asiakkaistaan yhä enemmän tietoa. Asiakaskan-

nattavuutta tarvitaan yrityksen kokonaiskuvan muodostamiseen, toiminnan ohjaamiseen ja tuloksellisuuden tarkasteluun. (Hellman & Värilä 2009, 118 - 119.)

Tutkimuksemme kohde on palveluyritys, joka poikkeaa markkinointiyrityksestä siten, että sen myynnissä korostuu työsuoritteiden osuus. Markkinointiyrityksissä kannattavuuslaskenta keskittyy usein tuotteisiin, tuoteryhmiin ja tulosityksiköihin. Palveluyrityksissä juuri työkustannukset ovat suurimmat kustannukset. Tämän takia on järkevämpää laskea asiakaskohtaisia kannattavuuksia, koska jokainen asiakas on erilainen ja osa asiakkaista vie paljon työaikaa ja työtä, aiheuttaen näin paljon kustannuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40.)

2.1 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuuden tarkastelu on toinen kannattavuusnäkökulma perinteisen kannattavuuden rinnalla. Kannattavuuden tarkastelu on perustunut yrityksillä lähinnä tuotekannattavuuden mittaamiseen, mutta yhä enemmän on ruvettu panostamaan asiakaskannattavuuden tarkasteluun. Asiakaskannattavuudessa tarkastellaan asiakasta, joka ostaa useita tuotteita tai yhtä tuotetta. Hellmanin ja Värilän mukaan (2009, 120) asiakaskannattavuus on näkökulma, johon aikaulottuvuus soveltuu hyvin. Asiakaskannattavuuden luominen on pitkä prosessi. Asiakassuhteet ovat yleensä pitkäaikaisia tai ainakin siihen pyritään. Toiseksi uusi asiakas on hyvin usein kannattamaton yritykselle alkuvuosina, koska yleensä asiakkaan hankintakustannukset ovat suuret. Kolmas vaikuttava tekijä asiakaskannattavuuteen on yrityksen tekemät investoinnit. Yrityksen tekemät muutokset vaikuttavat suureen osaa yrityksen asiakkaista ja hyvin pitkän aikajakson aikana. (Hellman & Värilä 2009, 120.) Asiakaskannattavuuden yhteydessä voidaan puhua myös asiakkuuden arvosta. Siinä tarkastellaan nimenomaan asiakkuuden vuosien aikana tuomaan katekertymää. Tällä keinolla osataan myös ennustaa, kannattaako asiakkuutta jatkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkuus kannattaa pitää, jos sen arvo on positiivinen. Negatiivisen katteen tuovaan asiakkuuteen ei kannata panostaa, ellei siitä saada jollakin keinolla positiivista. (Mäntyneva 2002, 18.)

Asiakaskannattavuus voidaan määritellä Hellmanin ja Värilän (2009, 124) mukaan kolmella osa-alueella. Ensimmäinen on asiakassuhteen kannattavuus (sisäinen asiakaskannattavuus), toisena määrittelynä on asiakkaan oma kannattavuus (ulkoinen

asiakaskannattavuus) ja kolmas osa-alue on asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkaan elinkaaren arvo). (Hellman & Värilä 2009, 124.) Asiakaskannattavuus saadaan selville paremmin, kun tiedetään millaisesta kannattavuudesta on kyse ja miten sitä kannattaa tutkia.

Yritykselle on edullisinta, että se tietää mahdollisimman paljon asiakkaasta. Erinäisen tiedon avulla yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa sellaisiin tekijöihin, joista kannattavuus muodostuu. Tämä on kannattavuustarkastelun keskeisin osa-alue, jota kutsutaan asiakaskannattavuuden määrittämiseksi asiakassuhteen näkökulmasta. Asiakassuhteen kannattavuuden laskemisessa on järkevää käyttää hyväkseen eri tietolähteistä saatuja kannattavuuteen liittyviä tietoja ja järjestellä niitä loogisesti, jotta laskelmat ovat helppo ymmärtää. (Hellman & Värilä 2009, 126.) Yritykselle on myös edullista tietää asiakkaasta siinäkin suhteessa, miten sen kannattaa muokata omaa toimintaansa, jotta kannattavuutta saadaan lisättyä. Asiakkaiden parempi ymmärtäminen tehostaa entistä enemmän myyntiä, koska tiedetään paremmin, minne asiakas kannattaa suunnata. (Mäntyneva 2002, 12.) Tiedot kannattavuuslaskelmaan saadaan pääsääntöisesti yrityksen asiakashallintojärjestelmästä, mutta myös taloushallinnon avulla pystytään laskemaan kustannuksia.

Yrityksen johdolle on myös edullista tarkastella asiakkaan omaa kannattavuutta. Varsinkin, jos kyseessä on omaa liiketoimintaa harjoittava asiakas. Yritykselle on hyödyllistä tietää asiakkaansa oma kannattavuus tulevaisuuden varalle, sillä sen tiedon avulla voidaan ennustaa asiakkaan kannattavuus yritykselle. Esimerkiksi sellaiset tiedot ovat tärkeitä, joissa ilmenee, onko asiakkaalla ongelmia toimialallaan ja tätä kautta joutumassa maksuhäiriöihin. Tällaisen tiedon saadessa yritys voi suunnata toimenpiteensä sellaisiin asiakkaisiin, jotka ovat kannattavampia ja riskittömiä. Asiakkaan yrityksen kannattavuuden tietoja saadaan erilaisilta luokitus- ja luottolaitoksilta. Tämän lisäksi kannattaa hankkia tietoa myös kuluttaja-asiakkaista. Tietoja kannattaa hankkia sitä varten, miten paljon yrityksen kannattaa panostaa asiakkaaseen. Hyödyllistä on selvittää, kuinka potentiaalinen asiakas on ja samalla miettiä myös asiakassuhteen elinkaarta. (Hellman & Värilä 2009, 127 - 130.) Meidän tutkimuskohteen kannalta tämä on erittäin tärkeä tieto, sillä yrityksen asiakkaat ovat omaa liiketoimintaa harjoittavia asiakkaita.

Asiakassuhteen kannattavuutta on järkevää miettiä myös tulevaisuudessa. Asiakkaasta on hyvä kerätä erilaista tietoa, jonka avulla pystytään ennustamaan asiakassuhteen elinkaarta. Kun tiedetään erilaisten asiakkaiden tai asiakasryhmien ostokäyttäytymisen, pystytään ne mallintamaan tiettyyn käyttäytymiseen. Tämän mallintamisen avulla voidaan lisätä asiakaskannattavuutta asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa, koska tiedetään raaka versio siitä, miten asiakas käyttäytyy. (Mäntyneva 2002, 12.) Kannattavuuden näkökulmaa voidaan määritellä erilaisilla tiedonlähteillä. Esimerkiksi voidaan ennustaa asiakaskannattavuus sellaiselle asiakkaalle, joka harjoittaa liiketoimintaa. Tämä kannattaa aloittaa siitä, että otetaan selvää toimialan kehitysnäkymistä ja sitä kautta ennakoidaan asiakassuhteen kehitystä. Asiakassuhteen kannattavuutta on erittäin tärkeä miettiä tulevaisuudessa, sillä siten tiedetään mihin kannattaa panostaa ja tehdä investointeja. (Hellman & Värilä 2009, 130.)

2.2 Jokainen asiakas on arvokas

Yrityksen asiakkaat voivat olla useilla eri tavoilla arvokkaita. Asiakkuus voi olla arvokas taloudellisen tuoton eli kannattavuuden tai liikevaihdon mukaan mitattuna. Asiakas voi olla arvokas myös esimerkiksi tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Asiakas voi vaatimuksiensa perusteella antaa yritykselle ideoita laajentaa liikeideaansa eteenpäin. Asiakkaat tuovat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat yrityksen toiminnan kestävyteen, joten yrityksen kannattaa pitää huolta omista asiakkaistaan. (Storbacka ym. 2000, 15.)

Yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ovat nykyiset, mutta myös uusia täytyy ajatella koko ajan ja niihin pitää panostaa. Tosin vanha asiakas on myös arvokas oppimisen kannalta. Yleensä panostetaan juuri niihin nykyisiin asiakkaisiin ja ollaan niiden armoilla. Nykyisistä asiakkaista yritetään pitää kiinni mahdollisimman hyvin ja muokataan toimintaa niiden mukaan. Yrityksen kasvun kannalta on kuitenkin tärkeää saada uusia asiakkaita. Jokainen yritys menettää toimintansa aikana asiakkaitaan syystä tai toisesta, joten on hyvä, että uusia asiakkaita on jo ennen nykyisten menettämistä. Asiakkaiden hankinta ei ole nykyään helppoa suuren kilpailun vuoksi, joten työ kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ja sitä tulisi suorittaa koko ajan. Tosin täytyy myös harkita sitä, mihin yrityksen voimavarat riittävät eli kannattaako ruveta tarjoamaan uusille asiakasryhmil-

le uutta palvelua. Uuden asiakkaan hankkiminen on aina riski. (Asiakas on tärkein 2008.)

Asiakastuntemus on välttämätön yrityksen toiminnan kannalta, että nykyiset asiakkaat saataisiin pidettyä yrityksellä ja asiakasmenetykset vähenisivät. Asiakkaita kannattaa tarkastella yleisellä tasolla ja sitten oman yrityksen kannalta. Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin esimerkiksi vaatimusten ja toiveiden mukaan. Asiakkuuden hallinta on tärkeää, koska siten selvitetään myös asiakkaan ostokäyttäytyminen. Tällä tavoin saadaan selville ostoihin ja ostokäyttäytymiseen liittyvät tiedot. Tämän perusteella voidaan jakaa asiakkaat eri asiakasryhmiin. Kun tiedetään asiakkaan ostokäyttäytyminen, osataan tarjota hänelle juuri oikeanlaista palvelua ja sopivia tuotteita. (Asiakas on tärkein 2008.)

Yritys on täysin riippuvainen siitä, että sen tuotteet ja palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet. Myös yrityksen ulkoinen asioiden hoitaminen ja asiakkaan tarpeiden huomiointi kehittävät ja lujittavat yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta (Asiakas on tärkein 2008). Asiakaspuhuttiin johtaa yrityksen toimenpiteiden pohdintaan, onko kaikki kunnossa vai onko jotain oleellista muutettavaa. Yrityksen liiketoiminnan on muututtava, jos sen asiakkaiden tarpeet muuttuvat.

Yrityksen on kerättävä jatkuvasti tietoa asiakkaista ja eletävä sen antamien tulosten mukaan. Asiakkaista kerättävää tietoa täytyy osata myös suodattaa sen mukaan, mikä on tärkeää ja mikä ei. Erilaisilla järjestelmillä voidaan tallentaa tietoja asiakkaista ja niiden myyntitiedoista. Esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmät keräävät asiakkaasta melko kattavat tiedot ostokäyttäytymisestä, mutta se ei kuitenkaan kerro asiakkaan tyytyväisyyttä ja sitä pitäisikö jotain asiaa muuttaa. Tähän tarvitaankin taas lisätutkimuksia. Esimerkiksi tasaisin väliajoin tehtävät asiakastyytyväisyys kyselyt ovat hyvä tietolähde yritykselle. Pienemmissä yrityksissä on helpompaa selvittää tietoja asiakkaista kuin suurissa yrityksissä. (Asiakas on tärkein 2008.) Näitä tietoja tutkimalla saadaan kehitettyä yritystoimintaa yhä kannattavammaksi. Tietoja voidaan laajentaa myös henkilökunnan omilla tiedoilla asiakkaista. Henkilökunta on usein kasvokkain asiakkaan kanssa tekemisissä, joten he pystyvät aistimaan asiakkaan tyytyväisyyttä. Näin saadaan erittäin laaja ja kattava asiakastuntemus yritykselle asiakasrekisterin ja henkilökunnan kokemusten avulla.

Entisestä asiakkaasta opitaan taas se, mitä ei olisi pitänyt tehdä. Asiakkaan siirtyessä kilpailevan yrityksen asiakkaaksi, joudutaan pohtimaan, mikä meni vikaan. Eikö yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut riitä, ovatko tuotteiden hinnat liian korkeita, onko saatavuus huono vai onko asiakassuhteet jäänyt hoitamatta. Asiakkaan lähtö on aina kallista yritykselle. Hänestä tuleva kate menetetään ja tilalle pitäisi hankkia uusi asiakas, mikä vie aikaa ja rahaa. (Asiakas on tärkein 2008.) Totuus on, että kukaan ei tee virheitä tahallaan, mutta valitettavasti niitä kuitenkin sattuu välillä. Virheen syy on usein epäselvissä prosesseissa, vähäisissä resursseissa tai puutteellisessa osaamisessa (Anttila 2008). Asiakkaan ollessa tyytymätön palveluun kannattaa pohtia näitä asioita yrityksen toiminnassa. Menetetty asiakas on kallis hankkia takaisin yritykselle, sillä se vaatii yleensä paljon. Yrityksen täytyy miettiä tässä tilanteessa tarkkaan, että kannattaako asiakas hankkia takaisin ja jos kannattaa niin, millä keinoilla. Yrityksen ei kannata yrittää saada asiakasta lahjomalla takaisin vaan miettiä kokoajan mahdollisimman edullisia keinoja.

3 ASIKASKANNATTAVUUDEN SEURANTA

Tässä luvussa pohdimme, miksi asiakaskannattavuutta kannattaa seurata ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Aloitamme tutkimalla ensin juuri näitä hyötyjä ja sen jälkeen siirrymme tarkastelemaan laskentakeinoja, jotka kertovat todenmukaisimman kuvan asiakaskannattavuudesta. Tarkoituksenamme on löytää sopivin laskumenetelmä omaan tutkimuskohteeseemme ja selvittää oleelliset kustannustekijät. Tutkimme erityisesti niitä kustannuksia, jotka liittyvät toimeksiantaja yritykseemme.

Asiakaskannattavuuden tarkastelu on tärkeä aloittaa aluksi siitä, millaisia toimintoja yrityksessä on. Tästä päästään tarkastelemaan, mitä toimintoja asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon he niitä käyttävät. Tällä keinolla saadaan kohdistettua asiakkaille kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Osa asiakkaista on yrityksen kannalta kannattavampia siksi, että he eivät vaadi niin paljon sellaista palvelua, josta ei voitaisi laskuttaa. Asiakkaan käyttäytyminen vaikuttaa myös hinnoitteluun. Yritys voi hyvin usein tarjota samaa palvelua eri asiakkaille erilaiseen hintaan. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40 – 41.)

Asiakaskannattavuustiedoilla ei ole paljoakaan hyötyä, jos niitä ei voida hyödyntää esimerkiksi liiketoiminnan johtamisessa tai organisaation ja asiakkaan ohjaamisessa (Hellman & Värilä 2009, 12). Taloushallinnon avulla pystytään selvittämään helposti asiakasryhmien tai yksittäisen asiakkaan kannattavuus, mutta sillä ei kuitenkaan pystytä parantamaan sitä. Vaikka asiakkaista saataisiin sellaista tietoa, jolla kannattavuus pystytään laskemaan, pelkästään tiedon avulla ei kannattavuutta paranneta. Yritykselle on laskelmista kuitenkin erittäin paljon hyötyä, sillä niiden avulla se tietää, mihin sen kannattaa panostaa.

3.1 Seurannan hyödyt

Asiakaskannattavuuden seuranta on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Kun yritys tietää, ketkä asiakkaista ovat kannattavia ja ketkä kannattamattomia, se pystyy puuttumaan tilanteeseen ja kehittämään sitä itselleen ja asiakkaalle paremmaksi. Eri asiakkaat toimivat eri tavalla ostaessaan tuotteita ja palveluita. Tärkeä asia asiakaskannattavuuden kannalta on se, että asiakas toimii edullisesti yrityksen kannalta. On muistettava, että kannattamaton asiakas ei ole huono asiakas. Hänen tarpeensa eivät vain kohtaa yrityksen tarjonnan kanssa. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.) Tällaisessa tilanteessa on sekä yrityksen että asiakkaan toiminnan muututtava. Yrityksen tulee näin tuntea hyvin asiakkaansa ja heidän käyttäytymisensä, jotta se voi muokata omia prosessejaan asiakkaalle sopiviksi ja samalla vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen. Olemme sitä mieltä, että yritys voi pienillä asioilla muokata toimintaansa ja saada parempaa tarjontaa asiakkaille. Yleensä ei kannata tehdä suuria toimenpiteitä siinä toivossa, että saadaan asiakkaista kannattavampia. Joskus nämä toimenpiteet voivat vaatia liikaa resursseja yritykseltä ja siksi saada enemmän aikaan haittaa kuin hyötyä. Yleensä kannattaa aloittaa kartoittamalla tilannetta, laskea asiakaskannattavuutta ja sen pohjalta miettiä ratkaisuja.

Asiakaskannattavuuden seuranta on yritykselle hyödyllistä siinäkin mielessä, että yritys tietää, kuinka paljon kuhunkin asiakkaaseen kannattaa panostaa. Näin voidaan myös kehittää asiakkuuksia, jotka ovat hyödyllisimpiä yritykselle sekä poistaa ilmenneet epäkohdat ja ylimääräiset kustannukset. Mäntynevan mukaan asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta. (Mäntyneva 2002, 16.) Liiketoiminnan perimmäinen tavoite on kannattavuus ja siksi turhat

kustannukset pyritään eliminoimaan mahdollisimman tarkasti. Nämä kustannukset huomataan, kun panostetaan asiakaskannattavuuden seurantaan. Asiakaskannattavuuslaskennan avulla voidaan päästä turhista kustannuksista eroon tai ainakin pienentää niitä. Tarkastelemalla laskelmien avulla asiakaskannattavuutta voidaan huomata useitakin epäkohtia liiketoiminnassa. Asiakas voi aiheuttaa yllättäviäkin kustannuksia yritykselle, eikä niitä ole edes huomioitu. Asiakaskannattavuusanalyseillä voidaan saada merkittäviä taloudellisia hyötyjä. (Järvenpää ym. 2001, 246.)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja uskolliset asiakkaat ovat elintärkeä asia yritykselle. Näitä suhteita tulee vaalia ja kehittää asiakasta kuunnellen. Yrityksen toiminnassa on tärkeää ottaa huomioon asiakkaiden muuttuvat tarpeet tuotteiden ja palveluiden suhteen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, jos yrityksen toiminta ei ole kannattavaa. Kannattamattoman yrityksen on mahdotonta panostaa uusiin palveluihin, jos entisetkin vaativat lisää resursseja. Lähtökohtana on siis toimia asiakkaan parhaaksi muistaen kuitenkin koko ajan, että yrityksen oman toiminnan on oltava kannattavaa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakaskannattavuuden seurannalla voidaan keksiä useita keinoja, kuinka asiakaskannattavuutta saataisiin parannettua. Tarkastelun avulla voidaan huomata, tarvitaanko yritykselle hankkia uusia asiakkaita tai asiakasryhmiä. Käsittelyn kautta voidaan myös huomata, onko liikkeessä kannattamattomia tuotteita. Näin voi olla tarpeellista muuttaa koko tuotevalikoimaa siten, että kannattamattomat tuotteet poistetaan ja panostetaan pelkästään kannattavien tuotteiden myyntiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42.) Seurannan avulla voidaan huomata myös, onko hinnoittelu täysin oikea. Asiakas käyttää usein sellaista palvelua, josta ei edes havaita veloittaa mitään, vaikka se aiheuttaa kustannuksia yritykselle. Tällaiset kustannukset pitäisi pyrkiä eliminoimaan kokonaan. Tosin myös on ymmärrettävä se, missä menee asiakkaan palvelun raja. Täytyy ymmärtää, mikä palvelu kuuluu yritykselle ja mistä palvelusta taas kuuluisi veloittaa asiakasta. Ylipalveltu asiakas tulee kalliiksi yritykselle, koska siitä saatu hyöty on huomattavasti pienempi, mitä kustannuksia se aiheuttaa.

3.2 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Laskeminen on tehokkain tapa selvittää yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän kannattavuus. Ainoastaan laskemalla yritys voi tietää, mitkä asiakkaat ovat kannattavia ja mitkä eivät. On todella vaikea sanoa suoraan myynnin määrän perusteella, onko asiakas kannattava, sillä eniten myyntituloja tuova asiakas ei välttämättä olekaan kannattavin asiakas eikä välttämättä edes kannattava. Taulukossa 1 näkyy, että tulos voi olla sama kahdella eri asiakkaalla, mutta voittoprosentissa on kuitenkin huomattava ero. Asiakkaiden kannattavuuden laskemiseksi ei siis riitä pelkästään tuloksen laskeminen vaan muitakin tunnuslukuja kannattaa selvittää todellisen tilanteen selvittämiseksi.

TAULUKKO 1. Asiakaskannattavuuden laskumalli

	Asiakas A	Asiakas B
Tuotot	10 000 000	1 500 000
Kulut	9 000 000	500 000
Tulos	1 000 000	1 000 000
Voitto- %	10 %	67 %

Asiakaskannattavuutta laskettaessa on otettava huomioon, että kaksi asiakasta voi antaa myös euromääräisesti samansuuruisen myyntikatteen samankokoisesta myynnistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaat olisivat yritykselle yhtä kannattavia. Asiakkaat aiheuttavat yleensä erilaisen ostokäyttäytymisensä vuoksi hyvin erisuuruisten määrän kustannuksia. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.) Toinen asiakas voi esimerkiksi tehdä tilauksensa pienempinä erinä kuin toinen, jolloin se aiheuttaa laskutuksessa enemmän työtä ja kustannuksia. Todellinen asiakaskannattavuus saadaan selville, kun yritys laskee asiakkaidensa myyntikatteen lisäksi myös asiakkaan aiheuttamat kustannukset.

Kannattamattomien asiakkaiden asiakkuutta kannattaa alkaa tutkia kehittämällä samalla ratkaisuja tilanteeseen. Usein kannattamattomien asiakkaiden palvelemiseen kuuluu paljon erillisiä toimintoja, jotka tekevät asiakkuuden hoitamisesta yritykselle liian kalliin ja monesti asiakaskin kärsii menettäessään aikaa ja rahaa. Tällaisissa tilanteissa tulee aloittaa uusien ideoiden ja toimintatapojen kehittäminen, jotka tukevat molempia

osapuolia. Kannattavuutta voidaan parantaa yksinkertaisesti asiakkuudesta saatavia tuloja kasvattamalla ja asiakkuudesta johtuvia kuluja vähentämällä.

Asiakaskannattavuuden mittaaminen on erittäin tärkeää varsinkin, jos asiakkuus on pitkäaikainen. Tätä kannattavuutta voidaan mitata erilaisilla mittareilla, mutta yksinkertaisinta on kohdistaminen asiakkaalle. Asiakkaalle kohdistetaan sen tuottamia myyntituloja ja kustannuksia. Näiden avulla vertaillaan ja analysoidaan sitä, onko asiakas kannattava ja voidaanko jotain seikkaa korjata, jos asiakas on tappiollinen tai ei tuota sitä, mihin se pystyisi. Pelkkä arviointi ei riitä asiakaskannattavuuden mittaamisessa, vaan asiakkaalle täytyy kohdistaa juuri oikeat luvut ja ne pitää olla toteutuneita lukuja. Aina tulee kuitenkin muistaa, että vaikka asiakkaan kannattavuutta lasketaan usein vuositasolla, ei pidä unohtaa, että nyt kannattamaton asiakas saattaa olla parhaita asiakkaita seuraavana vuonna. (Asiakas on tärkein 2008.)

Tärkeää on, että yritys seuraa kannattavuutta asiakkaittain ja asiakasryhmittäin. Jos tavoitteena on kehittää ja parantaa asiakaskannattavuutta, laskelmat pitää tehdä asiakastasolla, koska asiakasryhmätason tarkkuus ei ole tähän tarkoitukseen riittävä. Mitä tarkemmin kulut voidaan kohdistaa yksittäiselle asiakkaalle, sitä paremmin asiakkaan kannattavuus voidaan laskea ja sitä kautta kehittää. (Luukko 2006.) Yleensä yrityksellä on muutama suuri asiakas, jotka tuovat suurimman osan voitosta. Voidaan sanoa, että 20 % asiakkaista tuo 80 % tuotoista. Yrityksen tulee kuitenkin tuntea sekä tappiollisten että voitollisten asiakkaiden aiheuttamat kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Asiakaskannattavuuslaskelmat voivat perustua eri toimintoihin. Erityisesti aiheuttamisperiaatteen mukaisilla asiakaskannattavuuslaskelmilla on pystytty osoittamaan erilaisia epäkohtia asiakaskannattavuudessa. Kyseisellä laskentatavalla on pystytty osoittamaan niin sanottuja ylivalvettuja asiakkaita. Tämä on johtanut siihen, että kustannukset on todettu todenmukaisiksi ja siten hinnoittelua on muokattu oikeanlaisiksi. Myös asiakkaan ostokäyttäytymistä voi muokata. Se voidaan saada muuttumaan siten, että asiakkaasta koituvia kustannuksia pystytään eliminoimaan siinä määrin, että asiakkaalle voidaan antaa joku bonus tai hinnanalennus kertyneistä säästöistä. Parhaimmillaan tällaiset operatiiviset toimenpiteet johtavat win-win tilanteisiin. Sekä asiakas että itse yritys ovat hyötyneet tilanteesta. (Järvenpää ym. 2001, 246.) Asiakaskannatta-

vuuslaskelmissa on erittäin hyvä juuri se, että kaikki asiakkaasta aiheutuvat kustannukset tutkitaan tarkkaan ja näin havainnoidaan huomattavasti tarkemmin ne todelliset kustannukset.

3.2.1 Kohdistettavat kustannustekijät

Ensimmäinen tehtävä asiakaskannattavuutta laskiessa on kustannusten selvittäminen, rekisteröinti ja kohdistaminen laskentakohteelle. On myös päätettävä, miltä ajanjaksolta tuotot ja kustannukset lasketaan. Aikajakso valitaan etukäteen ja se voi olla esimerkiksi kuukausi, neljännesvuosi tai koko vuosi. Kaikki tuotot ja kulut tulee laskea samanpituiselta ajalta, jotta lopputulos on oikea. (Kinnunen ym. 2007, 83.) Asiakaskannattavuutta laskettaessa on otettava huomioon kaikki asiakkaan aiheuttamat kustannukset, jotka asiakkaalle voidaan kohdistaa. Huomioon otettavat kustannukset ja niiden laskentatapa riippuvat muun muassa yrityksen tavasta toimia, yrityksen toiminnan kustannusrakenteesta sekä käytettävissä olevista tiedoista ja raporteista. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.) Eri alan yrityksillä on erilaisia kustannuksia, jotka asiakkaille voidaan kohdistaa. Kaupanalan yritykset ostavat tuotteita valmistusyrityksiltä ja myyvät niitä eteenpäin muille yrityksille ja kuluttajille. Kauppayritysten kustannukset koostuvat kuljetus- pakkaus- ja varastointi kuluista, joita on vaikea kohdistaa asiakkaille. Nykyään kaupan alan yritykset tarjoavat tuotteiden lisäksi monenlaisia palveluita, joista aiheutuneet kustannukset on helpompi kohdistaa yksittäisille asiakkaille. (Kinnunen ym. 2000, 249.)

Kustannuslaskennan ensisijainen tarkoitus on tiedon tuottaminen yrityksen tuotteiden ja palvelujen tuotannon suunnittelun avuksi. Kustannuslaskennan avulla lasketaan, kuinka paljon esimerkiksi jonkin palvelun tuottaminen maksaa yritykselle. Yritykselle on tärkeää, että se ottaa selvää palveluiden aiheuttamista kustannuksista. Onnistunut taloudenohjaus edellyttää toimivaa ja tarkkaa kustannuslaskentajärjestelmää. Tämän päivän tärkeimpiä työvälineitä menestyvässä yritysjohdossa ovat kustannuslaskenta ja kustannusten määrätietoinen hallinta (Neilimo & Uusi-Rauva 2001, 34.)

Asiakkaalle on kohtalaisen helppo kohdistaa asiakkaasta johtuvat muuttuvat kustannukset. Sen sijaan kiinteiden kustannusten kohdistaminen on vaikeampaa. Yleensä vaikeuksia tuottaa, mitä kustannuksia painotetaan ja kohdistetaan asiakkaalle. (Mänty-

neva 2002, 14.) Todenmukaisen lopputuloksen saamisen kannalta onkin järkevintä jättää kiinteät kustannukset kohdistamatta kokonaan. Kustannuslaskennassa ei tarvitse pyrkiä laskemaan välttämättä täysin tarkkaa tulosta, sillä se vie hyötyänsä nähden liikaa aikaa ja rahaa. Tärkeintä on ottaa huomioon tärkeimmät kustannuserät ja antaa niille suurempi painoarvo kuin epäolennaisille erille. Tällä keinolla saadaan vaivattomammin todenmukainen laskelma. Kustannuksia laskettaessa täytyy ottaa huomioon myös yritystyyppi, jonka mukaan valitaan käyttökelpoisin laskelma. Palveluyrityksessä seurataan kaikkia palvelujen tuotantoon liittyviä kustannuksia ja mietitään keinoja, joilla saadaan pienennettyä niitä. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17.)

Kustannusten kohdistamisessa käytetään aiheuttamisperiaatetta eli jokainen kustannuserä kohdistetaan sille yksikölle, joka on sen aiheuttanut. Tyypillinen laskenta järjestelmä etenee kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa kustannukset selvitetään ja rekisteröidään, jonkin luotettavan jaottelun mukaisesti esimerkiksi kustannuslajeittain, kuten keräilykustannukset, laskutuskustannukset ja myynnin kustannukset. Toisessa vaiheessa rekisteröidyt kustannukset kohdistetaan tässä tapauksessa asiakkaille. Kustannukset pystytään jakamaan välittömiin kustannukseen ja välillisiin kustannuksiin, jotka molemmat täytyy jakaa yksiköille. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan laskennan kohteelle. (Kinnunen ym. 2007, 84.)

Kaikkia kustannuksia ei voida kuitenkaan kohdistaa suoraan millekään tuotteelle tai kellekään asiakkaalle, jolloin niitä kutsutaan välillisiksi kustannuksiksi. Välillisiä kustannuksia ovat muun muassa markkinointi, johto ja osa taloushallintoa. Myös välilliset kustannukset on kohdistettava jollekin, jotta tuloksia saadaan selville. Tällöin pyritään löytämään välillisille kustannuksille jakoperuste, joka mahdollisimman hyvin toteuttaisi aiheuttamisperiaatetta. Tämä jakoperuste lasketaan yleensä samassa suhteessa välittömien kustannusten kanssa. (Kinnunen ym. 2007, 84.) Monissa tapauksissa välillisiä kustannuksia ei kuitenkaan kannata edes yrittää kohdistaa suoraan asiakkaille, sillä oikeanlaista kustannusten jakotapaa on vaikea löytää. Tällöin kustannukset jaetaan usein väärässä suhteessa, jolloin lopputulos ei ole oikea. Kannattaa pohtia myös kuinka tarkasti kustannuksia kannattaa laskea ja ottaa huomioon onko tarkkojen arvojen mittaamiseen käytettyjen kustannusten määrä suurempi kuin mahdollisen hyödyn määrä. (Ikäheimo ym. 2005, 141.)

3.2.2 Asiakaskatteen laskeminen

Asiakastuloslaskelma antaa hyvän yleiskuvan yrityksen asiakasryhmien kannattavuudesta. Yleisin tapa laskea asiakaskannattavuutta on muodostaa asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotus. Tätä kutsutaan asiakaskatteeksi, joka on hyvä tunnusluku asiakaskannattavuutta tutkittaessa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68 - 69.) Asiakaskatteen avulla saadaan selville asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät. Sen avulla pystytään vertailemaan asiakkaiden kantavuutta ja keksiä mahdollisia toimia kannattavuuden parantamiseksi. Asiakaskatelaskelmien avulla havainnollistetaan myös tarkemmin kaikki asiakkaasta aiheutuneet kustannukset. Laskelman avulla ne on helpompi havaita ja yleensä tulee havaittua myös sellaisia kustannuksia, joihin ei ole yrityksessä edes aiemmin kiinnitetty huomiota.

Asiakaskohtaiset myyntituotot on helppo selvittää, samoin asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät hankintakustannukset. Seuraava Mäntynevan kaavio havainnollistaa, mitä tekijöitä täytyy ottaa huomioon asiakaskohtaista kannattavuutta laskiessa. (Mäntyneva 2002, 15.)

$$\begin{array}{r}
 \text{Myyntituotot asiakkaalta} \\
 - \text{ Asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset} \\
 = \text{ Asiakkaan myyntikate} \\
 \\
 \begin{array}{r}
 - \text{ Myynnin kustannukset} \\
 - \text{ Markkinoinnin kustannukset} \\
 - \text{ Asiakaspalvelun kustannukset}
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{r} \\ \\ \\ \end{array}} \right\} \begin{array}{l}
 \text{Asiakkaalle kohdistettavat} \\
 \text{välilliset kustannukset}
 \end{array} \\
 = \text{ Asiakaskate}
 \end{array}$$

Tämä laskelma on yksinkertainen ja pelkistetty kaava asiakkuuden kannattavuudenlaskennasta. Asiakaskannattavuuksien selvittämisessä pääsee alkuun tämän yksinkertaisen kaavion avulla. Tämä kaavio ei kuitenkaan kerro tarkasti, mitä kustannuksia asiakkaasta todella syntyy. Jotta saadaan parempi kuva asiakkaasta koituvista kustannuksista ja selvitettyä asiakkaan kate, täytyy kaavaa tarkastella syvällisemmin. Seuraavissa Helmannin ja Värilän (2009, 126) kaavoissa olemme pilkkoneet edellä esitetyn kaavion useaan osaan, joiden avulla havainnollistamme, kuinka paljon kustannuseriä

täytyy ottaa huomioon, jotta saadaan laskettua asiakaskate. Tämä havainnollistaa erittäin hyvin, mitä kaikkia kustannuksia asiakkaat voivat aiheuttaa. Osa kustannuksista on sellaisia, ettei niitä edes ymmärretä kohdistaa asiakkaalle.

Asiakaskannattavuuden selvittäminen lähtee aivan ensimmäiseksi tuotekustannuslaskentajärjestelmän avulla, koska suurin osa asiakkaan kustannuksista koostuu myytyjen tuotteiden välittömistä kustannuksista. Asiakkaan ostoista täytyy vähentää tuotteiden kustannukset. (Hellman & Värilä 2009, 126.) Olemme seuraavassa kaaviossa vähentäneet jo asiakkaan vuosi- tai sopimusalennukset. Kaikki seuraavat kaaviot ovat Helmanin ja Värilän teoksesta *Arvokas Asiakas*.

$$\begin{array}{r}
 \text{Asiakkaan ostot} \\
 - \text{ Tuotteiden kustannukset} \\
 - \text{ Vuosi- tai sopimusalennukset} \\
 = \text{ Asiakaskate I}
 \end{array}$$

Kaavion mukaisessa yksinkertaisessa asiakaskannattavuuslaskennassa huomioidaan asiakkaan ostot, joista vähennetään tuotteiden kustannukset (Hellman & Värilä 2009, 126). Laskelmassa täytyy ottaa myös huomioon asiakkaalle myönnetyt sopimusalennukset ja maksuehdot (Eskola & Mäntysaari 2006, 68 - 69). Alennusten antaminen asiakkaalle on palveluyrityksissä hyvin tavallista. Alennusten vaikutus katteisiin on kuitenkin erittäin merkittävä. Yrityksen kannattaa antaa alennuksia vain silloin, kun siitä on jotakin hyötyä itselleen. Yleensä annetaan alennusta siitä, jos asiakas ostaa suuria määriä kerralla. Tämä on nimeltään määräalennus. Käteisalennusta annetaan, jos asiakas maksaa nopeasti. (Eskola & Mäntysaari 2006, 70.)

Tarkempiin tuloksiin kannattavuutta selvittäessä päästään huomioimalla laskennassa myös myyntikustannukset, tilaus- ja toimituskustannukset, laskutuskustannukset, toimitus- ja pakkauskustannukset, palvelukustannukset ja luottokustannukset tai – tuotot. Nämä kaikki olemme keränneet seuraavaan kaavioon.

- Asiakaskate I
- Myyntikustannukset
 - Tilaus- ja toimituskustannukset
 - Laskutuskustannukset
 - Toimitus- ja pakkauskustannukset
 - Palvelukustannukset
 - Luottokustannukset tai –tuotot
- = Asiakaskate II

Tässä vaiheessa voidaan jo havaita, kuinka paljon asiakkaasta todella aiheutuu kustannuksia. Asiakkaan kannattavuutta laskiessa täytyy ottaa huomioon sellaisia kustannuksia, joita ei yleensä oleteta aiheutuvan asiakkaasta. Kuitenkin joitakin kustannuksia kohdisttaessa asiakkaalle täytyy painotusta ja kustannusten suhteuttamista harkita tarkkaan, jotteivät tulokset vääristy. Asiakaskohtaiset kustannukset, kuten asiakaskäyntien kustannukset, markkinointikampanjakustannukset ja tilauskäsitteilykustannukset pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Eri asiakkuuksien hoitaminen vaatii eri määrän työtä, joten tällöin on oikeidenmukaista jakaa kustannukset asiakkaan aiheuttaman lisätyön perusteella. Markkinoinnin kustannukset täytyy kohdistaa oikein. Asiakkaalle ei pidä kohdistaa yritystason markkinointitoimintoihin liittyviä kustannuksia kuten valtakunnallisia mainoskampanjoita. Asiakkaalle kohdistettavia markkinointikustannuksia ovat sellaiset, jotka kohdistuvat suoraan asiakkaalle. (Järvenpää ym. 2001, 247.) Asiakaskannattavuus laskelma jatkuu seuraavassa kaaviossa edellisestä siten, että Asiakaskate II vähennetään asiakassuhteen hoidon kustannukset, jolloin saadaan Asiakaskate III.

- Asiakaskate II
- Asiakassuhteen hoitokustannukset
 - Asiakassuhteen ylläpitokustannukset
 - Asiakaspalvelukustannukset
- = Asiakaskate III

Asiakaspalvelun kustannuksiin kuuluvat muun muassa tilausten käsittelystä ja toimituksista koituvat kustannukset (Mäntyneva 2002, 15). Asiakassuhteen ylläpitokustannukset

nuksiin pitää huomioida muun muassa asiakaskäynneistä ja muusta myyntityöstä aiheutuvat kustannukset. Muuta myyntityötä ovat esimerkiksi asiakkaalle lähetetyt suora-postituskirjeet ja tarjoukset. Nämä toiminnot ovat palvelutoimintaa, josta aiheutuu asiakkaalle kohdistettavia kustannuksia. (Mäntyneva 2002, 15.) Yleensä on, että vaativammat asiakkaat aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin helpot asiakkaat. Vaativat asiakkaat pyytävät enemmän alennuksia ja palveluja. Heille pitää yleensä myös tilata erikoistuotteita, mikä on yleensä kallista, koska joudutaan tilaamaan yksittäisiä tuotteita. Näin ei saada esimerkiksi määräalennuksia. Vaativammat asiakkaat pitävät myös tarkasti eduistaan kiinni. Jos yritys tekee jonkin virheen, he vaativat heti hyvitystä ja mielellään vielä lisäkorvauksia.

Asiakkaalle pitää muistaa kohdistaa myös poikkeamakustannuksia. Näillä tarkoitetaan kustannuksia, jotka aiheutuvat toiminnassa tai tuotteissa tapahtuvista poikkeamista tai virheistä esimerkiksi palautuksista, reklamaatioista, luottotappioista tai maksamattomista laskuista. Nämä kustannukset pyritään jakamaan asiakkaiden kesken aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68 - 69.) Kuitenkin palautuksissa ja reklamaatioissa täytyy miettiä, että johtuuko kustannus asiakkaasta vai onko kyseessä yrityksen virhe. Mielestämme yrityksen virheestä johtuvia palautus- ja reklamaatiokustannuksia ei voida kohdistaa asiakkaalle. Seuraavassa kaaviossa olemme vähentäneet edellä mainitut poikkeamakustannukset Asiakaskate III:sta ja näin saadaan Asiakastulos I.

Asiakaskate III

- Poikkeamakustannukset
 - Virhekustannukset
 - Kustannukset valituksista
 - Palautukset, peruutukset
 - Takuukustannukset
 - Perintä ja luottotappiokustannukset
- = Asiakastulos I

Asiakastulos I antaa jo erittäin hyvän ja riittävän kuvan asiakaskannattavuudesta. Yleensä tämä on tärkein luku, jonka saavuttamiseen pyritään selvittäessä joko asiakasryhmän tai yksittäisen asiakkuuden kannattavuutta. Tietenkin täysin tarkkaan lopputu-

lokseen päästään, kun kaikkien kustannuserien jälkeen vähennetään vielä kiinteät kustannukset. (Luukko 2006.) Toisaalta kiinteiden kustannusten painottaminen ja kohdistaminen asiakkaalle on melko hankalaa ja näin aiheuttaa yleensä vääriä tuloksia. Mielestämme kiinteitä kustannuksia ei kannata ottaa huomioon asiakakkaan kannattavuutta laskiessa, koska oikeasta kustannuksien kohdistamisesta ei olla varmoja, jolloin se voi vääristää liikaa lopputulosta. Olemme ottaneet vielä kiinteiden kustannusten vähentämisen esille seuraavassa kaaviossa.

$$\begin{array}{r}
 \text{Asiakastulos I} \\
 - \text{ Asiakkaan osuus yleiskuluista} \\
 = \text{ Asiakasvoitto}
 \end{array}$$

Asiakastulos I voidaan pitää laskelmassa jo asiakasvoittona, sillä kiinteiden kustannusten vähentäminen voi väärentää tulokset kokonaan. Asiakaskatelaskelmasta on yritykselle useitakin hyötyjä. Asiakaskannattavuuslaskelman avulla on helppo havaita asiakaskannattavuuden ongelmakohdat. Siten ne voidaan selvittää tarkemmin ja keksiä keinoja, joilla ne pystytään parantamaan. Asiakaskatelaskelmassa ei välttämättä aina onnistuta, mutta se on kuitenkin suuntaa antava. Laskelma auttaa asiakaskannattavuuksien vertailuissa ja niiden parantamiseen tähtäävissä toimissa.

4 ASIAKASKANNATTAVUUDEN PARANTAMINEN

Kuten olemme jo tutkimuksemme aikana huomanneet, asiakas, jolla on eniten myyntiä, ei välttämättä ole kannattavin. Parhaan myyntikatteen omaava asiakaskaan ei välttämättä ole kannattava. Asiakkaan kannattavuutta tutkiessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaaseen joudutaan panostamaan. Asiakkaan palvelu vie huomattavasti yllättävän paljon organisaation voimavaroja. Tämän takia asiakkuuksien arviointi on tarpeellista. Kannattavuuden parantamista ajatellen täytyy arvioida, kuinka paljon asiakkaan palvelu kuluttaa yrityksen voimavaroja tai kuinka suuri osuus palveluista on erikoispalveluja. Näitä arvioidessa voidaan myös miettiä, onko mahdollista periä maksu näistä käytetyistä voimavaroista vai onko asiakassuhteen lopettaminen järkevin vaihtoehto. (Pellinen 2006, 227.)

Asiakaskannattavuuden parantaminen on yritystoiminnassa jatkuva kehittämisen kohde. Kannattavuuteen vaikuttavat useat tekijät, kuten myyntikate ja kustannukset. Kyseisiin tekijöihin pyritään vaikuttamaan, jotta saadaan asiakaskannattavuus parantumaan. Katetuottolaskelmien antamien tulosten perusteelle voidaan alkaa miettiä, mitä kannattavuuden parantamiseksi olisi tehtävä. On pohdittava miten kannattavista asiakkaista saisi vielä tuottavampia ja millä keinoilla kannattamattomat asiakkaat saataisiin kannattamaan. Kannattavuuden parantamiseen tähtäävässä suunnittelussa muutetaan aina yhtä tekijää kerrallaan, jolloin muut tekijät pysyvät muuttumattomina. Nämä oleelliset tekijät ovat myyntihinta, myyntimäärä sekä muuttuvat ja kiinteät kustannukset. (Eskola & Mäntysaari 2006, 36.) Tärkeää on muistaa myös asiakkaiden tyytyväisyys yrityksen toimintaa kohtaan.

Anttilan mukaan tuottavuuden parantamisella tarkoitetaan tavaroiden ja palveluiden tuottamista pienemmällä määrällä resursseja. Tavoitteena on siis saada enemmän vähemmällä. Tärkeää on, että tavaroiden ja palveluiden tuottamisessa säästetään työ- ja konetunteja sekä raaka-aineita. Kannattavuuden parantamisella puolestaan tarkoitetaan tuotteiden myymistä kalliimmalla ja työn sekä raaka-aineiden hankkimista halvemmalla. (Anttila 2008.) Jos yritys pystyy hankkimaan tuotteet halvemmalla ja myy ne samalla hinnalla kuin ennen, asiakkaasta saatu kate paranee.

Asiakaskannattavuutta parannettaessa on erityisen tärkeää, että yrityksen johto haluaa parantaa yrityksen kannattavuutta ja sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin. Omistajien on haluttava tuottoa sijoittamalleen pääomalle sekä käyttämälleen ajalle ja vaivalle. Johdon täytyy myös sitouttaa työntekijänsä jatkuvaan toiminnan kehittämiseen ja muutokseen. (Anttila 2008.) Asiakkuudet on syytä luokitella, jotta niitä voidaan johtaa kannattavasti. Asiakasryhmät voisivat olla edelleen ylläpidettävät, kehitettävät ja ongelmalliset asiakkuudet. Tärkeimpiä kannattavuuden parantamismahdollisuuksia liittyy erityisesti kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin. Näitä varten yrityksen täytyy kehittää sopivat toimenpiteet ja miettiä kannattavuuden parantamista kyseisten asiakasryhmien kohdalla. (Pellinen 2006, 229.)

4.1 Asiakslähtöisyys

Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että toimintaa kehitetään asiakaslähtöisesti. Tämä edellyttää asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden perinpohjaista tuntemista. Asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat useat tekijät, kuten asiakkaan arvot, asenteet ja kulttuuri. Eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita. Tämän vuoksi toiselle kannattaa esimerkiksi painottaa ajan säästöä, kun taas toinen arvostaa enemmän ympäristöystävällisyyttä. On tärkeää tuntea asiakkaan luonne ja mielipiteet, jotta voidaan tarjota juuri hänelle sopivaa palvelua oikealla tavalla. (Raatikainen 2008, 10 - 11.)

Asiakaskannattavuuteen liitetään usein asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Varsinkin asiakastyytyväisyydellä on merkittävä vaikutus asiakassuhteen jatkumiseen. Lyhyesti voidaan sanoa, että asiakas on tyytyväinen silloin kun asiakkaan kokemukset vastaavat hänen odotuksiaan. Asiakastyytyväisyys lujittaa asiakkaan uskollisuutta, mikä taas johtaa todennäköisimmin uusinta käynteihin asiakkuuden aikana. Tämän vuoksi asiakastyytyväisyyttä kannattaa selvittää. Helpoin tapa saada tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä on tehdä asiakkaille asiakastyytyväisyyskysely. Tyytyväisyyskyselyjä kannattaa suorittaa tasaisin väliajoin, jotta tyytymättömyyden syyt selviävät ajoissa ennen asiakkaan lähtöä. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen mahdollistaa sekä yrityksen oman toiminnan että asiakassuhteiden kehittämisen. Kyselyn antamien tulosten perusteella voidaan alkaa panostamaan yrityksen toiminnan vahvoihin puoliin ja kehittämään yrityksen heikkoja puolia. (Mäntyneva 2002, 26 - 27.)

Asiakslähtöisyyden uskotaan johtavan parempaan asiakastyytyväisyyteen. Yrityksen tulee ajatella kaikissa toiminnoissaan ensin asiakkaiden tarpeita unohtamatta kuitenkaan omaa kannattavuuttaan. Asiakslähtöiseen toimintaan ja sen kehittämiseen liittyy useita ongelmia ja haasteita. Tyypillinen virhe on yleensä se, että keskitytään vain nykyisten asiakkaiden tarpeisiin, kun pitäisi ottaa huomioon myös mahdolliset uudet asiakkaat. Yrityksen toiminnan laajenemisen ja kehittymisen kannalta uudet asiakkaat ovat erittäin tärkeitä. Myös teknologia- ja asiakaskeskeisyyden vastakkainasettelu on yleinen virhe asiakslähtöisyyden yhteydessä. Tällainen asettelu ei luo asiakasuskollisuutta yritykselle. Tärkeää on myös selvittää asiakastyytyväisyyden ja kannattavuuden yhteys. Yhteyden määrittely täytyy olla selvä, jotta päästään oikeanlaisiin ja haluttuun lopputulokseen kannattavuuden parantamisessa asiakslähtöisyyden avulla. Tyytyväi-

nen asiakas suosittelee usein yritystä lähipiirilleen, jolloin yrityksen ei tarvitse käyttää niin paljon varojaan markkinointiin saadakseen uusia asiakkaita. (Järvenpää ym. 2001, 235 – 236.)

Yritystoiminnan menestymisen kannalta tärkein motiivi, edellytys ja tavoite ovat asiakkaiden palveleminen kannattavasti. Tuotevalikoimaa ja palveluita on kehitettävä asiakkaiden tarpeita kuunnellen, mutta kuitenkin yritykselle aiheutuneet kustannukset huomioon ottaen. Kaikki palvelut olisi kyettävä laskuttamaan asiakkaalta, eli palvelut, jotka eivät kohdistu asiakkaaseen olisi supistettava mahdollisimman vähiin. Niitä palveluita, joita asiakkaat käyttävät, tulisi kehittää mahdollisimman paljon muistaen kuitenkin kustannustehokas toiminta. (Lehtonen 2004, 105.)

Asiakaslähtöisyys koostuu pääasiassa kolmesta perusosasta, jotka ovat asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, informaation tuottaminen asiakkaiden tarpeista ja johdonmukainen toiminta tarpeiden tyydyttämisessä. Ensinnäkin perehdytään yksityiskohtaisesti siihen, mitä kukin asiakas tarvitsee ja panostetaan tarpeiden tyydyttämiseen. Asiakkaat arvostavat suuresti yrityksen kykyä huolehtia asiakkaidensa tarpeista yksilöllisesti. Varsinkin jos kyseessä on yritysasiakas, tulisi ottaa huomioon myös hänen toimialansa. Tämä piirre liiketoiminnassa on nykyaikana korkeassa asemassa ja kilpailunkin kannalta kannattaa ottaa se huomioon ja pohtia kehittämiskeinoja. (Lotti 2001, 72.) Tämä keino on pitkällä tähtäimellä paras tie kannattavuuden parantamiseen yritystoiminnassa. Palveluun tyytyväinen asiakas ei vertaile hintoja ja vaihda kilpailevaan yritykseen vain niiden vuoksi.

Toisena elementtinä on informaation tuottaminen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tämä informaatio hyödynnetään ja kamalla se läpi organisaation. Kyseisellä tavalla varmistetaan, että jokainen yrityksen työntekijä paneutuu asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja ovat tietoisia keinoista, joilla saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Näin taas edesautetaan yrityksen kannattavuutta. Kolmas keino asiakaslähtöisyyteen onkin juuri se, että informaation tuottamisen avulla saadaan johdonmukainen ja koordinoitu toiminta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Jokainen yritys on jollain tapaa niin sanottuja asiakaslähtöisiä yrityksiä. (Järvenpää ym. 2001, 237.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on yrityksen menestyksen ydinkohta varsinkin palveluyrityksissä. Tämän mallin saavuttamiseen vaaditaan johdonmukaista johtamista, voimavarojen suuntaamista ja pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli vaikuttaa asiakaskannattavuuteen huomattavasti. Se luo kilpailuetua, jota on vaikea matkia, koska kyseessä on vaikeasti kopioitava toimintakulttuuri. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25.)

4.2 Asiakaskohtaisten kustannusten pienentäminen

Kannattavuutta voidaan parantaa useilla eri keinoilla. Tavallisimpia ovat myyntihinnan nostaminen sekä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten pienentäminen. Myyntihinnan nostaminen ei kuitenkaan johda aina kannattavuuden parantumiseen, sillä myyntimäärät usein vastaavasti pienenevät hintojen noustua. Nykyaikana kilpailu on niin kovaa, että asiakkaat löytävät nopeasti toisen yrityksen, joka tarjoaa vastaavan tuotteen halvemmalla. (Eskola & Mäntysaari 2006, 36.) Tällaisissa tilanteissa yritykset kilpailevat hyvällä ja asiantuntevalla palvelulla.

Asiakaskannattavuuden parantamiseksi yleensä on pyrittävä muuttamaan yrityksen toimintatapoja. Yleensä asiakkaiden tappiollisuus aiheutuu suurista palvelukustannuksista tai alhaisesta myyntikatteesta. Tällaisessa tilanteessa palvelukustannuksia tulisi saada pienennettyä tai hinnoittelu muutettua siten, että myyntikate paranee. Asiakaskannattavuuden parantamiseksi edullisin tilanne olisi päästä win-win tilanteeseen. Yritys hyötyy tilanteesta ja näin myös asiakas. Tilanne muuttuisi myös asiakkaan kannalta kannattavampaan suuntaan. (Järvenpää ym. 2001, 246.)

Yrityksen kannattaa pohtia keinoja, joilla se saa pienennettyä muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia. Tällöin tulojen suhde menoihin kasvaa ja asiakkaan kannattavuus paranee. (Tomperi 2005, 36.) Oman toiminnan kehittämisen ja tehostamisen lisäksi tulee ottaa huomioon myös suhteet tavarantoimittajiin. Erityisesti hankintahintoja ja hankintatapoja kannattaa pohtia. Yrityksen tulisi koko ajan seurata, mistä se saisi hankittua tuotteet kaikista edullisimmin. Yrityksen ostotehtävissä toimivat henkilöt ovat tässä suuressa asemassa, joten heidän koulutukseensa kannattaa panostaa. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.) Myyntihinnan voi pitää samana, jolloin myyn-

nin määrä ei muutu, mutta tuotteen kate silti paranee hankintahinnan laskiessa (Tomperi 2005, 36).

Suurin osa asiakkaan aiheuttamista kustannuksista kertyy tuotteiden välittömistä kustannuksista. Jos asiakas ostaa matalakatteisia tuotteita, hänen myyntikatteensa on sen verran huono, että sillä ei pystytä kattamaan asiakkaan aiheuttamia muita kustannuksia. Tämän vuoksi asiakkaille kannattaa markkinoida ja myydä tuotteita, joita pystytään myymään hyvällä katteella. Tällöin hyvällä myyntikatteella pystytään korvaamaan muut asiakkaan aiheuttamat kustannukset, jolloin kannattavuus paranee. Osa asiakkaista vaatii yritystä tilaamaan tuotteita, jotka eivät kuulu normaalisti yrityksen valikoimaan. Pienien erien tilaaminen on yritykselle kallista, joten kannattaa miettiä, onko asiakas tällaisen palvelun arvoinen. Mikäli kyseessä on uskollinen ja pitkäaikainen asiakas voidaan ylimääräisiä tilauksia harkita. Tällöin kannattaa kuitenkin tehdä asiakkaan kanssa sopimus, jonka mukaan asiakas sitoutuu ottamaan tuotteen vastaan eikä se jää yritykselle.

Monet asiakkaat tilaavat tuotteita pienissä erissä. Tällaiset pienet kertatilaukset aiheuttavat turhia kustannuksia yritykselle, kun jokainen pieni tilaus täytyy käsitellä ja laskea erikseen. Tällaisesta tilanteesta kärsii myös asiakas, sillä asiakkaalle on vaikea antaa alennuksia hänen aiheuttamien suurien kustannusten vuoksi. Jos tilaukset tehdään isoina määrinä, on helpompaa antaa alennusta asiakkaalle tuotteista, jolloin myös asiakas hyötyy. (Järvenpää ym. 2001, 254.) Monesti asiakas, joka tilaa suuria erinä harvemmin on kannattavampi kuin sellainen asiakas, joka tilaa usein pieniä erinä, vaikka myyntimäärät olisivatkin samat.

4.3 Toiminnan laadun parantaminen

Plusbox Yritysvalmennus ohjaa yrityksiä parantamaan asiakkaidensa kannattavuutta saamiensa asiakaskannattavuuslaskelmien pohjalta. PlusBox Yritysvalmennus jakaa kehitystyön pääryhmiin, joihin kaikkiin yritysten tulisi perehtyä ja miettiä tilannetta oman yrityksen kohdalla. Tärkeää kehitystyössä on, että yritykset pohtivat kriittisesti omia toimintojaan ja pyrkivät lisäämään tehokkuutta. Kannattavan toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että yrityksen toiminta, palvelut ja tuotteet vastaavat valittujen asiakassegmenttien odotuksia. Oikeanlainen tuotevalikoima ja hyvä palvelu ovat elin-

tärkeitä asioita yrityksen kilpailussa menestymisen kannalta. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.)

Toiminnan laadun parantamisessa oleellinen osa on palvelun laadun kehittäminen. Kehittämisprosessissa tulee tarkastella palvelutilannetta asiakkaan silmin ja kehittää toimintoja, jotka helpottavat asioimista ja tekevät siitä mahdollisimman sujuvan ja miellyttävän. Varsinkin palveluyrityksessä täytyy miettiä tilannetta siten, miltä yrityksen toiminta näyttää sen asiakkaista. Palvelua tarjotessa on seurattava, onko toimitusaika kohtuullinen ja laatuvirheet eliminoitu. Myös asiakkaalle on annettava hyvä kuva toimituksesta ja sen varmuudesta, välttääkseen kaikki mahdolliset reklamaatiot ja palautukset. (Alhola & Lauslahti 2006, 135.) Viimeistään palvelutilanteen loppuvaiheessa täytyy varmistaa, että palvelutapahtuma sujui asiakkaan odotusten mukaan. Tässä vaiheessa on vielä hyvin aikaa korjata tapahtuneet virheet, sillä jälkikäteen virheiden korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa ja kalliimpaa. Kuitenkin on muistettava koko ajan, että aivan kaikkia asiakkaan toiveita ei voida toteuttaa, jos niistä aiheutuu liikaa ylimääräisiä kustannuksia yritykselle.

Palvelun laadun heikkeneminen voi johtaa myynnin laskuun. Sillä usein asiakkaat päättävät siirtyä kilpailijalle, joka tarjoaa parempaa palvelua. Heikon palvelun voi yrittää korvata alhaisemmilla hinnoilla. Näin asiakas voi valita edullisen hinnan ja hyvän palvelun väliltä. Asiakkaat voivat asettaa etusijalle joko palvelun tai hinnan. Asiakkaat ovat tällöin joko palvelutietoisia tai hintatietoisia. (Andersson ym. 2001, 182.) Hinnalla kilpailu on kuitenkin vaikeaa, sillä hintoja on yleensä vaikea pudottaa niin paljon, jotta se menisi hyvän palvelun edelle. Yritykselle edullisempaa on kilpailulla hyvällä palvelulla kuin alhaisilla hinnoilla, sillä palvelu on persoonallisempi kilpailukyky, joka tekee vaikutuksen asiakkaaseen.

Henkilökunnan rooli on palvelun onnistumisen kannalta erittäin tärkeä. Henkilökunnan tulee olla asiallinen ja kohtelias. Asiakaspalvelijan palvelualttius tuo asiakkaalle hyvän mielikuvan yrityksen toiminnasta. Asiakas odottaa, että häntä palvellaan ja otetaan huomioon sekä ilmaistaan asiat selkeästi. Perussääntö on se, että henkilökunnan käyttäytymisen tulisi olla sellaista, että asiakas ei sitä juurikaan pane merkille muutoin, kun jälkikäteen. Kaupasta lähdettäessä asiakkaalle täytyy jäädä kuva, että asiointi henkilökunnan kanssa oli luotettavaa ja miellyttävää. (Rope 2003, 92.)

Asiakkaan mielipide palvelun laadusta muodostuu monesta eri tekijästä. Palvelun tarjoajan tulee olla pätevä ja ammattitaitoinen, mikä lisää asiakkaan luottamusta. Asiakkaan luottamusta lisää myös uskottavuus ja turvallisuus. Asiakkaan tulee uskoa, että yritys ajattelee hänen tarpeitaan ja tarjoaa palveluja, joista asiakas hyötyy eniten. (Risänen 2005, 257.) Henkilökunta vaikuttaa paljon yrityksen imagoon. Ylimielinen ja piittaamaton käytös antaa huonon kuvan asiakkaille ja saa ne jopa näin hakeutumaan toisiin myymälöihin. Henkilökunta vaikuttaa huomattavasti toiminnan laatuun, joten tällöin on mietittävä, onko yrityksessä sopivia työntekijöitä. Valitettavasti ihmiset harvoin huomaavat hyvää palvelua, mutta huonosta palvelusta kerrotaan eteenpäin ja vaihdetaan asiointi kilpailevaan yritykseen.

Myyjillä on myös tärkeä osa asiakaskannattavuuden parantamisessa. Heidän tulee ohjata asiakkaita ostamaan sellaisia tuotteita, joiden valmistaminen on yritykselle edullista ja mistä yritys saa mahdollisimman hyvän katteen. Totta kai tärkein asia on kuunnella, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee, mutta asiakasta miellyttääkseen ei kannatta koskaan myydä palveluita tai tuotteita, joiden valmistaminen tulisi yritykselle kalliiksi. Osa kannattamattomista asiakkaista on sellaisia, jotka vaativat liian paljon palvelua verrattuna ostojen määrään. Tällaisissa tilanteissa yrityksen tulee miettiä, kuinka paljon sillä on varaa panostaa kyseisen asiakkaan palveluun ja kuinka paljon se pystyy ottamaan huomioon asiakkaan erityistoiveita. Mikäli asiakkaan vaatimusten taso on liian korkea, tulee yrityksen muuttaa asiakkaan ostokäyttäytymistä yritykselle ja asiakkaalle itselleen kannattavammaksi ja helpommaksi. (Anttila 2008.) Tällöin asiakkaan kannattavuus paranee kehittämällä samalla koko yrityksen toiminnan kannattavuutta.

Asioimisen helpottamiseksi kannattaa ottaa huomioon henkilökunnan lisäksi myös parkkipaikat, liikkeen siisti julkisivu ja aukioloajat. Palvelun on oltava helposti saatavilla, jotta asiakkaalle on vaivatonta tulla sen luokse. Esimerkiksi ahtaat parkkipaikat ja huonot aukioloajat antavat huonon kuvan yrityksestä heti alkuun. Palvelun aikana asiakkaat arvostavat hyvää liikkeen valaistusta ja ilmastointia. Asiakkaat kiinnittävät myös huomiota liikkeessä vallitsevaan ilmapiiriin ja henkilökunnan asenteisiin. (Anttila 2008.) Kaikki nämä seikat vaikuttavat asiakkaan muodostamaan mielipiteeseen toiminnan laadusta.

4.4 Kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen

Yrityksen kannattavuuden parantamista ajatellessa useimmiten tulee mieleen panostaa kannattaviin asiakkaisiin. Yleisin toimenpide on juuri se, että panostetaan kannattaviin asiakasryhmiin ja karsitaan pois kannattamattomia asiakkaita, koska luullaan kannattamattoman asiakkaan olevan täysin hyödytön. Tärkeää olisi kuitenkin muistaa, että kannattamattomuus voi olla joskus hetkellistä. Nykytilanteesta ei välttämättä saa kuvaa asiakkaan pitkäaikaisesta kannattavuudesta. Kannattamaton asiakas voi olla tulevaisuudessa suuriasiakas, vaikka nykytilanne ei siltä näyttäisikään. Tämän perusteella on siis tärkeää pitää hyvää huolta asiakassuhteista ja panostaa niihin, vaikka alku näyttäisikin huonolta. Pitkällä tähtäimellä kannattamattomat asiakkaat voivat koitua eduksi yritykselle. Tällaisia asiakkaita on hyvä seurata kannattavuuskehityksen pohjalta. Asiakkaan käyttäytymisestä saadaan paljon tietoa ja myös varmuutta siihen, kannattaako tulevaisuudessa asiakassuhdetta edes ylläpitää. Toisaalta yrityksen täytyy tällöin harkita sitä, onko kannattamaton asiakas edes sillä tavalla arvokas, että sen kautta saadaan tietoa asiakkaan käyttäytymisestä tai kilpailijoiden toimenpiteistä. (Järvenpää ym. 2001, 252 - 253.)

Kannattamattomista asiakkaista voi olla hyötyä myös siten, että niillä on positiivisia vaikutuksia muihin asiakkaisiin. Yleensä asiakkailla on toisiinsa kytkentöjä, sillä nykyään verkostoituminen ja asiakkaiden yhteistyö on todella yleistä. Tämän takia asiakkaita täytyy kohdella yhtenä asiakaskokonaisuutena. Kannattamattoman asiakkaan asiakassuhteen päättymisen voi siis johtaa siihen, että kannattavien asiakkaiden myynnin osuus vähenee. Kannattamattomat asiakkaat ovat myös erittäin hyvä tiedonlähde kilpailijoista. Yleensä heiltä saadaan sellaista tietoa, mitä muuten on vaikea hankkia. Tämänkään takia kyseisistä asiakkaista ei kannata luopua. (Järvenpää ym. 2001, 252 - 253.)

Asiakkaasta luopuminen johtaa yleensä siihen, että tilalle täytyy saada uusi. Niin uusi-
en kuin entistenkin asiakkaiden hankkiminen on kallista. Entisen asiakkaan hankkiminen takaisin on yleensä yhtä kallista yritykselle kuin uuden hankkiminen, mutta sitäkin kannattaa yrittää, mikäli vanha asiakassuhde on kehittämiskelpoinen. Yrityksen täytyy laatia paljon eri houkutteita, jotta saadaan uusia asiakkaita tai entiset palaamaan takaisin. (Asiakas on tärkein 2008.) Yleensä näitä houkutteita ovat hinnanalennukset tai

vastaavat tarjoukset. Tämä käy kalliiksi yritykselle, joten edullisempaa ja kannattavampaa on pitää nykyiset asiakkaat. Kannattamattomia asiakkaita on hyödyllisintä kehittää niin, että niistä saataisiin kannattavia. Kannattamattomiin täytyy panostaa yhtä paljon kuin kannattaviin asiakkaisiin. (Järvenpää ym. 2001, 252.) Jos yrityksen asiakas siirtyy kilpailijalle, kannattaa sitä yrittää houkutella takaisin, mutta tässäkin on mentävä raja. Asiakkaalle ei voi tarjota ihan mitä tahansa, jotta se saataisiin takaisin. Yritykselle tulee kalliiksi, jos se rupeaa houkuttelemaan asiakkaita takaisin suurilla hinnan alennuksilla tai poistamalla kustannuksia, joista asiakas on aiemmin maksanut.

Kannattamattomasta asiakkaasta ei kuitenkaan saada kannattavaa vain yrityksen oman toiminnan kehittämisen avulla vaan myös asiakkaan ostokäyttäytymisen tulee muuttua. Yrityksen toimintaprosessia ja ehtopolitiikkaa on kehitettävä niin, että siitä on hyötyä sekä yritykselle että asiakkaalle. Muutos on mahdollinen vain, jos asiakas itse hyötyy siitä. Uusia yritykselle kannattavampia toimintatapoja tulee perustella asiakkaalle niin, että asiakas huomaa hyötyvänsä rahallisesti ja pitää muutosta perusteltuna. (Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita 2008.) Yrityksen kannattaa ottaa käyttöön kehittämismalli, jos se haluaa todella panostaa kannattamattomiin asiakkaisiin ja tehdä niistä kannattavia. Mallin avulla luodaan määrätietoinen toimintamalli, jonka avulla edistetään hankkeen onnistumismahdollisuutta. Kehittämismalli on viisivaiheinen, jonka keskeinen sisältö rakentuu lähtötilanteen selvitykseen, tavoitetilan määrittelyyn, kehittämisen toteutustapaan, kehittämistoimiin ja seurantaan sekä arviointiin. (Mäntyneva 2001, 112.)

Lähtötilannetta selvittäessä ensisijaista on selkeyttää nykytilanne ja mahdollinen kehittämistarve. Nykytilanteen selvittämisen myötä on helpompaa ottaa kantaa, onko yrityksen toiminnassa jokin vikana, kun asiakkaat ovat kannattamattomia. Asiakaskannattavuuden yhteydessä tämä tarkoittaa, että selkeytetään asiakaskannattavuuden nykyhetken käytänteitä ja arvioidaan, voidaanko niitä kehittää hoitaen kannattamattomia asiakkaita. Tästä seuraava vaihe on tavoitteiden määrittäminen. Yrityksen kannattaa luoda selkeät ja yhdensuuntaiset tavoitteet, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Mikäli tavoitteita ei pystytä selkeästi määrittämään, henkilökunta turhautuu äkkiä tiedottomuuden takia. Jos yritys ei määrittele tarpeeksi hyvin keinoja, joilla se lisää asiakaskannattavuutta, se tuskin niihin pääsee. Asiakaskannattavuuden tavoitteet voivat

kohdistua taloudelliseen ja toiminnalliseen suorituskykyyn sekä toteutuksen aikatauluun. (Mäntyneva 2001, 112.)

Kun yritys on selvittänyt nykytilanteen ja tavoitteet, on mahdollista aloittaa kehittämisen suunnittelu. Tässä vaiheessa eritellään kehittämisvaihtoehtoja ja suunnitellaan kuinka päästäisiin nykytilasta tavoitetilaan. Asiakaskannattavuuteen liittyvät osa-alueet ovat melko laajoja, joten kehittäminen on järkevintä aloittaa yhdestä osa-alueesta. (Mäntyneva 2001, 113.) Esimerkiksi asiakas voi olla kannattamaton monesta eri syystä. Se voi vaatia liikaa palvelua, tarjonta ei täsmää asiakkaan tarpeisiin ja asiakas ostaa vähäkatteisia tuotteita. Tässä tilanteessa yhtä ongelmaa muuttaessa voidaan kehittää samalla kahta muuta ongelmaa. Asiakkaan ostokäyttäytymistä muuttamalla siten, että se ostaa parempikatteisia tuotteita saadaan muokattua kaikki ongelmat pois. Asiakas ei välttämättä vaadi enää ylimääräisiä palveluja, tarjonta on kohdallaan ja tuotteista, joita hän ostaa, saadaan parempi kate.

Edellä mainittua esimerkkiä voidaan pitää jo kehitystoimena. Asiakaskannattavuuden kehittämisen yhteydessä on tärkeää selvittää kaikki yksityiskohdat alusta loppuun. Tämän jälkeen pystytään vasta suunnittelemaan tarkemmin erilliset toimenpiteet, joiden avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Tärkeää on edetä pienin askelin ja muuttaa yhtä epäkohtaa kerrallaan. Kehittämistoimenpiteiden aikana ja myös sen jälkeen täytyy seurata ja arvioida, kuinka kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen onnistui. Asiakaskannattavuutta täytyy koko ajan kehittää ja tuloksista tulee oppia. Toiminnan pitää kehittyä ajan mukana, koska se ei voi toimia samalla tavalla vuodesta toiseen. Aina on keksittävä uusia keinoja, joilla kehitetään kannattamattomia asiakkaita saaden niistä mahdollisesti kannattavia. (Mäntyneva 2001, 115 - 116.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusta aloitettaessa tulee päättää, käytetäänkö tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää vai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Nämä menetelmät eroavat toisistaan huomattavasti, joten järkevintä on valita pääasialliseksi menetelmäksi vain toinen. Toista tutkimusmenetelmää voi kuitenkin käyttää lisänä. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen ollessa päätutkimusmenetelmä

voidaan haastatteluun liittää pienimuotoinen määrällinen mittaus. (Metsämuuronen 2001, 64.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvaa ilmiöiden laajuutta, yleisyyttä sekä jakaa ihmisiä ryhmiin esimerkiksi mielipiteen perusteella. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee ilmiöitä tieteen yleisen logiikan mukaisesti sekä tähtää mahdollisimman oikeisiin ja luotettaviin tuloksiin. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittamiseen, jonka avulla saadaan lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto. (Vilpas 2007.) Tutkimusaineisto valitaan tutkimusongelman ja kohderyhmän ominaispiirteiden mukaan. Tutkimusaineisto voidaan hankkia useilla eri keinoilla. Tiedot voidaan koota muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista tai tiedot voidaan kerätä itse esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. (Heikkilä 2004, 18.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville tutkittavaan asiaan tai ilmiöön liittyviä koko kohdejoukkoa koskevia tietoja ja pohtia havaintojen yleistettävyyttä. Tämä onkin yksi oleellisimmista kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroista, sillä laadullisessa tutkimuksessa tulokset kertovat tietystä ennalta määritellystä kohdejoukosta ja tarkoituksena ei ole yleistää tuloksia koskemaan muita kohdejoukon ulkopuolella olevia ryhmiä. On muistettava, että määrällisestä aineistosta laskettuja taulukoita ja tunnuslukuja voidaan pitää käyttökelpoisina tuloksina vasta sen jälkeen, kun ne on tulkittu niiden käsitteiden avulla, joita alun perin oli tarkoitus mitata. Määrällinen aineisto siis muuttuu tutkimuksen lopussa laadulliseksi. (Aki Taanila 2009.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä kannattaa valita silloin, kun halutaan tutkia jonkun tapahtuman yksityiskohtaista rakennetta, eikä niinkään yleisluontoista jakaantumista. Kvalitatiivinen tutkimus on oikea valinta myös silloin kun halutaan selvittää jonkun yksittäisen toimijan merkitystä. Luonnollisia tilanteita tutkittaessa käytetty menetelmä on usein laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tulee valita myös silloin kun tutkitaan tapausten syy-seuraussuhteita ja tilanne on sellainen, että tutkiminen kokeen avulla ei onnistu. (Metsämuuronen 2000, 14.)

Käytämme opinnäytetyössämme laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimme yhden tietyn yrityksen asiakaskannattavuutta, eikä tarkoituksenamme ole yleistää tutkimustuloksia koskemaan muita yrityksiä. Aineistomme on koottu tiet-

tyjen ennalta määriteltyjen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä eivätkä saamamme tulokset koske muita tutkimuksen ulkopuolella olevia yrityksen asiakkaita. Tutkimuksemme on tapaustutkimus, joka on yleisin kvalitatiivinen tutkimuksen muoto.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen tutkimus selventää yrittäjälle sen asiakkaiden tuntemuksia, odotuksia ja käyttäytymistä. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on sekä hyviä että huonoja ominaisuuksia. Hyvänä ominaisuutena voidaan pitää sitä, että se on erittäin joustava, sillä tutkimuksen sisältöä voidaan muuttaa vielä tutkimuksen aikana tarvittaessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkous puolestaan on, että sen tuloksia ei voida yleistää muihin ryhmiin, vaan ne sopivat vain tutkittuun kohderyhmään. (Tietoa tutkimusmenetelmistä 2008.)

Ennen kvalitatiivisen tutkimuksen aloittamista täytyy pohtia tarkoin millainen otos tutkimukseen otetaan. On tärkeää miettiä ketä valitaan tutkimukseen ja minkä kokoinen otos on järkevintä työmäärän ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Henkilöitä tai yrityksiä ei siis valita satunnaisotoksena kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa vaan niiden osallisuutta pohditaan tarkkaan. Yleensä tutkimuksen tilaaja eli toimeksiantaja kertoo tutkijalle, kenestä ja mistä asioista se haluaa tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoskoko on usein hyvin pieni verrattuna kvantitatiivisen tutkimuksen otoskokoon. Yleensä tutkimukseen otetaan korkeintaan muutamia kymmeniä kohteita. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Tämän takia valitun kohderyhmän ei tarvitse olla kovin suuri luotettavan lopputuloksen saamiseksi. Tavoitteena on kerätä kattava aineisto pienestä kohderyhmästä ja ymmärtää yhtä tiettyä tutkimuskohdetta eikä tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. (Hirsjärvi ym. 2004, 170 - 171.) Tämän vuoksi kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä onkin hyvä tapa selvittää jonkin yrityksen toimintaan liittyviä asioita.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmisiä tiedon keräämisen apuna, sillä tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittalaitteilla mitattuihin arvoihin.

Tässä etuna on, että ihminen pystyy mukautumaan muuttuvaan tilanteeseen tavoitteen ja toimintatapojen muuttuessa tutkimuksen aikana. Usein laadullisissa tutkimuksissa ei ole tarkkaan määriteltyjä kysymyksiä ja tavoitteita, jotka tutkija olisi itse määrittänyt, vaan tutkimus elää koko ajan saadun aineiston perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Tutkimukseen voidaan siis ottaa uusia asioita ja jättää pois epäoleellisia seikkoja mikäli niitä ilmenee tutkimuksen aikana. Ihmisiä haastatteleamalla saadaan huomattavasti luotettavampia tuloksia verrattuna siihen, että ihminen täyttää itsenäisesti lomakkeen. Valmiissa lomakkeissa voi nimittäin ilmetä kysymyksiä, joita tutkimukseen osallistuva henkilö ei välttämättä ymmärrä tai ymmärtää väärin. Tällaisessa tilanteessa henkilön on vaikea pyytää neuvoa ja väärinymmärrys voi vääristää lopullisia tuloksia.

Kvalitatiivisen tutkimuksen voi toteuttaa käyttämällä useita erilaisia tutkimustapoja. Tavoista voi valita yhden tai niitä voi yhdistellä tutkimuksen etenemisen mukaan. keskeisimmät tutkimusmenetelmät ovat havainnoiminen, tekstianalyysi, haastattelu ja litteointi. Havainnointia käytetään hyväksi myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi ennen varsinaisen tutkimuslomakkeen laatimista. Laadullisessa tutkimuksessa havainnointi on puolestaan yksi tärkeimmistä tutkimuksen toteutuksen muodoista. Myös haastattelun käytössä on eroja kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat strukturoituja ja ne esitetään ryhmälle, joka on valittu satunnaisotoksen avulla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat usein avoimia ja ne esitetään tarkasti valitulle kohderyhmälle. (Metsämuuronen 2001, 14.)

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän takia tutkimusten luotettavuutta täytyy tutkia. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimistapoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.) Luotettavuutta mietittäessä tutkitaan aineiston kooka, laatua ja keräämistapaa. Aineiston koon on oltava sopiva tutkimusongelmaan nähden. Liian suuri aineisto on sen verran työläs käsitellä ja pieni otos ei välttämättä anna oikeaa kuvaa tilanteesta, jolloin saadut tulokset eivät ole todenmukaiset. (Lempiäinen ym. 2008, 245.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa useilla eri keinoilla. Tutkimuksessa täytyy käyttää edustavia vastaajia eli vastaajia, jotka kuuluvat tutkittavaan

ryhmään. Kohderyhmän ulkopuoliset vastaajat vääristävät saatuja tuloksia. Tutkijan on oltava tarkkana koko tutkimuksen ajan, että hänen oma mielipiteensä ei näy tuloksista vaan tulokset koostuvat vain ja ainoastaan vastaajien mielipiteistä. Usein tutkimuksissa esiintyy poikkeavia tapauksia ja mielipiteitä, joten on muistettava, että niitä ei saa sivuuttaa vaan myös ne on käsiteltävä. Saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina jos tutkimuksesta saadaan sama tulos eri kerroilla tai jos kaksi tutkijaa saa saman tuloksen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tutkimuksen eri vaiheista. Tutkijan täytyy kertoa tarkasti aineiston hankinnasta ja mahdollisista aineistossa olevista virheistä. Tulosten analysoinnissa tutkijan tulee perustella lukijalle kaikki mielipiteensä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186.)

Jokaisesta tutkimuksesta on hyvä tehdä lopuksi raportti, joka palautetaan toimeksiantajalle. Kvalitatiivinen tutkimusraportti on sanallinen, jäsenelty ja kaavioiden avulla perusteltu kuvaus asioista, joita on saatu selville. Tuloksia myös analysoidaan ja tulosten perusteella esitetään toimeksiantajalle toimenpidesuosituksia, joiden avulla saadaan kehitettyä toimintaa. (Kvalitatiivinen tutkimus 2008.)

5.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistoa hankittaessa tulee olla tarkkana, että saatu aineisto vastaa asetettuun tutkimusongelmaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma muuttuu usein tutkimusprosessin aikana, joten aineiston on katettava myös nämä uudet tavoitteet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei tarvitse kerätä koko aineistoa kerralla, vaan aineistoa voidaan kerätä myös tutkimuksen varrella tutkimuksen muuttuessa. (Pihlaja 2004, 148.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on kerätä sisällöllisesti laaja aineisto eikä niinkään määrällisesti suurta. On tärkeää, että saadaan haastattelun avulla syvällisiä vastauksia, jolloin vastausten lukumäärällä ei ole kovin suurta merkitystä. Tietenkin tutkijan omilla taidoilla on merkitystä siinä, saako hän aineistosta kaiken mahdollisen tiedon irti vai käsitteleekö hän vastauksia vain pintapuolisesti. (Vilkkä 2005, 109.)

Kvalitatiiviseen tutkimukseen tarvittavaa aineistoa voidaan kerätä useita eri tapoja hyväksikäyttäen. Useimmissa tapauksissa tutkija kerää itse oman tutkimusaineistonsa,

mutta muidenkin keräämää aineistoa voi käyttää hyväkseen. Valmiin aineiston käyttö on hyvä tapa, jos aineistoa ei jouduta muokkaamaan kovin paljon. Joskus valmista aineistoa joudutaan käsittelemään niin paljon ennen käyttöä, että sen luotettavuus kärsii. Tästä johtuen oman aineiston kerääminen on empiirisessä tutkimuksessa paljon parempi ja luotettavampi vaihtoehto. (Hirsjärvi ym. 2004, 175.)

Hirsjärvi ym. (2004,175) puolestaan kannattavat myös valmiiden tietokantojen käyttöä, kunhan niiden luotettavuutta ensin tutkitaan. Täysin valmista aineistoa on vaikea löytää, joten parhain tapa on etsiä omaa aineistoa ja yhdistää siihen jo aiemmin kerättyjä valmiita tietoja. Ennen oman ja valmiin aineiston yhdistämistä tulee valmista aineistoa muokata omaan aineistoon sopivaksi. Valmiita aineistoja käytetään kuitenkin aika vähän tutkimuksissa, mikä johtuu monista asioista. Useimmissa tapauksissa tutkija ei edes tiedä, että valmiita aineistoja olisi saatavilla tai hän pitää niiden muokkamista työläänä. Valmiin aineiston luotettavuutta joudutaan perustelemaan monessa tapauksessa niin paljon, että on helpompi koota aineisto itse. Yksi syy valmiiden aineistojen käyttämättömyyteen on se, että monet tutkijat haluavat suorittaa tutkimuksensa itse alusta loppuun ja vierastavat tämän takia valmiiden aineistojen käyttöä. (Hirsjärvi ym. 2004, 175, 178.)

Kvalitatiivisen aineiston hankinnassa suositaan tapoja, joissa tutkittavien mielipiteet ja ajatukset pääsevät parhaiten esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Teemahaastattelu on yleisin tapa kerätä aineistoa kvalitatiivista tutkimusta varten. Teemahaastattelu on eräänlainen keskustelu, jossa edetään tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla. Se on kuitenkin vapaamuotoisempi kuin tavalliset haastattelut. (Eskola & Vastamäki 2001, 24, 33.) Teemahaastattelua valmistellessa laaditaan etukäteen muutama kysymys ja luodaan lisää kysymyksiä haastattelun aikana. Kysymysalue on määritelty pääpiirteissään jo ennen haastattelua, mutta se pystyy elämään myös haastattelun aikana saadun aineiston mukaan. Teemahaastatteluun ei yleensä valita kovin montaa haastateltavaa vaan vastaajien määrä on melko pieni. Avointen kysymysten avulla saadaan syvällistä tietoa vastaajien mielipiteistä ja ajatuksista. Teemahaastattelu vaatii paljon työtä ja tutkijan syvällistä paneutumista asiaan. Tämän takia suurta otoskokoa ei suositeta tutkimuksessa. (Metsämuuronen 2001, 43.)

Käytämme omassa tutkimuksessamme apuna Yritys X:n asiakasrekisteriä, jonka saimme Yritys X:n päälliköltä. Asiakasrekisteriin on tallennettu asiakkaiden ostokäyttäytyminen. Tiedot on otettu vuodelta 2008 ja laskemme asiakaskannattavuutta koko vuodelta. Asiakasrekisteristä selviää esimerkiksi seuraavat tiedot: Asiakkaan henkilökohtaiset tiedot, ostot ja tuotekustannukset. Muut kustannukset, kuten laskutus, asiakaskäynnit, tarjoukset, keräilyt ja kuljetusveloitukset, selvitimme joko päällikön kautta tai laskimme itse. Asiakaskäyntien aiheuttamat kustannukset selvitimme teemahaastattelussa, jonka kävimme Yritys X:n päällikön kanssa maanantaina 23.2.2009. Aiheena olivat hänen tekemiensä asiakaskäyntien lisäksi asiakkailta perittävät kuljetusveloitukset. Teemahaastattelun aiheet on tarkemmin esitelty liitteessä 1. Keräilystä aiheutuneet kustannukset selvitimme itse seuraamalla Yritys X:n toimintaa 23.2 - 27.2.2009. Mittasimme jokaisen keräilyn keston ja laskimme kuinka paljon keräilyt maksavat Yritys X:lle vuoden aikana.

6 AVAINASIAKKAIDEN KANNATTAVUUS

Toimeksiantajamme on kaupan alalla toimiva yritys, joka on kiinnostunut asiakaskannattavuudestaan. Tehtävänämmme on selvittää yrityksen avainasiakkaiden kannattavuuksia. Selvitämme ketkä näistä asiakkaista ovat kannattavia ja koituuko kyseisistä asiakkaista sellaisia kustannuksia, joita saataisiin pienennettyä tai poistettua kokonaan, jotta asiakkaiden kannattavuus paranisi entisestään. Erittäin mielenkiintoisena Yritys X piti tietoa, onko yrityksellä asiakkaita, joista koituu turhia kustannuksia. Toimeksiantajamme on myös selvittää, onko yrityksellä sellaisia asiakkaita, joilta ei peritä maksua kaikista palveluista tai koituuko heistä kustannuksia, joita voitaisiin pienentää huomattavasti tai jopa voitaisiin poistaa kokonaan. Mietimme myös työmme aikana, onko mahdollista muuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymistään, jos löydämme epäkohtia. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä tarkkaa tietoa asiakaskannattavuuksista, joten tehtävänämmme on selvittää, onko esimerkiksi tähän asti kannattavimmaksi luultu asiakas todella kannattavin vai onko kannattavin asiakas joku toinen. Saatuamme tuloksia pohdimme niiden pohjalta jatkotoimenpiteitä.

Työssämme on kaksi ostokäyttäytymiseltään erilaista asiakasryhmää, jotka ovat noutoasiakkaat ja keräilyasiakkaat. Noutoasiakkaat keräävät myymälästä itse haluamansa

tuotteet ja kuljettavat ne perille omin avuin. Keräilyasiakkaiden kanssa Yritys X on tehnyt sopimuksen, jonka mukaan Yritys X:n työntekijät keräävät tuotteet valmiiksi asiakkaan lähettämän tilauksen perusteella ja ulkopuolinen kuljetusyritys vie tuotteet perille. Muutama asiakas on tehnyt sopimuksen, jonka mukaan Yritys X:n työntekijät keräävät tuotteet tilauksen mukaan ja asiakas noutaa itse valmiiksi kerätyt tuotteet.

Laskennan kohteena olevat asiakasryhmät aiheuttavat erilaisia kustannuksia, joten käsittelemme ryhmät erikseen. Molemmille asiakasryhmille kohdistetaan asiakaskäynteistä ja laskutuksesta koituvat kulut. Noutoasiakkaille kohdistamme pelkästään edellä mainitut kustannukset, mutta keräilyasiakkaista koituu näiden lisäksi huomattavasti enemmän kustannuksia. Keräilyasiakkaille lisätään keräilykulut sekä toimituskulut, mikäli niitä on. Vaikka noutoasiakkaille ei ole yhtä paljon kohdistettavia kustannuksia kuin keräilyasiakkaille, otamme noutoasiakkaat mukaan työhömmme vertailun vuoksi. Tutkimuksemme kohdistuu pääasiassa keräilyasiakkaisiin, koska heidän osaltaan löytyy todella paljon epäkohtia, joihin tulisi puuttua. Yritys X on tietoinen joistain epäkohdista, mutta he eivät tiedä tarkkaan, kuinka suurista summista on kysymys. Laskentamme tarkoituksena onkin havainnollistaa ja selventää, millainen asiakaskannattavuuden tila tällä hetkellä on. Tuomme tulosten avulla myös esille keinoja, joiden avulla keräilyasiakkaista koituvia ylimääräisiä kustannuksia saataisiin pienennettyä.

Toimeksiantajamme haluaa meidän selvittävän juuri tiettyjen asiakkaiden asiakaskannattavuuden, joten emme siis valitse asiakkaita sattumanvaraisesti. Toimeksiantajamme ilmoitti listan asiakkaista, jotka meidän tulisi ottaa mukaan laskelmiimme. Otamme tutkimuksemme kohteeksi yhteensä 20 asiakasta, joista kymmenen on keräilyasiakkaita ja kymmenen noutoasiakkaita. Tämän kokoinen otos riittävä, sillä toimeksiantajamme ei pidä tarpeellisena laskea pienempien asiakkaiden asiakaskannattavuutta. Pienien asiakkaiden ostokäyttäytymiseen puuttuminen ei tuo yritykselle niin suurta hyötyä kuin suurten asiakkaiden ostokäyttäytymiseen puuttuminen. Asiakkaiden valintaan vaikutti vuosimyynnin suuruus, mutta se ei ollut kuitenkaan ainoa peruste valinnalle, sillä suurimmista asiakkaista poimittiin kymmenen kiinnostavinta. Saimme asiakasrekisterin, jossa asiakkaat olivat vuosimyynnin mukaan suuruusjärjestyksessä. Kymmenen suurimman asiakkaan joukossa oli kuitenkin sellaisia asiakkaita, joiden asiakaskannattavuudesta Yritys X ei ollut kiinnostunut. Valitsimme siis yhdessä toi-

meksiantajan kanssa asiakkaita myös kymmenen suurimman asiakkaan listan ulkopuolelta.

Tutkimuksessamme käytämme laskentaperiodina vuotta 2008, sillä se oli viimeisin vuosi, jolta saamme tiedot koko vuoden ajalta. Asiakkaiden tulee pysyä nimettöminä tutkimuksessamme, joten käytämme keräilyasiakkaiden nimeämisessä numerointia 1-10 ja noutoasiakkaita merkkäämme aakkosilla A-J. Tällöin voimme esittää työssämme oikeat luvut ja tulokset, kuitenkin paljastamatta keistä asiakkaista on kyse. Ennen asiakaskannattavuuden laskemista selvitimme Yritys X:n tiloissa asiakkaista koituvia kustannuksia viikon ajan. Tarkoituksenamme oli löytää kaikki asiakkaista koituvat kustannukset ja etenkin turhia kustannuksia ja epäkohtia, joihin pystytään puuttumaan. Lopuksi kerromme löytämämme epäkohdat ja esitämme keinoja, joilla kustannuksia voitaisiin pienentää tai poistaa kokonaan. Näitä toiminnan kehittämisehdotuksia toimeksiantajamme halusi erityisesti kuulla.

6.1 Kustannusten kohdistaminen

Pyrimme kohdistamaan asiakkaiden aiheuttamat kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaisesti mahdollisimman tarkasti, sillä mitä tarkemmin kulut kohdistetaan yksittäiselle asiakkaalle, sitä paremmin asiakkaan kannattavuus voidaan laskea ja sitä kautta kehittää. Tarkimman lopputuloksen saisi kohdistamalla sekä yrityksen kiinteät että muuttuvat kustannukset asiakkaille. Kiinteiden kustannusten kohdistaminen on kuitenkin kyseisen yrityksen kohdalla vaikeaa ja niiden jakaminen saattaisi vääristää lopputulosta, joten emme kohdista niitä yrityksen asiakkaille. Toimeksiantajamme oli myös sitä mieltä, että kiinteiden kustannusten kohdistaminen asiakkaille ei ole tarpeellista, vaan pelkästään muuttuvien kustannusten kohdistaminen tuo tarpeeksi luotettavan lopputuloksen. Tämän vuoksi painotamme työssämme ainoastaan välillisiä kustannuksia, jotka koituvat suoraan asiakkaista. Molemmille asiakasryhmille olemme kohdistaneet osakseen samoja kustannuksia, mutta keräilyasiakkaille kohdistamme muutaman kustannuserän enemmän.

Noutoasiakkaat

Noutoasiakkaille kohdistettavia kustannuksia ovat yrityksen päällikön tekemät asiakaskäynnit. Asiakaskäyntien kustannukset selvitimme teemahaastattelussa, jonka kävimme päällikön kanssa. Teemahaastattelun aiheet näkyvät liitteessä 1. Kustannuksissa on otettu huomioon asiakaskäyntiin kulunut aika ja matka. Käytimme tuntipalkkana 17 euroa, joka on yrityksen työntekijöiden keskimääräinen tuntipalkka. Matkojen kustannuksina käytimme Yritys X:n päällikön arviota kustannuksista. Noutoasiakkaiden luokse tehtyjä asiakaskäyntejä on melko vähän, koska Yritys X:n päällikkö tapaa kyseisiä asiakkaita usein toimeksiantajamme yrityksen tiloissa. Asiakaskäyntien lisäksi kohdistimme laskutuksesta aiheutuneet kustannukset. Päälliköltä saamamme tiedon mukaan laskutuskustannukset ovat 0,25 prosenttia vuosimyynnistä. Noutoasiakkaista suurin osa maksaa tuotteensa heti ostohetkellä, jolloin laskutuksesta ei koidu ylimääräisiä kustannuksia. Muita kuluja noutoasiakkaille emme kohdistaneet.

Keräilyasiakkaat

Keräilyasiakkaille kohdistamme myös asiakaskäynneistä ja laskutuksesta aiheutuneet kustannukset saman periaatteen mukaan kuin noutoasiakkaillekin. Keräilyasiakkaat käyvät harvoin Yritys X:ssä, joten päällikkö tekee huomattavasti enemmän asiakaskäyntejä keräilyasiakkaiden luo verrattuna noutoasiakkaisiin. Myös laskutuskustannuksia aiheutuu enemmän keräilyasiakkaista kuin noutoasiakkaista, koska keräilyasiakkaat ovat yleensä laskuasiakkaita, kun taas noutoasiakkaat maksavat ostoksensa heti ostohetkellä. Keräilyasiakkaille tuotteet keräillään valmiiksi asiakkaan lähettämän tilauksen mukaan. Yritys X saa tilaukset useimmissa tapauksissa faxina tai sähköpostina. Pieni osa asiakkaista soittaa Yritys X:lle ja tekee tilauksensa suullisesti. Tätä tilaustapaa Yritys X ei pidä hyvänä, sillä se vie enemmän työntekijöiden aikaa.

Keräilystä aiheutuneet kustannukset selvitimme itse seuraamalla Yritys X:n työntekijöiden toimintaa viikon ajan. Työntekijät ilmoittivat meille, kun he aloittivat asiakkaan tilaamien tuotteiden keräilyn ja me katsoimme kuinka kauan heillä meni aikaa keräilyn suorittamiseen. Useimmat asiakkaat tilasivat useamman kerran viikon aikana, jolloin seurasimme kaikki keräilyt ja laskimme kuluneista ajoista keskiarvon, jota käytämme työssämme. Laskemamme keskiarvon kerroimme ensin tilausten määrällä viikossa ja

sitten vuodessa. Oletuksenamme oli, että asiakas tilaa tuotteita keskimäärin yhtä monta kertaa jokaisena viikkona vuoden ympäri. Lopuksi kerroimme vuodessa kuluneen ajan tuntipalkalla, joka on tässäkin tilanteessa 17 euroa. Tällöin saimme selville, kuinka paljon keräily maksaa yritykselle vuoden aikana. Harva asiakkaista maksaa tuotteiden keräilystä, sillä suurimmalta osalta asiakkaista ei peritä maksua keräilystä vaan palvelu on heille ilmainen. Tällöin keräilystä aiheutuneet kustannukset jäävät kokonaan Yritys X:lle. Ilmaisesta keräilystä koituu paljon ylimääräisiä kustannuksia, mutta täytyy muistaa, että nykyaikana hyvä ja erottuva palvelu on tärkeää kilpailun kannalta. Tällaisessa tilanteessa tulee joka tapauksessa miettiä, missä kulkee hyvän palvelun ja ylivalvelemisen raja.

Keräilyn lisäksi osalle keräilyasiakkaista tuotteet kuljetetaan perille sovittuna ajankohdaksi. Yritys X on tehnyt asiakkaidensa kanssa erilaisia sopimuksia koskien perittävää kuljetusveloitusta. Osa asiakkaista maksaa kuljetuksesta vähän, mutta osa ei maksa mitään. Muutamalta asiakkaalta peritään jopa enemmän kuin kuljetusyrityksen veloitus on. Tällaista tilannetta ei kuitenkaan pidetä ihanteellisena, sillä voiton tekeminen kuljetuksille ei kuulu Yritys X:n liikeideaan. Nämä erilaiset sopimukset kannattaa yhdenmukaistaa niin, että kaikille asiakkaille tarjotaan kuljetusta samoilla ehdoilla. Toimeksiantajamme käyttää kahta eri kuljetusyritystä, jotka laskuttavat tekemistään kuljetuksista. Myös kuljetuksista tulee paljon kustannuksia, joita ei saada perittyä asiakkailta.

6.2 Keräilyasiakkaiden asiakaskatteen ja voittoprosentin laskeminen

Asiakaskannattavuutta laskeessamme etenimme asiakastuloslaskelmamallin mukaisesti, koska se antaa hyvän yleiskuvan yrityksen asiakasryhmien kannattavuudesta ja on yleisin tapa tutkia asiakaskannattavuutta. Lyhyesti sanottuna muodostimme asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten erotuksen, jota kutsutaan asiakaskatteeksi. Tämä on hyvä ja käyttökelpoinen tunnusluku asiakaskannattavuutta tutkittaessa. Laskimme myös asiakaskateprosentin, sillä se havainnollistaa paremmin tuloksia. Sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä mahdollisista toimenpiteistä kannattavuuden parantamiseksi.

Aluksi selvitimme jokaisen asiakkaan vuosimyynnin Yritys X:n asiakasrekisteristä. Monet asiakkaat ovat saaneet vuoden aikana useita alennuksia ja osalla on jopa kiinteä prosenttiluku, jonka mukaan heille annetaan alennus kaikista ostoista. Asiakkaille annetut alennukset oli jo vähennetty ostoista, joten meidän ei tarvinnut enää ottaa niitä huomioon tai ruveta laskemaan niitä erikseen. Asiakasrekisteristä saimme selville myös tuotteiden kustannukset. Suurin osa asiakkaan kustannuksista koostuu tuotteiden välittömistä kustannuksista, joten vähensimme ne ensimmäiseksi. Tällöin saimme selville asiakaskate I:n, joka on vielä melko karkea tulos asiakaskannattavuudesta. Tämä antaa hieman viitteitä lopulliseen tulokseen, mutta pelkän asiakaskate I:n mukaan ei kannatta alkaa suurempiin toimenpiteisiin. Tarkemman ja käyttökelpoisemman lopputuloksen saamiseksi on edettävä laskelmissa pidemmälle. Seuraavaksi olemme esittäneet kaavion, jonka mukaan aluksi etenimme.

$$\begin{aligned}
 & \text{Asiakkaan myyntituotot} \\
 - & \text{ Tuotteiden kustannukset} \\
 - & \text{ Vuosi- tai sopimusalennukset} \\
 = & \text{ Asiakaskate I}
 \end{aligned}$$

Tarkempiin tuloksiin kannattavuutta selvittäessä päästään huomioimalla laskennassa myös muut asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Ensimmäiseksi vähensimme Asiakaskate I:stä laskutuksen aiheuttamat kustannukset. Toiseksi vähensimme asiakaskäynneistä aiheutuneet kustannukset ja keräilyyn kustannukset. Yhdeltä asiakkaalta perittiin keräilymaksu, jonka lisäsimme tässä vaiheessa. Seuraavaksi vähensimme kuljetuksen kustannukset ja lisäsimme asiakkaalta perityt kuljetusmaksut. Kun kaikki kustannukset oli vähennetty vuosimyynnistä ja asiakkaan maksut lisätty laskelmaan, jäi jäljelle asiakaskate II. Tämä luku kertoi asiakkaan kannattavuudesta jo paljon tarkemmin kuin asiakaskate I sekä havainnollistaa paremmin asiakkaasta aiheutuvat kustannukset. Asiakaskate II on jo tarpeeksi luotettava kannattavuuden mittari, jonka perusteella voidaan alkaa suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä. Seuraavaksi olemme esittäneet kaavan, jonka mukaan etenimme saadaksemme selville Asiakaskate II:n.

	Asiakaskate I
-	Laskutuskustannukset
-	Asiakaskäynnit
-	Keräilykustannukset
+	Keräilyveloitus asiakkaalta
-	Kuljetuskustannukset
+	<u>Kuljetusveloitus asiakkaalta</u>
=	Asiakaskate II

Laskelmaa olisi voinut viedä vielä eteenpäin ja vähentää asiakaskate II:sta erilaisia poikkeamakustannuksia, kuten valituksista ja palautuksista aiheutuneet kustannukset. Toisaalta esimerkiksi palautuksista aiheutuneista kustannuksista ei voi kohdistaa asiakkaalle, jos kyseessä on työntekijän virhe. On kuitenkin tilanteita, joissa asiakas on tehnyt esimerkiksi tilausvirheen, joka voitaisiin kohdistaa asiakkaalle. Emme kuitenkaan pysty selvittämään, mistä palautus on johtunut, joten emme käsittele palautuskustannuksia työssämme ollenkaan. Täysin tarkkaan lopputulokseen päästäisiin, jos kaikkien kustannuserien jälkeen vähennetään vielä yrityksen kiinteät kustannukset. Tällöin kaikki yrityksen kustannukset olisi kohdistettu sen asiakkaille ja asiakaskate olisi samansuuruinen kuin yrityksen tulos. Toisaalta kiinteiden kustannusten painottaminen ja kohdistaminen asiakkaalle on melko hankalaa ja näin aiheuttaa yleensä vääriä tuloksia.

Mielestämme kiinteitä kustannuksia ei kannata ottaa huomioon asiakkaan kannattavuutta laskiessa, koska oikeasta kustannusten kohdistamistavasta ei olla varmoja, jolloin se voi vääristää liikaa lopputulosta. Toimeksiantajamme oli samaa mieltä kanssamme eikä myöskään katsonut tarpeelliseksi viedä laskelmaa näin pitkälle. Laskimme lopuksi asiakaskate II:n avulla jokaisen asiakkaan voittoprosentin, joka kuvaa parhaiten asiakkaan kannattavuutta. Tämän prosenttiluvun ja aiheutuneiden kustannusten avulla pystymme esittämään toimeksiantajallemme keinoja, joilla se pystyy parantamaan asiakkaidensa kannattavuutta. Prosenttiluku kertoo muutoksen paremmin kuin pelkkä euroina ilmaistu myynnin nousu.

Liitteessä 2 on esitetty kymmenen toimitusasiakkaan vuosimyynnit ja tuotekustannukset sekä asiakaskäyntien, laskituksen, keräilyn ja kuljetuksen aiheuttamat kustannukset sekä asiakkaan maksamat keräily- ja kuljetusmaksut. Seuraavaksi käsittelemme

tarkemmin kaikki kohdistamamme kustannukset sekä saamamme asiakaskatteet ja asiakasvoitot erikseen jokaisen asiakkaan kohdalta. Taulukossa 2:ssa olemme laske-
neet keräilyasiakkaiden asiakaskate I:n muodostumisen.

TAULUKKO 2. Keräilyasiakkaiden asiakaskate I muodostuminen

Asiakas	Vuosimyynti	Tuote- kustannukset	Asiakaskate I	Kate- %
Asiakas 1	203 907,05	175 301,57	28 605,48	14,03
Asiakas 2	182 473,13	161 961,50	20 511,63	11,24
Asiakas 3	173 345,70	142 643,39	30 702,31	17,71
Asiakas 4	153 416,02	132 907,63	20 508,39	13,37
Asiakas 5	150 619,71	125 368,86	25 250,85	16,76
Asiakas 6	118 684,26	96 928,74	21 755,52	18,33
Asiakas 7	117 390,64	95 765,03	21 625,61	18,42
Asiakas 8	111 968,99	100 427,14	11 541,85	10,31
Asiakas 9	90 141,71	75 658,97	14 482,74	16,07
Asiakas10	86 258,65	69 852,83	16 405,82	19,02

Seuraavaksi kohdistimme tuotekustannusten lisäksi myös asiakaskäyntien, laskutuk-
sen, keräilyjen ja kuljetuksen aiheuttamat kustannukset. Nämä kustannuserät on lajitel-
tu tarkemmin liitteessä 2. Taulukossa 3 kustannukset on esitetty yhtenä eränä, jonka
vähentämisen jälkeen saadaan asiakaskate II ja lopullinen voittoprosentti, jota tarkaste-
lemme tarkemmin.

TAULUKKO 3. Keräilyasiakkaiden Asiakaskate II muodostuminen

Asiakas	Asiakaskate I	Muut kustannukset	Asiakaskate II	Voitto- %
Asiakas 1	28 605,48	5 191,43	23 414,05	11,48
Asiakas 2	20 511,63	2 729,85	17 781,78	9,74
Asiakas 3	30 702,31	7 855,36	22 846,95	13,18
Asiakas 4	20 508,39	6 577,37	13 931,02	9,08
Asiakas 5	25 250,85	2 146,28	23 104,57	15,34
Asiakas 6	21 755,52	1 960,50	19 795,02	16,68
Asiakas 7	21 625,61	7 292,48	14 333,13	12,21
Asiakas 8	11 541,85	1 183,92	10 357,93	9,25
Asiakas 9	14 482,74	599,50	13 883,24	15,40
Asiakas 10	16 405,82	1 178,67	15 227,15	17,65

Asiakas 1 on listamme ensimmäinen keräilyasiakas, jolle Yritys X keräilee tuotteet valmiiksi ja kuljettaa ne perille. Yritys X pitää tällä hetkellä Asiakasta 1 kaikista kannattavimpana asiakkaana suurimman vuosimyynnin vuoksi. Asiakkaan 1 vuosimyynni vuonna 2008 oli 203 907,05 euroa, josta vähensimme tuotteiden kustannukset, jotka olivat yhteensä 175 301,57 euroa sekä muut kustannukset, jotka olivat yhteensä 5 191,43 euroa. Muihin kustannuksiin sisältyivät asiakaskäyntien kustannukset, keräilystä aiheutuneet kustannukset, laskutuksen kustannukset sekä kuljetuksen kustannukset. Yritys X ei laskuta asiakasta 1 keräilystä eikä kuljetuksesta vaan molemmat palvelut ovat asiakkaalle 1 täysin maksuttomia.

Asiakas 1 lähettää tilauksensa faxilla kaksi kertaa viikossa, jolloin yhteen keräilyyn aikaa menee noin 70 minuuttia. Asiakas 1 tekee tilauksia keskimäärin kaksi kertaa viikossa ympäri vuoden. Vuodessa keräilystä Yritykselle X aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 2 062,67 euroa. Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 2 600,00 euroa vuodessa. Sekä keräilyyn että kuljetuksen kustannukset ovat kokonaan tappiota Yritys X:lle, sillä se ei laskuta niistä ollenkaan asiakkaalta. Asiakaskäyntejä vuonna 2008 Yritys X:n päällikkö teki yhden kerran, jolloin kuluja tuli matkoista ja kuluneesta ajasta yhteensä 19,00 euroa. Vuonna 2008 laskutukseen kului 509,77 euroa, joka on 0,25 prosenttia vuosimyynnistä. Kustannusten

kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 23 414,05 euroa ja asiakasvoitoksi 11,48 prosenttia.

Asiakas 2 on myös keräilyasiakas, jolle Yritys X keräilee tuotteet ja kuljettaa ne perille. Asiakkaan 2 vuosimyynti vuonna 2008 oli 182 473,13 euroa, josta vähensimme tuotteiden kustannukset, jotka olivat laskentakaudella yhteensä 161 961,50 euroa sekä muut kustannukset, jotka olivat yhteensä 2729,85 euroa. Muihin kustannuksiin sisältyivät asiakaskäyntien kustannukset, keräilystä aiheutuneet kustannukset, laskutuksen kustannukset sekä kuljetuksen kustannukset. Yritys X ei laskuta asiakasta 2 keräilystä, mutta jokaisesta kuljetuksesta se veloittaa 19 euroa. Asiakas 2 tilaa tuotteensa joko faxin tai sähköpostin välityksellä kerran viikossa, jolloin keräilyyn aikaa menee noin 2 tuntia ja 35 minuuttia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 2 283,67 euroa.

Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 936,00 euroa vuodessa. Yritys X saa perittyä kuljetuskustannuksia Asiakkaalta 2 yhteensä 988,00 euroa vuodessa. Kuljetusyritys veloittaa Yritys X:ltä 18 euroa jokaista kuljetusta kohden. Yritys X perii asiakkaalta yhdestä kuljetuksesta 19 euroa eli se tekee kuljetuksilla voittoa. Tämä on erittäin harvinainen tapaus, sillä harvan asiakkaan kohdalla kuljetukset tuovat. Voiton saaminen kuljetuksista ei olekaan Yritys X:n tavoitteiden mukainen, joten tällainen tilanne ei ole toivottu. Yritys X:n päällikkö kävi kaksi kertaa asiakaskäynnillä asiakkaan 2 luona vuonna 2008. Asiakaskäynteihin kului yhteensä 42,00 euroa ja laskutukseen 456,18 euroa. Kustannusten kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 17 781,78 euroa ja asiakasvoitoksi 9,74 prosenttia.

Asiakas 3 kuuluu keräilyasiakkaisiin, joten sille olemme kohdistaneet tuotteiden kustannusten, laskutuksen kustannusten ja asiakaskäyntien aiheuttamien kustannusten lisäksi myös kuljetuksesta ja keräilystä aiheutuneet kustannukset. Asiakkaan 3 myynti vuonna 2008 oli 173 345,70 euroa, josta vähensimme tuotteiden kustannukset, jotka olivat laskentakaudella yhteensä 142 643,39 euroa sekä muut kustannukset, joita kertyi 7 855,36 euron arvosta. Yritys X ei laskuta asiakasta 3 keräilystä eikä kuljetuksesta, joten näiden palveluiden tarjoaminen tuo Yritys X:lle pelkkiä kuluja, joista se ei saa perittyä takaisin yhtään.

Asiakas 3 lähettää tilauksen faxilla kolme kertaa viikossa, jonka mukaan tuotteet keräillään valmiiksi. Yhteen keräilyyn aikaa menee noin 40 minuuttia. Oletimme, että asiakas 3 tilaa kolme kertaa viikossa ympäri vuoden, jolloin vuoden aikana keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 1 768,00 euroa. Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 5 616,00 euroa vuodessa. Yritys X:n päällikkö kävi kaksi kertaa asiakaskäynnillä asiakkaan 3 luona vuonna 2008. Asiakaskäynteihin kului yhteensä 38,00 euroa, joka sisältää sekä matkat että päällikön palkan. Laskutuskustannukset olivat laskentakaudella yhteensä 433,36 euroa. Kustannusten kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 22 846,95 euroa ja asiakasvoitoksi 13,18 prosenttia.

Asiakas 4 on neljäs keräilyasiakas, jonka asiakaskannattavuudesta olemme kiinnostuneita. Asiakkaan vuosimyynni vuonna 2008 oli melko suuri, jopa 153 416,02 euroa. Tästä on kuitenkin vähennettävä useita kuluja ennen lopullista tulosta. Ensimmäisimmme tuotekustannukset, jotka olivat 132 907,63 euroa. Tuotekustannusten vähentämisen jälkeen jäävä kate ei ollut kovin suuri. Tästä voimme päätellä, että asiakkaan 4 ostamat tuotteet eivät sisällä hyvää katetta vaan niiden myynnistä tuleva voitto on melko pieni. Tuotekustannusten jälkeen kohdistimme asiakkaalle 4 kaikki sen Yritys X:lle aiheuttamat muut kustannukset. Näitä olivat laskutuksen kustannukset, asiakaskäyntien kustannukset sekä toimitusasiakkaille tyyppilliset keräilyn ja kuljetuksen aiheuttamat kustannukset.

Tuotteiden keräily on asiakkaalle 4 ilmainen palvelu eli Yritys X ei veloita asiakkaalta 4 keräilystä koituneita kustannuksia. Tuotteiden kuljetuksesta Yritys X puolestaan laskuttaa 20 euroa kerralta. Asiakas 4 tilaa tuotteita faxilla kaksi kertaa viikossa ja yhteen keräilyyn aikaa menee mittauksemme mukaan noin 50 minuuttia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 1 473,33 euroa. Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 6 760,00 euroa vuodessa, joista Yritys X perii asiakkaalta 2 080,00 euroa. Yritys X:lle siis jää kuljetuksista 4 680,00 euroa tappiota. Yritys X:n päällikkö kävi kerran asiakkaan 4 luona vuonna 2008, jolloin kustannuksiksi laskettiin tulevan 40,50 euroa. Laskutukseen on mennyt 0,25 prosenttia vuosimyynnistä eli 383,54 euroa. Kaikkien kustannusten kohdistamisen ja vähentämisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 13 931,02 euroa ja asiakasvoitoksi 9,08 prosenttia.

Asiakas 5 on tehnyt Yritys X:n kanssa sopimuksen, jonka mukaan Yritys X keräilee Asiakkaan 5 haluamat tuotteet valmiiksi ja kuljetusyritys kuljettaa ne perille sovittuna ajankohtana. Asiakkaan 5 Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi selvitimme sen vuosimyynnin, joka oli vuonna 2008 yhteensä 150 619,71 euroa. Tästä luvusta vähensimme kustannukset, jotka pystyimme kohdistamaan Asiakkaalle 5 aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Näistä kustannuksista oleellisin erä olivat tuotekustannukset, jotka olivat yhteensä 125 368,86 euroa. Muita kohdistettavia kustannuksia olivat keräilystä aiheutuneet kustannukset, laskutuksen kustannukset sekä kuljetuksen kustannukset.

Asiakkaan 5 tilaustapa on erilainen kuin useimmilla toimitusasiakkailla, sillä se tekee tilauksensa soittamalla. Tällainen toimintatapa vie enemmän työntekijöiden aikaa, mikä tuo puolestaan lisää kustannuksia. Asiakas 5 tilaa tuotteita vain kerran viikossa, jolloin yhteen keräilyyn aikaa menee noin 1 tunti ja 40 minuuttia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 1 473,33 euroa. Yritys X ei laskuta asiakasta 5 keräilystä, mutta kuljetuksesta se perii sopimuksen mukaan 30,30 euroa kerralta. Vuodessa kuljetuksesta peritään yhteensä 1 575,60 euroa. Kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 1 872,00 euroa vuodessa, joten Yritys X joutuu korvaamaan osan asiakas 5:n kuljetuksista itse. Asiakaskäyntejä Yritys X:n päällikkö ei ole tehnyt yhtään kyseisen asiakkaan luokse vuonna 2008, joten kohdistettavia asiakaskäyntikustannuksia ei ole. Asiakas 5:n laskutus on maksanut Yritys X:lle 376,55 euroa. Kustannusten kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 23 104,57 euroa ja asiakasvoitoksi 15,34 prosenttia.

Asiakas 6 on yksi kiinnostavimmista keräilyasiakkaista sen erilaisuuden vuoksi. Se poikkeaa tavallisesta keräilyasiakkaasta, sillä se hakee valmiiksi kerätyt tavarat itse ja maksaa ne samalla, jolloin kuljetuksesta ja laskutuksesta ei aiheudu ylimääräisiä kustannuksia kummallekaan osapuolelle. Asiakkaan 6 vuosimyynni vuonna 2008 oli 118 684,26 euroa, josta vähensimme tuotteiden kustannukset, jotka olivat yhteensä 96 928,74 euroa sekä muut kustannukset, jotka olivat yhteensä 1 960,50 euroa. Muiden kustannusten osuus on melko pieni, koska laskutuksesta ja kuljetuksesta ei tule kustannuksia yhtään. Muihin kustannuksiin sisältyivät vain asiakaskäyntien kustannukset ja keräilystä aiheutuneet kustannukset.

Asiakas 6 on yksi harvoista asiakkaista, joilta Yritys X veloittaa keräilystä. Keräilymaksu on kuitenkin vain kolme euroa yhtä kertaa kohden, jolloin vuodessa Yritys X saa vain 312,00 euroa. Tämä on huomattavasti vähemmän kuin Yritys X:lle aiheutuneet kustannukset, jotka ovat 2 210,00 euroa vuodessa. Asiakas 6 tekee tilauksen faxilla kaksi kertaa viikossa ja yksi keräily kestää keskimääräisesti 1 tunti ja 15 minuuttia. Asiakkaan 6 aiheuttamat keräilykustannukset ovat siis melko korkeat, eikä vähäisellä kolmen euron maksulla ole kovin paljon merkitystä. Asiakaskäyntien aiheuttamat kustannukset ovat 62,50 euroa, mikä on suurempi moneen muuhun asiakkaaseen verrattuna, mutta asiakaskannattavuuden kannalta ei kovin oleellinen summa. Asiakkaan 6 asiakaskate on 19 795,02 ja asiakasvoitto 16,68 prosenttia.

Asiakas 7 osti tuotteita vuonna 2008 yhteensä 117 390,64 euron arvosta. Asiakaskannattavuuden selvittämiseksi vähensimme vuosimyynnistä tuotteiden kustannukset, jotka olivat yhteensä 95 765,03 euroa sekä muut kustannukset, jotka olivat yhteensä 7 292,48 euroa. Muut kustannukset olivat asiakaskäyntien kustannukset, keräilystä aiheutuneet kustannukset, laskutuksen kustannukset sekä kuljetuksen kustannukset. Yritys X ei laskuta asiakasta 7 keräilystä eikä kuljetuksesta. Asiakas 7 tilaa tarvitsemansa tuotteet faxilla keskimäärin kolme kertaa viikossa ja yhteen keräilyyn aikaa menee noin puoli tuntia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 1 326,00 euroa. Asiakas 7 tilaa tuotteita, joiden keräilyyn ei mene kovin kauan. Tästä johtuu, että keräilykustannukset ovat melko pienet vaikka tilauksia tuleekin kolme kertaa viikossa. Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 5 616,00 euroa vuodessa. Tämä luku on melko suuri, sillä kuljetusyritys vie tuotteita jopa kolme kertaa viikossa. Asiakaskäyntien kustannukset eli matkat ja päällikön työaika ovat maksaneet Yritys X:lle 57,00 euroa vuonna 2008 ja laskutukseen on kulunut 293,48 euroa. Kustannusten kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 14 333,13 euroa ja asiakasvoitoksi 12,21 prosenttia.

Asiakas 8 on listamme kahdeksas keräilyasiakas, jolle Yritys X keräilee tuotteet valmiiksi ja järjestää niiden kuljetuksen perille. Asiakkaan 8 vuosimyynti vuonna 2008 oli 111 968,99 euroa. Asiakas 8 ostaa melko huonokatteisia tuotteita, sillä tuotekustannusten vähentämisen jälkeen katteeksi jää vain 11 541,85 euroa. Tästä katteesta täytyy vähentää vielä asiakaskäyntien kustannukset, keräilystä aiheutuneet kustannukset sekä laskutuksen kustannukset, jotka kaikki ovat yhteensä 1 183,92 euroa. Asiakas

8 tilaa tuotteita kaksi kertaa viikossa soittamalla Yritys X:lle. Yhdeltä Yritys X:n työntekijältä menee yhteen keräilyyn aikaa noin puoli tuntia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 884,00 euroa. Tästä palvelusta ei veloiteta asiakkaalta. Asiakas 8:n keräilykustannukset ovat huomattavasti pienemmät moneen muuhun toimitusasiakkaaseen verrattuna lyhyen keräilyajan vuoksi.

Asiakas 8 hakee itse keräillyt tuotteet, joten se ei aiheuta kuljetuskustannuksia. Yritys X:n päällikkö teki yhden asiakaskäynnin Asiakas 8:n luokse vuonna 2008. Tällöin matkoihin ja päällikön käyttämään työaikaan kului noin 20,00 euroa. Laskutuksen osuus laskentakaudella oli 0,25 prosenttia myynnistä eli 279,92 euroa. Kustannusten kohdistamisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 10 357,93 euroa ja asiakasvoitoksi 9,25 prosenttia.

Asiakas 9:n vuosimyynti on pienempi kuin muiden tähän mennessä käsittelemiemme asiakkaiden, mutta silti sen asiakaskannattavuus kiinnostaa toimeksiantajaamme. Asiakkaan vuosimyynti vuonna 2008 oli 90 141,71 euroa. Tästä on vähennettävä useita kulueriä ennen lopullista tulosta. Ensin vähensimme tuotekustannukset, jotka olivat 75 658,97 euroa. Tuotekustannusten jälkeen kohdistimme Asiakas 9:lle kaikki sen Yritys X:lle aiheuttamat muut kustannukset. Näitä olivat asiakaskäyntien kustannukset sekä toimitusasiakkaille tyypilliset keräilyn ja kuljetuksen aiheuttamat kustannukset. Tuotteiden keräily on Asiakas 9:lle ilmainen palvelu eli Yritys X ei veloita asiakkaalta 9 keräilystä koituneita kustannuksia.

Asiakas 9 tekee tilauksensa faxilla kerran viikossa ja yhteen keräilyyn aikaa menee mittauksemme mukaan noin 45 minuuttia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 663,00 euroa. Ulkopuolinen kuljetusyritys laskuttaa Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista 18 euroa jokaiselta kerralta, jolloin vuodessa kustannuksia tulee yhteensä 936,00 euroa. Tuotteiden kuljetuksesta Yritys X laskuttaa asiakastaan 20 euroa kerralta eli 1 040,00 euroa vuodessa. Tällainen tilanne on hyvin erikoinen, sillä normaalisti Yritys X ei tee lainkaan voittoa kuljetuksilla. Tässä tapauksessa voittoa yritykselle jää 104,00 euroa vuodessa. Luku ei ole suuri, mutta silti merkittävä, sillä pienikin voitto on hyvä verrattuna suuriin tappioihin. Yritys X:n päällikkö kävi kerran asiakkaan 9 luona vuonna 2008, jolloin kustannuksiksi laskettiin tulevan 40,50 euroa. Asiakas 9 maksaa tilauksensa pankkikortilla, joten laskutuskustannuksia ei tule

lainkaan. Kaikkien kustannusten kohdistamisen ja vähentämisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 13 883,24 euroa ja asiakasvoitoksi 15,40 prosenttia.

Asiakas 10 on viimeinen toimitusasiakas, jonka asiakaskannattavuutta tutkimme. Asiakkaan vuosimyynä vuonna 2008 oli 86 258,65 euroa. Tästä vähensimme ensin tuotekustannukset, jotka olivat 69 852,83 euroa. Tuotekustannusten jälkeen kohdistimme Asiakas 10:lle kaikki sen Yritys X:lle aiheuttamat muut kustannukset. Näitä toimitusasiakkaille tyypilliset keräilyn ja kuljetuksen aiheuttamat kustannukset. Yritys X:n päällikkö ei tehnyt yhtään asiakaskäyntiä Asiakas 10:n luokse vuonna 2008, joten kohdistettavia asiakaskäyntikustannuksia ei ole.

Tuotteiden keräily on Asiakas 10:lle ilmainen palvelu eli Yritys X ei veloita Asiakas 10:ltä keräilystä koituneita kustannuksia. Tuotteiden kuljetuksesta Yritys X puolestaan laskuttaa 25 euroa kerralta, mikä on saman verran kuin kuljetusyrittäjän veloitus Yritys X:ltä. Tällöin Yritys X ei tee voittoa, mutta saa omansa takaisin, mikä on ihanteellinen tilanne. Asiakas 10 tilaa tuotteita faxilla kaksi kertaa viikossa ja yhteen keräilyyn aikaa menee mittauksemme mukaan noin 40 minuuttia. Vuodessa keräilystä aiheutuneet kustannukset ovat yhteensä 1 178,67 euroa. Laskutuskustannuksia Asiakas 10 ei aiheuta, sillä se tulee maksamaan tuotteensa itse tuotteiden tultua perille. Kaikkien kustannusten kohdistamisen ja vähentämisen jälkeen saimme asiakaskatteeksi 15 227,15 euroa ja asiakasvoitoksi 17,65 prosenttia.

6.3 Tulkinta ja vertailu

Laskimme Yritys X:n asiakaskannattavuutta kohdistamalla kustannukset jokaiselle asiakkaalle aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tämän avulla saimme laskettua asiakaskatteen. Ensin kohdistimme jokaiselle asiakkaalle tuotekustannukset, jotka vähensimme asiakkaan vuosimyynnistä. Tällä tavalla saimme selville asiakaskate I:n. Suhteutimme tämän luvun asiakkaan vuosimyynä, minkä jälkeen saimme kateprosentin. Tämä prosentti kuvaa millainen kate asiakkaan ostamalla tuotteilla on. Jokaisen asiakkaan asiakaskatteet ja kateprosentit ennen muiden kulujen kohdistamista näkyvät taulukossa 2. Asiakas 10 ostaa hyväkatteisia tuotteita ja hänen kateprosenttinsa onkin paras 19,02 prosenttia. Asiakas 10 ostaa pääasiassa elintarvikkeista, joissa on hyvä kate. Matalakatteisia tuotteita ostaa Asiakas 8. Hänen kateprosenttinsa on laskentajou-

kon alhaisin, vain 10,31 prosenttia. Asiakas 8:n liiketoiminta on ruokaravintola, johon he ostavat kuitenkin Yritys X:stä pääasiassa alkoholia ja tupakkaa, jotka ovat huonokatteisia tuotteita. Loput seitsemän asiakasta sijoittuvat tasaisesti näiden kahden välille.

Ennen tutkimuksen suorittamista oletettiin, että asiakas 1 olisi kannattavin suurimman vuosimyynnin vuoksi. Kustannusten kohdistamisen jälkeen huomasimme kuitenkin, että kuusi asiakasta oli kannattavampia kuin aluksi kannattavimmaksi luultu Asiakas 1. Asiakas 1 tuotekustannukset ovat suuret eli se ostaa huonokatteisia tuotteita ja aiheuttaa myös paljon muita kustannuksia. Huomattavasti eniten kustannuksia aiheuttivat asiakkaat 1, 3, 4 ja 7. Näillä asiakkailta olivat suuret keräilykustannukset ja rahtikustannukset. Kyseisiltä asiakkailta ei veloiteta keräilykustannuksia ja ainoastaan asiakkaalta 4 veloitetaan rahdeista osa. Kolme vähiten kustannuksia aiheuttavaa asiakasta olivat 8, 9 ja 10. Näiltä asiakkailta ei peritä keräilystä mitään, mutta asiakkaalta 9 tulee yritykselle tuottoa rahdeista ja asiakkaalta 10 peritään rahtikustannukset kokonaan.

Suurin osa kustannuksista aiheutui kuljetuksista ja keräilystä. Varsinkin tuotteiden kuljettaminen asiakkaan luokse tuotti paljon kustannuksia. Näistä kustannuksista vain pieni osa perittiin takaisin asiakkailta, joten suurin osa kuluista jäi Yritys X:n maksettavaksi. Tuotteiden keräilystä aiheutuneet kustannukset eivät olleet niin suuret kuin kuljetuksen aiheuttamat kustannukset. Yritys X:n maksettavaksi jäi kuitenkin enemmän keräilystä aiheutuneita kustannuksia kuin kuljetuksesta aiheutuneita, sillä keräilyn kustannuksia veloitettiin asiakkaalta vain yhdessä tapauksessa kun taas kuljetusmaksu perittiin suurimmalta osalta.

Taulukosta 3 näkyy, että keräilyasiakkaiden voittoprosentit sijoittuvat 9,08 ja 17,65 prosentin välille. Kymmenestä asiakkaasta vain kolmen voittoprosentti jäi alle 10. Loput seitsemän sijoituivat 11 ja 18 prosentin välille. Kannattavimmaksi asiakkaaksi osoittautui Asiakas 10, jonka vuosimyynni oli pienin verrattuna muihin yhdeksään asiakkaaseen. Sille kohdistettavia kustannuksia oli kuitenkin sen verran vähän, että jäljelle jäävä kate- ja voittoprosentti olivat hyvät. Asiakas 10:n pienet kustannukset johtuvat lähinnä siitä, että Yritys X perii Asiakas 10:ltä saman verran kuljetuskustannuksia kuin se itse joutuu maksamaan kuljetusyritykselle. Tämä onkin ihanteellinen tilanne, johon kannattaa pyrkiä myös muiden asiakkaiden kohdalla.

Asiakas 10:lle kohdistettaviksi kustannuksiksi jää tuotekustannusten lisäksi vain keräilyyn aiheuttamat kustannukset, sillä se maksaa tuotteensa paikan päällä pankkikortilla. Asiakas 10 käy usein Yritys X:n luona ja on tekemisissä päällikön kanssa, joten erillisiä asiakaskäyntejä päällikön ei ole tarvinnut tehdä. Näin ollen asiakaskäyntien aiheuttamiakaan kustannuksia ei ole. Asiakas 10 on myös ihanteellisin keräilyasiakas yritykselle, sillä kyseiseltä asiakkaalta peritään rahtikustannukset kokonaan, kun taas monelta muulta asiakkaalta rahteja ei peritä ollenkaan. Asiakas 10 on myös tästä laskenta ryhmästä se, jonka kuviteltiin olevan huono tuottoisin. Laskennan perusteella se kuitenkin todettiin parhaimmaksi tuotoiltaan.

Kustannusten kohdistamisen ja laskelmien suorittamisen jälkeen asiakkaalle 4 muodostui kaikista alhaisin voittoprosentti, joka oli 9,08. Suurin syy alhaiseen voittoprosenttiin on kuljetuskustannusten määrä. Asiakas 4:n sijainti on kaukana Yritys X:ään nähden, joten kuljetusyritys veloittaa tekemistään kuljetuksista suuren summan vuoden aikana. Kuljetuksia kertyy vuoden aikana useita, sillä asiakas 4 tekee tilauksia kaksi kertaa viikossa vuoden ympäri. Yritys X veloittaa asiakkaalta vain alle kolmanneksen kuljetuskuluista, jotka se joutuu itse maksamaan. Tämän vuoksi kertyneet kustannukset ovat suuret ja asiakas 4 kannattamattomin. Asiakkaalla 3 ja asiakkaalla 7 on enemmän muita kustannuksia kuin asiakkaalla 4. Asiakkaiden 3 ja 7 ostamat tuotteet ovat kuitenkin parempikatteisia kuin asiakkaan 4 ostamat tuotteet, joten se jää alhaisimmalle sijalle joka tapauksessa. Keräilyasiakkaiden kannattavuuden järjestys vaihtui huomattavasti ja taulukossa 4 näemme, kuka asiakkaista on oikeasti yrityksen kannattavin keräilyasiakas.

TAULUKKO 4. Keräilyasiakkaiden todellinen asiakaskannattavuus

Asiakas	Asiakaskate I	Muut kustannukset	Asiakaskate II	Voitto - %
Asiakas 10	16 405,82	1 178,67	15 227,15	17,65
Asiakas 6	21 755,52	1 960,50	19 795,02	16,68
Asiakas 9	14 482,74	599,50	13 883,24	15,40
Asiakas 5	25 250,85	2 146,28	23 104,57	15,34
Asiakas 3	30 702,31	7 855,36	22 846,95	13,18
Asiakas 7	21 625,61	7 292,48	14 333,13	12,21
Asiakas 1	28 605,48	5 191,43	23 414,05	11,48
Asiakas 2	20 511,63	2 729,85	17 781,78	9,74
Asiakas 8	11 541,85	1 183,92	10 357,93	9,25
Asiakas 4	20 508,39	6 577,37	13 931,02	9,08

Kuten taulukosta 4 näemme, asiakasryhmän kannattamattomimmaksi luultu asiakas 10 onkin oikeasti kannattavin asiakas ja kannattavimmaksi luultu asiakas 1 on vasta seitsemänneksi kannattavin asiakas. Asiakaskatelaskelmastamme huomaamme, että asiakasta ei voida pitää kannattavimpana pelkästään suuren vuosimyynnin ansiosta niin, kuin yritys on tähän asti luullut. Keräilyasiakkaasta koituu todella paljon sellaisia kustannuksia, jotka pienentävät sen kannattavuutta. Kaikkia kustannuksia ei voida tietenkään poistaa ja joidenkin kohdalla niiden pienentäminenkin on vaikeaa, mutta yrityksen oman kannattavuuden kannalta on tärkeää ainakin yrittää kehittää toimintojaan niin, että asiakkaiden kannattavuus paranisi parantaen samalla oleellisesti yrityksen koko toiminnan kannattavuutta.

Ensimmäiseksi Yritys X:n on tehtävä päätös siitä, että se haluaa parantaa asiakkaidensa kannattavuutta ja sitoutua päätökseen. Tämän jälkeen tulee pohtia minkä suuruiseen voittoprosenttiin se haluaa tähdätä. Päätöksen jälkeen yritys voi taulukon 4 näyttämien tulosten perusteella päättää mihin asiakkaaseen se haluaa panostaa ja minkä kannattavuuteen se on jo nyt tyytyväinen. Tietenkin on tehtävä töitä myös sen eteen, että kannattava asiakas pysyy kannattavana. Ilman minkäänlaisia toimenpiteitä kannattavan asiakkaan kannattavuus voi olla tulevaisuudessa jotain aivan muuta.

6.4 Noutoasiakkaiden asiakaskatteen laskeminen

Kohdistimme myös noutoasiakkaille asiakaskäyntien ja laskutuksen aiheuttamat kustannukset ja laskimme asiakaskatteen. Kustannusten erittely näkyy tarkemmin taulukosta 5. Noutoasiakkaille kohdistettavia kustannuksia oli huomattavasti vähemmän kuin keräilyasiakkaille kohdistettavia kustannuksia, koska keräilyn ja kuljetuksen aiheuttamia kustannuksia ei ole ollenkaan. Tästä huolimatta saamamme asiakaskatteet ja asiakasvoitot ovat alhaisia monen asiakkaan kohdalla. Alhaiset voittoprosentit johtuvat suurimmaksi osaksi siitä, että moni noutoasiakas ostaa matalakatteisia tuotteita, jolloin Yritys X:lle kertyvä voitto on hyvin pieni. Keräilyasiakkaista vain kolmen voittoprosentti jäi alle kymmenen prosentin kun taas noutoasiakkaista kuusi jäi alle kyseisen rajan. Noutoasiakkaiden joukossa on monia erialan harjoittajia. Näistä kannattavampia ovat yrittäjät, jotka toimivat ruokaravintola-alalla. Kannattamattomimpia ovat puolestaan asiakkaat, jotka harjoittavat pieniä baareja. Heidän vuosimyynninsä on suuri, koska he ostavat kalliita tuotteita, kuten esimerkiksi alkoholia ja tupakkaa. Näistä tuotteista Yritys X ei kuitenkaan saa hyvää katetta, joten tässä vuosimyynnin suuruus on melko hämäävä.

TAULUKKO 5. Noutoasiakkaiden asiakaskatteen muodostuminen

Asiakas	Vuosi- myynti	Tuote- kustannukset	Asiakas- käynnit	Laskutus- kustannukset	Asiakas- kate	Voitto- %
Asiakas A	151 603,44	128 647,81	19,00	0,00	22 936,63	15,13
Asiakas B	138 359,29	124 676,51	0,00	345,90	13 336,88	9,64
Asiakas C	110 368,21	102 232,84	0,00	0,00	8 135,37	7,37
Asiakas D	105 927,22	98 720,99	40,50	0,00	7 165,73	6,76
Asiakas E	105 681,82	83 152,41	0,00	0,00	22 529,41	21,32
Asiakas F	100 576,67	83 942,56	0,00	251,44	16 382,67	16,29
Asiakas G	95 086,57	87 733,49	0,00	0,00	7 353,08	7,73
Asiakas H	82 675,42	78 941,40	0,00	0,00	3 734,02	4,52
Asiakas I	76 261,22	67 203,64	0,00	0,00	9 057,58	11,88
Asiakas J	75 891,77	70 697,81	0,00	0,00	5 193,96	6,84

Noutoasiakkaille kohdistettavia kustannuksia tuotekustannusten lisäksi ovat vain asiakaskäynneistä ja laskutuksesta aiheutuneet kustannukset. Yritys X:n päällikkö on käy-

nyt vain Asiakas A:n ja Asiakas D:n luona. Noutoasiakkaat hakevat itse tuotteet Yritys X:n tiloista, jolloin päällikkö tapaa asiakkaita omissa tiloissaan eivätkä erilliset asiakaskäynnit ole välttämättömiä. Laskutuskustannuksia aiheuttavat ainoastaan Asiakas B ja Asiakas F, sillä suurin osa noutoasiakkaista maksaa tuotteet heti ostohetkellä käteisellä tai pankkikortilla. Voittoprosentit vaihtelevat noutoasiakkaiden kohdalla huomattavasti suuremmalla välillä kuin keräilyasiakkailla. Noutoasiakkaiden voittoprosentit ovat 4,52 ja 21,32 prosentin välillä. Alhaisin asiakasvoitto oli Asiakas H:lla ja korkein Asiakas E:llä. Muiden asiakkaiden voittoprosentit näkyvät taulukosta 5.

Asiakas H:lla ei ollut asiakaskäynneistä eikä laskutuksesta johtuvia kustannuksia, mutta tuotteiden kustannukset suhteessa vuosimyyntiin olivat suuret, mikä huononsi asiakasvoittoa huomattavasti. Suurin osa Asiakas H:n ostamista tuotteista on pienikatteisia eivätkä siis tuo kovin hyvää voittoa Yritys X:lle. Kannattavimmaksi osoittautui Asiakas E, jonka asiakasvoitto oli 21,32 prosenttia. Tämä voittoprosentti on huomattavasti parempi kuin kannattavimman keräilyasiakkaan vastaava luku. Asiakas E:n vuosimyynti oli viidenneksi suurin, mutta sen tuotekustannukset olivat sen verran pienet, että asiakaskate oli kuitenkin toiseksi paras. Asiakas A:n vuosimyynti ja asiakaskate olivat suurimmat, mutta asiakasvoittoprosentti oli vasta sijalla kolme.

Asiakaskatelaskelmistamme huomaamme, että myynnin määrä ei vaikuta siihen, kuka on kannattavin asiakas. Keräilyasiakkaiden laskentajoukkomme huonoin vuosimyyntin omaava asiakas osoittautuikin kannattavimmaksi asiakkaaksi. Tuotekustannukset vaikuttavat todella paljon kannattavuuteen sekä asiakkaasta aiheutuvat muut kustannukset. Varsinkin keräilyasiakkaat aiheuttavat todella paljon muita kustannuksia verrattuna noutoasiakkaisiin. Yritykselle kannattavampia asiakkaita ovat noutoasiakkaat, sillä ne eivät aiheuta niin paljon muita kustannuksia, kuin keräilyasiakkaat aiheuttavat. Kuitenkin yrityksen toimenkuvaan kuuluu palvelun tarjoaminen, jossa tuotteet keräilään ja toimitetaan asiakkaalle valmiiksi. Keräilyasiakkaita ei ole tarkoituskaan muuttaa noutoasiakkaiksi. Mielestämme kyseinen palvelu on kuitenkin asiakkaiden ylivalvelemista, sillä suurimmalta osalta asiakkaista ei veloiteta mitään keräilystä ja osa vain rahtikuluista. Yrityksellä on erinomainen kilpailukyky markkinoilla juuri keräilypalvelun ansiosta, mutta se ei ole hyvä, jos se tuottaa tappiota.

Monet Yritys X:n asiakkaista ovat olleet aluksi noutoasiakkaita, mutta ovat siirtyneet keräilyasiakkaiksi huomattessaan kuinka paljon se helpottaa heidän omaa toimintaansa. Tuotteet keräillään valmiiksi ilman mitään veloitusta ja asiakas voi noutaa ne itse tai saada kuljetuksen paikan päälle pientä korvausta vastaan tai jopa ilmaiseksi. Yritykselle tämä ei ole eduksi, sillä tästä tulee paljon kuluja. Näistä kuluista päästäisiin eroon, jos keräilyasiakkaat muuttuisivat noutoasiakkaiksi. Yritys ei kuitenkaan halua pyrkiä tähän vaan pitää parempana vaihtoehtona keräily- ja kuljetuspalveluiden kehittämistä yritykselle kannattavammaksi. Mielestämme yrityksen kuuluisi ottaa ainakin pieni veloitus keräilystä, eikä tarjota palvelua ilmaiseksi.

7 ASIAKASKANNATTAVUUDEN KEHITTÄMINEN

Toimeksiantajamme Yritys X oli erityisen kiinnostunut keinoista, joilla se voisi parantaa asiakaskannattavuutta. Kannattavuuslaskelmien antamien tulosten perusteelle aloimme pohtia, mitä kannattavuuden parantamiseksi voisi tehdä. Mietimme, kuinka kannattavista asiakkaista saisi vielä tuottavampia ja millä keinoilla kehitettäisiin niiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä, joiden voittoprosentti oli alhainen. Kannattavuutta voi parantaa kehittämällä ja tehostamalla yrityksen omaa toimintaa, vaikuttamalla asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja panostamalla asiakassuhteisiin ja asiakastyytyvyyteen. Paras tapa kehittää kannattavuutta on kuitenkin mielestämme ylipalvelun välttäminen. Useat laskennankohteena olleet asiakkaat ovat ylipalveltuja, koska heille annetaan arvokasta ylimääräistä palvelua veloitusetta.

7.1 Asiakaskohtaisten kustannusten pienentäminen

Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa useilla eri keinoilla. Tavallisimpia keinoja ovat myyntihinnan nostaminen ja asiakaskohtaisten muuttuvien kustannusten pienentäminen. Myyntihinnan nostaminen ei kuitenkaan johda aina kannattavuuden parantumiseen, sillä myyntimäärät usein vastaavasti pienenevät hintojen noustua. Hintoja nostamalla saatetaan myös menettää asiakkaita kilpailijalle. Uskomme, että Yritys X:n tapauksessa kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti palveluiden aiheuttamiin kustannuksiin eikä tuotteiden hintoihin. Usein huonon asiakaskatteen takana ovat nimittäin suuret palvelukustannukset, joita tulisi pienentää tai periä osa niistä asiakkaalta.

Yrityksen tulee ensisijaisesti toimia oman kannattavuutensa eteen, mutta on myös huomioitava asiakkaan näkökulma. Paras tilanne olisi, kun molemmat osapuolet hyötyisivät muutoksista. Kukaan ei ole nimittäin tyytyväinen muutokseen, mikäli hän ei itse siitä hyödy millään tavalla. Kaikissa toiminnoissa kannattaa siis tähdätä win-win tilanteeseen. Tällöin asiakastyytyväisyyskin pysyy hyvänä. Asiakkaan aiheuttamia kustannuksia vähentämällä saadaan parannettua Yritys X:n omaa tulosta. Kertyneillä säästöillä voidaan hoitaa asiakassuhteita esimerkiksi antamalla bonuksia ja hinnan alennuksia. Näitä tulee kuitenkin antaa harkitusti ja pitää mielessä koko ajan yrityksen oman toiminnan kannattavuus.

Yritys X:n asiakkaiden aiheuttamat kustannukset jakautuivat neljään erilliseen kuluerään, joita ovat laskutuskustannukset, asiakaskäyntien aiheuttamat kustannukset sekä keräilyn ja kuljetusten kustannukset. Kaikissa kuluerissä on mahdollista säästää, mutta erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota kahteen oleellisimpaan kuluerään, jotka ovat tuotteiden keräily ja tuotteiden kuljettaminen asiakkaan luokse. Nämä ovat palveluita, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista. Kuitenkin kilpailukeino ei saa koitua yritykselle tappioksi. Tulisi siis pohtia palvelusta koituvia kustannuksia suhteessa asiakkaasta saatuun hyötyyn.

Laskutuksen ja asiakaskäyntien aiheuttamien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista oli pieni ja asiakaskannattavuuden kannalta niiden merkitys oli vähäinen. Kustannusten vähentämistä ajatellen laskutukseen ja asiakaskäynteihin ei ole aihetta puuttua, sillä asiakaskäynnit toimitusasiakkaiden luona ovat tärkeitä asiakastyytyväisyyden ja asiakassuhteen jatkumisen kannalta. Asiakaskäyntejä kannattaa siis suorittaa jatkossakin jopa aikaisempaa useammin. Jos halutaan säästää asiakaskäyntikustannuksissa, kannattaa sopia tapaamiset samalla suunnalla olevien asiakkaiden kanssa samalle päivälle, jolloin säästetään Yritys X:n päällikön ajassa ja matkakuluissa. Laskutuskustannusten vähentäminen ei ole tärkeää, mutta sekin on mahdollista, jos yhä useampi asiakas maksaisi ostoksensa pankkikortilla. Tämä maksutapa ei nimittäin aiheuta lisäkustannuksia.

7.2 Keräilyveloitus

Yritys X tarjoaa asiakkailleen hyvää ja monipuolista palvelua, johon kukaan muu paikkakunnan samalla alalla toimivista yrityksistä ei pysty. Yksi ainutlaatuisista palveluista on tuotteiden keräileminen valmiiksi asiakkaan lähettämän tilauksen mukaisesti. Tämä on ylimääräinen palvelu, josta sovitaan asiakkaan kanssa erikseen. Tällä hetkellä Yritys X ei veloita asiakkaitaan, yhtä lukuun ottamatta, tästä ylimääräisestä palvelusta. Kyseessä on todella arvokas palvelu, jonka vuoksi lisämaksun periminen olisi hyvä keino parantaa Yritys X:n omaa tulosta.

Tutkimamme asiakkaat tekevät tilauksia, joiden keräilyyn yhdeltä työntekijältä menee keskimäärin 65 minuuttia. Asiakkaat tekevät tilauksia keskimäärin kaksi kertaa viikossa eli 104 kertaa vuodessa. Vuositasolla keräilyt aiheuttavat Yritys X:lle suuren määrän kustannuksia. Näistä kustannuksista kannattaa veloittaa osa asiakkailta keräilyveloituksena. Pienikin maksu jokaista tehtyä keräilyä kohden kerryttää vuoden aikana suuren summan, jolla voidaan maksaa osa työntekijöiden palkoista. Muutaman euron palvelumaksu laskun ohessa tuskin vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Suurin osa asiakkaista todennäköisesti ymmärtää, että ylimääräisestä palvelusta joutuu aina maksamaan hieman lisää. Keräilysovimuksissa voi huomioida uskollisia asiakkaita esimerkiksi tarjoamalla joka 10. keräilyn veloituksetta.

Keräilyveloituksen suuruus yhtä keräilyä kohden voisi olla esimerkiksi viisi euroa. Tällöin kaksi keräilyä viikossa läpi vuoden tuottaisi 520 euroa. Tämäkin summa korvaisi vain noin kolmanneksen aiheutuneista keräilykustannuksista, mutta parantaisi silti tulosta huomattavasti verrattuna nykyiseen tilanteeseen. Keräilyveloituksen ei tarvitse olla samansuuruinen jokaisella asiakkaalla vaan sen voi päättää asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella. Veloitus voi olla hieman korkeampi asiakkaalla joka tekee suuria tilauksia tai jonka tilaamat tuotteet ovat selvästi matalakatteisia.

Asiakkailta perittävän keräilyveloituksen lisäksi keräilyn aiheuttamia kustannuksia voidaan pienentää keräilyn tehostamisella. Mitä nopeammin keräilyn suorittava työntekijä saa tilauksen valmiiksi, sitä enemmän aikaa hänellä jää muihin työtehtäviin, kuten tuotteiden purkamiseen. Tuotteiden keräilyä nopeuttaa huomattavasti se, että tuotteet on purettuna hyllyssä omalla paikallaan eikä niitä tarvitse etsiä. Tällöin myös

noutoasiakkaat löytävät tuotteet itse eikä heidän tarvitse kysyä apua keräilijältä vaan keräilijä pystyy keskittymään vain omaan tehtäväänsä. Tuotteiden tilaaminen täytyy suorittaa tarkasti, jotta puutteita ilmenisi mahdollisimman vähän. Puutteiden esiintyminen nimittäin hidastaa keräilyä huomattavasti.

Keräilijät ottavat yleensä tilauksia vastaan sähköpostilla tai faxilla, mutta tilauksia tulee myös puhelimitse. Osa asiakkaista tekee tilaukset puhelimitse tai ainakin soittavat lisäykset keräilijöille. Tämä hidastaa todella paljon keräilijöitä ja samoin virheiden määrä lisääntyy, kun keräys joudutaan tekemään sitten hirveässä kiireessä. Mielestämme keräilyyn tulevat puhelut voisi ottaa vastaan joku muu kuin keräilijä. Esimerkiksi hedelmä- ja vihannesvastaava voisi ruveta ottamaan puhelut vastaan, sillä se on yrityksen helpoin työtehtävä. Näin keräilijät saisivat tehtyä työnsä rauhassa ja virheiden määrä vähenisi.

7.3 Kuljetusveloitus

Yritys X tarjoaa asiakkailleen tuotteiden keräilyn lisäksi myös kuljetusmahdollisuuden, jota suurin osa keräilyasiakkaista käyttää hyväkseen. Yritys X:llä on sopimus kahden kuljetusyrityksen kanssa, jotka kuljettavat asiakkaiden tuotteet perille. Kuljetusyritykset veloittavat Yritys X:ää tekemistään kuljetuksista ja Yritys X puolestaan veloittaa asiakkaitaan sopimuksen mukaan. Puolet laskennan kohteena olevista asiakkaista ei maksa kuljetuksista mitään. Yksi asiakkaista maksaa saman summan kuin kuljetusyritys perii Yritys X:ltä, mikä on ihanteellinen tilanne. Kaksi asiakkaista maksaa hieman enemmän kuin kuljetusyrityksen veloitus on. Tämä ei kuitenkaan ole toivottu tilanne, sillä Yritys X:n liiketoimintaan ei kuulu voiton tekeminen kuljetuksilla.

Kuljetukset ovat myös ylimääräinen palvelu, josta tulisi veloittaa asiakkaita. Kuljetusyritysten veloitukset on laskettu matkan pituuden mukaan ja ne ovat keskimäärin 25 euroa yhtä kuljetusta kohden. Toisin kuin keräilyveloitus voitaisiin kuljetusmaksu periä aiheutuneiden kulujen mukaan eli käytettäisiin omassa kuljetussopimuksessa samansuuruista veloitusta kuin kuljetusyritys.

Nykyään kilpailu on kovaa myös kuljetusalalla, joten hintoja kannattaa tarkistaa tietyin väliajoin ja tutkia muidenkin kuljetusyritysten tarjouksia. Täytyy kuitenkin muistaa,

että asiakkaat luottavat ja arvostavat tuttua tavarantuojaajaa, joten pienen säästön takia kuljetusyrittäystä ei kannata vaihtaa. Yritys käyttää kahta eri kuljetusfirmaa, joten kannattaisi miettiä voisiko kaikki kuljetukset keskittää vain toiselle. Tällöin pystytään neuvottelemaan mahdollisesta alennuksesta.

Pienen maksun vaatiminen asiakkaalta keräilystä ja kuljetuksesta vaikuttavat siis erittäin paljon yrityksen kannattavuuteen. Taulukossa 6 havainnollistamme kuinka paljon tämä vaikuttaa asiakkaan voittoprosenttiin. Olemme laskeneet luvut niin, että jokaisesta keräilystä peritään viisi euroa ja rahtikuluista peritään 60 %.

TAULUKKO 6. Keräily- ja rahtiveloitus asiakkaalta

Asiakas	Asiakaskate I	Muut kustannukset	Asiakaskate II	Voitto- %
Asiakas 1	28 605,48	3 111,43	25 494,05	12,5
Asiakas 2	20 511,63	2 896,25	17 615,38	9,65
Asiakas 3	30 702,31	3 705,76	26 996,55	15,57
Asiakas 4	20 508,39	4 081,37	16 427,02	10,71
Asiakas 5	25 250,85	2 078,68	23 172,17	15,38
Asiakas 6	21 755,52	1 752,50	20 003,02	16,85
Asiakas 7	21 625,61	3 142,88	18 482,73	15,74
Asiakas 8	11 541,85	663,92	10877,93	9,72
Asiakas 9	14 482,74	817,90	13 664,84	15,16
Asiakas 10	16 405,82	1 698,67	14 707,15	17,05

Taulukosta 6 huomataan, että keräilyasiakkaiden muut kustannukset pienenevät huomattavasti heti, kun niille lisättiin pieni veloitus keräilystä ja rahdista. Liitteessä 3 on esitetty tarkemmin keräily- ja kuljetuskustannusten muutokset. Tosin asiakkaille 2, 9 ja 10 voittoprosentti pieneni hiukan, koska yritys on perinyt niiltä rahdeista voittoa, mikä ei ole kovin hyvä tilanne. Yrityksen kannattaisi vakavasti harkita pienen korvauksen ottamista asiakkailta keräilyistä. Sen ei välttämättä tarvitsisi olla edes niinkään suuri kuin viisi euroa. Esimerkiksi kolme euroakin vaikuttaisi todella paljon ja se tuskin saisi asiakkaita siirtymään kilpailijoille.

7.4 Asiakastyytyväisyyden vaikutus kannattavuuteen

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on myös keino kehittää yrityksen omaa toimintaa ja asiakassuhteita. Erityisen tärkeää on muistaa, että tyytyväinen asiakas on kaikkein kannattavin asiakas. Tyytyväinen asiakas on yleensä lojaalinen yritykselle ja keskittää ostoksensa samalle yritykselle. Palvelun laatuun tulee kiinnittää huomiota koko ajan. Mikäli palvelun aikana sattuu jokin virhe, se kannattaa korjata mahdollisimman nopeasti, sillä jälkikäteen virheiden korjaaminen on huomattavasti vaikeampaa ja kalliimpaa. Kuitenkin on muistettava aina, että aivan kaikkia asiakkaan toiveita ei voida toteuttaa, jos niistä aiheutuu liikaa ylimääräisiä kustannuksia yritykselle.

Asiakastyytyväisyyteen tulee panostaa tiettyjen rajojen puitteissa. Asiakas kannattaa pitää tyytyväisenä, sillä tyytyväinen asiakas ostaa enemmän ja keskittää ostonsa samaan paikkaan. Tyytymätön asiakas ostaa vähemmän ja vaatii enemmän palveluja, mikä tulee kalliiksi yritykselle. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen ei missään tapauksessa tarkoita kaikkien asiakkaan toiveiden toteuttamista ja asiakkaiden ylivalvelemista. Henkilökunnan toimintaan kannattaa kiinnittää huomiota, sillä heidän tekemänsä virheet aiheuttavat ylimääräisiä kustannuksia, joita ei voida laskuttaa asiakkaalta. Keräilyvirheiden takia asiakas voi vaatia ilmaista kuljetusta tai hinnan alennuksia. Palveluun pettynyt asiakas on vaikea ja kallis saada uudestaan vakuuttuneeksi palvelun laadusta ja yrityksen toiminnasta.

Tutkimamme yrityksen asiakaskunta koostuu pääasiassa asiakkaista, jotka harjoittavat liiketoimintaa. Kyseiset asiakkaat ovat siten tärkeitä saamastaan palvelusta ja siitä, että tuotteita on tarjolla. Heille on tärkeää, että esimerkiksi keräily on tehty oikein ja kuljetus on ajoissa perillä. Heidän oma liiketoiminta on riippuvainen siitä, että heillä on oikeat tuotteet ajoissa. Tämä koskee myös noutoasiakkaita sillä, kun he tulevat asioimaan yritykseen, on tärkeää, että tuotteita on hyllyssä. Tällöin Yritys X:n omiltakin työntekijöiltä säästyy aikaa kun ei tarvitse palvella niin paljon noutoasiakkaita vaan he voivat keskittyä keräilemään tuotteita keräilyasiakkaille. Mitä parempi tarjonta on ja mitä helpompi heidän on liikkeessä asioida, sitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat.

8 POHDINTA

Yrityksen kannattavuus on tärkein yrityksen liiketoiminnan ylläpitämisen edellytys. Yrityksen kannattavuus mahdollistaa toiminnan laajenemisen ja yrityksen toimimisen myös tulevaisuudessa. Tutkimuksemme kohteena olevassa palveluyrityksessä asiakaskannattavuus on kannattavuuden tärkein osa-alue. Tulevathan kaikki tuotot suoraan asiakkaalta. Tutkimuksemme osoittaa, että Yritys X:n asiakaskannattavuus on tällä hetkellä hyvä ja asiakkaita on tarpeeksi, jotta kulut saadaan katettua asiakaista saaduilla tuotoilla. Löysimme kuitenkin melko paljon epäkohtia, joihin puuttumalla kannattavuutta voidaan parantaa entisestään. Täytyy muistaa, että kilpailu on kovaa ja koko ajan on seurattava ympärillä tapahtuvaa toimintaa ja kehitettävä asiakkaiden kannattavuutta. Ilman toiminnan seuraamista ja kehittämistä saatujen tulosten avulla tulevaisuus ei välttämättä olekaan yhtä valoisa kuin tällä hetkellä. Oman toiminnan ja asiakaskannattavuuden seurannan lisäksi tulee seurata myös muiden samalla alalla toimivien yritysten toimintaa ja heidän vahvoja ja heikkoja puolia. Tuntamalla nämä tekijät voidaan kehittää omaa kilpailukykyä niin, että markkinoilla pärjääminen on mahdollista.

Yritys X on aikaisemmin laskenut asiakkaidensa kannattavuutta varsin suurpiirteisesti, sillä he ovat kohdistaneet asiakkailleen vain myydyistä tuotteista aiheutuneet kustannukset. Tällaisen laskennan avulla on saatu hieman suuntaa antavia tuloksia, mutta tarkempaan tarkasteluun ei ole aikaisemmin ryhdytty. Tuotekustannusten lisäksi ei ole siis selvitetty ja kohdistettu muita asiakkaan aiheuttamia kustannuksia. Tämän suurpiirteisen laskennan vuoksi Yritys X:llä ei ole ollut tähän mennessä tarkkaa tietoa asiakkaidensa kannattavuudesta. Yritys on pitänyt kannattavimpana asiakkaana asiakasta, jonka kate on ollut paras sen jälkeen kun asiakkaan vuosimyynnistä on vähennetty asiakkaan ostamien tuotteiden kustannukset. Tietenkään näin ei ole, sillä suuri vuosimyynti ei ole peruste, sille että asiakas olisi kannattava. Kyseinen asiakas voi aiheuttaa hyvän myynnin lisäksi myös todella paljon kustannuksia yritykselle, kuten tutkimuksemme selvisi.

Tutkimusta tehdessä havaitsimme huomattavasti epäkohtia, jotka vaikuttivat heikentävästi asiakaskannattavuuteen. Yritys X:n asiakkaat voidaan jakaa kahteen asiakasryhmään. Toinen ryhmä on noutoasiakkaat ja toinen keräilyasiakkaat. Keräilyasiakkaat

aiheuttavat huomattavasti enemmän kustannuksia kuin noutoasiakkaat, sillä he vaativat paljon enemmän palvelua. Osan keräilyasiakkaista voidaan sanoa olevan niin sanottuja ylipalveltuja asiakkaita. Tutkimuksemme keräilyasiakkaista osa olivat sellaisia, jotka saivat sekä keräilyn että kuljetuksen ilmaiseksi. Tämän seikan huomattessamme pohdimme, olisiko yrityksessä syytä tarkastella kyseisiä asiakkaita tarkemmin.

Keräily ja kuljetus ovat erittäin arvokkaita palveluita, sillä keräilyyn kuluvat työtunnit ovat kalliita tuntipalkkoineen ja henkilösivukuluineen. Myös kuljetukset ovat kalliita, kun ne joudutaan tilaamaan vieraalta yritykseltä, joka ottaa tietenkin kulujensa lisäksi myös oman katteensa. Keräilyn ja kuljetusten aiheuttamista kustannuksista olisi saatava edes osa perittyä takaisin asiakkaalta, jotta niiden tarjoaminen olisi kannattavaa. Nämä palvelut ovat ehdottomasti hyviä kilpailukeinoja ja auttavat Yritys X:ää erottumaan muista alan toimijoista. Arvokkaan palvelun tarjoaminen asiakkaille ilmaiseksi ei ole kuitenkaan hyvä kilpailukeino, sillä se aiheuttaa liikaa kustannuksia yritykselle.

Keräilyasiakkaille Yritys X voisi harkita pienen veloituksen lisäämistä, sillä nykyään mikään ei ole ilmaista, eikä yrityksen kannata toimia tappiollisesti. Kyseessä on kuitenkin hyvä ja arvokas palvelu, josta kuuluu veloittaa ainakin osa asiakkaalta. Kyseinen palvelu on erittäin hyvä kilpailukyky. Hyvän kilpailukyvyn säilyttäminen markkinoilla helpottaa osaltaan myös kannattavan liiketoiminnan ylläpitämistä. Tässä tilanteessa palvelu on kuitenkin joltain osin huono, sillä yritys tekee sitä tappiolla.

Mielestämme yrityksen ei kannata yrittää muuttaa keräilyasiakkaita noutoasiakkaiksi, sillä hyvää palvelua ei kannata lopettaa. Yrityksen kannattaa kuitenkin tarkkailla paremmin keräilyasiakkaista koituvia kustannuksia. Mielestämme sen kannattaisi veloitaa keräilyasiakkaalta pieni korvaus keräilyistä ja rahdista, jotteivät palveluista aiheutuneet kustannukset jäisi kokonaan yritykselle itselleen. Yrityksen kannattaisi tehostaa keräilypalveluaan ja tehdä siitä kannattavampi palvelumuoto yritykselle. Pienien kehittämistoimintojen avulla keräilystä saadaan erittäin hyvä kilpailukeino. Keräilyssä tapahtuvat virheet tulisi minimoida, jotta reklamaatio- ja palautuskuljetusten kustannukset pysyisivät mahdollisimman vähäisinä. Tärkeää on myös noudattaa asiakkaan kanssa tehtyjä sopimuksia ja suorittaa keräilyjen toimitus oikeaan aikaan. Palveluun tyytyväiset asiakkaat suostuisivat varmasti maksamaan saamastaan hyvästä palvelusta ilman valituksia. Nämä toiminnan parantamiseen liittyvät seikat ja palveluista perittävä

veloitus tekisivät Yritys X:stä erittäin kilpailukykyisen yrityksen, joka varmasti tulee menestymään markkinoilla tulevaisuudessakin.

9 PÄÄTÄNTÖ

Päättötyömme tarkoituksena oli selvittää palvelualan yrityksen asiakaskannattavuutta ja kuinka sitä parannettaisiin. Yrityksen asiakkaat pystyttiin jakamaan kahteen asiakasryhmään ja tutkimaan näiden asiakkaiden kannattavuutta erikseen. Tehtävämme oli ensin selvittää asiakkaista aiheutuvat kustannukset ja kohdistaa ne asiakkaille aiheuttamisperiaatteen mukaan. Laskimme asiakkaista asiakaskatteen ja näiden voittoprosentin. Tulokset saatuamme toinen tehtävämme oli pohtia, kuinka niiden perusteella saataisiin kehitettyä Yritys X:n asiakaskannattavuutta.

Saimme osan aineistostamme suoraan Yritys X:n asiakasrekisteristä ja osan hankimme teemahaastattelun ja oman havainnoinnin avulla. Asiakasrekisteristä saamme jokaisen asiakkaan vuosimyynnin ja tuotekustannukset vuodelta 2008. Nämä luvut ovat oikeat ja niitä voidaan pitää luotettavina. Asiakaskäyntien kustannukset saimme teemahaastattelun avulla, jolloin yritys X:n päällikkö arvio ne. Luvut ovat siis arvioita eivätkä välttämättä täysin todenmukaisia. Näiden kustannusten osuus on kuitenkin niin pieni, että niillä ei ole suurta merkitystä lopputuloksen kannalta.

Keräilykustannukset laskimme itse kellottamalla keräilyt. Seurasimme tuotteiden keräilyä yhden viikon ajan toimeksiantajamme luona. Tämän viikon aikana osa asiakkaista tilasi tuotteita vain kerran, jolloin käytimme kustannusten laskemisessa yhtä saamaamme aikaa. Suurin osa asiakkaista teki tilauksen useamman kerran viikon aikana, jolloin mittasimme kaikkien keräilyjen keston ja laskimme lopuksi niiden keskiarvon, jota käytämme laskuissamme. Oletimme, että asiakkaat tilaavat yhtä monta kertaa jokaisena viikkona ympäri vuoden. Tämä ei aivan pidä paikkansa esimerkiksi juhlapyhien vuoksi. Uskomme kuitenkin, että arviomme ovat tarpeeksi tarkkoja todenmukaisen lopputuloksen saamiseksi.

Laskelmiemme avulla saimme selvitettyä useita epäkohtia asiakaista koituvista kustannuksista, joihin Yritys X:n kannattaisi puuttua. Tämä oli tutkimuksemme päämäärä.

Tärkein osio oli selvittää, kuinka näitä kustannuksia saataisiin pienennettyä tai poistettua kokonaan. Asiakaskannattavuuksien tutkiminen oli erittäin mielenkiintoista, sillä harvoin edes tulee miettineeksi, kuinka paljon asiakkaasta saattaa koitua kustannuksia. Mielenkiintoista oli myös huomata se, että yrityksellä oli erittäin paljon sellaisia palveluja, joista se ei veloita asiakasta ollenkaan.

Tutkimisesta teki mielekkään myös se, että toimeksiantajallemme tämä tieto on tarpeellinen ja erittäin ajankohtainen. Yritys X:llä ei ollut ollenkaan kunnollista kuvaa siitä, kuka asiakkaista on oikeasti kannattavin. Mielestämme opinnäytetyön tekeminen oli haastava ja keskittymistä vaativa oppimiskokemus. Tutkimus vaati täsmällistä etenemistä ja myös hyvää suunnittelua. Jos aloittaisimme työn alusta, osaisimme jakaa työtehtävät paljon tehokkaammin ja edetä työssämme nopeammin. Opinnäytetyön sisällön rakentaminen olisi myös helpompaa, jos sisältö olisi tarkemmin suunniteltu. Myös toteutuksen suunnittelu ja täytäntöönpano olisivat vaivattomampia.

Toimeksiantajamme sai paljon uutta informaatiota työstämme, mutta toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää seurata ja laskea asiakaskannattavuuksia tulevaisuudessa. Työssämme on hyvä ja helppokäyttöinen laskentamalli, jonka avulla yritys voi itse laskea kustannusten vaikutusta asiakkaiden kannattavuuteen. Painotimme työssämme paljon asiakastyytyväisyyden merkitystä asiakaskannattavuuteen. Tulevaisuudessa olisi hyvä tehdä jatkotutkimus, jossa selvitettäisiin asiakastyytyväisyyttä ja sen merkitystä kustannuksiin ja kannattavuuteen. Yritykseen on otettu käyttöön vuoden 2009 kesällä sähköinen tilausjärjestelmä, jonka tarkoituksena on saada asiakkaat tilaamaan tuotteet Internetin kautta, jotta epäselvät faksi ja sähköpostitilaukset jäisivät pois. Tämä olisi myös erittäin hyvä tutkimuksen kohde, kuinka tilausjärjestelmä on vaikuttanut keräilyasiakkaisiin ja siten kannattavuuteen. Myös mielenkiintoista olisi tietää, ottaako Yritys X käyttöön meidän parannusehdotukset ja kuinka nämä vaikuttavat sitten asiakaskannattavuuteen. Mielestämme meidän tutkimuksen jälkeen on mahdollista tehdä useampi jatkotutkimus.

LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2006. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy.

Andersson, Jan-Olof, Ekström, Cege & Gabrielsson, Anders 2001. Kannattavuussuunnittelu ja –laskenta. Juva: WS Bookwell Oy.

Anttila, Erkki J. 2008. Yli 100 keinoa kannattavuuden parantamiseen 1. Helsinki: Genisys Oy.

Asiakas on tärkein 2009. Palveluosuuskunnat. WWW-dokumentti.
<http://www.palveluosuuskunnat.net/opiskelu/Asiakkuudet.htm>
 luettu 22.10.2008. Päivitystietoa ei saatavilla.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys, Kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja Kirjoita. Keuruu: Otava. 13.painos

Ikäheimo, Seppo, Lounasmeri, Sari & Walden, Risto 2005. Yrityksen laskentatoimi. Juva: WS Bookwell.

Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa, Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto –Haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Oyj.

Kinnunen, Juha, Laitinen, Erkki K., Laitinen, Teija, Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, teppo & Virtanen, Kalervo 2000. Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, Juha , Leppiniemi, Jarmo, Puttonen, Vesa & Virtanen, Kalervo 2002. Tietoa yrityksen taloudesta. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kvantitatiivinen tutkimus. WWW-dokumentti.
<http://www.consumercompass.fi/fi/tutkimus/kvanti/>. Luettu 11.11.2008. Ei päivitystietoa.
- Lehtonen, Reino 2004. Taloustiedolla tulosta. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lempiäinen, Kirsti, Löytty, Olli, Kinnunen, Merja 2008. Tutkijan kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.
- Luukko, Heli 2006. Asiakkuuksien johtaminen. WWW-dokumentti.
<http://www.pyk.hkkk.fi/delfoiakatemia/HeliLuukkoDA1.pdf>
luettu 21.10.2008. Päivitystietoa ei saatavilla.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 2. painos. Viro.
- Mitä onko meillä kannattamattomia asiakkaita. WWW-dokumentti.
<http://www.plusbox.fi/web/default.php?id=58>. Luettu 18.11.2008. Päivitystietoa ei saatavilla.
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Mäntyneva, Mikko 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY.
- Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2001, Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Oyj.
- Pellinen, Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Pihlaja, Juhani 2004. Tutkielman ongelmia ratkaisemaan. Vammala: Soceda.
- Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Rissanen, Tapio 2005. Yrittäjän käsikirja 2005: Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Storbacka, Kaj, Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Taanila, Aki 2008 Laadullinen vai määrällinen? WWW-dokumentti. <http://myy.haaga-helia.fi/%7Etaaak/t/tw.html>. Luettu 12.11.2008. Päivitystietoa ei saatavilla.

Taloudellinen vastuullisuus 2009. WWW-dokumentti.
http://www.ek.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/taloudellinen_vastuullisuus.php. Luettu 9.2.2009. Päivitetty 9.2.2009.

Tietoa tutkimusmenetelmistä. WWW-dokumentti.
<http://www.iro.fi/tutkimusmenetelmat>. Luettu 19.11.2008. Ei päivitystietoa.

Tomperi, Soile 2005. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja Kehitä. Keuruu: Tammi.

Vilpas, Pertti 2007. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. WWW-dokumentti.
http://users.evtek.fi/~pervil/opinnayte/kvantsu_files/kvantitatiivinen_tutkimus.pdf.
Luettu 12.11.2008. Päivitystietoa ei saatavilla.

LIITE 1.
Teemahaastattelu

Teemahaastattelu Yritys X:n päällikön kanssa 23.2.2009

Teemahaastattelun aiheet:

1. Kuinka monta asiakaskäyntiä olette tehneet kunkin asiakkaan luokse vuoden 2008 aikana?
2. Kuinka kauan kukin asiakaskäynti on kestänyt?
Minkä suuruista tuntipalkkaa käytämme kustannuksia laskiessamme?
3. Kuinka kaukana ovat ne yritykset, joihin on tehty asiakaskäyntejä?
Millä tavalla laskemme matkojen kustannukset?
4. Keltä asiakkailta peritään kuljetusveloitus?
Minkä suuruisia kuljetusveloitukset ovat?
5. Keltä asiakkaista peritään keräilyveloitus?
Minkä suuruinen keräilyveloitus on?

LIITE 2
Kustannusten
jakautuminen

Asiakas	Asiakas- käynnit (€)	Laskutus- kustannukset	Keräily- kustannukset	Keräilyveloitus asiakkaalta	Rahti- kustannukset	Rahtiveloitus Asiakkaalta	Kustannukset Yhteensä
Asiakas 1	19,00	509,77	2 062,67	0,00	2 600,00	0,00	5 191,44
Asiakas 2	42,00	456,18	2 283,67	0,00	936,00	988,00	2 729,85
Asiakas 3	38,00	433,36	1 768,00	0,00	5 616,00	0,00	7 855,36
Asiakas 4	40,50	383,54	1 473,33	0,00	6 760,00	2 080,00	6 577,37
Asiakas 5	0,00	376,55	1 473,33	0,00	1 872,00	1 575,60	2 146,28
Asiakas 6	62,50	0,00	2 210,00	312,00	0,00	0,00	1 960,50
Asiakas 7	57,00	293,48	1 326,00	0,00	5 616,00	0,00	7 292,48
Asiakas 8	20,00	279,92	884,00	0,00	0,00	0,00	1 183,92
Asiakas 9	40,50	0,00	663,00	0,00	936,00	1 040,00	599,50
Asiakas 10	0,00	0,00	1 178,67	0,00	2 600,00	2 600,00	1 178,67

LIITE 3
Kustannusten
jakautuminen

Asiakas	Asiakas- käynnit (€)	Laskutus- kustannukset	Keräily- kustannukset	Keräilyveloitus asiakkaalta	Rahti- kustannukset	Rahtiveloitus Asiakkaalta	Kustannukset Yhteensä
Asiakas 1	19,00	509,77	2 062,67	520,00	2 600,00	1560,00	3 111,44
Asiakas 2	42,00	456,18	2 283,67	260,00	936,00	561,60	2 896,25
Asiakas 3	38,00	433,36	1 768,00	780,00	5 616,00	3369,60	3 705,76
Asiakas 4	40,50	383,54	1 473,33	520,00	6 760,00	4056,00	4 081,37
Asiakas 5	0,00	376,55	1 473,33	520,00	1 872,00	1123,20	2 078,68
Asiakas 6	62,50	0,00	2 210,00	520,00	0,00	0,00	1 752,50
Asiakas 7	57,00	293,48	1 326,00	780,00	5 616,00	3369,60	3 142,88
Asiakas 8	20,00	279,92	884,00	520,00	0,00	0,00	663,92
Asiakas 9	40,50	0,00	663,00	260,00	936,00	561,60	817,90
Asiakas 10	0,00	0,00	1 178,67	520,00	2 600,00	1560,00	1 698,67