

Heli Salokoski

Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen ja kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Kesäkuu 2016



KYAMK
University of Applied Sciences

Tekijä Heli Salokoski	Tutkinto Tradenomi	Aika Kesäkuu 2016
Opinnäytetyön nimi Asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntäminen ja kehittäminen henkilöstöpalveluyrityksessä		43 sivua
Toimeksiantaja Henkiöstöpalvelualan yritys		
Ohjaaja Lehtori Maisa Räsänen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä oli tutkittavana henkilöstöpalveluyrityksen asiakaskannattavuuslaskelma, jota yritys on käyttänyt muutaman vuoden ajan. Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, miten yrityksen asiakaskannattavuuslaskelmaa hyödynnetään ja kerätä kehitysehdotuksia asiakaskannattavuuslaskelman kehittämiseen. Tutkimus oli rajattu kosemaan vain henkilöstövuokrauksen asiakaskannattavuutta ja muutamia yrityksen toimipaikkoja Keski-, Itä- ja Pohjois-Suomessa.</p> <p>Tutkimusaihetta lähestyttiin ajatuksella, että asiakaskannattavuuslaskelman tulee olla helposti ymmärrettävä ja antaa luotettavaa tietoa yrityksen asiakkuuksista, koska asiakaskannattavuuden laskemisesta ei ole hyötyä, ellei laskelmiin luoteta tai jos niitä ei ymmärretä. Varsinaisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, vastaako nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Lisäksi tutkittiin asiakaskannattavuuslaskelman ymmärrettävyyttä ja kerättiin kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa osassa selvitetään henkilöstöpalveluyrityksen toimintaa ja asiakaskannattavuuteen liittyviä tekijöitä ja esitellään esimerkki malli asiakaskannattavuuden laskentaan. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Yrityksen asiakaskannattavuuslaskelmaa verrattiin kirjallisuudessa esitettyyn malliin asiakaskannattavuuslaskelmasta. Teemahaastattelujen avulla saatiin kerättyä lisää yksityiskohtaista tietoa eri paikkakunnilla työskenteleviltä myyntipäälliköiltä. Heillä oli eniten tietoa omien alueidensa asiakkaista, asiakkaiden tarpeista ja asiakkaiden omasta kannattavuudesta.</p> <p>Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma ei riittävän hyvin vastaa todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Työssä ehdotettiin, että asiakaskannattavuutta laskettaessa tulisi tarkemmin ottaa huomioon kustannukset, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Lisäksi suositeltiin, että asiakaskannattavuuslaskelman tulisi olla saatavana useammin.</p>		
Asiasanat asiakkuus, kannattavuus, asiakaskannattavuus, henkilöstövuokrauspalvelu		

Author	Degree	Time
Heli Salokoski	Bachelor of Business Administration	June 2016
Thesis Title		43 pages
Customer profitability analysis for development needs in a private employment agency		
Commissioned by		
A private employment agency		
Supervisor		
Maisa Räsänen, Senior Lecturer		
Abstract		
<p>The purpose of this study was to examine how customer profitability is analysed and utilized in a private employment agency and to collect suggestions for the development of their customer profitability accounting model. The private employment agency has analysed their customer profitability for a few years. The study covered only staffing services of the company and a few of the company's subsidiaries in Central, Eastern and Northern Finland.</p> <p>The research topic was approached with the idea that the customer profitability accounting model should be easy to understand and provide reliable information on customer relationship, because the customer profitability analysis should be not useful unless there is no confidence about the customer profitability accounting or if the accounting model is not understood. The study examined the question whether the current customer profitability corresponding sufficiently the real customer relationship profitability. In addition, understanding of the customer profitability accounting model was studied and possible development proposals were collected.</p> <p>The theoretical part of the study deals with customer profitability and temporary employee services in the private employment agency. Factors that affect customer profitability were analysed and a basic profitability model was introduced. The research method used in this study was qualitative. The customer profitability accounting of the company was observed and compared to the model shown in the literature. Sales managers were interviewed to gather more detailed information about utilization of customer profitability analysis. The sales managers had the best knowledge of their own areas of customers, customer needs, and customer profitability.</p> <p>The study concluded that the current profitability accounting model of customer profitability did not adequately reflect the true customer profitability in the company. As the result of the study, it was suggested that all the costs, which affect customer profitability, should be taken into account. In addition, the customer profitability accounting should be available more often.</p>		
Keywords		
customer relationship, profitability, customer profitability, temporary employment service		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja henkilöstöpalvelualalta.....	7
1.2	Tutkittavana yrityksen asiakaskannattavuuslaskelma.....	8
1.3	Toteutetaan laadullisena tutkimuksena.....	8
2	HENKILÖSTÖVUOKRAUS	10
2.1	Vuokratyö asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän kannalta	11
2.2	Henkilöstövuokrausyrityksen auktorisointi	11
3	ASIAKASKANNATTAVUUS	12
3.1	Kannattavuus vs. asiakaskannattavuus.....	13
3.2	Miksi asiakaskannattavuudesta ollaan kiinnostuneita.....	14
3.3	Malli asiakaskannattavuuden laskemiseen.....	15
3.3.1	Asiakassuhteen kannattavuus.....	18
3.3.2	Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muut osa-alueet	20
3.4	Asiakaskannattavuuden analysointi.....	20
3.4.1	Asiakkaalta saatavat tuotot	21
3.4.2	Asiakaskohtaiset kustannukset	22
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	23
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus	24
4.2	Havainnot toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmasta	25
4.2.1	Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelman rakenne.....	25
4.2.2	Asiakaskannattavuudessa otettu huomioon vain muuttuvat kustannukset.....	26
4.2.3	Hinnoittelu vaikuttaa asiakkaalta saatuihin tuottoihin	29
4.2.4	Asiakaskannattavuuden vaihtelu tarkasteltavilla paikkakunnilla.....	30
4.3	Yrityksen asiakaskannattavuuslaskelman hyödyntäminen	31
4.3.1	Tarkasteltavat paikkakunnat ja niiden asiakkaat	32
4.3.2	Asiakaskannattavuuslaskelmassa huomioitavat kustannukset	33
4.3.3	Asiakaskannattavuuslaskelman saatavuus, hyödynnettävyys ja ymmärrettävyys	34

5	JOHTOPÄÄTÖKSET	34
5.1	Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa tulisi kehittää edelleen	35
5.2	Nykyiset asiakaskannattavuuslaskelmat riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä.....	39
5.3	Kehitysehdotukset asiakaskannattavuuslaskelmaan	39
5.4	Pohdinta tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta	40
	LÄHTEET	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on tutkia asiakaskannattavuuslaskelman hyödyntämistä henkilöstöpalvelualan yrityksessä ja selvittää mahdollisia kehittämiskohteita. Toimeksiantajana on henkilöstöpalvelualan yritys, jolla on ollut käytössä asiakaskannattavuuslaskelma muutaman vuoden ajan. Se kuuluu Suomen suurimpiin henkilöstöpalvelualan yrityksiin ja toimii koko Suomen alueella (Toimeksiantaja 2016). Yrityksen nimeä ei tutkimuksessa julkaista, vaan sitä kutsutaan toimeksiantajayritykseksi.

Kiinnostuin tästä aiheesta, kun olin opintoihini liittyvässä harjoittelussa toimeksiantajayrityksessä. Henkilöstöpalvelualalla toimiva toimeksiantaja halusi selvittää, miten ja miksi asiakaskannattavuus vaihtelee paikkakunnittain ja toimialoittain. Työskentelin kuitenkin paikkakunnalla, missä ei ollut saatavana toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa edellisiltä vuosilta. Minulla ei myöskään ollut pääsyä tarkasteltavien paikkakuntien kaikkiin tietoihin tietojärjestelmissä eikä mahdollisuutta tutkia kirjanpitoa, joten oli mahdoton selvittää tarkemmin syitä asiakaskannattavuuden vaihteluun. Näin tutkimuksen kohteeksi tuli toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelma sen lukijoiden eli yrityksen johdon ja myyntihenkilöstön näkökulmasta. Tarkoituksena tässä työssä on tarkastella, miten hyvin toimeksiantajan nykyisen asiakaskannattavuuslaskelman lukijat pystyvät hyödyntämään laskelmassa näkyviä tietoja. Lisäksi kerätään tietoa mahdollisista kehitysehdotuksista. Toimeksiantajasta, tutkimuskohteesta ja tutkimusmenetelmistä kerrotaan enemmän luvuissa 1.1–1.3. Henkilöstöpalvelualaa käsittelen tarkemmin luvussa 2.

Tärkeä käsite tässä työssä on asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakassuhteen kannattavuutta yhtiön kannalta. Asiakassuhteen kannattavuus on asiakkaan tekemien ostojen ja niihin kohdistuneiden kustannusten erotus tarkasteltavalla ajanjaksolla (Hellman & Värilä 2009). Asiakkuus taas käsittää asiakkaan ja myyjän välisen asiakassuhteen ja kaiken vaihdannan, joka tapahtuu asiakkaan ja myyjän välillä koko asiakkuuden ajan. Asiakaskannattavuuden kehittymistä voidaan seurata ja analysoida koko asiakkuuden ajan. Asiakaskannattavuuden analysointi on kuitenkin vain osa erilaisia asiakasanalyyskejä, joita yrityksessä voidaan tehdä (Kamensky 2014, 142). Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa on muistettava, että asiakkaan merkitys yritykselle eli asiakkuuden arvo muodostuu muistakin tekijöistä kuin vain

asiakkaan ostojen määrästä ja asiakkaan kannattavuudesta yritykselle. Asiakaskannattavuutta käsitellään lisää luvussa 3.

Tutkimuksen toteutus ja tulokset esitetään luvussa 4. Viimeisessä viidennessä luvussa tutkimuksen tuloksista tehdään yhteenveto ja pohditaan tutkimuksen onnistumista.

1.1 Toimeksiantaja henkilöstöpalvelualalta

Henkilöstöpalvelualalla toimii Suomessa arviolta tuhat yritystä, joista noin 250 kuuluu Henkilöstöpalveluyritysten liittoon (HPL) (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016a; 2016b). Alalla toimivia yrityksiä voidaan kutsua henkilöstöpalvelu- tai henkilöstövuokrausyrityksiksi. Nimitys vaihtelee ilmeisesti sen mukaan, millaisia palveluita yritys tarjoaa. Henkilöstöpalveluyritysten Liiton mukaan suurimmilla henkilöstöpalveluyrityksillä on tarjottavana useita erilaisia palveluita, kuten *henkilöstövuokraus, rekrytointi, ulkoistaminen ja alihankinta, suorahaku, henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit, koulutus ja valmennus sekä uudelleensijoitumisvalmennus* (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016a). Näistä palveluista henkilöstövuokraus eli työvoiman vuokraustoiminta on selvästi liikevaihdoltaan suurin ainakin alalla toimivissa kahdessakymmenessä suurimmassa yrityksessä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016). Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys tarjoaa lähes kaikkia edellä mainittuja palveluita. Opinnäytetyössä kuitenkin rajataan asiakaskannattavuuden tarkastelu toimeksiantajayrityksen henkilöstövuokrauspalveluun, joten jatkossa käsitellään tarkemmin vain henkilöstövuokrauksen osa-alueita.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan henkilöstöpalveluyritysten toiminnassa näkyy selvästi yleinen taloudellinen tilanne (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2016a). On kiinnostavaa tietää, että henkilöstöpalveluyritysten liikevaihto vaihtelee voimakkaasti taloudellisen tilanteen mukaan, sillä opinnäytetyössä tarkastellaan juuri kannattavuutta. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 noin 97 % henkilöstöpalveluliiketoiminnan asiakkaista oli Suomesta (Tilastokeskus 2014).

1.2 Tutkittavana yrityksen asiakaskannattavuuslaskelma

Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössään tutkimuskohteena oleva asiakaskannattavuuslaskelma kahden vuoden ajan. Tarkoituksena on selvittää, miten laskelmaa hyödynnetään yrityksessä. Tutkimuksessa keskitytään tutkimusongelmaan asiakaskannattavuuslaskelmien lukijan eli yrityksen johdon ja myyntihenkilöstön näkökulmasta. Se rajataan koskemaan vain toimeksiantajayrityksen henkilöstövuokrauksen asiakaskannattavuutta ja muut palvelututannon osat jätetään pois. Lisäksi tutkimus rajataan koskemaan vain muutamia yrityksen toimipaikkoja Keski-, Itä- ja Pohjois-Suomessa.

Päätutkimuskysymyksenä on, vastaako nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta.

Tärkeitä tarkentavia kysymyksiä ovat seuraavat kysymykset:

- Ovatko asiakaskannattavuuslaskelmat nykyisellään riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä?
- Miten asiakaskannattavuuden seuranta voidaan kehittää?

Ymmärrettävyyden parantaminen ja mahdollisten puutteiden korjaaminen ovat tärkeitä, koska asiakassuhteen kannattavuuden laskemisesta ei ole hyötyä, jos laskelmiin ei luoteta tai jos niitä ei ymmärretä (Hellman & Värilä 2009). Erot asiakaskannattavuudessa voivat johtua monesta muustakin syystä.

1.3 Toteutetaan laadullisena tutkimuksena

Tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa itse tutkimusprosessi on teorialähtöinen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Tutkimusaineistona ovat toimeksiantajayrityksessä käytössä olevat asiakaskannattavuuslaskelmat kahden viime vuoden ajalta. Laskelmat tehdään yrityksessä neljä kertaa vuodessa. Toimeksiantajayrityksessä laskelmia kutsutaan asiakaskannattavuusraporteiksi. Aluksi työssä selvitetään näiden olemassa olevien asiakaskannattavuusraporttien tilanne. Tärkeää on selvittää, miten olemassa oleva asiakaskannattavuusraportti toteutetaan ja miten sitä hyödynnetään. Asiakaskannattavuusraporttia analysoidaan vertaamalla sitä kirjallisuudessa esitettyihin asiakaskannattavuuslaskelmamalleihin. Tarkoituksena on selvittää, vastaako nykyisen asiakaskannattavuusraportin toteutustapa sel-

laisia malleja, joita kirjallisuudessa esitetään, ja mitä niiden perusteella voidaan vastata tutkimuskysymykseen, vastaako nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Mahdollisesti mallien perusteella voidaan löytää ehdotuksia siihen, miten asiakaskannattavuuden seuranta voidaan kehittää.

Toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportin sisältöä tutkitaan havainnoimalla ja analysoimalla, onko kannattavuustuloksista nähtävissä sellaisia eroja esimerkiksi eri paikkakuntien tai toimialojen kesken, joiden syitä yritys haluaa tarkemmin selvittää. Syitä mahdollisiin eroihin asiakaskannattavuudessa paikkakuntien välillä selvitetään mahdollisuuksien mukaan tarkemmin. Tarkasteltavien paikkakuntien välillä on mahdollisesti muitakin kuin asiakkaisiin liittyviä eroavaisuuksia, jotka olisi hyvä huomioida kannattavuutta laskettaessa. Tämän tiedon keruuseen tarvitaan myös tutkimushaastattelu, jossa teemahaastattelumenetelmän mukaan haastatellaan tarkasteltavilla paikkakunnilla työskenteleviä henkilöitä. Teemahaastatteluissa on tarkoituksena selvittää myyntipäälliköiden kokemusta siitä, vastaako yrityksen nykyinen asiakaskannattavuusraportti riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta ja onko se riittävän selkeä ja ymmärrettävä. Teemahaastatteluissa kerätään myös mahdollisia kehitysehdotuksia asiakaskannattavuuden seurannan kehittämiseen.

Teemahaastattelussa, jota kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, tutkimusaiheesta valitaan teemat, joita tutkimushaastattelun aikana käydään läpi (Vilkkä 2015, 124). Jokaisen tutkimuksessa haastateltavan kanssa oli tarkoitus käydä läpi samat teemat ja antaa heidän kertoa oma käsityksensä asioista. Haastateltavaksi on valittu eri paikkakunnilla työskenteleviä myyntipäälliköitä, joiden vastuulla asiakkaat ovat. Heillä on eniten tietoa omien alueidensa asiakkaista, asiakkaiden tarpeista ja ehkä myös asiakkaiden omasta kannattavuudesta. Heille on myös suoraa hyötyä asiakaskannattavuuden laskennasta. Sen avulla myyntipäälliköt voivat suunnitella omaa työtään, esimerkiksi sitä, mihin asiakkaisiin heidän kannattaisi keskittyä (Hellman & Värilä 2009).

Tutkimusprosessin aikana arvioidaan omaa toimintaa, kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2009) mukaan tulee tehdä. Tutkimusprosessin kulusta tehdään muistiinpanoja, jotta siitä jäisi riittävästi tietoa ja pystytään selostamaan tutkimusprosessin kulku tutkimuksen päätyttyä.

2 HENKILÖSTÖVUOKRAUS

Henkilöstövuokraus on yleisin henkilöstöpalvelualan yritysten tarjoamista palveluista. Se ei ole luvanvaraista, joten sitä voi harjoittaa Suomessa kuka tahansa (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13). Kuten aiemmin jo mainittiin, toimeksiantajayritys on Suomen suurimpia henkilöstöpalveluyrityksiä, ja se kuuluu Henkilöstöpalvelualojen Liittoon (HPL). Toimeksiantajayrityksellä on myös Henkilöstöpalveluyritysten Liiton myöntämä auktorisointi, johon liittyviä sääntöjä henkilöstövuokrauksesta ja rekrytoinnista yritys on sitoutunut noudattamaan (Auktorisointiyhtiö HPL 2016a).

Henkilöstövuokraukseen liittyy aina kolme tahoa: henkilöstövuokrausyritys, vuokratyöntekijä ja vuokratyövoiman käyttäjäyritys. Vuokratyöntekijän ja henkilöstövuokrausyrityksen välillä on sopimukseen perustuva työsuhde. Lisäksi henkilöstövuokrausyrityksellä on sopimukseen perustuva asiakkuussuhde vuokratyövoiman käyttäjäyritykseen. Työvoiman vuokrauksella tarkoitetaan sitä, että henkilöstövuokrausyritys antaa työntekijänsä vastiketta vastaan käyttäjäyrityksen käyttöön. Vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen palveluksessa sen valvonnassa ja johdolla yleensä tilapäisesti. Vuokratyö ei siis ole alihankintaa tai aliurakointia, jossa työ taas suoritetaan oman työnantajan johdolla. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13–14.)

Henkilöstövuokrausyritykselle vuokratyövoiman käyttäjäyritys on asiakasyritys, jonka asiakaskannattavuudesta tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita (Hietala ym. 2014, 14). Asiakasyritys maksaa henkilöstövuokrausyritykselle yritysten välisessä sopimuksessa määritellyn korvauksen. Näistä korvauksista muodostuu se asiakkaalta saatava tuotto, josta jatkossa asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa puhutaan. Henkilöstövuokrausyritys taas maksaa palkan vuokratyöntekijälle, ja henkilöstövuokrausyritykselle kuuluvat myös normaalit työnantajavelvoitteet ja -oikeudet. Vuokratyöntekijälle maksettavat palkat ovat henkilöstövuokrausyritykselle muuttuvia kustannuksia, jotka vaihtelevat sen mukaan, miten paljon vuokratyövoimaa välitetään asiakasyrityksille.

2.1 Vuokratyö asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän kannalta

Vuokratyössä on selkeitä etuja, mutta myös epävarmuustekijöitä sekä asiakasyrityksen että työntekijän kannalta. Asiakasyrityksen näkökulmasta vuokratyövoiman käyttö mahdollistaa työvoiman jouston (Hietala ym. 2014, 20–22). Asiakasyrityksen kannalta epävarmuustekijöitä ovat vuokratyöntekijöiden osaaminen ja sitoutuneisuus (Hietala ym. 2014, 24). Asiakasyrityksen on otettava huomioon, että vaihtuvia vuokratyöntekijöitä on huomattavasti useammin perehdytettävä kuin vakituisia työntekijöitä.

Vuokratyöntekijälle hyvä puoli on työn helppo saatavuus, koska vuokratyön voi saada vähemmällä työkokemuksella kuin vakituisen työn (Hietala ym. 2014, 20–22). Myös valinnanvapaus työajoissa ja -paikassa voi mahdollistaa työn tekemisen opiskelun ohella tai vastaavassa elämäntilanteessa, jolloin ei voi ottaa vastaan vakituista, kokopäiväistä työtä. Vuokratyöntekijän näkökulmasta epävarmuustekijöitä ovat tarjolla olevan työn määrän ja toimeentulon riittävyys.

2.2 Henkilöstövuokrausyrityksen auktorisointi

Toimeksiantajayrityksellä on Henkilöstöpalveluyritysten Liiton omistaman Auktorisointiyhtiön myöntämä auktorisointi, joka myönnetään rekrytointi- tai henkilöstövuokrauspalveluja tarjoavalle henkilöstöpalveluyritykselle, jos yritys hoitaa nämä palvelut *asiantuntevasti, vastuullisesti ja ammattitaitoisesti* ja täyttää muutenkin auktorisoinnin edellytykset (Auktorisointiyhtiö HPL 2016a). Tämä HPL:n auktorisointi on vajaalla sadalla henkilöstöpalveluyrityksellä.

Henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisääntöjen mukaan auktorisoitu henkilöstövuokrausyritys on vastuullinen työnantaja, ja noudattaa työlainsäädäntöä ja eri alojen työehtosopimuksia. Se noudattaa aina joko asiakasyritystä sitovaa työehtosopimusta tai henkilöstöpalvelualan omaa työehtosopimusta (Auktorisointiyhtiö HPL 2016b). Asiakasyrityksen työehtosopimusta noudatettaessa vuokratyöntekijän työsuhteen vähimmäisehdot vastaavat asiakasyrityksen omien työntekijöiden työehtoja. Työehtosopimukset määrittelevät eri toimialoilla noudatettavat vähimmäisehdot muuan muassa palkoista, palkanmääräytymisperusteista, työajasta, sairausajan palkoista, lomien määräytymisestä ja lomarahosta (Stenbacka & Söderström 2015).

3 ASIAKASKANNATTAVUUS

Asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakassuhteen kannattavuutta yhtiön kannalta (Hellman & Värilä 2009, 126). Asiakassuhteen kannattavuus on asiakkaan tekemien ostojen ja niihin kohdistuneiden kustannusten erotus tarkasteltavalla ajanjaksolla. Yksittäisen asiakassuhteen kannattavuus vaihtelee usein tarkasteluajanjakson mukaan. Tavallista on myös se, että tarkasteltaessa pidempää ajanjaksoa osa yrityksen asiakkuuksista on kannattavia ja osa ei. Eriyisesti tulisi seurata yritykselle tärkeiden asiakkuuksien kehittymistä, koska niiden kannattavuus voi vaihdella paljonkin asiakkuuden aikana (Woodburn & McDonald 2011, 163–164). Tärkeiden asiakkaiden lisäksi kannattaa tarkemmin analysoida kaikkein vähinten kannattavia asiakkaita (Hellman & Värilä 2009).

Asiakaskannattavuudesta ollaan kiinnostuneita sekä yrityksen kannattavuuden että asiakkuuksien johtamisen kannalta (Kamensky 2014, 142, 194). Yrityksen jokaisen asiakassuhteen kannattavuus vaikuttaa osaltaan yrityksen koko toiminnan kannattavuuteen. Myynti ja markkinointiosastot taas haluavat tuntea asiakkaat paremmin.

Asiakaskannattavuuden analysointi on yksi erilaisista asiakasanalyyseistä, joita yrityksessä voidaan tehdä. Kamenskyn (2014, 142) mukaan muita asiakasanalyysejä ovat asiakastuntemusanalyysit, asiakaslähtöisyysanalyysit, vuorovaikutusanalyysit ja analyysit asiakkaiden neuvotteluvoimasta. Asiakastuntemus on aivan perusasia yritykselle. Yrityksen pitää tietää, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja miksi he ostavat juuri heiltä. Yrityksen asiakkaiden neuvotteluvoimaa analysoimalla voidaan saada selville myytävien tuotteiden tai palveluiden hintaan vaikuttavia tekijöitä, koska yksittäinen yritykselle iso asiakas voi määrätä hintatasosta tai vaatia huomattavasti enemmän palvelua kuin muut asiakkaat (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 66–67). Asiakaslähtöisyysanalyysi ja vielä tarkemmin yrityksen ja sen asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen analysointi voivat auttaa parantamaan yrityksen asiakaslähtöisyyttä (Kamensky 2014, 143–149).

Asiakaskannattavuutta seuraamalla ja analysoimalla voidaan yrityksessä nähdä sen asiakkuuksissa tapahtuneet muutokset (Hellman & Värilä 2009, 126). Asiakaskannattavuus vaihtelee yksittäisen asiakkaan ostojen ja niihin kuluvien kustannusten tarkasteluajan mukaan. Vaikka eri asiakkaat ostavat

samoja tuotteita tai palveluita, he saattavat maksaa niistä eri hinnan, alennukset tai tilauskoot vaihtelevat (Kamensky 2014, 148). Yksittäisenkin asiakkaan ostojen määrä ja maksettu hinta ovat helposti nähtävissä koko asiakkuuden ajalta yrityksen tietojärjestelmistä (Hellman & Värilä 2009).

Kustannukset taas voivat vaihdella asiakkaan haluaman palvelutason, maksuaikojen ja toimitusaikojen mukaan (Kamensky 2014, 149). Asiakkaalle myydyin tuotteen tai palvelun tuottamiseen, myymiseen ja muuhun toimintaan yrityksessä tarvittavista tuotannon tekijöistä eli resursseista aiheutuvia kustannuksia sen sijaan ei ole aina helppo kohdistaa yksittäiseen asiakkaaseen. Tarvittavat resurssit vaihtelevat sen mukaan, mitä ja miten yritys tuottaa tuotteita tai palveluita. Palveluita tuottavassa yrityksessä resursseja ovat esimerkiksi henkilöstö, toimitilat ja laitteet (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2015, 150). Kun tarvittavien resurssien vaatimat kustannukset vaihtelevat myynnin määrän mukaan, puhutaan muuttuvista kustannuksista. Sen sijaan kiinteät kustannukset eivät oleellisesti vaihtele myynnin määrän mukaan.

Yksinkertaisimmillaan asiakaskannattavuuslaskelmassa asiakkaan ostojen yhteismäärästä vähennetään myytyjen tuotteiden tai palveluiden kustannukset, josta saadaan asiakaskate. Asiakassuhteen kannattavuus voidaan esittää esimerkiksi katetuottolaskelman tai tuloslaskelman muodossa. Kaikki asiakkuuteen liittyvät kustannukset kuitenkin kannattaisi ottaa mukaan laskelmaan (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 208–210). On kuitenkin huomattava, että asiakaskannattavuuslaskelmasta tulisi tehdä helppolukuinen ja ymmärrettävä. Luvussa 3.3 esitellään yksi mahdollinen malli asiakaskannattavuuslaskelmasta.

3.1 Kannattavuus vs. asiakaskannattavuus

Tuottoja ja kustannuksia lasketaan yrityksissä, jotta liiketoiminnassa pystyttäisiin tekemään parempia päätöksiä (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 20–22). Kannattavuutta tarkastellaan usein useammasta eri näkökulmasta, kuten tuotteen, asiakkaan tai koko yrityksen kannalta. Ajatellaan, että laskelmien avulla lisätään kustannus- ja kannattavuustietoutta eli saadaan parempi ymmärrys kustannuksiin ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä,

mikä taas auttaa päätöksenteossa. Ymmärrys kustannuksiin tai kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä ei kuitenkaan synny itsestään. Tärkeää on valita ja tarkastella tilanteen kannalta olennaista laskentatietoa, jota säännöllisesti seuraamalla on mahdollista oppia ymmärtämään toimintaa paremmin ja edelleen hyödyntää sitä päätöksenteossa.

Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen (2011, 208–210) mainitsevat kirjassaan, että myynti- ja markkinointiorganisaatioissa tavoitteena on usein liikevaihdon kerryttäminen. Tavoitteena on tehdä paljon myyntiä ja saavuttaa hyvä myyntikate. Myyntikatteessa ei ole otettu huomioon kaikkia tuotteeseen tai palveluun liittyviä kustannuksia, vaan se on pelkästään myyntihinnan ja muuttuvien kustannuksien erotus. Myyntikate ei näin ollen kerro tuotteen tai palvelun kokonaiskustannuksia. Kannattavuutta tarkasteltaessa olisi yrityksessä hyvä ottaa huomioon kaikki tuotteen tai palvelun vaatimat kustannukset.

Samoin tarkasteltaessa kannattavuutta asiakaskohtaisesti kannattaa ottaa huomioon sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset (Suomala ym., 2011, 208–210). Kun pelkkää myyntikateprosenttia tarkastellaan asiakaskohtaisesti, voi esimerkiksi kahdella asiakkaalla olla sama myyntikateprosentti, mutta asiakaskannattavuudessa on silti eroja. Näin voi käydä, jos palvelun myynti asiakkaalle vaatii huomattavasti enemmän työtä, asiakas tekee usein pieniä tilauksia tai asiakkaan vaatima maksuaika on pidempi kuin toiselle asiakkaalle (Woodburn & McDonald 2011, 5). Tavoitteena tulee siis olla ottaa kaikki asiakkuuksiin liittyvät kustannukset tarkasteluun mukaan, jotta nähdään asiakkuuksien todellinen kannattavuus.

3.2 Miksi asiakaskannattavuudesta ollaan kiinnostuneita

Kamensky (2014, 148) mainitsee kirjassaan, että markkinointi- ja myyntihenkilöstölle asiakkaan tunteminen on aina ollut tärkeää. Asiakkaiden tilannetta ja tarpeita voidaan ja pitääkin selvittää monilla eri tavoilla, joista asiakaskannattavuuden analysointi on yksi osa-alue. Asiakaskannattavuuden analysointi tuo tärkeää tietoa siitä, miten yrityksen asiakkuudet ovat kehittyneet tarkasteltavana aikana. Sen tiedon avulla yritys voi mahdollisesti tehdä muutoksia toimintaansa, esimerkiksi päättää, mihin nykyisiin asiakkaisiin kannattaisi keskittyä jatkossa (Hellman & Värilä 2009, 122–123).

Kiinnostus asiakaskannattavuuden analysointiin on lisääntynyt, kun kustannusten jaottelu on helpottunut toimintolaskennan mahdollistavien tietojärjestelmien käyttöönoton vuoksi. Toimintolaskenta mahdollistaa kustannusten kohdistamisen paljon entistä tarkemmin. Sen avulla voidaan selvittää yrityksen tuotteen, palvelun tai kuten tässä tapauksessa, asiakkaan, vaatimat toiminnot ja toimintojen vaatimat resurssit yrityksessä (Tomperi 2006, 127). Toimintoja ovat esimerkiksi myyntitoiminta, ostotoiminta, jakelutoiminta, laskutus, puhelimeen vastaaminen ym. mahdolliset toiminnot yrityksessä. Näiden kaikkien toimintojen toteuttaminen vaatii erilaisia resursseja, joita ovat esimerkiksi yrityksen henkilöstö, laitteet ja toimitilat. Eri toimintojen vaatimien resurssien kustannukset saadaan näin kohdistettua yksittäisellekin asiakkaalle. Jotta yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän tuotot ja kustannukset pystyttäisiin erottelmaan, tulee olla käytössä siihen sopivat järjestelmät (Kamensky 2014, 148). Lisäksi yrityksen henkilöstön tulee osata käyttää ja olla myös halukkaita käyttämään järjestelmiä.

Toisaalta toimintolaskennan käyttäminen asiakaskannattavuuden analysoinnissa ei kuitenkaan aina ole välttämätöntä. Tärkeää on ymmärtää, mistä kustannukset tulevat eri tilanteissa ja että kustannukset on kohdistettu riittävän hyvin.

3.3 Malli asiakaskannattavuuden laskemiseen

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat sekä asiakkaan ostojen määrä ja hinta että niiden tuottamisen kustannukset. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat hie-man eri asiat eri toimialoilla ja se, onko kyseessä tuote, palvelu vai niiden yhdistelmä. Henkilöstövuokrauksessa on kyse palvelusta, jonka tuotot koostuvat asiakkaan vuokratyövoiman käytöstä maksamasta hinnasta. Hintaan vaikuttaa henkilöstöpalveluyrityksen hinnoittelupolitiikka. Muuttuvat kustannukset syntyvät enimmäkseen vuokratyöntekijöiden palkoista sivukuluineen ja kiinteät kustannukset palveluyrityksille tavallisista kustannuksista.

Kamensky (2014, 148–149) listaa kirjassaan ostettavan tuotteen tai palvelun hintaan ja niiden tuottamiseen ja jakeluun kuluviin kustannuksiin vaikuttavia tekijöitä, jotka on hyvä ottaa huomioon asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa.

Asiakkaan tuotteista tai palveluista maksama hinta vaikuttaa asiakkaan asiakaskannattavuuteen. Asiakkaan maksamaan hintaan vaikuttavat ostettu tuote- tai palveluvalikoima, ostojen kokonaismäärä, tilauskohtainen määrä sekä tietysti asiakkaalle annettujen alennusten määrä. Eri asiakkaille saatetaan tarjota aivan erilaisia tuote- ja palvelukonsepteja.

Asiakkaiden ostamien tuotteiden tai palveluiden tuottamisen kustannukset vaihtelevat, koska ne voivat vaatia eri määriä tuotekehitys-, suunnittelu- ja myyntityötä (Kamensky 2014, 148–149; Hellman & Värilä 2009, 126). Asiakkaiden vaatima palvelutaso voi myös vaihdella. Asiakkaiden tuotteiden tai osittain myös palveluiden jakelukanavat, toimitusajat sekä varastointi- ja kuljetuskustannukset voivat vaihdella. Kun tarkastellaan asiakkaiden ostamia tuotteita, tilauskohtainen määrä eli eräkkö vaikuttaa logistisiin eli varastointi- ja kuljetuskustannuksiin (Suomala ym. 2011, 211). Eri jakelukanavissa voivat saman tuotteen kustannukset olla erilaisia sen mukaan, onko asiakkaana loppuasiakas vai jälleenmyyjä (Suomala ym. 2011, 220–221). Valmistaja voi myydä tuotteen jälleenmyyjälle halvemmalla kuin yleensä, jos osa valmistajan tavallisesti tekemistä toiminnoista siirtyy jälleenmyyjän vastuulle. Jälleenmyyjä saattaa esimerkiksi ottaa vastuulleen tuotteen myynnin ja markkinoinnin tai tuotteen varastointiin ja logistiikkaan liittyvät kustannukset.

Valmistajan kustannukset ja siten myyntikatevaatimus voivat vaihdella myös sen mukaan, myydäänkö tuote pienelle loppuasiakkaalle, pienelle tai suurelle jälleenmyyjälle vai onko kyseessä suuri loppukäyttäjä, joka ehkä huolehtii esimerkiksi asennuksesta ja käyttöönotosta sekä pienistä takuukorjauksista itse (Suomala ym. 2011, 222). Vaikka palveluiden tuottamisessa kuten henkilöstövuokrauksessa ei ole täysin vastaavia kustannuksia kuin tuotteita asiakkaille myytäessä, silti kustannukset vaihtelevat ja niihin mahdollisesti taas vaikuttavat asiakkaan ostojen määrä, tilauskohtaiset määrät tai erilaiset jakelukanavat.

Asiakkaalle annettu maksuaika tai rahoitus vaikuttaa myös asiakaskannattavuuteen. Nopeasti laskunsa maksavalta asiakkaalta saadaan nopeammin tuotteiden tai palveluiden tuottamiseen kuluneet kustannukset takaisin, ja asiakassuhde tulee nopeammin kannattavaksi. (Kamensky 2014, 148–149; Hellman & Värilä 2009, 126.)

Hellman ja Värilä (2009, 126) ottavat asiakaskannattavuutta laskettaessa huomioon myös asiakassuhteen hoitokustannukset ja asiakkaan ostoista aiheutuneet poikkeamakustannukset. Poikkeamakustannuksia aiheuttavat esimerkiksi asiakkaan palautukset tai takuukorjaukset.

Asiakaskannattavuutta laskettaessa voidaan ottaa lisäksi huomioon asiakkaan osuus yleiskustannuksista ja investointikustannuksista (Hellman & Värilä 2009, 126). Yrityksen toiminnan kannattavuutta tarkasteltaessa nämä yleiskustannukset ja investointikustannukset on joka tapauksessa otettava huomioon. Hellman ja Värilä ehdottavat tuloslaskelman kaltaista asiakaskannattavuuslaskelmaa, jossa on mukana kaikki asiakkuuteen liittyvät tuotot ja kustannukset. Perusteena he esittävät, että kaikkien mahdollisten tuottojen ja kustannuksien tunnistaminen asiakas- tai asiakasryhmätasolla auttaa ymmärtämään syy-seuraus-suhteita paremmin ja näin opettaa parantamaan kannattavuutta (Hellman & Värilä 2009, 124). Pelkkä kustannusten alentaminen ei aina paranna kannattavuutta. Palvelun parantaminen voi olla kilpailukeino, jonka avulla hintaa voidaan nostaa kustannuksia enemmän tai myynti lisääntyy ja asiakaskannattavuus paranee.

Hellman ja Värilä (2009, 124) esittävät, että asiakaskannattavuus tulisi määrittää vielä edellä kerrottua laajemminkin. He ehdottavat, että erityisesti yritysasiakkaiden oman kannattavuuden selvittäminen voi olla tarpeellista. Lisäksi olisi hyvä arvioida asiakassuhteen tulevaa kannattavuutta aiemman asiakastiedon nojalla. Nämä osa-alueet on Hellmanin ja Värilän kirjassa nimetty seuraavasti:

- *asiakassuhteen kannattavuus (sisäinen asiakaskannattavuus)*
- *asiakkaan oma kannattavuus (ulkoinen asiakaskannattavuus)*
- *asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkaan elinkaaren arvo)*

Tärkein näistä on jo aiemmin mainittu asiakassuhteen kannattavuus, koska siitä yrityksellä on yleensä paljon tietoa. Asiakassuhteen kannattavuuteen yrityksellä on myös mahdollisuus itse vaikuttaa. Hellmanin ja Värilän mallia asiakaskannattavuuden laskemiseen ja muita asiakaskannattavuuden osa-alueita esitellään tarkemmin luvuissa 3.3.1–3.3.2.

Asiakaskannattavuuslaskelman tulisi olla selkeä ja sellainen, että lukijan on se helppo ymmärtää. Laskelman tarkoitus on tuottaa lukijoille asiakkaista sellaisia tietoja, jotka ovat käyttökelpoisia ja tarpeellisia. (Hellman & Värilä 2009, 126; Kamensky 2014.)

Laskentamallista riippumatta asiakaskannattavuutta tulee seurata pidemmältä ajalta, vähintään 2 vuotta. Kannattavuuteen vaikuttavat muutokset tapahtuvat hitaasti. Uusi asiakas ei yleensä aluksi ole kannattava esimerkiksi hankintakustannusten vuoksi, tai yritysasiakkaan oma tulevaisuuskehitys vaikuttaa kannattavuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 126; Kamensky 2014.)

3.3.1 Asiakassuhteen kannattavuus

Kannattavuuden selvittäminen asiakassuhteen näkökulmasta on asiakaskannattavuuslaskennassa oleellisinta. Kuten jo edellä mainittiin, asiakassuhteesta yrityksellä on paljon tietoa. Lisäksi kannattavuustarkastelun perusteella yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omaan toimintaansa. Asiakassuhteeseen liittyvät tiedot ja asiakkaan ostoihin ja kustannuksiin liittyvät tiedot saadaan yleensä yrityksen omista taloushallinnon, toiminnanohjauksen, asiakkaiden hallinnan ja toimitusketjun hallinnan järjestelmistä. (Hellman & Värilä 2009, 124–126.)

Hellman ja Värilä (2009, 126–127) esittävät kirjassaan esimerkin asiakassuhteen kannattavuuslaskelmasta eli asiakaskannattavuuslaskelmasta, joka on esitetty tuloslaskelman muodossa. Tämä esimerkki asiakaskannattavuuslaskelmasta näkyy kuvassa 1. Valitsin tämän Hellmanin ja Värilän ehdotuksen esiteltäväksi, koska siinä on melko yksityiskohtaisesti jaoteltu eri tuotot ja kustannukset.

Malliesimerkissä asiakaskate on laskettu kolmessa osassa. Aluksi asiakkaan ostoista saaduista tuotoista vähennetään tuotteiden kustannukset ja annetut vuosi- ja sopimuslennukset, jolloin saadaan ensimmäinen asiakaskate (asiakaskate I). Kun edelleen vähennetään asiakashankinta-, tilaus- ja toimituskustannukset, saadaan toinen asiakaskate (asiakaskate II). Kolmannessa asiakaskatteesta on vähennetty lisäksi asiakassuhteen hoitokustannukset. Kun vielä vähennetään asiakkaan aiheuttamat poikkeamakustannukset ja osuus

yleiskustannuksista, saadaan asiakasvoitot I ja II. Asiakasinvestointikustannuksien vähennyksen jälkeen saadaan asiakasvoitto. Hellmanin ja Värilän mukaan tällaisen laskelman avulla on helppo nähdä, missä kohtaa mahdolliset ongelmat ovat. (Hellman & Värilä 2009, 126–127.)

Asiakaskannattavuuslaskelma (esimerkki)	
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)	280 200
- Tuotteiden kustannukset	184 600
- Vuosi- tai sopimusalennukset	14 010
Asiakaskate I	81 590
- Myyntikustannukset	8 200
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120
- Laskutuskustannukset	260
- Toimitus- ja pakkaus-kustannukset	1 250
- Palvelukustannukset	3 200
- Luottokustannukset tai –tuotot	1 400
Asiakaskate II	66 160
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	1 280
- Asiakassuhteen ylläpito- / kanavakustannukset	1 460
- Asiakaspalvelukustannukset	2 850
Asiakaskate III	60 570
- Poikkeamakustannukset	5 250
- Virhekustannukset	980
- Kustannukset valituksista	1 500
- Palautukset, peruutukset	820
- Takuukustannukset	1 950
- Perintä ja luottotappiokustannukset	
Asiakastulos I	55 320
- Asiakkaan osuus yleiskustannuksista	8 000
Asiakastulos II	47 320
- Asiakasinvestointikustannukset	2 400
Asiakasvoitto	44 920

Kuva 1. Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126)

Mielestäni Hellmanin ja Värilän esimerkkiä voi soveltaa oman tarpeen mukaan. Mukaan voidaan ottaa ne kustannukset, jotka tarkasteltavassa yrityksessä ovat oleellisia. Termien nimityksiä voi tarvittaessa muuttaa, koska asiakaskannattavuuden esittämiseen ja laskemiseen ei ole mitään virallista mallia vastaavasti kuin tuloslaskelman esittämiseen.

3.3.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muut osa-alueet

Hellman ja Värilä (2009) esittävät, että asiakaskannattavuuden tarkastelussa pitäisi ottaa huomioon myös sekä asiakkaan oma että asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Kamensky (2014) taas esittää, että ne kuuluvat asiakastunte-musanalyysiin. Siitä huolimatta sekä Kamensky että Hellman ja Värilä mainitsevat, että asiakkaan omalla kannattavuudella voi olla vaikutusta asiakaskannattavuuteen, kuten myös sillä, miten asiakassuhde tulevaisuudessa kehittyy.

Asiakkaan omaa kannattavuutta tulisi tarkastella erityisesti silloin, jos kyseessä on yritykselle merkittävä asiakas (Hellman & Värilä 2009, 127). Yritys ei voi vaikuttaa asiakkaan omaan kannattavuuteen, mutta siitä olisi hyvä tietää, jos esimerkiksi asiakkaan oma kannattavuus on heikko tai asiakkaan toiminnassa on odotettavissa isoja muutoksia. Tässä on huomioitava myös sen toimialan kehitys, jolla asiakas toimii. Erityisesti siinä tapauksessa, jos asiakas toimii taantuvalla toimialalla (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 66). Tällöin yritys voi halutessaan keskittyä niihin asiakkaisiin, joiden kanssa toimiminen on riskittömämpää (Hellman & Värilä 2009, 128). Asiakkaan oma kannattavuus jollain tarkasteluhetkellä ei kuitenkaan suoraan kerro asiakaskannattavuudesta (Hellman & Värilä 2009, 129). Asiakaskannattavuus voi olla huono, vaikka asiakkaan oma kannattavuus onkin hyvä tai toisinpäin. Asiakkuuden tulevan kannattavuuden kehittymisen ennustaminen voi olla joissain tapauksissa tärkeää, jos esimerkiksi kyseessä on yritykselle hyvin suuri asiakas (Hellman & Värilä 2009, 130).

3.4 Asiakaskannattavuuden analysointi

Kuten jo edellä kerrottiin, yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat sekä tuotot että kustannukset. Kun kannattavuutta yritetään parantaa, tulee ensin mieleen kustannusten alentaminen. Yrityksen myyntitoiminnan tuotot kuitenkin vaikuttavat myös oleellisesti kannattavuuteen. Asiakassuhteen kannattavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi myynti- ja asiakassuhteen hoitoprosesseja tehostamalla. Asiakkaille voidaan myydä kannattavampia tuotteita tai siirtyä käyttämään halvempia toimintatapoja, kuten esimerkiksi sähköinen laskutus. (Hellman & Värilä 2009, 129.)

Tavallisesti osa asiakkaista on vähemmän kannattavia kuin toiset, osa jopa tappiollisia. Usein isojen, paljon ostavien asiakkaiden asiakaskateprosentti on alhaisempi kuin pienempien, mutta asiakas on silti tärkeä. Silloin on kuitenkin syytä analysoida, kuinka suuren osan tämän ison asiakkaan tuotot kattavat yrityksen kustannuksista. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 67.)

3.4.1 Asiakkaalta saatavat tuotot

Tuottojen muodostumisessa tärkeää on hinnoittelu ja erityisesti alennuspolitiikka (Jyrkkiö & Riistama 2008, 223–224). Kannattavuuteen vaikuttaa, jos asiakkaille tarjotaan palveluja, joita ei laskuteta tai jos alennuksia annetaan ilman hyvää syytä. Tärkeää on myös huomata, että hinnoittelu ei vaikuta vain kannattavuuteen vaan myös yrityksen kilpailukykyyn (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016). Hinnoittelun tavoitteena pitäisi olla kannattavuuden maksimointi pitkällä aikavälillä. Tulee seurata katteen ja markkinaosuuden suhdetta. Hinnoittelun lisäksi asiakkaille annettaviin alennuksiin on kiinnitettävä huomiota, koska alennukset voivat vähentää voittoa yllättävän paljon (Jyrkkiö & Riistama 2008).

Hinnoittelu toteutetaan niin, että yrityksen toiminta on kokonaisuudessaan kannattavaa. Tuotteen tai palvelun kustannukset määrittelevät hinnan alarajan ja kysyntä taas ylärajan. Hinnoittelua voidaan tarkastella eri näkökulmista seuraavien periaatteiden mukaan: kustannusperusteinen, markkinaperusteinen tai arvoperusteinen hinnoittelu (Bergström & Leppänen 2015, 241–246). Yleensä hinnoittelussa käytetään apuna useampia edellä mainitusta periaatteista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016). Siinä tapauksessa, että asiakaskannattavuus pystytään laskemaan tarkasti ottaen huomioon kaikki asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset, hinnoittelu voidaan tehdä myös asiakaskohtaisesti (Drury 2008, 260–261).

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa tavoitteena on se, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen aiheuttamat kustannukset (Jormakka ym. 2015, 214). Hinnan laskemiseen voidaan käyttää omakustannus- tai katetuottohinnoittelua. Omakustannushinnoittelussa myyntihinta saadaan, kun tuotteen tai palvelun muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin lisätään voittolisä.

Jos yrityksessä on käytössä toimintolaskenta, voidaan sen avulla tarkemmin määritellä tuotteille, palveluille ja yksittäisille asiakkaillekin eri hintoja niiden vaatimien kustannusten mukaisesti (Drury 2008, 260–261). Erilaiset tuotteet, palvelut tai asiakkaat vaativat eri määriä resursseja, joista muodostuu eri suuruiset muuttuvat ja kiinteät kustannukset.

Katetuottohinnoittelussa taas lasketaan tuotteen tai palvelun muuttuvat kustannukset ja lisäksi asetetaan katetavoite, jonka pitäisi kattaa sekä kiinteät kustannukset että haluttu voitto (Jormakka ym. 2015, 214). Katetuottohinnoittelun avulla saadaan laskettua hinnoittelukerroin, jonka avulla on helppo hinnoitella useita erilaisia tuotteita kertomalla hankintahinta hinnoittelukertoimella. Yrityksessä tuotteiden tai palvelujen hinnoittelu voidaan tehdä joillekin asiakkaille erilaisten katetavoitteiden mukaan, koska asiakkaille myydään erilaisia tuotteita tai palveluita, joiden kilpailutilanne markkinoilla on erilainen (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 66). Yrityksen kokonaiskatetavoitteen on kuitenkin pysyttävä riittävän suurena.

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa hinta määräytyy kilpailevien tuotteiden tai palveluiden mukaan (Jormakka ym. 2015, 214). Kun hintaan ei voi vaikuttaa, yrityksen on seurattava omien kustannustensa kehittymistä ja parannettava oman toimintansa tehokkuutta.

Arvoperusteinen hinnoittelu perustuu asiakkaan tuotteen tai palvelun käytöstä kokemaan tai saavuttamaan hyötyyn (Bergström & Leppänen 2015). Asiakkaiden kokema arvo yleensä vaihtelee, ja se pitää selvittää. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun nopeasta saatavuudesta asiakas saattaa olla halukas maksamaan enemmän.

3.4.2 Asiakaskohtaiset kustannukset

Kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Palveluyrityksissä on tyypillisesti vain vähän muuttuvia kustannuksia ja lähes kaikki kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia (Eklund & Kekkonen 2011, 95). Henkilöstövuokrauksessa tilanne on kuitenkin toinen, koska työvoiman vuokrauspalvelun myynnistä aiheutuu merkittävä kustannuserä vuokratyöntekijöiden palkkakustannuksista. Kiinteät kustannukset ovat kuitenkin hyvin samanlaisia kuin

tyypillisessä palveluyrityksessä. On huomattava, että henkilöstövuokrausyrityksessä palkkakustannuksia on sekä muuttuvissa että kiinteissä kustannuksissa. Vuokratyöntekijöiden palkkakustannukset ovat selvästi muuttuvia kustannuksia, jotka vaihtelevat myynnin mukaan. Muuttuvia kustannuksia voi tulla myös vuokratyöntekijöiden turvavarusteista, työvaatteista, koulutuksesta, sairausajan palkoista ja työterveyshuollosta.

Henkilövuokrausyritys on palveluyritys, joten voidaan ajatella, että kiinteät kustannukset koostuvat sellaisista kustannuseristä, jotka ovat tavallisia palveluyritykselle. Palveluyrityksissä suurimman kustannuserän muodostaa yrityksen toimihenkilöiden palkkakulut, kuten myynti-, palvelu-, kirjanpito- ja palkanlaskentahenkilöstön palkkakulut (Eklund & Kekkonen 2011, 94–95). Lisäksi kiinteitä kustannuksia tulee mm. toimitilavuokrista, tietokoneista ja puhelimista sekä mainos- ja myyntimateriaaleista. Asiakaskohtaisesti voidaan mahdollisesti jaotella myös luottokustannuksia, esimerkiksi jos asiakkaalle on annettu pitkä maksuaika. Asiakassuhteen hoitokustannukset voidaan haluttaessa erottaa edellä mainituista myynti- ja palvelukustannuksista. Lisäksi saattaa tulla poikkeamakustannuksia, joita syntyy esimerkiksi maksuhäiriö- tai valitustilanteissa.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä laadullisessa tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelminä teemahaastatteluja ja tutkittavan aineiston eli toimeksiantajayrityksen olemassa olevien asiakaskannattavuuslaskelmien havainnointia. Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa kutsutaan yrityksessä asiakaskannattavuusraportiksi, joten tässä luvussa asiakaskannattavuusraportti tarkoittaa kyseessä olevan toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa.

Tutkimusprosessista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1. Asiakaskannattavuusraportin havainnoinnissa verrattiin laskelman rakennetta teoriaosuudessa esitettyyn asiakaskannattavuuslaskelmaesimerkkiin. Tätä aihetta käsitellään lisää luvussa 4.2. Haastattelussa saatuja tuloksia ja haastattelun jälkeen tehtyjä tulkintoja käsitellään luvussa 4.3. Kehitysehdotukset olivat yksi tärkeä osa haastattelun teemoista. Niitä kysyttiin vielä erikseen haastattelun lopuksi, vaikka

kehitysehdotuksia asiakaskannattavuuslaskelmaan kerättiin koko haastattelujen ajan.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusaineistona tässä laadullisessa tutkimuksessa ovat toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuusraportit kahden viime vuoden ajalta. Asiakaskannattavuusraportissa tarkastelun kohteena on vain vuokraustoiminnan asiakaskannattavuus, vaikka raportissa on mukana myös yrityksen palvelutoimintaan liittyvää tietoa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on, vastaako nykyinen asiakaskannattavuusraportti riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Siihen, miten todenmukaisesti asiakaskannattavuusraportti näyttää kannattavuusluvut, vaikuttaa kirjallisuuden mukaan ainakin se, miten kattavasti jokaiseen yksittäiseen asiakassuhteeseen kohdistuvat kustannukset on otettu huomioon asiakaskannattavuusraportissa. Toisaalta kaikkia kustannuksia ei aina pystytä kohdistamaan asiakkaittain, eikä se ehkä ole tarpeellistakaan, jos asiakaskannattavuusraporttia hyödyntävässä myyntiorganisaatiossa työskentelevät henkilöt saavat riittävästi tietoa asiakassuhteeseen kohdistuvista kustannuksista ja tuotoista. Tätä tutkitaan sekä havainnoimalla toimeksiantajan olemassa olevan asiakaskannattavuusraportin rakennetta että kuuntelemalla laskelman käyttäjien eli myyntipäälliköiden toiveita asiakaskannattavuusraportin rakenteesta.

Haastattelujen avulla oli tarkoitus myös selvittää vastauksia ensimmäiseen tarkentavaan kysymykseen asiakaskannattavuusraportin helppokäyttöisyydestä. Myynnin asiantuntijoita haastatteleamalla selvitettiin asiakaskannattavuusraportin saatavuutta, hyödyntämistä ja ymmärrettävyyttä. Lisäksi koko tutkimuksen aikana kerättiin mahdollisia asiakaskannattavuuden seurantaan liittyviä kehitysehdotuksia toista tarkentavaa kysymystä varten.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka olivat kolmen myynnin asiantuntijan yksilöhaastatteluja. Tutkimuskysymyksen ja lisäkysymysten pohjalta

valittiin käsiteltävät teemat. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi samat neljä teemaa, jotka olivat

- Yleistiedot paikkakunnasta ja haastateltavasta
- Paikkakunnan asiakasrakenne
- Asiakaskannattavuuslaskelman hyödyntäminen
- Kehitysehdotukset asiakaskannattavuuslaskelmaan

4.2 Havainnot toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmasta

Toimeksiantajan asiakkaat ovat erilaisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Asiakasyrityksiä on toiminimestä kansainvälisesti toimiviin osakeyhtiöihin. Useammalla paikkakunnalla toimivan asiakasyrityksen asiakkuus voidaan hoitaa keskitetysti, mutta myös paikkakunnittain. Asiakkuuksien kannattavuutta tarkastellaan toimeksiantajayrityksessä paikkakunnittain.

4.2.1 Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelman rakenne

Toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportti kootaan toimeksiantajayrityksen taloushallinnossa. Asiakaskannattavuusraportteja on oikeastaan useampia, koska toimeksiantajayrityksen asiakkuuksien kannattavuudet on jaoteltu paikkakunnittain erillisiin Excel-taulukoihin. Jokaisella paikkakunnalla on oma Excel-taulukko, oma asiakaskannattavuusraportti, jossa ovat mukana kaikki paikkakunnan asiakkuudet toimialoittain.

Asiakaskannattavuusraportissa on mukana sekä vuokraus- että palvelutoiminnan asiakaskannattavuustiedot sekä yhteensä että eriteltynä vuokraus- ja palvelutoimintaan. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin tarkastellaan vain asiakaskannattavuutta vain vuokraustoiminnan osalta. Jokaiselta vuodelta on oma asiakaskannattavuusraportti, joten useamman vuoden kumulatiivista asiakaskannattavuutta ei ole saatavana samassa laskelmassa. Raportti ilmestyy neljä kertaa vuodessa.

Jokaisesta asiakkuudesta asiakaskannattavuusraportissa esitetään vuoden alusta laskettu kumulatiivinen vuokratuotto, myyntikate ja myyntikateprosentti. Vuokratuotot kertovat asiakkaan henkilöstövuokraukseen liittyvien ostojen määrän euroina raportissa tarkasteltavan vuoden alusta lähtien. Yksittäisen

uuden asiakkaan asiakkuus voi tietenkin olla kestänyt toimeksiantajayrityksessä lyhyemmän aikaan kuin tarkasteltavan vuoden alusta lähtien, mutta sitä ei ole laskelmassa kerrottu. Asiakkaan myyntikate on saatu, kun vuokratuotoista on vähennetty asiakkaan ostoihin kohdistuneet henkilöstövuokraukseen liittyvät muuttuvat kustannukset tarkasteltavalta ajalta.

Paikkakuntaakohtaisessa Excel-taulukossa on mahdollista tarkastella esimerkiksi vain haluamansa toimialan asiakkaita, kun käyttää Excel-ohjelman mahdollistamaa suodatus-ominaisuutta. Vuokratuotot, myyntikate ja myyntikateprosentti lasketaan Excel-taulukossa niin, että aina vain näkyviin suodatetut arvot lasketaan yhteensä rivillä mukaan. Yhteensä rivillä näkyvät yhteenlasketut luvut kertovat aina tarkasteltavien asiakkaiden tuoton ja katteen yhteensä.

Tehtyjen havaintojen perustella asiakaskannattavuuslaskelma tuntuu helppokäyttöiseltä ja selkeältä. Siinä on vain muutama sarake, joissa tärkeimmät luvut ovat mukana. Mahdollisuus suodattaa asiakkaita muun muassa toimialan mukaan helpottaa käyttöä. Eri paikkakuntien asiakkaita ei kuitenkaan ole mahdollista suoraan vertailla, koska jokaisella paikkakunnalla on oma Excel-taulukko asiakaskannattavuuslaskelmasta.

4.2.2 Asiakaskannattavuudessa otettu huomioon vain muuttuvat kustannukset

Henkilöstövuokraukseen liittyviä selvästi muuttuvia kustannuksia aiheuttavat vuokratyöntekijöiden palkat, palkansivukulut, sairausajan palkat, työvaatteet ja koulutukset. Kaikki nämä muuttuvat kustannukset ovat mukana asiakaskannattavuusraportissa. Kiinteiksi kustannuksiksi toimeksiantajayrityksessä on laskettu myynnin, henkilöstöhallinnon (HR), palkanlaskennan ja muun henkilöstön palkkakustannukset, toimitilat ja laitteet. Näitä kustannuksia ei ole otettu huomioon asiakaskannattavuusraportissa.

Jos verrataan toimeksiantajan asiakaskannattavuusraporttia aiemmin esitettyyn Hellmanin ja Värilän (2009, 126) esimerkkiin asiakaskannattavuuslaskelmasta, puuttuu toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportista osa asiakkaaseen kohdistuvista kustannuksista. Erot toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportin ja esimerkkilaskelman välillä näkyvät kuvassa 2. Toimeksiantajan asiakaskannattavuuden laskennassa on otettu huomioon vain muuttuvat kustannukset, jotka on nimetty kuvassa 2 vuokratyön kustannuksiksi ilman mitään

erittelyjä. Sen sijaan toimeksiantajayrityksen kiinteitä kustannuksia ei ole otettu mukaan laskelmaan.

Asiakaskannattavuuslaskelma (esimerkki)
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)
- Tuotteiden kustannukset
- Vuosi- tai sopimuslennukset
Asiakaskate I
- Myyntikustannukset
- Tilaus- ja toimituskustannukset
- Laskutuskustannukset
- Toimitus- ja pakkauskustannukset
- Palvelukustannukset
- Luottokustannukset tai -tuotot
Asiakaskate II
- Asiakassuhteen hoitokustannukset
- Asiakassuhteen ylläpito- / kanavakustannukset
- Asiakaspalvelukustannukset
Asiakaskate III
- Poikkeamakustannukset
- Virhekustannukset
- Kustannukset valituksista
- Palautukset, peruutukset
- Takuukustannukset
- Perintä ja luottotappiokustannukset
Asiakastulos I
- Asiakkaan osuus yleiskustannuksista
Asiakastulos II
- Asiakasinvestointikustannukset
Asiakasvoitto

Asiakaskannattavuuslaskelma (toimeksiantaja)
Asiakkaan ostot
- Vuokratyön kustannukset
Asiakaskate I

Kuva 2. Hellmanin ja Värilän (2009, 126) asiakaskannattavuus esimerkin ja toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportin välillä on selviä eroavaisuuksia, sillä toimeksiantajan asiakaskannattavuuden laskennassa on otettu huomioon vain muuttuvat kustannukset. Sen sijaan toimeksiantajayrityksen kiinteitä kustannuksia ei ole otettu huomioon ollenkaan.

Asiakaskannattavuusraporttien mukaan muuttuvat kustannukset ovat suhteessa isoja verrattuna kiinteisiin kustannuksiin, joten tässä työssä tarkasteltiin myös, onko muuttuvia kustannuksia tarpeen jotenkin eritellä. Asiakkaaseen kohdistuvia muuttuvia kustannuksia ei ole esitetty erillisinä sarakkeina asiakaskannattavuusraportin Excel-taulukossa, mutta joillain asiakkailta on siitä huolimatta muutamia kustannuksia eritelty tekstimuodossa omassa sarakkeessaan. Näitä lisätietoja kustannuksista on usein ainakin sellaisilla asiak-

kailla, joiden myyntikateprosentti on alhainen. Lisätietojen tarkoituksena on ilmeisesti helpottaa mahdollisten syiden selvittämistä alhaiseen myyntikateprosenttiin.

Tehtyjen havaintojen perusteella voisi ajatella, että asiakkaille kohdistettuja muuttuvia kustannuksia olisi hyvä eritellä näkyviin selvemmin, koska vuokratyöntekijöiden koulutus-, sairausajan palkka-, työvaate- ja turvavarustekustannukset voivat vaihdella tarkasteluajankohdan tai asiakkaan vaatimusten mukaan. Ne voivat myös olla joissain tapauksissa suuria suhteessa vuokratuotoihin. Varsinaiset vuokratyöntekijöiden palkkakustannukset määräytyvät aina asiakkaan soveltaman työehtosopimuksen mukaan. Tällöin toimeksiantajan muuttuvia kustannuksia määrittelevät pitkälle juuri asiakkaiden soveltamat työehtosopimukset, koska ne määrittelevät eri toimialoilla noudatettavat vähimmäisehdot muuan muassa palkoista, palkanmääräytymisperusteista, työajasta, lomien määräytymisestä ja lomarahosta. Samoin työehtosopimuksessa voidaan määrätä muustakin, kuten sairausajan palkasta ja työvarusteista.

Pienempi, mutta näkyvä ongelma tulee lomarahojen kerrytyksestä. Jos vuokratyöntekijän lomarahoja ei ole maksettu palkanmaksun yhteydessä, vaan hän on halunnut, että lomarahoja kerrytetään myöhemmin maksettavaksi, näkyvät vuokratyöntekijöille maksetut lomarahat asiakkaalle kohdistettuina kustannuksina vasta myöhemmin. Mahdollisesti kustannukset siirtyvät jopa eri vuodelle. Tämä vääristää asiakaskannattavuusraportissa esitettyä myyntikatetta ainakin ennen lomarahojen maksua, mutta mahdollisesti myös lomarahojen maksamisen jälkeen, jos kustannukset näkyvät eri vuoden asiakaskannattavuusraportissa. Asiakaskannattavuusraportissa on kuitenkin merkintä, jos lomarahojen kerrytyksestä on sovittu. Kerrytettujen lomarahojen määrää ei kuitenkaan raportissa kerrota.

Asiakaskannattavuusraportissa ei ole mukana niitä kustannuksia, jotka yrityksessä on ajateltu kiinteiksi kustannuksiksi. Suurin osa yrityksen kiinteistä kustannuksista on toimihenkilöiden henkilöstökuluja, jotka vaihtelevat asiakaskohteisesti. Osa asiakkaista vaatii enemmän, osa vähemmän, myynti- tai asiakaspalvelutyötä. Toimeksiantajan HR-järjestelmästä saatujen tilastojen perusteella myös asiakaspalvelun määrä vaihtelee eri asiakkaiden välillä. HR-järjestelmästä, joka on henkilöstöpalveluyrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, saa

raportteja asiakkaiden ostoista ja siitä, miten asiakas on tehnyt tilaukset (Toimeksiantajan HR-järjestelmä 2016). Asiakas voi tehdä tilauksen vuokratyövoiman tarpeesta omatoimisesti suoraan HR-järjestelmän kautta tai ottamalla yhteyttä henkilöstöpalveluyrityksen asiakaspalveluun. Näistä raporteista näkee, että osa asiakkaista vaatii selvästi enemmän asiakaspalvelua kuin toiset. Raporteista näkyy myös tilauksen koko työtunteina. Raporttien perusteella ei kuitenkaan saa selville, kuinka paljon HR-henkilöstön työaikaa tilauksiin liittyvään asiakaspalveluun on kulunut.

HR-henkilöstö valitsee vuokratyöntekijät ja perehdyttää heidät henkilöstöpalveluyrityksen toimintatapoihin. Osa asiakkaista haluaa, että henkilöstöpalveluyritys perehdyttää heille tulevat vuokratyöntekijät myös asiakkaan toimintatapoihin tai kouluttaa työtehtäviin. Sama vuokratyöntekijä voi kuitenkin työskennellä usealla asiakkaalla, joten tällöin osa perehdytyskustannuksista jakautuu useammalle asiakkaalle.

4.2.3 Hinnoittelu vaikuttaa asiakkaalta saatuihin tuottoihin

Hinnoittelu on tärkeässä osassa kannattavuudessa. Toimeksiantajan henkilöstövuokrauspalvelun tuotot koostuvat asiakkaan vuokratyövoiman käytöstä maksamasta hinnasta. Kuten aiemmin kerrottiin, havaintojen perusteella toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportti kertoo asiakkuuksien kannattavuudesta myyntikatetasolla, koska siinä on otettu kustannuksista huomioon vain muuttuvat kustannukset. Muuttuvien kustannusten osuus kokonaiskustannuksista on kuitenkin melko suuri, joten asiakaskannattavuusraportista saa oikean suuntaisen kuvan kannattavimmista ja vähintään kannattavista asiakkaista. Toimeksiantajan hinnoittelun onnistumista ei kuitenkaan voi yksittäisten asiakkuuksien kohdalla täysin arvioida, koska kaikki asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset eivät ole mukana.

Tutkimusprosessin aikana toimeksiantaja nosti esille lisää kysymyksiä, jotka liittyivät hinnoitteluun. Esiin nousi huoli siitä, ettei hinnoittelussa oteta huomioon asiakkaan tarvitseman palvelun määrää. Toisena kysymyksenä oli se, ettei hinnoittelussa ehkä oteta huomioon asiakkaalle annetun pidemmän maksuajan aiheuttamia kustannuksia. Näitä kustannuksia ei ollut ollenkaan mukana toimeksiantajan asiakaskannattavuusraportissa, joten sen perusteella ei

voinut selvittää, onko huoli aiheellinen. Sen vuoksi asiakaspalvelun ja pidemmän maksuajan aiheuttamat kustannukset olisi varmasti hyvä ottaa mukaan asiakaskannattavuuslaskelman kehitysehdotuksiin.

Kolmas toimeksiantajan esille nostama ongelma oli se, että asiakkaalle tarjoutua tehdessä ei varmuudella tiedetä asiakkaan tulevien ostojen määrää. Kannattavuuteen vaikuttaa, jos asiakkaan oletetaan ostavan paljon ja sen vuoksi myydään halvemmalla hinnalla, mutta ostoista ei sitten toteudukaan kuin pieni osa. Jos tätä ei ole osattu ottaa huomioon ja sidottu hintaa toteutuneisiin ostoihin, se saattaa vaikuttaa oleellisesti asiakaskannattavuuteen, koska vähemmän ostavan asiakkaan kustannukset ovat suhteessa suuremmat kuin enemmän ostavan asiakkaan. Asiakaskannattavuuslaskelmasta tämä ongelma on mahdollista havaita seuraamalla asiakassuhteen kannattavuuden kehitystä jonkin aikaa, joten toimeksiantaja tarvitsee tietoa asiakassuhteen kannattavuuden kehityksestä myös pidemmältä ajalta.

4.2.4 Asiakaskannattavuuden vaihtelu tarkasteltavilla paikkakunnilla

Toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuusraportin tuloksia tutkittiin tarkemmin vertaamalla asiakaskannattavuuden vaihtelua paikkakunnittain, toimialoitain ja asiakkaittain. Tarkasteltavilla paikkakunnilla vertailtiin sekä asiakkaiden myyntikatteita että myyntikateprosentteja. Asiakaskannattavuusraportit yhdistettiin ja tehtiin Exceliin Pivot-taulukot ja kaaviot, joista voitiin tarkastella asiakkaiden myyntikatteita ja myyntikateprosentteja hieman havainnollisemmin kaavioiden kuvaajien avulla. Pivot-kaavioissa pystyi helposti valitsemaan kaavioon näkyviin halutut toimialat, asiakkaat ja paikkakunnat.

Teoriaosuudessa kuvattujen tietojen perusteella asiakkaiden kannattavuuserot eivät olleet yllätys. Jos toimeksiantajan kiinteät kustannukset olisivat olleet mukana, asiakaskate olisi näkynyt negatiivisena joidenkin asiakkuuksien kohdalla. Toisaalta taas oli asiakkaita, jotka toivat suuren osan kokonaiskateesta. Asiakaskannattavuusraportissa löytyi myös isoja asiakkaita, joiden myyntikate näytti huomattavasti suuremmalta kuin muiden toimialan asiakkaiden, mutta myyntikateprosentin mukaan kannattavuus näytti selvästi heikommalta kuin muiden toimialan asiakkaiden. Toimeksiantajan nykyisestä asiakaskannattavuusraportista ei kuitenkaan saanut selville, olisiko kyseisen ison asiakkaan

kannattavuus suhteessa muihin ollut vielä heikompi, jos toimeksiantajan kiinteät kustannukset olisivat olleet mukana laskelmassa.

Tarkasteltavilla paikkakunnilla oli selviä eroja siinä, että yhdellä paikkakunnalla tärkeä toimiala tai asiakas oli pieni toisella paikkakunnalla. Tämän vuoksi voi kysyä, oliko ollenkaan tarpeellista vertailla eri paikkakuntien asiakkaita. Toisaalta, jos kahdelta tai useammalta paikkakunnalta löytyy samat asiakkaat tai saman toimialan asiakkaat, niitä voi olla aiheellista vertailla. Varsinkin, jos niiden myyntikatteet ovat lähes samaa luokkaa, mutta myyntikateprosentit eroavat paljon. Tärkeän ja ison asiakkaan asiakaskannattavuutta on yleensä hyvä analysoida tarkemmin. Jos taas toisella paikkakunnalla sama asiakas on pieni, vain vähän ostava asiakas, on toimeksiantajan tilanteen mukaan arvioitava, onko tarpeen keskittyä kyseessä olevaan pieneen asiakkaaseen enemmän kuin aiemmin. Näin voi olla esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas on laajentamassa toimintaansa paikkakunnalla.

4.3 Yrityksen asiakaskannattavuuslaskelman hyödyntäminen

Haastateltavien kolmen myynnin asiantuntijan kanssa käytiin läpi samat etukäteen valitut aiheet eli teemat: asiakaskannattavuuslaskelman hyödyntäminen, siihen liittyvät kehitysehdotukset, paikkakunnan asiakkaat sekä yleistietoja paikkakunnasta ja haastateltavasta.

Laajin ja oleellisin teema tutkimuksen kannalta oli asiakaskannattavuuslaskelma, ja suurin osa haastattelun tarkentavista kysymyksistä liittyikin tähän aiheeseen. Asiakaskannattavuuslaskelmaa koskevat tarkentavat kysymykset oli ryhmitelty pienempiin osiin: asiakaskannattavuuslaskelman saatavuus, hyödynnettävyys, rakenne ja ymmärrettävyys. Teemahaastatteluissa asiakaskannattavuuslaskelmasta oli tarkoitus saada selville, onko laskelma haastateltavien mielestä helposti saatavana. Hyödyntävätkö he asiakaskannattavuuslaskelmaa omassa työssään? Onko se haastateltavien mielestä helposti ymmärrettävä eli onko laskelman tietoja helppo käyttää? Mukana oli myös kysymyksiä asiakaskannattavuuslaskelman rakenteesta, jota jo aiemmin tässä työssä verrattiin kirjallisuudesta löytyneeseen asiakaskannattavuuslaskelmaesimerkkiin.

Muiden teemojen kysymykset paikkakunnasta, haastateltavasta ja paikkakunnan asiakkaista olivat sinällään hyvin yleisluontoisia, ja niiden tarkoitus oli selvittää paikkakunnan ja siellä toimivan toimipaikan kokoa sekä haastateltavan tuntemusta paikkakunnan asiakkaista.

Teemoista oli etukäteen tehty lista suositeltavista kysymyksistä, joita haastattelussa tarvittaessa käytettiin. Teemoihin liittyviä suosituskysymykset lähetettiin sähköpostitse haastateltaville etukäteen. Alkuperäinen tarkoitus oli, ettei kaikkia kysymyksiä käytäisi läpi haastattelussa, vaan niiden tarkoitus oli herättää keskustelun aiheita. Suosituskysymyksiä oli kaiken kaikkiaan aivan liian paljon. Vähemmän tärkeät kysymykset pyrittiin haastattelussa jättämään väliin, mutta silti haastatteluista oli tulla liian pitkiä. Saattaa olla, että ainakaan viimeisiin kysymyksiin haastateltavat eivät enää jaksaneet keskittyä.

Suositukskysymyslistasta oli apua myös haastattelijalle sekä haastattelun ohjaamisessa oikeaan suuntaan että vastauksien kirjaamisessa haastattelun aikana. Lisäksi suosituskysymyslistaa käytettiin vastauksien luokittelussa ja analysoinnissa. Jokaisen yksittäisen teemahaastattelun jälkeen vastaukset kopioitiin Excel-taulukkoon ensin sellaisenaan. Sen jälkeen kirjoitettujen vastausten ymmärrettävyys tarkastettiin ja lisättiin puuttuvia sanoja tai omia huomautuksia, ellei kirjatusta vastauksesta muuten saanut selvää. Lopuksi kaikkien haastateltavien vastaukset yhdistettiin samaan Excel-taulukkoon, josta oli helpompi hahmottaa, mihin aiheisiin haastateltavilta oli saatu vastauksia. Tässä vaiheessa joitain vastauksia jaettiin osiin, jos vastauksessa oli vastattu useampaan kuin yhteen taulukosta löytyvään kysymykseen.

4.3.1 Tarkasteltavat paikkakunnat ja niiden asiakkaat

Teemahaastateltavat työskentelivät paikkakunnilla, jotka sijaitsivat Itä- ja Pohjois-Suomessa. Yleistietoja paikkakunnasta, jolla haastateltava työskentelee, etsittiin jo ennen haastattelua yrityksen verkkosivuilta. Myös toimipaikasta selvitettiin perustietoja, kuten henkilöstön määrä ja kuinka kauan henkilöstöpalveluyritys on toiminut paikkakunnalla.

Jokaisella tarkasteltavalla paikkakunnalla oli yksi toimipiste. Toimipisteet olivat toimineet paikkakunnalla eripituisia aikoja. Näissä yrityksen toimipisteissä työ-

kenteli melko vähän henkilökuntaa. Yritys toimi jokaisessa tapauksessa laajemmalla alueella kuin pelkästään sillä paikkakunnalla, missä toimipaikka sijaitsi. Kaikilla haastateltavilla henkilöillä oli vastuullaan kaikki asiakkaat paikkakunnalla. (Myynnin asiantuntijat 2016.)

Haastattelussa kysyttiin tarkemmin haastateltavan henkilön tuntemusta henkilöstövuokraustoimialasta ja kuinka kauan hän oli työskennellyt yrityksessä. Kaksi haastateltavista olivat myyntipäälliköitä ja yksi työskenteli asiakkuuspäällikkönä. Haastateltavat olivat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä edellä mainituissa tehtävissä keskimäärin kolme vuotta, ja jokaisella haastateltavalla oli kokemusta yrityksen asiakaskannattavuuslaskelmasta ainakin kahden vuoden ajalta (Myynnin asiantuntijat 2016).

4.3.2 Asiakaskannattavuuslaskelmassa huomioitavat kustannukset

Asiakaskannattavuuslaskelman rakennetta käsiteltiin teemahaastattelussa lähinnä vain sen kannalta, mitä kustannuksia haastateltavien mielestä asiakaskannattavuuslaskelmassa olisi hyvä eritellä näkyviin. Kiinteiden kustannuksien mukaan ottamista eivät kaikki haastateltavat pitäneet tarpeellisena, mutta useimmat haastateltavat toivoivat muuttuvien kustannuksien erittelyä asiakaskannattavuuslaskelmaan (Myynnin asiantuntijat 2016). Eriteltynä olisi hyvä olla muuan muassa vuokratyöntekijöiden työvaate-, kilometrikorvaus-, koulutus- ja sairausajan palkkakustannukset. Näillä kustannuksilla voi olla selvä vaikutus asiakaskateprosenttiin.

Aiempien havaintojen perusteella tutkijalle syntynyt epäily, että kerrytettyjen lomarahojen näkyminen vasta kun ne maksetaan hankaloittaa asiakaskannattavuuslaskelman lukemista, ei vaikuttanut haastateltavien mielestä olevan hankala. Osa haastateltavista toivoi, että lomarahosta tulevat kustannukset todella näkyvät vasta sitten, kun ne ajallaan maksetaan (Myynnin asiantuntijat 2016).

4.3.3 Asiakaskannattavuuslaskelman saatavuus, hyödynnettävyys ja ymmärrettävyys

Asiakaskannattavuuslaskelmaa ei paljoa voi hyödyntää, ellei se ole aina tarvittaessa saatavissa. Laskelman hyvä saatavuus todennäköisesti lisää sen käyttöä. Yrityksen asiakaskannattavuusraportti saatiin esimieheltä sähköpostitse (Myynnin asiantuntijat 2016). Asiakaskannattavuusraporttia myös käytiin läpi esimiehen kanssa yhteisissä tapaamisissa. Osa haastateltavista kertoi tallettavana laskelman omaa käyttöä varten. Haastateltavilta tuli ehdotus, että laskelma kannattaisi tallentaa johonkin vakituiseen paikkaan esimerkiksi yrityksen intraan niin, että samasta paikasta löytyisivät aiemmatkin laskelmat.

Kaikki haastateltavat hyödynsivät asiakaskannattavuusraporttia. Laskelma oli ilmestynyt sellaisenaan kahden vuoden ajan (Myynnin asiantuntijat 2016). Yli kaksi vuotta toimeksiantajayrityksessä työskennelleet haastateltavat muistivat aiemmin käytössä olleen laskelman. Se, että asiakaskannattavuusraportti koottiin yrityksessä neljä kertaa vuodessa, oli melko hyvin tiedossa. Haastatelluissa tuli kuitenkin ilmi, ettei tarkka asiakaskannattavuusraportin ilmestymisaiakataulu ollut kaikkien tiedossa. Osa haastateltavista toivoi, että asiakaskannattavuusraportin saisi useammin. Yhtenä syynä tähän mainittiin, että kolmen kuukauden välein ilmestyvä laskelma saadaan käyttöön aivan liian harvoin, sillä laskelma kertoo jo aiemmin tapahtuneista tilanteista. Ongelmaksi koettiin, että asiakkaan tilanteeseen reagoiminen tapahtuu liian myöhään, jos se huomataan vasta useamman kuukauden viiveellä.

Asiakaskannattavuusraportin ymmärrettävyyttä selvitettiin haastateltavilta tarvittaessa tarkentavalla kysymyksellä, kuten kysymällä, onko asiakaskannattavuusraportti mielestäsi riittävän selkeä ja ymmärrettävä, ellei asia tullut muuten esiin keskustelussa. Haastateltavien oma mielipide oli, että olemassa oleva asiakaskannattavuusraportti on helppolukuinen ja selkeä (Myynnin asiantuntijat 2016).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tähän lukuun on koottu yhteenveto vastauksista opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Päättökysymyksenä opinnäytetyössä oli selvittää, vastaako nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Opinnäytetyön aikana tähän saatiin vastaus,

että nykyisellään toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelman tiedot eivät vastaa riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Tarkempi yhteenveto päätutkimuskysymykseen liittyen on luvussa 5.1.

Lisäksi opinnäytetyössä oli kaksi tarkentavaa kysymystä. Ensimmäisen tarkentavan kysymyksen tarkoitus oli selvittää, ovatko toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmat nykyisellään riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä. Siihen saatiin sekä tehtyjen havaintojen perusteella että haastateltavien puolelta vastaus, että toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelma on selkeä ja helppokäyttöinen. Tästä ensimmäisestä tarkentavasta kysymyksestä yhteenveto luvussa 5.2.

Toisen tarkentavan kysymyksen tarkoitus oli kerätä ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajan asiakaskannattavuuden seuranta voisi tarvittaessa kehittää. Päätutkimuskysymykseen saadun vastauksen perusteella toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa tulisikin kehittää edelleen. Luvussa 5.3 on lisätty tutkimuksen aikana kerätyt kehitysehdotukset. Lopuksi luvussa 5.4 on pohdintaa tässä opinnäytetyössä tehdystä tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta.

5.1 Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa tulisi kehittää edelleen

Tässä luvussa on yhteenveto vastauksesta päätutkimuskysymykseen, jolla haluttiin saada selville, vastaako toimeksiantajan nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Opinnäytetyössä päätutkimuskysymystä on selvitetty kirjallisuudesta, havainnoimalla toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa ja haastatteleamalla laskelmaa käyttäviä myyntipäälliköitä. Lisäksi on otettu huomioon työn aikana esille tulleita toimeksiantajaa huolestuttavia asioita.

Haastatellut myyntipäälliköt toivoivat muuttuvien kustannusten erittelyä kaikille asiakkaille. Sen sijaan useimmat heistä eivät pitäneet kovin tärkeänä kiinteiden kustannusten mukaan ottamista eikä niiden jaottelua (Myynnin asiantuntijat 2016). Toimeksiantajan ja myyntipäälliköiden kiinnostus muuttuvia kustannuksia kohtaan on hyvin ymmärrettävää, koska havaintojen mukaan toimeksiantajan henkilöstövuokrauspalvelussa niiden osuus kokonaiskustannuksista

on melko suuri. Muuttuvista kustannuksista iso osa koostuu vuokratyöntekijöiden palkkakustannuksista. Lisäksi muuttuvia kustannuksia tulee koulutus-, sairausajan palkka-, työvaate- ja turvavarustekustannuksista. Vuokratyöntekijöiden palkkataso määräytyy asiakkaiden työehtosopimusten mukaan, joten vuokratyöntekijöiden palkkakustannusten määrä on helposti otettavissa huomioon jo etukäteen esimerkiksi hinnoittelussa. Palkkaan liittyvien lomarahojen määrä on myös helppo ottaa huomioon jo etukäteen, eikä sillä ei ole merkitystä, maksetaanko lomarahat heti palkan yhteydessä vai kerrytetäänkö ne myöhemmin maksettavaksi. Tosin voisi ajatella, että asiakaskannattavuuslaskelman tiedot olisivat helpommin ymmärrettävissä, jos kerrytettyjen lomarahojen määrä olisi mainittu laskelmassa.

Muut kuin vuokratyöntekijän palkkaan liittyvät muuttuvat kustannukset voivat vaihdella asiakkaittain ja ajan mukaan. Tarkasteltaessa esimerkiksi koulutuskustannuksia osa asiakkaista voi vaatia vuokratyöntekijöiden kouluttamista enemmän kuin toiset. Koulutuskustannuksia voi syntyä vain asiakassuhteen alussa, joten aluksi tappiollinen asiakkuus voi riittävän pitkään jatkuessaan muuttua kannattavaksi. Näiden kustannusten erittely asiakaskannattavuuslaskelmassa näyttää olevan tarpeellista.

Vaikka useimmat haastateltavat eivät pitäneet kovin tärkeänä kiinteiden kustannusten mukaan ottamista asiakaskannattavuuslaskelmaan, pitivät Kamensky (2014) ja Hellman ja Värilä (2009) kuitenkin tärkeänä, että kiinteistäkin kustannuksista otetaan mukaan kaikki sellaiset kustannukset, jotka vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Samoin tutkimuksen aikana tehdyt havainnot ja toimeksiantajan esille nostamat asiat hinnoitteluun, poikkeamakustannuksiin ja asiakaspalvelun määrään liittyen antavat ymmärtää, että myös kiinteitä kustannuksia on tarpeen ottaa huomioon. Havaintojen perusteella asiakaskannattavuuteen näyttävät vaikuttavan kiinteistä kustannuksista ainakin yrityksen toimihenkilöiden henkilöstökulut, jotka ovat iso osa toimeksiantajan kiinteitä kustannuksia. Ne vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Osa asiakkaista vaatii enemmän, osa vähemmän myynti- tai asiakaspalvelutyötä. Lisäksi palvelun tarkka asiakaskohtainen hinnoittelu on melko epävarmaa, jos ei tiedetä tarkkaan asiakkuuteen kohdistuvia kustannuksia.

Tässä tutkimuksessa ei selvitetty tarkemmin syytä siihen, miksi kaikki haastateltavat eivät pitäneet tarpeellisena ottaa kiinteitä kustannuksia mukaan laskelmaan. Haastateltavien vastauksista kuitenkin näkyi, että toimeksiantajan nykyisessä asiakaskannattavuuslaskelmassa olevia tietoja, kuten tietoa myyntikatteesta pidettiin riittävänä. Syynä saattoi olla se, ettei haastateltavien tavoitteena ole analysoida asiakaskannattavuutta tarkasti, vaan mahdollisesti saada aikaan paljon myyntiä ja saavuttaa hyvä myyntikate, kuten Suomala ym. (2011, 208–210) kirjassaan mainitsevat myynti- ja markkinointiorganisaatioiden tavoitteena usein olevan. Jos opinnäytetyössä olisi kehitetty uusi tarkempi asiakaskannattavuuslaskelma, jossa kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset olisivat olleet mukana, haastateltavilla olisi ollut mahdollisuus vertailla nykyisen ja uuden asiakaskannattavuuslaskelman eroja huomattavasti paremmin. Näin opinnäytetyössä olisi ehkä saatu haastateltavilta erilainen arvio siitä, onko kiinteiden kustannusten mukaan ottaminen tarpeellista vai ei.

Syynä saattoi olla myös se, etteivät haastateltavat tienneet, mitä tarkempi kustannusten seuraaminen tuo tullessaan. Eräs haastateltavien mainitsema pelko oli se, että tarkka kiinteiden kustannusten seuraaminen saattaisi rajoittaa myynnin mahdollisuuksia antaa asiakkaalle sellaisia etuja, jotka auttavat myyntiä kaupan läpiviemisessä (Myynnin asiantuntijat 2016). Näistä asiakkaalle annettavista eduista mainittiin esimerkiksi alennukset, pidemmät maksuajat tai ilmaiset koulutukset.

Asiakaspalveluajan seuranta saattaa myös vaikuttaa kielteisesti asiakkaan saamaan palveluun. Tämä huoli voi olla osittain aiheellinen. Hentosen ja Lapointien (2015, 25–33) mukaan palvelualalla työn tehostaminen saattaa kääntää näiden työtehtävien parissa työskentelevien henkilöiden huomion väärin asioihin, jos henkilön täytyy jatkuvasti huomioida omaan työhön kuluvaan aikaan tai tehostamistoimia mitataan vääränlaisilla mittareilla. Esimerkiksi jos mitattaessa työn tehostumista mittarina käytetään tehtyjen tehtävien määrää, voi asiakaspalvelussa työskentelevä keskittyä asiakkaan sijaan tekemään mahdollisimman monta tehtävää sen sijaan, että ehtisi ja keskittyisi kuuntelemaan ja palvelemaan asiakasta.

Asiakkaan kannalta palvelun heikkeneminen ja vähentyminen ovat todennäköisesti huonoja asioita. Osa tarjotuista palveluista voi olla asiakkaalle tärkeitä. Asiakas saattaa valita määrätyn henkilöstöpalveluyrityksen saamansa

palvelun vuoksi. Asiakaskannattavuusraportista tätä asiaa ei saa selville, vaan se on selvitettävä erikseen asiakkaan kanssa. Tarpeettomat tai toimimattomat palvelut kannattaa tietysti lopettaa tai muuttaa toimintatapoja paremmin asiakkaalle sopiviksi.

Vuokratyöntekijöiden saamat palvelut, koulutukset ja perehdytykset vaikuttavat työntekijän tyytyväisyyteen työnantajaa kohtaan. Todennäköisesti ne vaikuttavat myös vuokratyön tilaajan eli asiakkaan tyytyväisyyteen, jos vuokratyöntekijä osaa toimia oikein ja sopivalla tavalla asiakasyrityksessä. Auktorisoidun henkilöstöpalveluyrityksen odotetaan joka tapauksessa tarjoavan vuokratyöntekijälle määrätyt palvelut (Auktorisointiyhtiö HPL 2016).

Pitkän maksuajan vaatimia kustannuksia eivät haastateltavat pitäneet tärkeänä ottaa mukaan laskelmaan (Myynnin asiantuntijat 2016). Jos kuitenkin asiakkaat usein haluavat pidentää maksuaikaa, voisi olla hyvä asiakaskannattavuuslaskelmasta myöhemmin tarkistaa, onko hinnoittelu senkin osalta osunut oikeaan. Myös mahdolliset perintäkustannukset tulisi ottaa mukaan.

Teoreettisen tiedon mukaan kuitenkin kannattaisi seurata kaikkia sellaisia muuttuvia ja kiinteitä kustannuksia, jotka selvästi vaihtelevat eri asiakkaiden välillä. Tarkka asiakaskohtainen seuranta antaisi mahdollisuuden hinnoitella palvelut paremmin jokaiselle asiakkaalle erikseen (Drury 2008, 260; Hellman & Värilä 2009). Tieto toteutuneista kustannuksista ja hinnoittelun onnistumisesta antaisi yritykselle mahdollisuuden muuttaa omaa toimintaa paremmin asiakkaat huomioon ottavaan, mutta myös kannattavampaan suuntaan. Esimerkiksi silloin, jos asiakas kokee saavansa ilmaisista palveluista lisäarvoa, voisi hinnoittelussa mahdollisesti soveltaa arvoperustaisen hinnoittelun periaatetta (Bergström & Leppänen 2015).

Vaikka kaikki haastateltavat eivät pitäneet tärkeänä kiinteiden kustannusten mukaan ottamista asiakaskannattavuuslaskelmaan, vastaus päätutkimuskysymykseen on se, että nykyisellään toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelma ei vastaa riittävän hyvin todellista asiakassuhteen kannattavuutta. Tutkimuksen teoreettinen osuus, tutkimuksen aikana tehdyt havainnot ja toimeksiantajan esille nostamat hinnoitteluun liittyvät asiat puoltavat sitä näkökulmaa, että toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa tulisi kehittää edelleen.

5.2 Nykyiset asiakaskannattavuuslaskelmat riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä

Opinnäytetyön ensimmäisen tarkentavan kysymyksen tarkoitus oli selvittää, ovatko asiakaskannattavuuslaskelmat nykyisellään riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä. Tarkentavaan tutkimuskysymykseen saatiin sekä tehtyjen havaintojen perusteella että haastateltavien puolelta yksiselitteinen vastaus. Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelma oli selkeä ja helppokäyttöinen (Myyntin asiantuntijat 2016).

Haastateltavista kaikki hyödynsivät asiakaskannattavuusraporttia. Heiltä tuli kuitenkin kehitysehdotuksia laskelman saatavuuteen liittyen, joista tarkemmin seuraavassa luvussa 5.3.

5.3 Kehitysehdotukset asiakaskannattavuuslaskelmaan

Tässä luvussa on koottu opinnäytetyössä löydetyt puutteet toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaan. Nämä puutteet kertovat siitä, miten toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa voisi kehittää. Ne ovat vastaus tutkimuksessa esitettyyn toiseen tarkentavaan tutkimuskysymykseen, jonka tarkoitus oli kerätä ehdotuksia siitä, miten toimeksiantajan asiakaskannattavuuden seuranta voisi tarvittaessa kehittää. Löydetyt kehitysehdotukset liittyvät asiakaskannattavuuslaskelman käytettävyyteen ja siihen, mitä kustannuksia laskelmassa tulee olla mukana.

Teoriaosuudessa esitettiin esimerkki Hellmanin ja Värilän (2009, 126) asiakaskannattavuuslaskelmasta, ja sen mukaan työssä käsiteltiin toimeksiantajana olevan henkilöstöpalveluyrityksen kustannuksia. On kuitenkin huomattava, ettei opinnäytetyössä selvitetty, olisiko Hellmanin ja Värilän esittämän tuloslaskelman muotoisen asiakaskannattavuuslaskelman malli sopiva toimeksiantajalle. Työssä selvitettiin vain se, että toimeksiantajan nykyinen asiakaskannattavuuslaskelma on riittävän selkeä ja ymmärrettävä. Tämän tuloksen perusteella toimeksiantaja voisi jatkossakin käyttää malliltaan samanlaista asiakaskannattavuuslaskelmaa kuin aiemmin. Toisaalta haastateltat toivoivat joidenkin kustannusten erittelyä ja se taas vaatisi erilaista asiakaskannattavuuslaskelmamallia. Toimeksiantajalle sopivan mallin löytäminen jää kuitenkin jatkokehityskohteeksi.

Kehitysehdotuksia tuli asiakaskannattavuuslaskelman saatavuuteen. Toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelman toivottiin ilmestyvän useammin. Laskelmilla toivottiin myös olevan jokin vakituinen talletuspaikka, josta helposti löytäisi uusimman ja muut aiemmat asiakaskannattavuuslaskelmat. Aiempien vuosien asiakaskannattavuuslaskelmien saatavuus on tärkeää, koska asiakassuhteen kannattavuuden kehitystä pitää pysytä seuraamaan koko asiakassuhteen ajan.

Kaikki asiakkuuteen liittyvät kustannukset kannattaisi ottaa mukaan laskelmassa esitettyihin lukuihin. Toimeksiantajan nykyisessä asiakaskannattavuuslaskelmassa olivat mukana muuttuvat kustannukset, mutta kaikki kiinteät kustannukset puuttuivat, kuten osa asiakkaalle myydyin palvelun kustannuksista ja poikkeamakustannukset sekä asiakkaan osuus yleiskustannuksista ja investoinneista.

Lisäksi haastateltavat toivoivat muuttuvien kustannusten tarkempaa erittelyä. Kustannusten erittelyä toivottiin vuokratyöstä aiheutuville sairausajan kustannuksille, työvaatekustannuksille, matkakorvauksille ja koulutuskustannuksille.

5.4 Pohdinta tutkimuksesta ja sen luotettavuudesta

Opinnäytetyössä tarkasteltiin toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa sen lukijoiden näkökulmasta. Tuloksista olisi voinut tulla erilaisia, jos toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelmaa olisi tarkasteltu taloushallinnossa työskentelevän laskelman tekijän näkökulmasta tai sen perusteella, mistä ja mitä tietoja toimeksiantajan eri toimintojen kustannuksista löytyy. Työ oli teorialähtöinen, eli kirjallisuudesta etsittiin tietoa siitä, millainen asiakaskannattavuuslaskelman tulee olla, jotta sitä voidaan hyödyntää sekä yrityksen kannattavuuden kehittämiseksi että asiakkuuksien johtamisessa. Lisäksi työhön kuului teemahaastattelu.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, että myynnin parissa työskentelevillä on paras tieto yrityksen asiakkuuksiin liittyvistä asioista. Asiakaskannattavuuden seuranta on yksi tapa, jonka avulla asiakkuuden kehittymisestä saadaan tietoa. Myynnin parissa työskentelevien mahdollisuus hyödyntää tietoja asiakaskannattavuudesta ja halu seurata asiakaskannattavuutta on tärkeää, koska

yrittäjien jokaisen asiakassuhteen kannattavuus vaikuttaa osaltaan yrityksen koko toiminnan kannattavuuteen (Kamensky 2014, 194).

Teemahaastattelussa oli mukana vain kolme myynnin asiantuntijaa. Kerättyjen tietojen voidaan siitä huolimatta ajatella olevan tässä tapauksessa riittävän luotettavasti hankittuja, sillä haastateltavilla oli kaikilla vähintään kahden vuoden kokemus asiakaskannattavuuden seurannasta toimeksiantajayrityksessä. Haastateltavat työskentelivät eri paikkakunnilla, joten sinänsä jokin yksittäinen paikkakunta ei saanut erityistä painoarvoa. He työskentelivät Itä- ja Pohjois-Suomessa. Toisaalta muilta tarkasteltavilta paikkakunnilta ei löytynyt sopivia haastateltavia. Näillä paikkakunnilla myynnin parissa työskentelevät eivät olleet työskennelleet toimeksiantajan palveluksessa niin pitkää aikaa.

Opinnäytetyötä tehdessä olin opintoihini liittyvässä harjoittelussa toimeksiantajayrityksessä, joten tämä on saattanut vaikuttaa tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin ja tulkintoihin. Paikkakunta, jolla itse työskentelin, ei kuitenkaan ollut mukana tutkimuksessa eli tarkasteltavien paikkakuntien joukossa.

Oman oppimisen lisäksi toivon, että työssä saaduista tiedoista olisi hyötyä toimeksiantajan asiakaskannattavuuslaskelman kehittämisessä edelleen. Vaikka tässä opinnäytetyössä saatiin aikaan vain kehitysehdotukset olemassa olevaan asiakaskannattavuusraporttiin ja ehdotettujen muutosten toteuttaminen asiakaskannattavuusraporttiin jäi edelleen kehitettäväksi, arvioisin, että toimeksiantaja tulee kehittämään asiakaskannattavuuslaskelmaa ja lisäämään siihen asiakkaaseen kohdistuvia kustannuksia nykyistä kattavammin.

LÄHTEET

Auktorisointiyhtiö HPL. 2016a. Henkilöpalveluyritysten liiton Auktorisointiyhtiön verkkosivut > Auktorisointi > Mitä auktorisointi tarkoittaa. Saatavissa: <http://www.hyvatyopaikka.fi/auktorisointi/mita-auktorisointi-tarkoittaa.html> [viitattu 7.3.2016].

Auktorisointiyhtiö HPL. 2016b. Henkilöstöpalveluyritysten auktorisointisäännöt. Saatavissa: http://www.hyvatyopaikka.fi/media/liitetiedostot/auktorisointi/henkilostopalveluyritysten-auktorisointisaannot_netti.pdf [viitattu 7.3.2016].

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Drury, C. 2008. Management and Cost Accounting. London: Cengage Learning.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 17.3.2016. Suhdanteet 2/2016, liikevaihtotiedot 1/2016. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/tutkimukset/tilastot.html> [viitattu 4.4.2016].

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2016a. Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkosivut > Merkittävä työllistäjä > Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/merkittava-tyollistaja/yleista-henkilostopalvelualasta.html> [viitattu 1.3.2016].

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. 2016b. Henkilöstöpalveluyritysten liiton verkkosivut > Jäsentyritykset > Lista jäsentyrityksistä. Saatavissa: <http://www.hpl.fi/jasentyritykset/lista-jasentyrityksista.html> [viitattu 3.3.2016].

Henttonen, E. & Lapointie, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Helsinki: Gaudemus.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum media.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita Publishing.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2008. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. painos. Helsinki: Talentum Media.

Myynnin asiantuntijat. 2016. Toimeksiantajayrityksen kolmen myynnin asiantuntijan haastattelut koskien yrityksen asiakaskannattavuuslaskelmaa. Haastattelut 25.3.–1.4.2016.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf [viitattu 4.2.2016].

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima.

Stenbacka, J., & Söderström, T. 2015. Palkanlaskenta. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Tilastokeskus. 2014. Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannat, josta haettu raportti: Yrityspalveluiden liikevaihdon jakauma toimialoittain asiakkaan kotipaikan ja sektoriluokan mukaan muuttujina Toimiala, Vuosi ja Tiedot. Saatavissa: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__pav__palhy/020_palhy_tau_002.px/table/tableViewLayout1/?rxid=aa04dbf9-e7d6-4099-9138-5ae7311f5748 [viitattu 1.3.2016].

Toimeksiantaja. 2016. Toimeksiantajayrityksen verkkosivut. Saatavuustietoja ei julkaista [viitattu 1.3.2016].

Toimeksiantajan HR-järjestelmä. 2016. Saatavana vain toimeksiantajalta [viitattu 15.4.2016].

Tomperi, S. 2006. Yrityksen taloushallinto: 3, Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Prima.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2016. Yritys-Suomen verkkosivu > Tietoa yritystoiminnasta > Yrityksenä toimiminen > Markkinointi ja myynti > Hinnoittelu. Saatavissa: www.yrityssuomi.fi/hinnoittelu [viitattu 20.2.2016].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Woodburn, D. & McDonald, M. 2011. Key Account Management. The definitive Guide. West Sussex: John Wiley & Sons.