

ASIAKASKANNATTAVUUDEN MITTAAMINEN



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeen ammattikorkeakoulu, Liiketoiminnan kehittäminen (YAMK)

Kevät, 2020

Miia Soinila

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Toimeksiantaja	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN JA KANNATTAVAT ASIAKKUUDET.....	5
2.1	Asiakkuudenhallinta	6
2.2	Asiakasstrategia ja segmentointi	8
2.3	Asiakaspoistuma.....	9
2.4	Asiakkuuksissa on eroja.....	11
2.5	Asiakaskannattavuuden arviointi.....	13
2.6	Kustannuslaskenta ja toimintolaskenta	14
2.7	Asiakaskannattavuuden kehittäminen.....	15
3	ASIAKKUUDEN ARVO JA SEN KEHITTÄMINEN	17
3.1	Asiakkuuden kate	18
3.2	Asiakaspääoma ja asiakastase.....	19
3.3	Asiakashankintakustannukset.....	22
3.4	Asiakkuuden elinkaariarvo	24
3.4.1	Asiakkuuden elinkaariarvo SaaS-yhtiöissä	26
3.5	Elinkaariarvon suhde asiakashankintahintaan (LTV:CAC).....	28
3.6	Asiakkaiden tuottoaste	30
4	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT	32
4.1	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät.....	33
4.1.1	Tapaustutkimus	34
4.2	Aineiston kerääminen ja käsittely	35
4.3	Sisällönanalyysimenetelmät.....	36
5	NYKYTILANTEEN KUVAUS	36
5.1	Asiakkuudenhallinta ja elinkaari	37
5.2	Asiakkaisiin liittyvät nykyiset mittarit	39
5.2.1	Asiakkuuden elinkaariarvo (LTV)	39
5.2.2	Asiakashankintahinta (CAC) ja LTV/CAC suhde	40
5.2.3	Asiakaspoistuma	41
6	KEHITYSEHDOTUKSET	42
6.1	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	42
6.2	Asiakkuuksien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	43
6.3	Asiakkaisiin liittyvät kustannukset elinkaaren aikana	44
6.4	Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	46
6.5	Asiakkaiden maksuvalmiuden seuraaminen.....	48
6.6	Suosituksien asiakaskannattavuuden mittaamistavoista	49

7 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	51
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	53
7.2 Jatkotutkimukset.....	55
LÄHTEET.....	56

Liiketoiminnan kehittäminen
Visamäki

Tekijä	Miia Soinila	Vuosi 2020
Työn nimi	Asiakaskannattavuuden mittaaminen	
Työn ohjaaja	Minttu Lampinen	

TIIVISTELMÄ

Lähes jokaisen yrityksen toiminnan perustana on taloudellisen arvon tuottaminen vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Organisaatioiden kyky tunnistaa, säilyttää ja kehittää asiakkuuksiaan muodostaa tärkeän taloudellisen voimavaran. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata. Työn tavoitteena on arvioida kohdeorganisaation nykyistä asiakkuudenhallintaa ja ehdottaa kohdeorganisaatiolle sopivia asiakaskannattavuuden mittaamistapoja.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudenhallinnasta, asiakaskannattavuudesta, asiakkuuksien arvonmäärityksestä sekä erilaisista asiakkuuksiin liittyvistä tunnusluvuista. Empiirisessä osuudessa tutustutaan kohdeorganisaation asiakkuudenhallintaan sekä asiakkuuksien kannattavuuden arviointiin. Empiirisen tutkimuksen osalta aineistona käytettiin yrityksen asiakasdataa, erilaisia dokumentteja ja teemahaastatteluja. Työ on laadullinen tapaustutkimus.

Asiakaskannattavuus on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri tekijät ja myös mittaamistapoja on monenlaisia. Asiakaskannattavuuden vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan toiminnan aiheuttamat kustannukset, tuotekannattavuus, asiakkuuden kesto ja asiakkuuden kasvupotentiaali. Etenkin SaaS-liiketoimintamallissa suurin yksittäinen tekijä asiakaskannattavuuden parantamiseksi on asiakaspoistuman pienentäminen. Yritys voi toisaalta parantaa asiakaskannattavuutta myös hankkimalla kannattavampia asiakkaita. Asiakaskannattavuuden mittaamiseen suositeltuja tapoja ovat etenkin elinkaariarvon laskeminen, asiakashankintakustannukset, LTV/CAC vertailu sekä erilaiset asiakkuuden tuloslaskelmat.

Avainsanat Asiakaskannattavuus, asiakashankintahinta, asiakkuuden elinkaariarvo

Sivut 60 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Degree programme in Business Development
Visamäki

Author	Miia Soinila	Year 2020
Subject	Measuring customer profitability	
Supervisor	Minttu Lampinen	

ABSTRACT

The purpose of nearly every organization is to make financial profit by fulfilling the needs of a customer. The ability to recognize, retain and develop the customer base is a company's major financial asset. This thesis focuses to find out which factors are related to customer profitability and how a profitability of a customer can be measured. The purpose of this thesis is to review the case company's current customer relationship management and how they could measure customer profitability.

The theoretical framework of this study deals with customer relationship management, customer profitability, customer valuation and customer related metrics. The empirical study focuses on how the case company currently manages their customers and what metrics should they use to measure customer profitability. The case company's customer data, financial reports and interviews were used as a material for this study. The research method is qualitative case study.

As a result, we can say that customer profitability is a broad field and there are many ways how the profitability of customers can be measured. The factors related to customer profitability are for example costs of serving the customer, product profitability, customer lifecycle and the growth potential of a customer. Especially in the SaaS-business customer churn is one of the biggest factors of customer profitability. Company can grow their profitability by lowering the churn rate or by acquiring more profitable customers to start with. Customer profitability can be evaluated by calculating customer lifetime value, customer acquisition cost, doing LTV/CAC comparison and using customer income statements.

Keywords Customer profitability, customer acquisition cost, customer lifetime value

Pages 60 pages including appendices 1 page

1 JOHDANTO

Yrityksien toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina merkittävästi muun muassa globalisaation ja muiden megatrendien takia. Yksikään organisaatio ei kuitenkaan menesty ilman asiakkaita, koska asiakkaat muodostavat pohjan yrityksen tulovirroille ja liiketoiminnalle. Lähtökohtaisesti jokaisen organisaation tavoitteena on hankkia, säilyttää ja kasvattaa asiakkuuksiaan. Asiakaslähtöinen ajattelutapa perustuu siihen, että asiakkuudet nähdään yrityksen voimavarana ja resurssina. Kasvattamalla asiakkuuksien arvoa kasvatetaan myös organisaation arvoa. Asiakkuudet, ja kyky tunnistaa ja kehittää niitä, muodostavat käytännössä organisaation tärkeimmän taloudellisen voimavaran. (Peppers & Rodgers, 2016, s. 8, 44) Pärjätäkseen markkinoilla ja kasvattaakseen liiketoimintaansa, yrityksen pitää onnistua säilyttämään nykyiset asiakkaansa, hankkimaan uusia ja lisäämään kassavirtaansa (Asikainen, 2018).

Asiakashankintahinnan ymmärtäminen on tärkeää kaikille yrityksille koosta ja yrityksen iästä riippumatta, koska asiakkaat yleisesti muodostavat kassavirran, joka mahdollistaa yrityksen toiminnan. Asiakkuudet kertovat myös mahdollisille sijoittajille ja partnereille yrityksen vetovoimasta. Selvittämällä asiakashankintahinnan ja asiakkuuden tuoman arvon, pystyy yritys suuntaamaan markkinointipanostuksiaan oikein ja keskittymään kannattaviin asiakkuuksiin. (Decker, 2018)

Asiakkuusnäkökulma on noussut johtamisessa yhä tärkeämpään rooliin. Asiakkuus voidaan määritellä asiakkaan ja myyjäorganisaation väliseksi prosessiksi, johon kuuluu muun muassa asiakaskokemukset, asiakastyytyväisyys ja asiakkuuden kannattavuus. (Mäntyneva, 2002, s.14) Jefferyn (2010, s. 135) mukaan kaikki asiakkuudet eivät ole samanarvoisia. Pieni osa asiakkuuksista saattaa muodostaa hyvinkin ison osan organisaation myyntituotoista. Organisaatiolle on siis tärkeää pystyä tunnistamaan asiakkuuksien kannattavuus. Asiakaslähtöisissä organisaatioissa asiakkaat nähdään taloudellisena voimavarana, jotka muodostavat yrityksen tulovirran nyt ja tulevaisuudessa. Yrityksen markkina-alueet, brändit, patentit ja tuotteet eivät tuo organisaatiolle liikevaihtoa ilman asiakkaita. Yrityksen tavoitteena pitäisikin olla se, että jokainen sen asiakas tuottaa mahdollisimman paljon arvoa yritykselle. (Peppers & Rogers, 2016, s. 363)

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida asiakkuudenhallintaa ja asiakkuuksien kannattavuuden mittaamista kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja miten asiakkuuksien kannattavuutta kannattaisi mitata. Kohdeorganisaatiossa oli huomattu tarve tunnistaa asiakkuuksiin liittyviä tunnuslukuja, kuten asiakkuuden tuottamaa arvoa elinkaaren aikana. Koska kyseessä on yritys, jonka yhtenä tavoitteena on kasvu, on myös asiakashankintakustannus tärkeä indikaattori liiketoiminnan skaalautuvuudesta.

Kohdeorganisaatiossa oli tehty joitakin toimia asiakashankintahinnan ja elinkaariarvon määrittämiseksi, mutta seuranta ei ollut systemaattista. Tämän takia aiheen tutkiminen ja kehittäminen havaittiin ajankohtaiseksi kehityskohteeksi organisaatiossa. Asiakashankintahinnan selvittäminen antaa tietoa myynnin ja markkinoinnin tehokkuudesta. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut vastaavasti antavat tärkeää tietoa johdolle strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä työssä arvioitiin kohdeyrityksen nykyistä tapaa laskea asiakashankintakustannus ja asiakkuuden elinkaariarvo, sekä pyrittiin määrittämään sopivat laskentatavat asiakkuuksiin liittyviin tunnuslukuihin.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymykseksi muodostui mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen? Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa käytettiin seuraavia alatutkimuskysymyksiä:

- Miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata?
- Miten asiakaskannattavuutta kannattaisi mitata kohdeyrityksessä?
- Miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin kehittää tukemaan kannattavuuden tehostamista?
- Miten kohdeyrityksen nykyiset laskentatavat kuvaavat asiakaskannattavuutta?

Työ on laadullinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää asiakaskannattavuuteen liittyviä tekijöitä ja arvioida sopivia kannattavuuden mittaamistapoja kohdeyrityksessä. Kohdeorganisaatio on globaali ohjelmistoalalla toimiva SaaS-yhtiö. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudenhallinnasta, asiakaskannattavuudesta, asiakkuuksien arvomäärityksestä sekä erilaisista asiakkuuksiin liittyvistä tunnusluvuista. Empiirisessä osuudessa tutustutaan kohdeorganisaation asiakkuudenhallintaan sekä asiakkuuksien kannattavuuden arviointiin. Työssä pyritään määrittämään laskentatavat asiakkuuksien hankintahinnan ja arvon määrittämiseen, sekä löytämään keinoja, joilla asiakaskannattavuutta voidaan kehittää. Tämän tutkimuksen osalta aineistona käytettiin yrityksen asiakasdataa, taloudellisia raportteja, erilaisia dokumentteja, arkistoja ja

haastatteluja. Työssä hyödynnettiin määrällistä dataa ja tutkimusmenetelmiä asiakaskannattavuuteen liittyvien laskelmien osalta. Työssä toteutettiin myös laadullisia teemahaastatteluja. Tutkimusta varten haastateltiin esimiestason henkilöitä ylimmästä johdosta, taloudesta, myynnistä, customer success-organisaatioista sekä liiketoiminnan kehittämispuolelta. Haastateltavat valittiin niin, että henkilöillä oli tarvittavaa tietoa ja näkemystä yrityksen asiakkuudenhallintaan ja asiakkuuksien mittaamiseen sekä kehittämiseen.

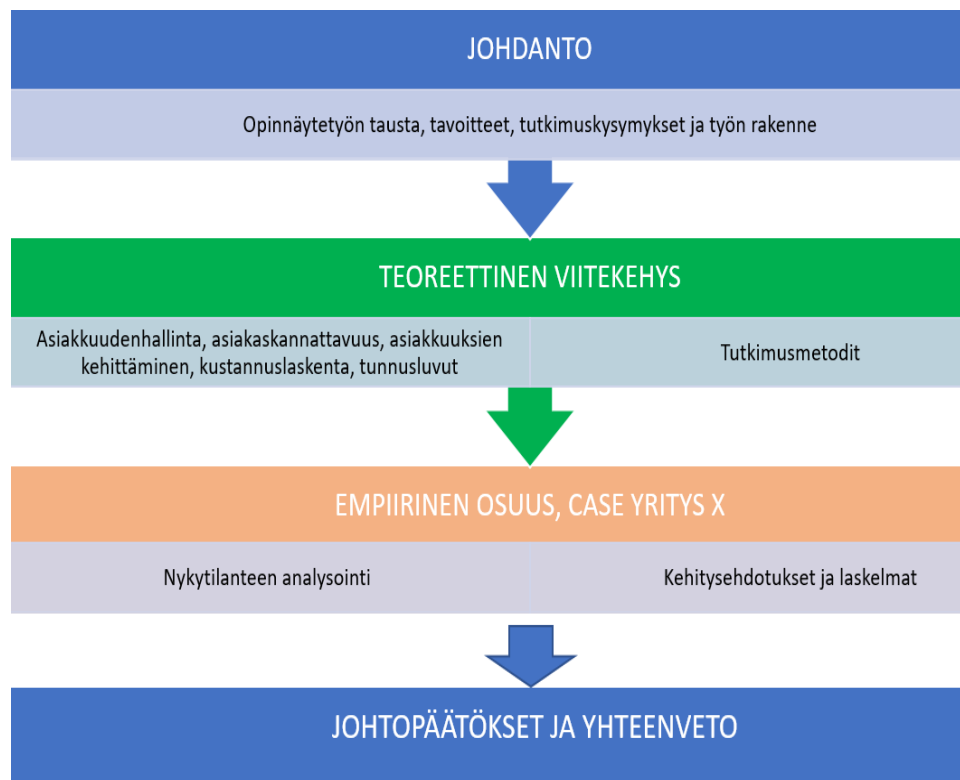
1.2 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio pidetään salaisena ja tässä työssä käytetään nimitystä "Yritys X". Yritys X on ohjelmistoalalla toimiva kansainvälinen yhtiö, joka keskittyy tiedonhallinnanratkaisuihin. Kohdeyritys toimii useissa maissa ja työllistää yli 500 asiantuntijaa globaalisti. Yritys X:n liikevaihto on yli 50 miljoonaa euroa. Yritys X toimii "Software as a Service", eli SaaS-liiketoimintamallilla. SaaS-malli tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan ylläpitämä ohjelmisto sijaitsee pilvipalvelussa, ja se hankitaan palveluna perinteisen kertalicenssinä ostettavan tuotteen sijaan (Plunkett Analytics, 2018). SaaS-palveluissa käyttäjä ei omista ohjelmiston lisenssiä, vaan vuokraa käyttöoikeuden yleensä tietyksi ajaksi. Palveluntarjoaja huolehtii ohjelmiston vaatimista päivityksistä ja kehityksestä, sekä toimituksesta asiakkaalle. SaaS-ohjelmistot ovat yleensä pitkälle standardoituja ja massaräätälöityjä, mutta myös asiakaskohtainen räätälöinti on mahdollista. (Kavis, 2014) SaaS-liiketoimintamallin eroja perinteiseen kertalicenssimalliin ovat muun muassa se, että käyttäjä maksaa ohjelmiston käyttöoikeudesta jatkuvasti (yleensä kuukausittain tai vuosittain), ja ohjelmistojen asennus- ja ylläpito tapahtuu pitkälti pilvipohjaisesti paikallisten ratkaisujen sijaan. SaaS-yhtiöiden etuna on toiminnan nopea skaalautuvuus ja ohjelmistojen jatkuva kehitys ja ylläpito. (Pulkkinen, 2017)

SaaS-liiketoimintamalli voidaan Luoman, Rönkön ja Tyrväisen (2012) tutkimustuloksien mukaan jakaa kahteen alaryhmään. Ensimmäinen malli on "Pure-play SaaS", jossa standardoitu, yksinkertainen ohjelmisto toimitetaan loppukäyttäjälle ilman ohjeistusta tai räätälöintiä edulliseen hintaan verkon yli. Toinen alaryhmä "Enterprise SaaS" tarkoittaa sitä, että ohjelmisto on hyvin pitkälle standardoitu ja se toimitetaan myös verkon yli pilvipalveluna. "Enterprise SaaS" mallissa itse ohjelmisto on monimutkaisempi ja sitä on mahdollista myös räätälöidä loppukäyttäjän tarpeiden mukaisesti. Tämän takia "Enterprise SaaS" -mallissa loppukäyttäjälle myydään yleensä lisäpalveluna esimerkiksi konsultointia, asiakaskoulutusta tai tuotteen integroimista muihin systeemeihin. "Enterprise SaaS" -mallissa loppuasiakkaat ovat yleensä suurempia yrityksiä ja malli vaatii laajempaa asiakassuhteiden ylläpitoa. Kohdeyritys voidaan lukea kuuluvaksi "Enterprise SaaS"- alaryhmään.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö sisältää teoreettisen viitekehyksen sekä empiirisen tutkimuksen. Työ sisältää neljä pääosiota. Työn ensimmäinen osio koostuu johdannosta, jossa esitellään johdattelu aiheeseen, tutkimusasetelma, case-organisaatio sekä tutkimuksen tavoitteet ja rakenne. Toisessa osiossa, teoreettisessa viitekehyksessä, keskitytään asiakaskannattavuuteen liittyviin tekijöihin kuten asiakkuudenhallintaan, asiakashankintakustannuksiin, asiakkuuksien elinkaariarvoon, toimintolaskentaan sekä asiakkuuden kehittämiseen. Opinnäytetyön rakenne esitellään kuvassa 1.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Työ on laadullinen tapaustutkimus. Työn tutkimusmenetelmät on selitetty kapaleessa ennen empiiristä osuutta. Työn empiirisessä osuudessa keskitytään case-yrityksen nykytilanteen analyysiin ja annetaan kehitysehdotuksia siitä, miten asiakashankintahinnan ja asiakaskannattavuuden mittaamista voidaan kehittää kohdeorganisaatiossa. Viimeisessä osiossa muodostetaan johtopäätökset ja yhteenveto, arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä kerrotaan mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

2 ASIAKKUUKSIEN KEHITTÄMINEN JA KANNATTAVAT ASIAKKUUDET

Yrityksen liikevaihto muodostuu asiakkailta saatavista suorituksista, joten yksikään yritys ei voi esimerkiksi tuottaa arvoa osakkeenomistajille ilman asiakkaita. Asiakkuudet tulisikin nähdä yrityksen investointina. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole samanarvoisia tai yhtä kannattavia. Selvittämällä asiakkuuden arvon organisaatio pystyy tunnistamaan kannattavat ja eniten tuottoa tuovat asiakkaat, joiden palveluun tulisi panostaa eniten. Asiakkuuksien arvon määrittäminen ei ole kuitenkaan pelkästään lukuihin perustuva laskutoimitus, vaan kyse on myös strategisista päätöksistä. Päätettäessä asiakkuuksien arvoon liittyviä keskeisiä asioita ja mittareita, tarvitaan laskentaosaamisen lisäksi vahvaa yhteistyötä yrityksen johdon kanssa sekä strategista osaamista. (Hellman & Värilä, 2009, s. 66, 113)

Taloudellinen asiakasnäkemyks, eli asiakkuuksiin liittyvät luvut ja analyysit tarjoavat johdolle hyvät työkalut johtamiseen perinteisten tuotteeseen- ja rahan liittyvän datan rinnalle. Kun asiakkaat nostetaan liiketoiminnan ytimeen, tulee johdon määrittellä asiakasstrategiat ja kehittää mittareita, joilla asiakkuuksien arvoa ja kannattavuutta voidaan mitata. Johdon vastuulla on myös saada aikaan muutosta koko organisaation johtamisessa, rakenteissa ja käytännön toimissa, jotta asiakaslähtöisyys nousee arvonalhteeksi, eikä asiakkuuksia nähdä vain resursseina. Organisaatioiden on tärkeää saada todellinen ja kokonaisvaltainen kuva asiakkuuksistaan, jotta saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi johdon työskentelyssä ja strategisessa päätöksenteossa. (Hellman & Värilä, 2009, s. 27, 47)

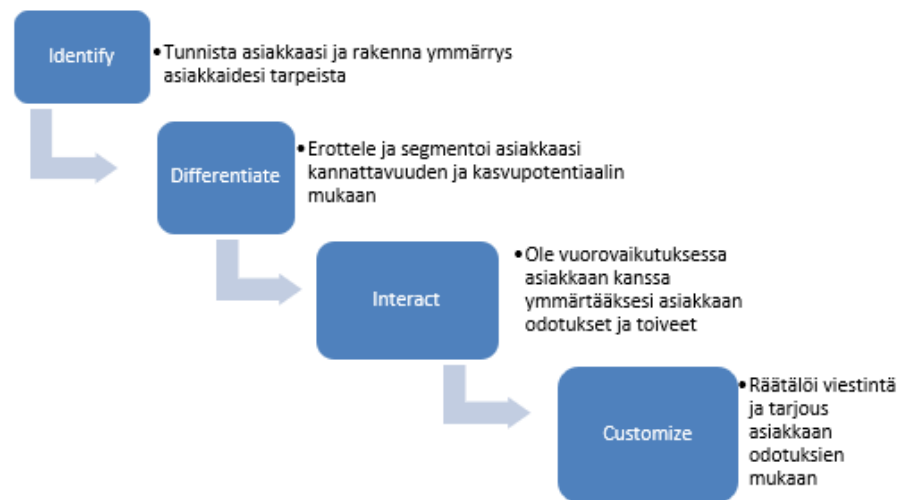
Seldenin & Colvinin kirjoittaman artikkelin (2003) mukaan yrityksen arvon voidaan ajatella muodostuvan sen asiakkuuksien arvoista. Kasvattaakseen yrityksensä arvoa, tulee yrityksen tuntea asiakkuuksiensa todellinen kannattavuus. Monesti juuri yrityksen asiakkuudet ovat yrityskauppojen taustamotiivina. Tulevaisuudessa yrityksen kilpailukyky perustuu myös yhä enemmän siihen, miten tehokkaasti pystytään hankkimaan, säilyttämään ja kehittämään asiakkuuksia (Mäntyneva, 2001, s.45). Monissa organisaatioissa tiedetään kyllä se, paljonko asiakkaat tuottavat yritykselle voittoa liikevaihdon muodossa, mutta se paljonko organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaisiin sijoitetulle pääomalle tai paljonko arvoa saadaan yksittäisistä asiakkaista, on hämärän peitossa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 45) Kun organisaatio haluaa kasvattaa arvoaan tulevaisuudessa, pitää asiakaskannan rakenne, kehitys ja asiakastietämyksen taso ottaa yhdeksi lähtökohdaksi (Hellman, 2003, s. 186).

2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management) koostuu strategioista, tavoista ja järjestelmistä, joilla organisaatio ylläpitää ja rakentaa suhdettaan asiakkaisiinsa. Asiakkuudenhallinnan tarkoituksena on oppia tuntemaan asiakkaat ja millä tavoilla heille voidaan luoda ja tuottaa lisäarvoa asiakkuuskannattavuuden nostamiseksi. (Peppers & Rodgers, 2016, s. 8) Organisaatioilla pitäisi olla selkeä visio asiakkuuksienhallinnasta, mikä perustuu asiakaslähtöiseen strategiaan ja lähestymistapaan. Selkeä käsitys prosesseista, jotka tukevat asiakaskokemuksen muodostumista elinkaaren alusta loppuun asti huomioiden asiakkaan tarpeet, on hyvä perusta asiakkuudenhallinnalle. Kilpailukykyisissä organisaatioissa asiakkuuksia tulisi myös arvioida monipuolisesti erilaisten tunnuslukujen, kuten asiakastytyväisyyden, uskollisuuden ja kannattavuuden perusteella. Asiakkuudenhallinnan tulisikin olla organisaation ydinprosessi, joka määrittelee organisaation tavan toimia ja jolla tehostetaan myös sisäisiä toimintoja myynnistä markkinointiin, tukipalveluihin ja aina taloushallintoon asti. (Buttle & Maklan, 2015, s. 14, 22)

Toimiva asiakkuudenhallinta pohjautuu laadukkaaseen asiakkaista kerättyyn dataan, jota hyödynnetään läpi organisaation. Asiakkaista kerättyä dataa käsitellään, säilytetään ja analysoidaan yleensä erilaisissa asiakkuudenhallintaan suunnitelluissa CRM-ohjelmistoissa tai -järjestelmissä (Buttle & Maklan, 2015, s. 4). Asiakkuudenhallinnalla voidaan parantaa ymmärrystä muun muassa asiakkuuksien ostokäyttäytymisestä ja lisätä näin markkinoinnin tehokkuutta tuottamalla asiakkaan tarpeisiin vastaavia kampanjoita. Kohdennetuilla asiakkaiden tarpeisiin vastaavilla kampanjoilla päästään yleensä myös parempaan asiakaskannattavuuteen. (Mäntyneva, 2001, s. 12)

Asiakassuhteiden hallintaan ja kehittämiseen on olemassa useita erilaisia malleja. Tässä työssä esitellään IDIC-malli, joka tähtää asiakassuhteiden kehittämiseen. Peppersin ja Rogersin (2016, s.75-81) kehittämä IDIC-malli, jonka lähtökohtana on, että organisaatio kykenee tunnistamaan asiakkaansa ja heidän erilaiset tarpeensa, rakentamaan hyvän luottamussuhteen sekä myös kohtelemaan asiakkaita yksilöllisesti. Pärjätäkseen kilpailussa ja rakentaakseen kannattavan asiakassuhteen, organisaation tulee kerätä tietoa asiakkaan käyttäytymisestä, ostotavoista sekä tarpeista, ja käyttää niitä hyödykseen. Organisaation kannalta on järkevämpää suunnata resursseja kannattavimpiin asiakkuuksiin ja pyrkiä vastaamaan heidän vaatimuksiinsa, minkä takia asiakkaiden oikeanlainen segmentointi on tärkeää. IDIC-mallin mukaan kaksi viimeistä askelta, eli vuorovaikutus asiakkaiden kanssa ja palvelun räätälöinti asiakkaan mukaan, ovat tärkeimpiä toimia, joilla vahvistetaan asiakkaan suhdetta organisaatioon. IDIC-mallin vaiheet on avattu kuvassa 2.



Kuva 2. Asiakkuudenhallinnan malli (Peppers & Rogers, 2016)

Peppersin & Rogersin (2016, s. 36-37) mukaan uusien asiakkaiden hankkiminen on organisaatiolle kalliimpaa kuin nykyisten asiakkuuksien pitäminen ja kehittäminen. Organisaatioissa pitäisikin kiinnittää enemmän huomiota asiakkuuksien ylläpitämiseen ja kasvattamiseen pelkkien uusien asiakkaiden hankintaan tähtäävien tavoitteiden ja palkitsemismallien sijaan. Jos esimerkiksi myyjien bonus- ja provisiomallit on rakennettu täysin uusien asiakkaiden hankkimiseen perustuen, ei myyjillä ole erityistä syytä keskittyä asiakkuuksien kehittämiseen. Asiakaspoistuman pienentäminen onkin monessa organisaatiossa hyvä tapa parantaa asiakkuuskannattavuutta. Asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan parempaa ymmärrystä asiakkaista ja heidän tarpeistaan, mikä yleensä johtaa myös parempaan asiakastytyvyyteen.

Jotta asiakkuuksia voidaan kehittää toivottuun suuntaan, tulee asiakkuuksia kyetä johtamaan. Organisaation toimiessa asiakaslähtöisesti, organisaatio määrittää millaiset asiakkaat ovat sille tärkeitä, millaiseksi asiakaskuntaa halutaan kehittää ja mihin asiakkaisiin investoidaan. Asiakaslähtöisesti toimiva organisaatio myös panostaa hallitusti asiakassuhteiden kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Päämääränä on asiakaskannan tavoitteellinen kehittäminen niin, että organisaatio saavuttaa asettamansa liiketoiminnan tavoitteet. Kun organisaatio tekee asiakkuuksien arvon kasvattamiseen tähtääviä toimenpiteitä, eli investoi asiakkaisiinsa, tulisi se tehdä kustannustehokkaasti. Jos organisaatio haluaa esimerkiksi kasvattaa asiakaskannan kokoa, tulisi investoinnit suunnata uusasiakashankintaan ja asiakaspoistuman pienentämiseen. Tärkeää on, että organisaatio toimii suunnitelmallisesti ja tehokkaasti investointien suhteen, jotta

takaisinmaksuaika ja tuottoaste saadaan paremmalle tasolle. Organisaation pitää suhteuttaa tehdyt investoinnit niistä saataviin tuottoihin ja kohdentaa toimenpiteet tarkasti valituille asiakassegmenteille. (Hellman, 2003, s. 70-76, 80-81)

2.2 Asiakasstrategia ja segmentointi

Asiakasstrategiassa yritys määrittelee sen, miten asiakkuuksia kehittämällä saavutetaan liiketoiminnalle asetut tavoitteet. Asiakasstrategiassa laaditaan muun muassa suunnitelma asiakkuuksien arvon ja kannattavuuden kehittämiseksi, asiakassuhteiden hallintaan ja erilaisten kanavien käyttämiseen huomioiden sisäiset ja ulkoiset resurssitarpeet. (Hellman, 2003, s.142) Asiakasstrategian tavoitteena on suunnata organisaation toimintaa tehokkaasti asiakas- ja markkinanäkökulma huomioiden. Tärkeä työväline asiakasstrategiassa on oikeanlainen asiakassegmentointi. (Ala-Mutka, 2004, s.47)

Asiakkuuksien segmentointi pyrkii jaottelemaan yrityksen asiakkuudet esimerkiksi tarpeiltaan ja odotuksiltaan samankaltaisiin ryhmiin (Mäntyneva, 2001, s. 26). Segmentoinnin lähtökohtana on yrityksen strategiset tavoitteet, kilpailutilanne markkinoilla sekä asiakkaiden tarpeet, joiden mukaan liiketoimintaa pyritään ohjaamaan. Segmentoinnin tulisi perustua syvälliseen analyysiin, jotta segmentoinnilla voidaan saavuttaa strategista tehokkuutta suunnitteleamalla muun muassa oikeat toimenpiteet oikeille asiakasryhmille. (Ala-Mutka, 2004, s.28-29). Hyvä asiakassegmentointi yhdistää organisaation ulkoisen ja sisäisen näkökulman, eli asiakkaiden tarpeet organisaation toimintoihin ja asiakkaista saataviin hyötyihin. Ulkoisesta näkökulmasta katsottuna lähtökohtana on löytää asiakkaita erottavia tekijöitä, kuten tarpeita ja arvostuksia esimerkiksi arvoketjuanalyysin tai asiakkuuden elinkaaren kautta. Sisäinen näkökulma taas pyrkii tunnistamaan eri asiakkuuksien merkityksen organisaatiolle esimerkiksi asiakaskannattavuuden tai myyntivolyymin kautta. Segmentointiperusteet tulee johtaa yrityksen strategisista tavoitteista. (Ala-Mutka, 2004, s. 49-52)

Kaikki asiakkaat eivät ole yritykselle samanarvoisia. Seldenin & Colvinin (2003) mukaan 20% yrityksen kannattavimmista asiakkaista voi muodostaa jopa 100-200% tuloksesta, kun taas 20% vähiten kannattavimmista asiakkaista voi tuottaa yhtä suuren tappion yritykselle. Tällöin yrityksen varsinaisen katteen muodostavat 60% keskitason asiakkuuksista. Yritykselle on siis tärkeää tunnistaa mitkä asiakkaat ovat kannattavimpia ja mitkä tuottavat tappiota.

Asiakkaiden segmentoinnilla voidaan ryhmitellä asiakkaita esimerkiksi nykyisen tai potentiaalisen kannattavuuden perusteella. Bergstömin ja Lepäsen (2009, s.157) mukaan asiakkuudet voidaan ryhmitellä suojeltaviin,

kehitettäviin ja muutettaviin asiakassuhteisiin. Suojeltavat asiakkuudet ovat yritykselle kaikkein tärkeimpiä ja taloudellisesti kannattavimpia. Tyyppillisesti tällaiset asiakkuudet ovat muodostuneet avainasiakkaiksi, joiden säilyttämisestä pitää huolehtia. Kehitettävät asiakkuudet ovat asiakkuuksia, joiden arvoa voidaan tehostaa esimerkiksi lisämyynnillä tai kannattavuuden parantamisella. Kolmanteen ryhmään kuuluvat asiakassuhteet ovat tällä hetkellä arvoltaan negatiivisia, ja niitä pitäisi muuttaa tai luopua asiakkuudesta.

Taloudellisesti kannattavien asiakkuuksien säilyttäminen pitäisi olla jokaisen liiketoimintaa harjoittavan yrityksen tavoitteena. Kannattavien asiakkuuksien arvon maksimoimiseksi yrityksen tulee kiinnittää huomiota myös asiakkuuden kehittämiseen, esimerkiksi laatimalla asiakkuudenhoitosuunnitelma. Vastaavasti yrityksen tulee myös arvioida kriittisesti toimenpiteet koskien heikommin tuottavia ja vähemmän potentiaalisia asiakkuuksia. Asiakkuuksia voidaan joko kehittää tai päättää jopa luopua niistä. (Mäntyneva, 2001 s. 28-29) Kannattamattomista asiakkaista luopuminen voi jopa nostaa yrityksen arvoa, kun kannattamattomiin asiakkaisiin käytetyt resurssit voidaan suunnata yritykselle arvoa tuottaviin asiakkuuksiin (Selden & Colvin, 2003)

2.3 Asiakaspoistuma

Asiakaspoistumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa nykyinen maksava asiakas lopettaa asiakkuutensa yrityksen kanssa. Nykyisten asiakkuuksien pitäminen ja laajentaminen on yritykselle taloudellisesti järkevämpää kuin uusien asiakkuuksien hankkiminen kadonneiden tilalle. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii selvästi isompia markkinoinnin ja myynnin panostuksia. Toinen vaikuttava tekijä on myös se, että yleensä ajan myötä myös asiakkaan palveleminen (cost-to-serve) tulee edullisemmaksi, kun käyttöönottovaiheeseen liittyvät suuret kustannukset on saatu katettua ja asiakkuus saattaa olla jopa täysin automaation piirissä. Panostamalla asiakkuuksienhallintaan, yritys voi torjua asiakaspoistumaa pitämällä nykyiset asiakkaat tyytyväisinä. (Buttle & Maklan, 2015, s. 28 - 32)

Asiakaspoistuma voidaan laskea joko asiakkaiden lukumäärästä laskemalla yhteen menetettyjen asiakkaiden määrä (customer churn), tai liikevaihdosta, jolloin luku voi olla myös negatiivinen vanhojen asiakkaiden lisätilauksien kattaessa poistuvien asiakkaiden jättämät menetykset (revenue churn). Asiakaspoistuma voidaan esittää myös prosenttina tietyllä aikavälillä jakamalla poistuneiden asiakkaiden määrä kaikilla asiakkaila. (Jeffery, 2010, s. 92)

Vertonin (2001) artikkelin mukaan yksi toimivimmista tavoista torjua asiakaspoistumaa on yksilöllisen asiakaskokemuksen vahvistaminen. Asiakaskokemuksen vahvistamisen perustana on se, että yritys todella ymmärtää asiakkaansa halut ja tarpeet. Organisaation pitää varmistaa, että asiakkaan tarpeisiin vastataan ja asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Kun asiakas on tyytyväinen ja saa jopa odotukset ylittävää palvelua ja arvoa, säilyy hän silloin todennäköisemmin yrityksen asiakkaana. Asiakkaan pitäminen tyytyväisenä vaatii sen, että asiakkaan saama hyöty täyttää tai ylittää odotukset. Yritys voi vaikuttaa tyytyväisyyteen joko ylittämällä odotukset tai vaikuttamalla asiakkaan odotuksiin. (Buttle & Maklan, 2015, s. 91 -92)

Yritys voi torjua asiakaspoistumaa myös panostamalla asiakkaiden sitouttamiseen. Kun asiakas kokee yhteyttä yritykseen tai brändiin ja uskoo vahvasti sen tuotteisiin, ei asiakas pelkää ostaa, vaan toimii jopa suosittelijana. Asiakkaan sitouttaminen vaatii aktiivista vuorovaikutusta ja yhteyden luomista. Tämä voi tarkoittaa yrityksen työntekijöiden henkilökohtaista yhteydenpitoa tai vaikka sosiaalista mediaa ja aktiivisia blogijulkaisuja. Asiakkaat kokevat monesti suurempaa sitoutumista niitä yrityksiä kohtaan, jotka vastaavat asiakkaan omia arvoja. (Buttle & Maklan, 2015, s. 103-105)

Etenkin SaaS-liiketoimintamallissa asiakaspoistumalla on suuri merkitys asiakkuuksien kannattavuuteen ja yrityksen tulokseen. Yrityksen kasvaessa asiakaspoistuma korostuu entisestään; kolme menetettyä asiakasta sadasta on vielä suhteellisen helppo korvata, mutta vastaavasti isolle 100 000 asiakkaan yritykselle vastaava asiakaspoistuma tarkoittaa 30 000 asiakkaan menettämistä. Asiakaspoistumalla on näin ollen merkittävä vaikutus yrityksen kasvuvauhtiin; asiakaspoistuma yhdistettynä jatkuvan vuosilaskutuksen lisäykseen määrittää jopa yrityksen kasvun rajat. Asiakaspoistuman pienentämisellä ja jopa negatiivisen asiakaspoistuman luomisella on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Negatiivinen asiakaspoistuma tarkoittaa tilannetta, jossa yritys onnistuu saamaan nykyisiltä asiakailtaan enemmän liikevaihdon lisäystä kuin asiakaspoistuman myötä menetetään. Negatiiviseen asiakaspoistumaan voidaan päästä myymällä nykyisille asiakkaille lisää palveluita ja tuotteita (upsell & cross-sell) tai käyttämällä hinnoittelumallia, joka perustuu käyttäjämääriin, jolloin asiakasyrityksen kasvaessa ja lisätessä käyttöään, he myös maksavat nykyistä enemmän (Skok, n.d).

Ymmärtääkseen pohjimmaiset syyt sille, miksi jotkut asiakkaat lopettavat asiakkuutensa, yrityksen on hyödyllistä kerätä tietoa lähtevien asiakkaiden syistä ja selvittää onko olemassa joitakin tiettyjä merkkejä, jotka indikoivat asiakkaan olevan siirtymässä kilpailijalle. Kaikki lähdön syyt eivät tietenkään ole ennakoitavissa, mutta yrityksen on hyödyllistä tunnistaa nämä yleisimmät syyt asiakkaan poistumisen taustalla. Jos yritys saa selville, että

asiakkaat ovat esimerkiksi tyytymättömiä siihen, miten tai kuinka nopeasti heidän reklamaatioihinsa vastataan, voi yritys arvioida nykyisiä käytäntöjään ja luoda parempia prosesseja vastaavaan estämiseksi tulevaisuudessa. (Buttle & Maklan, 2015, s. 108- 110)

2.4 Asiakkuuksissa on eroja

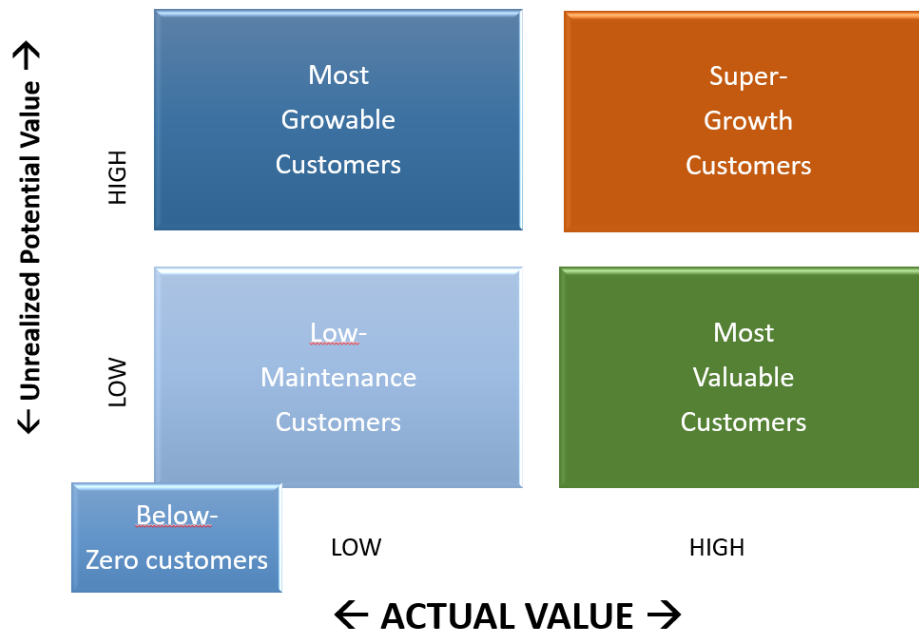
Yleistäen voidaan sanoa, että kaikkien organisaatioiden olemassaolo perustuu siihen, että vastatessaan asiakkaidensa tarpeisiin tuotetaan taloudellista arvoa yrityksen osakkeenomistajille. Asiakkaiden nykyhetkessä ja tulevaisuudessa yritykselle tuottaman arvon tulisi olla lähtökohta organisaation tapaan käsitellä asiakkaita. Kun organisaatio tunnistaa tuottavimmat ja vähiten tuottavimmat asiakkuudet, voidaan resursseja suunnata sinne, missä mahdollistetaan suurimmat taloudelliset tuotot. Koko asiakaspohjan arvon kasvattaminen tulisi olla jokaisen organisaation tavoitteena, koska asiakkaat tuottavat niin lyhyen, kuin pitkänkin aikavälin tuotot yritykselle. (Peppers & Rogers, 2016, s. 143-146, 160)

Asiakkuuden arvo koostuu asiakkuuden nykyhetken tuotoista ja tulevaisuudessa saatavista potentiaalisista tuotoista. Yrityksen on mahdotonta ennustaa tarkasti sitä, mikä asiakkuuden arvo on tulevaisuudessa. Pelkkä historian analysointi, asiakkaan ja toimialan arviointi tai pitkien sopimusten tekeminen ei kuitenkaan takaa sitä, miten asiakkuus muuttuu tulevaisuudessa. Asiakkuuden tulevaan arvoon on kuitenkin mahdollista ainakin osittain vaikuttaa yrityksen omien toimien, kuten esimerkiksi markkinoinnin tai asiakastyytyväisyyden kautta. Asiakkuutta arvioitaessa tulisikin määrittää erikseen asiakkuuden nykyinen, todellinen arvo ja toiseksi asiakkaan potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 147)

Peppers & Rogers ehdottavat (2016, s. 163), että organisaatio jaottelee asiakkaansa viiteen eri ryhmään perustuen asiakkaiden todelliseen ja potentiaaliseen arvoon, jotta asiakasryhmille voidaan asettaa tavoitteita niiden mukaisesti. Esimerkiksi suuren potentiaalisen omaaville asiakkuuksille voidaan asettaa tavoitteeksi niiden osuuden kasvattaminen, kun taas pienellä arvolla ja potentiaalilla olevien asiakkuuksien tavoitteena voi olla kustannuksien pienentäminen kannattavuuden parantamiseksi.

Matriisin oikeassa alakulmassa ovat yrityksen arvokkaimmat asiakkaat, jotka tuottavat tällä hetkellä eniten arvoa yritykselle. Nämä asiakkaat voivat tuottaa arvoa useilla eri tavoilla, esimerkiksi tarjoamalla parhaat kateet, olemalla uskollisimpia asiakkaita, omaamalla pienet kustannukset tai toimimalla suosittelijana. Yrityksen tavoite näiden arvokkaimpien asiakkuuksien suhteen pitäisi olla asiakassuhteen säilyttäminen. Matriisin vasemmassa yläkulmassa ovat asiakkaat, jotka tuovat tällä hetkellä vain vähän todellista arvoa yritykselle, mutta joilla on merkittävä

kasvupotentiaali. Nämä asiakkaat ovat todennäköisesti kilpailijan parhaimpia asiakkaita. Näiden paljon kasvupotentiaalia omaavien asiakkaiden kohdalla yrityksen tulisi tavoitella tuon potentiaalın realisointia arvoksi yritykselle. (Peppers & Rogers, 2016, s. 164) Asiakkaiden segmentointi Peppersin & Rogersin mukaan on kuvattu kuvassa 3.



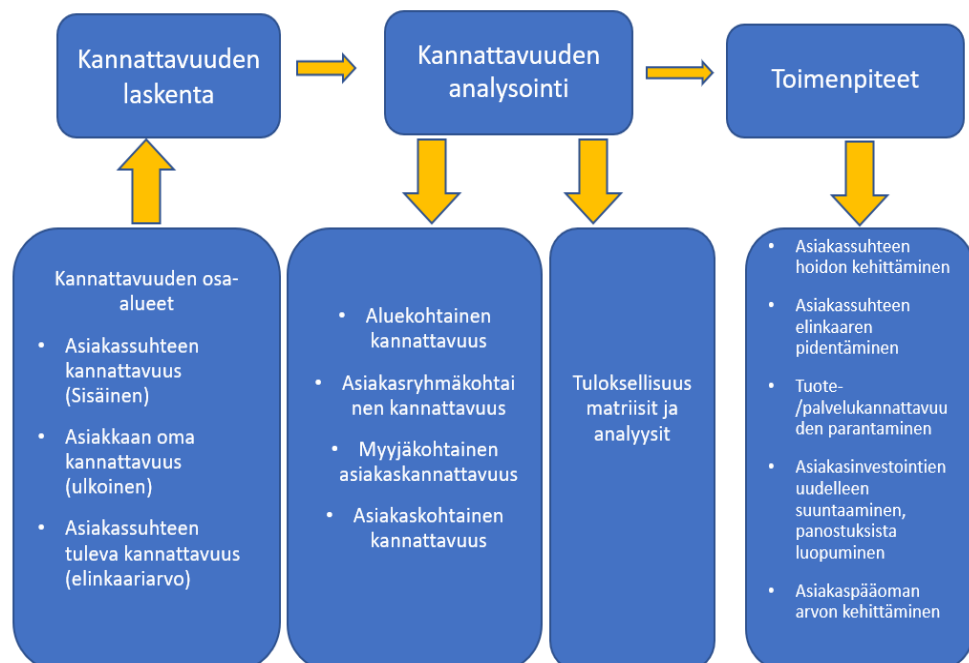
Kuva 3. Asiakkaiden arvomatriisi

Matriisin vasemmassa alakulmassa olevat vaatimattomat asiakkaat tuovat yritykselle vain vähän arvoa ja omaavat vähäisen kasvupotentiaalın. Nämä asiakkaat ovat kuitenkin jollain tasolla kannattavia. Yrityksen tulisi pyrkiä minimoimaan näiden pienen kannattavuuden omaavien asiakkuuksien kustannuksia, esimerkiksi automatisoimalla palveluita. Matriisin oikeassa yläkulmassa olevat asiakkaat, joilla on suuri tämänhetkinen arvo ja suuri kasvupotentiaali ovat yleensä harvassa. Nämä asiakkaat ovat yleensä yrityksen suurimpia asiakkaita, joilla on jo iso arvo nykyisellään, mutta kokonsa puolesta nämä asiakkaat tarjoavat myös ison kasvupotentiaalın. Yrityksen tavoite näiden asiakkaiden kohdalla on asiakassuhteen säilyttämisen lisäksi pyrkiä kasvattamaan asiakkuutta. Näiden isojen asiakkaiden kohdalla yrityksen pitää silti huolehtia katteestaan, jotteivät isolle asiakkaalle myönnetyt määräalennukset syö asiakkaasta saatavia tuottoja. Viidennen ryhmän matriisissa muodostavat kannattamattomat asiakkaat, jotka yrityksen panostuksista huolimatta tuottavat enemmän kustannuksia kuin tuloja. Näiden asiakkaiden kannalta yrityksen pitäisi pyrkiä joko saamaan kyseiset asiakkaat kannattaviksi tai päättää luopua asiakkaista. (Peppers & Rogers, 2016, s. 164)

Yrityksen pyrkimys on luonnollisesti minimoida kannattamattomien asiakkaiden määrä ja kasvattaa kannattavimpien ja suurinta potentiaalia omaavien asiakkaidensa määrää. Jotta asiakkaiden jakaumaa voitaisiin muuttaa, tulee yrityksen kehittää asiakashankintaansa. Hankittujen uusien asiakkaiden lukumäärä ei tulisi olla ainut mittari, vaan yrityksen tulisi seurata myös hankittujen asiakkaiden arvoa. Kun yrityksessä ajatellaan asiakaslähtöisesti ja laaditaan asiakkuusstrategioita, voidaan keskittyä siihen, että hankitaan oikeita ja kannattavia asiakkaita minkä tahansa asiakkaan sijaan. (Peppers & Rogers, 2016, s. 178)

2.5 Asiakaskannattavuuden arviointi

Asiakkuuksien kannattavuutta arvioitaessa lähdetään liikkeelle kannattavuuden näkökulman osa-alueiden ja tarkkuuden määrittelystä ja laskennan toteutustavasta. Asiakaskannattavuuslaskennan tulisi mahdollistaa asiakkuuksien tarkastelu useammilla eri tasoilla kuten alueittain, asiakasryhmittäin ja asiakassuhteittain. Asiakaskannattavuudessa pitäisi huomioida asiakassuhteen sisäinen kannattavuus (asiakkuuden tuloslaskelma), ulkoinen kannattavuus (asiakkaan oma kannattavuus) ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus (asiakkuuden elinkaariarvo). Asiakaskannattavuuden prosessi löytyy kuvasta 4. (Hellman & Värilä, 2009, s. 123)



Kuva 4. Asiakaskannattavuuden laskentaprosessi

Asiakkuuksien kannattavuutta arvioitaessa tulisi organisaatiolle aina olla selvää, miten kannattavuutta halutaan parantaa, koska kannattavuus koostuu useista eri tekijöistä ja on pitkän aikavälin työn tulos. Asiakaskannattavuuden laskenta on usein haastavaa siitä syystä, että kaikkien tuottojen ja kustannusten tulisi olla kohdistettavissa asiakkaalle tai valitulle asiakassegmentille. (Hellman, 2003, s.130) Asiakassuhteen sisäisen kannattavuuden lisäksi yrityksen on hyvä ymmärtää asiakkaansa omaa kannattavuutta ja sen kehittymistä. Yritys voi hankkia tietoa avainasiakkaidensa taloudellisesta tilanteesta esimerkiksi erilaisilta luottolaitoksilta. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa aina myös organisaation omat tehdyt tai tekemättä jätetyt toimenpiteet asiakkaan toimien lisäksi. (Hellman & Värilä, 2009, s. 128).

Asiakaskannattavuudesta kertovien mittarien laadinta on haastava prosessi, koska laskelmissa tulee huomioida useita eri tekijöitä. Mittarin tulisi pystyä kertomaan helposti kannattavuuden kokonaistilanne niin yksittäisen asiakkaan kuin asiakassegmentinkin tasolla, mutta kuitenkin samalla osoittaa erikseen ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkuuden kannattavuuteen. Asiakkuuteen liittyvät tekijät tulisi pystyä muuttamaan mitattaviksi suureiksi, minkä takia asiakaskannattavuuslaskenta sisältää monia eri tasoja. (Hellman, 2003, s. 134)

2.6 Kustannuslaskenta ja toimintolaskenta

Mittaaminen on organisaation keino viestiä strategisista tavoitteista ja jalkauttaa ne koko organisaatioon. Mittaamisen tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi henkilöstön motivoimista, toivotun toiminnan lisäämistä ja ei-toivotun toiminnan karsimista sekä tietyn tehtävän merkityksen korostamista. Mittaristot pitää rakentaa organisaation kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Pohjimmiltaan mittaamisen tarkoituksena on ohjata organisaation toimintaa strategisia tavoitteita vastaavaan suuntaan. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen, 2011, s. 189-190)

Asiakaskohtaisten kustannusten määrittämiseksi organisaation pitää tuntea eri toimintojensa kuten myynnin, suunnittelun, markkinoinnin ja tilauskäsittelyn vaatimat resurssit ja niistä aiheutuvat kustannukset. Toimintolaskennassa kohdistetaan ensin resurssien (tilat, laitteet, henkilöstö, ohjelmisto) kustannukset yrityksen toiminoille. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan aiheuttamisperusteisesti toimintojen käyttäjille kuten asiakkaille tai projekteille. hyödyntäen erilaisia toimintoajureita. (Eskola & Mäntysaari, 2006, s. 75) Kustannuksia laskettaessa on keskeistä pyrkiä noudattamaan aiheuttamisperustetta, jotta pystytään kohdistamaan mahdollisimman tarkasti esimerkiksi yksittäisen asiakkaan palvelemisesta aiheutuneet kustannukset, jotta asiakkaan kannattavuutta voidaan arvioida. (Suomala ym., 2011, s. 90)

Nettonykyarvolla tarkoitetaan kannattavuuden mittaria, joka kertoo tulojen ja menojen nykyarvon erotuksen. Kassavirrat diskontataan määritellyllä korolla, ja jos saatava arvo on positiivinen, kertoo se investoinnin olevan kannattava. (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen, 2009, s. 831) Investointien kannattavuutta arvioitaessa voidaan käyttää myös sisäistä korkokantaa (internal rate of return), joka kertoo millä korolla investoinnin nettonykyarvo on nolla. Sisäiseen korkokantaan liittyy kuitenkin muutamia ongelmia; sisäinen korkokanta ei huomioi otto- ja antolainoitusta ja sisäisiä korkokantoja voi olla useampia, minkä takia sisäisellä korkokannalla ja nettonykyarvolla voidaan saada toisistaan eroavia tuloksia. Muita menetelmiä investoinnin kannattavuuden mittaamiseen ovat esimerkiksi takaisinmaksuaika ja pääoman tuottomenetelmä (return on investment, ROI). ROI saadaan yleensä laskettua jakamalla ajanjakson tulos poistojen jälkeen pääomalla, joka on keskimäärin sitoutunut investointiin. (Suomala ym., 2011, s. 158-161)

Arvioitaessa esimerkiksi asiakkuuden kannattavuutta, tulevaisuuden rahavirtojen muuttaminen nykyarvoon tapahtuu diskonttaustekijällä. Diskontattu pääomanarvo saadaan laskettua kertomalla pääoma vuotuisella korolla. Diskonttauksessa käytettävä koron tulisi vastata organisaation painotetun pääomanhintaa, joka huomioi oman ja vieraan pääoman aiheuttamat kustannukset. (Mäntyneva, 2001, s. 50)

2.7 Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Asiakaskannattavuus on kokonaisuus, joka koostuu monista eri palasista. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muun muassa tuotekannattavuus, asiakkaan ostotavat ja maksuajat, asiakkaan toiminnan aiheuttamat kustannukset yritykselle sekä asiakkaan tulevaisuuden kehityspotentiaali. Asiakaskannattavuuteen liittyy myös asiakkuuden kesto. Monet asiakkuudet ovat vielä alkuvaiheessa kannattamattomia hankintakustannusten vuoksi, kun taas monet pitkäikäiset asiakkuudet ovat kannattavampia. (Hellman & Värilä, 2009, s. 79, 120). Asiakkaat luovat yritykselle arvoa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Organisaatioiden tulisi löytää tasapaino lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen voittojen maksimoimisessa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 360)

Kannattavuuden edellytyksenä voidaan pitää taloudellisuutta ja tuottavuutta. Ollakseen kannattavaa toiminnan pitää olla tehokasta. (Eskola & Mäntysaari, 2006, s.8.) Asiakkuudet ja niistä saatavat tuotot ovat suuressa roolissa yrityksen liikevaihdon kehityksessä. Yrityksen pitää pystyä määrittelemään millaisista asiakassuhteista liikevaihto koostuu. (Hellman & Värilä, 2009, s. 103-104) Asiakkuuksien kehittämällä pyritään tunnistamaan ja parantamaan asiakaskannan kannattavuuspotentiaalia. Tehostamalla muun muassa asiakassuhdemarkkinointitoimia ja asiakkuuden

kehittämistoimia, voidaan nykyisten asiakkuuksien kannattavuutta parantaa. Asiakkuudenhallinnalla tavoitellaan parempaa kannattavuutta ymmärtämällä asiakkuuksia paremmin. Asiakkuudenhallinta pitäisi nähdä kiinteänä osana organisaation liiketoimintaprosesseja. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkuudenhankintahinta suhteessa asiakkuudesta saatuun liikevaihtoon ja katteeseen. Toisaalta organisaation pitää huomioida myös mitä kustannuksia asiakkuuden hoitamisesta tai hoitamatta jättämisestä syntyy. (Mäntyneva, 2001, s.21, 34-35)

Buttle & Maklan (2015, s. 36-37) esittävät kolme keinoa asiakaskannattavuuden parantamiseen. Ensimmäinen keino on parantaa asiakkaiden sitoutumista asiakkuuden alussa, eli toisin sanoen pienentää asiakaspoistumaa. Mitä suurempi osa hankituista asiakkaista pystytään säilyttämään asiakkaina pitkään, sitä suuremmat myyntituotot asiakkuudesta saadaan. Toisena keinona on kasvattaa asiakkuuden kannattavuutta pienentämällä asiakkuuden hoitamisesta syntyvien kulujen määrää tai myymällä lisää palveluja tai tuotteita samalle asiakkaalle. Kolmas keino on parantaa yrityksen asiakashankintaa, joko käyttämällä kannattavampia markkinointikanavia, laadukkaammalla liidien ja prospektien käsittelyllä tai panostamalla paremman asiakkuuden elinkaaren arvopotentiaalin omaavien asiakkaiden hankintaan.

Hellmanin (2003, s. 115-118) mukaan asiakkaitten arvo ja asiakaskannattavuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat selvästi omistaja-arvoon ja sen lisäämiseen. Asiakastaseen parantamiseksi Hellman esittää kuusi keinoa, joista ensimmäinen on tehostaa uusien asiakkaiden hankintaa niin nykyisillä kuin uusilla markkinoilla sekä aktivoida passiivisia tai jo menetettyjä asiakkuuksia. Toisena keinona on parantaa uusien asiakkuuksien kannattavuutta esimerkiksi luomalla asiakkuudenhallintaohjelma, joka tähtää asiakassuhteen pitkäjänteiseen kehittämiseen ja asiakkuuden vakiinnuttamiseen jo hankintavaiheesta alkaen. Kolmas keino on parantaa nykyistä asiakaskannan rakennetta niin, että se tukee markkina-aseman kehitystä ja tavoitteiden saavuttamista pitkällä tähtäimellä. Neljäs keino on kehittää jo olemassa olevia asiakkuuksia kannattavampaan suuntaan. Viidentenä keinona on nostaa asiakasuskollisuutta esimerkiksi syventämällä asiakassuhdetta. Kuudes keino on käännöyttää takaisin asiakkaat, jotka ovat passivoituneet ja siirtymässä kilpailijalle.

Asiakkaan kokema mielikuva ja arvostus yrityksestä vaikuttavat selvästi hänen ostokäyttäytymiseensä. Yrityksen pitääkin tiedostaa se, että luomalla arvoa ja luottamusta asiakkaalle, luodaan arvoa myös yritykselle, koska asiakkaiden arvo on yhtä kuin yrityksen arvo osakkeenomistajille. (Peppers & Rogers, 2016, s. 363) Organisaatioilla voi usein olla ongelmia määrittää se, miten paljon asiakaskokemuksen parantamiseen voidaan investoida

tänään, jotta asiakkaan kokemus ja arvo on tulevaisuudessa parempi. Lyhyen aikavälin menestyksen kannalta yrityksen tulisi pyrkiä hyvään nykyhetken kannattavuuteen niin, että samaan aikaan kasvatetaan luottamusta asiakkaissa ja luodaan suurempaa asiakaspääomaa. Hyvän asiakaskokemuksen ja luottamuksen rakentamisesta aiheutuu yritykselle kustannuksia nykyhetkessä, mutta vastaavasti panostukset asiakassuhteeseen konkretisoituvat tulevaisuuden kassavirtoina, kun tyytyväiset asiakkaat jatkavat ostamista ja jopa suosittelevat yritystä muille. Asiakassuhteen voidaan sanoa yhdistävän pitkäntähtäimen taloudelliset seuraukset nykyhetken toimenpiteisiin. Asiakkaan tänään kokema huono palvelu johtaa hyvin todennäköisesti kassavirran pienenemiseen tulevaisuudessa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 371-373)

Peppersin & Rogersin (2016, s. 379) mukaan parhaimmat keinot asiakaspääoman ja asiakaskannattavuuden kehittämiseen ovat:

1. Hankkia lisää asiakkaita.
2. Hankkia asiakkaita, jotka ovat alkujaankin kannattavampia yritykselle (parempi elinkaariarvo).
3. Tuottojen maksimointi per asiakas.
4. Vähennä asiakkuudesta aiheutuvia kustannuksia.
5. Myy olemassa oleville asiakkaille lisää tuotteita tai palveluja.
6. Pienennä asiakaspoistumaa.
7. Paranna asiakkaiden taipumusta suositella yritystä muille.
8. Paranna asiakkaiden aktiivisuutta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tuotearvostelujen ja referenssien muodossa.

3 ASIAKKUUDEN ARVO JA SEN KEHITTÄMINEN

Asiakassuhteet muodostavat yrityksen liikevaihdon ja vaikuttavat merkittävästi koko organisaation kannattavuuteen. Asiakaskannattavuuden kehittäminen tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kehittää hallitusti ja tavoitteellisesti koko yrityksen kannattavuutta. (Hellman, 2003, 2. 193) Asiakkaiden luokittelu nykyisen ja potentiaalisen arvon mukaan mahdollistaa asiakaslähtöisen strategian toteuttamisen. Kun yritys tunnistaa, mitkä asiakkaat ovat arvokkaampia kuin toiset, voidaan asiakassuhteen kehittämiseen suunnatut resurssit keskittää näihin tuottavampiin asiakkuuksiin. Lisäksi yritys voi asettaa erilaisia tavoitteita erilaisen arvon omaaville asiakkaille ja pyrkiä toimillaan muuttamaan asiakassuhdetta kannattavampaan suuntaan. (Peppers & Rogers, 2016, s. 183)

3.1 Asiakkuuden kate

Mäntynevan (2002, s. 14-15) mukaan asiakaskannattavuus koostuu yksinkertaistettuna tietyn asiakkuuden kustannusten ja tuottojen erotuksesta. Asiakaskannattavuuden laskeminen edellyttää kuitenkin, että organisaatio pystyy laskemaan myymiensä yksittäisten tuotteiden tai palvelujen kannattavuuden sekä kohdistamaan asiakkuudelle myös osuuden yrityksen kiinteistä kustannuksista. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat myös erilaiset maksuehdot sekä myönnetty alennukset.

Hellman & Värilä (2009, 126-127) esittävät, että asiakaskannattavuutta lasettaessa asiakaskate voidaan laskea kolmella eri tasolla tuloslaskelman muodossa. Ensimmäiseksi listataan asiakkaan tekemät ostot, joista vähennetään tuotekustannukset ja mahdolliset alennukset. Tästä saadaan asiakaskate 1, josta vähentämällä asiakashankinnan, tilauksen ja toimituksen kulut sekä asiakassuhteen hoitoon menneet resurssi-, ylläpito- ja kanavakustannukset saadaan asiakaskate 2. Asiakaskate 3 saadaan kun luvusta vähennetään mahdolliset poikkeamakustannukset, kuten valitusten aiheuttamat kulut, palautukset, peruutukset ja perintäkulut. Lopuksi kun jäljellä olevasta summasta vähennetään vielä osuus muista kiinteistä kustannuksista, saadaan nykyinen asiakassuhteen tulos. Asiakaskannattavuuslaskelma esitellään kuvassa 5.

Tuote	Asiakas
<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteen myynti • Tuotteen kustannukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ostot • Tuotteiden kustannukset • Tuotteiden toimituskustannukset
<ul style="list-style-type: none"> • Kate • Muuttuvat kustannukset <ul style="list-style-type: none"> • Markkinointi • Myynti • Henkilöstö • Muut kulut 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskate I • Asiakashankinnan kustannukset • Asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset (markkinointi, kontaktit)
<ul style="list-style-type: none"> • Käyttökate • Kiinteät kulut 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskate II • Poikkeamakustannukset <ul style="list-style-type: none"> • Valitukset • Palautukset • Perintä, luottotappiot • Ylimääräiset alennukset
<ul style="list-style-type: none"> • Tulos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskate III • IT-, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut • Osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista
	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaskannattavuus X odotettu asiakassuhteen kesto • Asiakkaan nykyarvo X odotettu <u>as.suhteen</u> vuosittainen kasvu • Asiakkaan elinikäinen arvo

Kuva 5. Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman, 2003, s. 135)

Mäntynevan (2001, s. 37) mukaan monissa organisaatioissa kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille saattaa aiheuttaa hankaluuksia, jos käytetyt laskentajärjestelmät eivät mahdollista asiakastason seurantaa. Vaikka tarkkoja lukuja ei yksittäisten asiakkaiden tarkkuudella

saataisikaan, voidaan asiakaskannattavuutta silti arvioida ja kehittää asiakkuudenhallinnan kautta. Kuitenkin mitä suurempi osa kuluista pystytään kohdistamaan suoraan yksittäiseen asiakkaaseen, sitä helpompaa on kehittää asiakaskannattavuutta ja laskea asiakkuuden elinkaariarvo (Hellman, 2013, s. 192).

3.2 Asiakaspääoma ja asiakastase

Asiakkaat muodostavat jokaisen yrityksen tulopohjan. Mitä enemmän ja kannattavampia asiakkuuksia yrityksellä on, sitä enemmän se saa tuottoa asiakkuuksiin investoidulle pääomalle, minkä takia asiakkaat tulisi nähdä osana pääomaa. Syitä sille, miksi asiakkuudet pitäisi nähdä asiakaspääomana on esimerkiksi se, että asiakkuuksien arvo on rahassa mitattavissa niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Asiakkuuksiin myös investoidaan rahaa, jolle odotetaan tuottoa sekä asiakkuuksille asetetaan tavoitteita. Asiakaspääoma on myös kumuloitavaa ja se antaa asiakassuhteet hallitsevalle yritykselle merkittävän kilpailuedun. Asiakaspääoma myös kuvaa hyvin yrityksen todellista arvoa, koska se kertoo yrityksen sidosryhmien, kilpailuasetelman ja asiakassuhteiden kehityksestä, ja on objektiivinen ja faktapohjainen näkemys liiketoiminnasta. (Hellman & Värilä, 2009, s. 174-175).

Hellmanin & Värilän (2009, s. 177) mukaan asiakaspääoma on erinomainen mittari johdon käyttöön, koska muutokset asiakaspääomassa kertovat suoraan liiketoiminnan onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Asiakaspääoma koostuu useista osa-alueista kuten asiakkuuksien lukumäärästä, asiakassuhteiden laadusta ja uskollisuudesta sekä asiakkuuksien kannattavuudesta, jotka johdon tulee ymmärtää johtaakseen arvon kehitystä. Asiakaspääoman arvoa yritys voi hyödyntää muun muassa strategisena päätöksenteon apuna kuten kustannustehokkuuden lisäämisessä, kanavainvestoinneissa ja asiakasstrategioissa.

Asiakkaiden ostot muodostavat yrityksen liikevaihdon, joten asiakkuudet muodostavat myös 100% yrityksen arvosta. Asiakaspääoma onkin tärkeä mittari yrityksen arvosta nyt ja tulevaisuudessa. Kun asiakaspääomaan lasketaan yrityksen nykyisten ja tulevien asiakkaiden elinkaariarvo, saadaan samalla laskettua yrityksen netto nykyarvo. Jos yritys menettää tuottavimmat asiakkaansa, yrityksen arvo laskee ja vastaavasti, jos yritys parantaa asiakkailta saamaansa kassavirtaa, yrityksen arvo nousee. Asiakaspääoman kannalta yrityksen on tärkeää miettiä strategiansa niin, että se on tasapainossa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden osalta. Jos yritys keskittyy liikaa lyhyen aikavälin voittojen maksimoimiseen, sillä voi olla negatiivisia vaikutuksia yrityksen arvoon pitkällä aikavälillä. (Peppers & Rogers, 2016, s. 365-366)

Asiakkuuksien arvo muodostuu kannattavuudesta, eli esimerkiksi pienistä kuluista suhteessa tuottoihin. Asiakkuudesta saatava arvo ei ole myöskään pelkästään nykyhetkessä, vaan suunnittelemalla asiakkuuksien kehittämistä pitkäjänteisesti, varmistetaan tuottojen jatkuvuus myös tulevaisuudessa. Yritys voi kehittää asiakkuuksiansa arvoa esimerkiksi kasvattamalla asiakasuskollisuutta, optimoinnilla ja asiakasinvestointien tuoton seurannalla. Asiakaspääoman arvoa laskettaessa tulisikin huomioida asiakkaaseen panostetut resurssit menneisyydessä, nykytilanne sekä arvon kehitys tulevaisuudessa. (Hellman & Värilä, 2009, s. 180)

Hellmanin ja Värilän (2009, s. 181, 192) mukaan asiakaspääoma voidaan laskea joko arvonäkökulmasta tai strategisesta näkökulmasta. Arvonäkökulma perustuu asiakaspääoman tarkasteluun nykyisillä toimintamalleilla ja asiakasstrategioilla. Arvonäkökulmassa siis oletetaan asiakassuhteiden kehittyvän nykyisten trendien mukaisesti. Strateginen näkökulma taas keskittyy siihen, miten nykyistä asiakaspääoman arvoa kasvatetaan, jotta yritys saavuttaa strategiset liiketoiminnan tavoitteensa. Strateginen näkökulma ottaa huomioon toimintaympäristössä tapahtuvat radikaalitkin muutokset ja mahdolliset riskit, kun yritys arvio keinoja kasvattaa asiakaspääomaa. Keinoja voivat olla esimerkiksi nykyisten asiakkuuksien kasvataminen, asiakaspotentiaalin tehokkaampi hyödyntäminen tai uusien asiakkaiden hankinta. Arvonäkökulmaa käytettäessä asiakaspääoma laskeaan asiakkaiden tuottojen, kannattavuuden ja hankintakustannusten suhdeluilla. Strategisen näkökulman laskenta perustuu yrityksen omiin käsityksiin asiakkuuksien potentiaalista ja hyödynnettävyydestä tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa suhteessa tehtyihin investointeihin.

Hellman (2013, s. 183-187) esittää asiakastasetta kuvaukseksi yrityksen asiakaskannasta, arvosta ja kehityksestä. Asiakastase kertoo yrityksen asiakkaiden tämänhetkisen arvon ja kokonaislukumäärän sekä arvion arvon kehittymisestä asiakkaiden ostoihin, eli liikevaihtoon perustuen. Asiakastaseeseen voidaan sisällyttää myös arvioita ei aktiivisten asiakkaiden (prospektien) tulevasta liikevaihdosta. Asiakastaseessa asiakkaan arvona pidetään puhtaasti asiakkaan tuomaa liikevaihtoa, eikä mittauksessa ole huomioitu esimerkiksi elinkaariarvoa tai asiakaskannattavuutta, joita tulisi mitata erikseen. Asiakastaseessa yrityksen asiakkaat segmentoidaan erilaisiin ryhmiin perustuen siihen, miten tärkeitä kyseiset asiakkaat ovat yritykselle. Käytettävät ryhmät ovat uudet asiakkaat, aktiiviasiakkaat ja entiset asiakkaat, jotka jaetaan vielä erilaisiin alaryhmiin kuten avainasiakkaat.

Asiakastaseen tarkoituksena on antaa johtamisen tueksi yleiskuva yrityksen asiakkuuksista, jotta sen perusteella voidaan esimerkiksi asettaa asiakastavoitteita, määritellä asiakasstrategioita, resursoida ja asettaa seurannan mittareita. Asiakkuuksien johtamisen työkaluna tulee asiakastaseen lisäksi laatia asiakastuloslaskelmat, jossa voidaan arvioida asiakkaiden

määrää (asiakastuloslaskelma 1) ja kannattavuutta (asiakastuloslaskelma 2). (Hellman, 2013, s. 189-190)

Asiakastuloslaskelma 1 antaa nopean kuvan ja vertailupohjan yrityksen asiakaskannasta ja sen määrän kehityksestä tietyssä ajanjaksona. Tuloslaskelma kertoo asiakkaiden kokonaismäärän kauden alussa ja myös säilyneiden ja menetettyjen asiakkaiden määrän. Asiakastuloslaskelma 1 tarkoitus on kertoa muun muassa se, kasvaako yrityksen asiakaskanta, millainen kehitys on ollut edellisiin vuosiin verrattuna, pystyykö yritys hankkimaan riittävästi uusia asiakkaita ja pystyykö yritys säilyttämään avainasiakkaansa. Asiakastuloslaskelma 2 saadaan vähentämällä eri asiakasryhmistä saatavasta myyntikatteesta (asiakaskate 1) poikkeamakustannukset, asiakashankintakulut, asiakassuhteen ylläpidon ja myyntitoiminnan aiheuttamat kulut. Lopuksi saadusta luvusta vähennetään vielä osuus ICT-kustannuksista ja kiinteistä kuluista. Asiakastuloslaskelma 2 kertoo monipuolisesti asiakkaiden kokonaiskannattavuudesta ja mahdollistaa esimerkiksi kannattavuustavoitteiden asettamisen ja kannattavuusstrategian määrittelyn. (Hellman, 2013, s.189-194) Asiakastuloslaskelman esimerkki on kuvassa 6.

Asiakastuloslaskelma II										
Kausi:										
Yksikkö:										
			KUSTANNUKSET							
Olemassa olevat asiakassuhteet	Lukumäärä	Asiakaskate I	Hankinta	Suhde	Myynti	Kanava	Poikkeamat	IT+ osuus kiinteät	P/L	
Uudet asiakkaat	18000	12000								
-ensi asiakkaat	12000	8000								
-aktivoituneet	6000	4000								
Aktiiviasiakkaat	116000	124000								
-avain-/kanta-asiakkaat	24000	26000								
-toistuviasiakkaat	73000	82000								
-muut	19000	16000								
Passivoituvat asiakkaat	21000	18000								
-ent. avain/kanta-asiakkaat	4000	6000								
-ent. toistuviasiakkaat	11000	2000								
-ent. muut aktiiviasiakkaat	6000	10000								
YHTEENSÄ	155000	154000								

Kuva 6. Asiakastuloslaskelma II (Hellman, 2013, s. 191)

Kun yritys haluaa kasvattaa asiakaspääomaansa ja kehittyä asiakasläh- töiseksi yritykseksi, tulee yrityksen miettiä tarkasti visiota, strategiaa, arvoja, kulttuuria, resursseja ja organisaation tavoitteita. Hyvä asiakaskei- nen visio ohjaa organisaatiota oikeaan suuntaan innostuneen ja sitoutu- neen johdon esimerkillä. Johdon tehtävänä on kommunikoida yrityksen ar- vot ja tavoitteet koko organisaatiolle ja varmistaa näin ollen, että henki- löstö tekee töitä yhteisen tavoitteen eteen. Asiakasläh- töiseksi organisaatioksi siirtyminen vaatii panostuksia niin teknologiaan ja tietojärjestelmiin, prosesseihin, organisaatorakenteisiin, henkilöstön kouluttamiseen ja

ennen kaikkea koko yrityskulttuurin muuttamiseen. Yksi tärkeä muutos organisaatioissa on se, miten organisaatio mittaa, ymmärtää ja seuraa organisaation arvonmääritystä ja alkaa nähdä asiakkaat taloudellisena voimavarana. (Peppers & Rogers, 2016, s. 516 - 517, 534)

3.3 Asiakashankintakustannukset

Asiakashankinnalla tarkoitetaan prosessia, jolla hankitaan uusia asiakkaita. Organisaatioilla pitäisi olla kestävä ja systemaattinen strategia asiakkaiden hankintaan, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti ja hankkia arvoa tuottavia asiakkuuksia. Asiakkaidenhankinta mahdollistaa sen, että yrityksellä on kassavirtaa toiminnan kuluihin ja kasvuun, sekä todistaa sen, että yrityksessä tehdään oikeita, asiakkaita kiinnostavia asioita. Asiakashankintaprosessi kuvataan usein funnelina. Funnelin yläpää koostuu asiakkaan tietoisuuden herättämisestä, joka generoituu liidiksi. Funnelin keskivaiheessa asiakas harkitsee minkä tuotteen tai palvelun haluaa hankkia. Lopulta asiakkaan tekemä ostopäätös johtaa asiakkuuden syntymiseen. (Decker, 2018)

Monet organisaatiot tavoittelevat kasvua, mutta kasvu hinnalla millä hyvänsä ei välttämättä ole hyvä asia. Asiakashankintakustannuksella (Customer Acquisition Cost = CAC) tarkoitetaan sitä kustannusta, joka syntyy uuden asiakkuuden hankkimisesta tietyllä aikavälillä. Asiakashankintakustannus sisältää kaikki asiakkaan hankkimisesta syntyneet kulut ja investoinnit. Asiakashankintakustannus on tärkeä tunnusluku niin yritykselle kuin mahdollisille sijoittajillekin. Yrityksen sisällä tunnuslukua voidaan käyttää markkinointi-investointien tuottojen optimoimiseen. Esimerkiksi, jos yritys onnistuu pienentämään asiakashankintahintaa, voidaan asiakkuuksien kannattavuutta parantaa. Sijoittajien näkökulmasta organisaation tuottavuutta voidaan arvioida asiakkaiden elinkaarenarvon ja asiakashankintahinnan suhdeluvulla. (Patel, 2015)

Asiakashankintakustannuksen laskemiseen ei ole vain yhtä vakiintunutta tapaa, vaan menetelmät vaihtelevat tapauskohtaisesti. Menetelmät eroavat esimerkiksi siinä, mitä kaikkia kustannuksia huomioidaan mukaan ja erotellaanko hankituista asiakkaista mahdolliset palaavat asiakkaat. (Karnes, 2018) Kotlyarin (2018) ja Bernazzanin (2019) mukaan asiakashankintakustannukseen pitää huomioida kaikki myynnin ja markkinoinnin kulut tietyllä ajanjaksolla, sisältäen esimerkiksi sisällöntuottamisen, mainostamisen sekä palkat, bonukset ja muut henkilöstöön liittyvät kulut. Varsinainen asiakashankintakustannus saadaan laskettua jakamalla syntyneet kustannukset samalla ajanjaksolla hankittujen uusien asiakkuuksien määrällä. Laskentakaava on kuvattu kaavassa (1).

$$CAC = \frac{\text{Kaikki markkinoinnin kulut} + \text{Kaikki myynnin kulut}}{\text{Uusien asiakkaiden lukumäärä}} \quad (1)$$

Asiakashankintahinnalle ei ole olemassa yhtä selkeää peruspistettä, vaan asiakashankintahinta vaihtelee paljon toimialan mukaan. Arvoon vaikuttavat esimerkiksi myyntiprosessin pituus, ostotapahtumien säännöllisyys, ostohinta, asiakkuuden keskimääräinen elinikä ja yrityksen kasvuvaihe. Suurten volyyymien jälleenmyyntialalla keskimääräinen asiakashankintahinta voi olla noin 10 dollaria, kun taas ohjelmistoalalla jopa 395 dollaria. (Bernazzani, 2019)

Asiakashankintahinta yksinään ei kerro koko totuutta yrityksen kasvupotentiaalista ja skaalautuvuudesta. Kasvavassa yrityksessä suuret asiakashankintakustannukset eivät välttämättä ole paha asia ja asiakkuuksia pitäisi ajatella investointina. Jos yritys haluaa kasvaa skaalautuvasti ja kannattavasti, pitää asiakashankintakustannuksen lisäksi arvioida asiakkuuden elinkaaren arvoa ja takaisinmaksuaikaa. Asiakkuuden elinkaariarvon pitäisi aina olla selvästi suurempi kuin asiakashankintakustannus ja pääoman takaisinmaksuajan mielellään alle 12kk, jotta kasvu ei vaadi liikaa pääomia. (Kotlyar, 2018)

Europohjaisen asiakashankintakustannuksen rinnalle löytyy teoriasta joi-takin lähteitä, joissa esitetään, että asiakashankintakustannus laskettaisiinkin rahamäärän sijaan suhdelukuna. Dave Kellogg (2013) esittää vaihtoehdoisen laskentatavan, jossa myynnin ja markkinoinnin kustannuksien jakajana käytetään hankittujen asiakkaiden lukumäärän sijaan hankittua uutta vuosilaskutusta (ARR). Tämä laskentatapa kertoo siis, kuinka paljon myynnin ja markkinoinnin kuluja on käytetty yhden uuden euron jatkuvaa vuosilaskutusta hankkimiseen. Tämä laskentatapa sopii etenkin niille yritykselle, joilla on erilaisia liiketoimintamalleja, ja joiden asiakaspohja eroaa hyvin paljon toisistaan esimerkiksi keskimääräisen vuosilaskutuksen osalta. Tämä laskentakaava on esitetty kaavassa (2) (Kellogg, 2013).

$$CAC(Q_N) = \frac{M \&M \text{ kulut } (Q_{N-1}) - \text{Customer success kulut}}{\text{Uusi jatkuva vuosilaskutus } (Q_N)} \quad (2)$$

Kelloggin laskentatavassa myynnin ja markkinoinnin kustannuksista on poistettu mahdollisen customer success- toiminnan kustannukset. Customer success-toiminta tähtää yleensä nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen (upsell) ja kasvattamiseen (cross-sell), ei niinkään uuden laskutuksen hankkimiseen. Poistamalla customer success-toiminnan kustannukset, saadaan tarkempi kuva siitä, mitä juuri uuden jatkuvan vuosilaskutuksen hankkiminen on yritykselle maksanut. Jos taas yrityksen customer success-

organisaatio myy myös suuren määrän uutta vuosilaskutusta, customer successin tuoma uusi vuosilaskutus tulee vastaavasti myös vähentää laskelmista. (Kellogg, 2013)

Asiakashankintakustannuksen pienentäminen vaatii uusiasiakashankintaan liittyvän myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden arvioimista. Yritys voi pyrkiä esimerkiksi tehostamaan niiden asiakkaiden määrää, jotka ostavat maksullisen lisenssin ilmaisen kokeilun sijaan (conversion rate), vahvistaa hyvin toimivia markkinointistrategioita, perustaa suosittelukanavia ja panostaa kannattavien asiakassegmenttien hankkimiseen, mikä johtaa parempaan asiakkuuden elinkaariarvoon. (Karnes, 2018) Asiakashankintakustannusta voidaan pienentää myös parantamalla asiakassuhdetta nykyisiin asiakkaisiin. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja tuotteeseen, ovat he avoimempia suosittelemaan yritystä myös muille, toimimaan mahdollisena referenssinä ja kirjoittamaan esimerkiksi tuotearvioita. Tällaisen ilmaisen suosittelun kautta hankittu uusi asiakas laskee asiakashankintahintaa. (Bernazzani, 2019)

3.4 Asiakkuuden elinkaariarvo

Asiakkuuden elinkaariarvo (Customer Lifetime Value = CLTV, CLV tai LTV) on yksi kasvuyrityksen tärkeimmistä tunnusluvuista, koska se kertoo keskimääräisen asiakkaan koko asiakassuhteen aikana yritykselle muodostaman tulovirran diskontattuna nykyarvoon. Tätä arvoa voidaan hyödyntää esimerkiksi segmentoinnissa ja markkinointiresurssien suunnittelussa. (Jeffery, 2010, s. 137) Asiakkuuden elinkaariarvo voidaan laskea joko yksittäiselle asiakkaalle, asiakassegmentille tai joukolle asiakkaita, joilla on jotain yhteisiä piirteitä, esimerkiksi tietyinä vuonna hankitut asiakkaat (Buttle & Maklan, 2015, s. 33).

Asiakkuuden elinkaariarvon määrittämisen suurin hyöty yritykselle on sen yhteys asiakaskannattavuuteen ja tulevien tuottojen arviointiin. Elinkaariarvon laskemiseen on esitetty kirjallisuudessa monia tapoja, koska tunnusluvun laskemiseen liittyy aina yrityskohtaisia arvostuskysymyksiä ja monia muita tekijöitä, joita ei ole yleisesti määritelty. Laskentatapojen erot ovat kuitenkin melko pieniä. (Hellman, 2003, s.184). Lähtökohtana elinkaariarvon matemaattiseen laskentaan ovat kuitenkin asiakassuhteen aikana asiakkuuden muodostama arvo, asiakassuhteen kesto ja diskonttaustekijä. (Mutanen, 2005, s. 2-3)

Jefferyn (2010) mukaan haasteena monessa organisaatiossa on vaaditun tiedon kerääminen elinkaaren arvon laskemista varten. Asiakkuuden elinkaariarvon laskemiseksi täytyy yrityksen tietää asiakashankintakustannus, asiakkuuden muodostama tuotto tietyllä aikavälillä ja asiakkaan palvelusta aiheutuneet kustannukset. Kulupuolella on tärkeää ymmärtää mitä kaikkia

kuluja asiakkuuden hoitamiseen liittyy kuten myynnin kulut, lisenssit, asiakaspalvelu, markkinointiviestintä ja tilausten käsittelyyn liittyvät kulut. Tuottopuolella yrityksen tulee tuntea asiakkaalle myymänsä tuotteen katemarginaalit ja ottaa huomioon asiakassuhteen pituus. Yrityksen tulisi myös huomioida diskonttaustekijä.

Peppers & Rogers (2016, s.148-149) esittävät asiakkuuden elinkaariarvon koostuvan asiakkaan toimien muodostamien tulevaisuuden tulovirtojen nettohyötyarvosta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan toimilla on taloudellinen vaikutus yritykseen joko tulojen tai menojen muodossa. Asiakas voi esimerkiksi ostaa uusia palveluita, kirjoittaa blogipostauksen organisaation tuotteesta, tehdä valituksen, kärsiä maksuvaikeuksista tai suosittelua tuotetta. Kaikilla näillä toiminnoilla tulevaisuudessa on taloudellista vaikutusta; valituksen selvittely maksaa organisaatiolle, kun taas asiakkaan suosittelun kautta saatu uusi asiakas tuo lisää tuloja. Nettohyötyarvon avulla lasketaan näiden tulevaisuuden toimien vaikutus kassavirtaan. Asiakkaan tulevaisuuden tulovirtojen ennustamisen pohjana käytetään yleensä aiempaa ostokäyttäytymistä.

Peppersin ja Rogersin (2016, s. 148-149) mukaan mallin, joka tähtää asiakkuuden elinkaariarvon laskemiseen tulisi huomioida ainakin osa seuraavista elementeistä oikein painotettuna ja numeeriseen muotoon muutettuna:

- asiakkaan toistuvat ostot
- asiakkuuden epäsuorat edut, kuten suosittelut
- asiakassuhteen vahvuus
- asiakkaan halukkuus suositella, jakaa ja kommentoida
- asiakkaan halukkuus pysyä asiakkaana jatkossakin
- asiakashistoria
- yhteenveto ostohistoriasta
- tuotekustannukset
- asiakkaan palvelusta aiheutuvat kustannukset
- markkinoinnin ja myynnin kustannukset sisältäen asiakashankintakustannuksen.

Täysin tarkkaa arvoa koko asiakkuuden elinkaarelle on lähes mahdotonta laskea, mutta mahdollisimman hyvillä ennusteilla ja laskelmilla organisaatio saa tärkeää tietoa asiakkuuksistaan. Eriyisen haastavaa on arvioida asiakkuuden potentiaalista kannattavuutta. Tulevaisuuden potentiaalin määrittämisessä voidaan käyttää apuna muista vastaavista asiakkaista olevia laskelmia. Yritys voi esimerkiksi vertailla samalla toimialalla tai saman koko luokan liikevaihdolla tai liikevoitolla toimivia asiakkuuksia. Asiakkuuden potentiaalista arvoa laskettaessa organisaation tulisi selvittää muun muassa seuraavat asiat:

1. Kuinka suuri osa asiakkaan tuottamista tuloista valuu kilpailijalle, eli voitaisiinko asiakkuuden arvoa kasvattaa esimerkiksi paremmalla asiakassuhteella?
2. Ostaisiko asiakas enemmän tuotteita tai palveluja, jos asiakkaalle sopivia tuotteita olisi valikoimassa?
3. Mitä lisäarvoa organisaatio saa, jos se pystyy pitämään lähtöaikeissa olevan asiakkaan?
4. Kuinka paljon asiakkaan palvelemisesta aiheutunutta menovirtaa voidaan pienentää riskeeraamatta asiakastyytyvyyttä?
5. Paljonko asiakkaasta voitaisiin saada lisäarvoa esimerkiksi suositelujen, tuotearvioiden tai referenssien valossa? (Peppers & Rogers, 2016, s. 153-159)

Voidaan sanoa, että jokainen yrityksen asiakas pitäisi nähdä taloudellisena voimavarana, jotka tuottavat arvoa ja kassavirtaa yritykselle niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä. Tulevaisuuden kassavirta on sidoksissa yksittäisen asiakkaan tekemiin ratkaisuihin, koska asiakkuuden kulut ja tuotot perustuvat asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen. Tästä syystä asiakkaan tulevan käytöksen ennustaminen ja mallintaminen osana elinkaariarvoa on keskeistä. Tulevaisuuden ennustaminen ei tietenkään ole mahdollista täysin tarkasti, koska asiakkailla on oma vapaa tahtonsa ja heidän suhtautumisensa yritykseen voi vaihdella jopa päivittäin heidän saamansa palvelun tai kokemuksen perusteella. Yrityksen onkin tärkeää tiedostaa se tosiasia, että muutokset asiakkaan elinkaariarvossa ovat tärkeitä, koska asiakkaan mielipide yrityksestä tänään vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti hänen elinkaariarvoonsa ja sitä myöten myös yrityksen arvoon. (Peppers & Rogers, 2016, s. 362-363)

3.4.1 Asiakkuuden elinkaariarvo SaaS-yhtiöissä

SaaS- liiketoimintamallin yhtiöissä käytetään yleensä pelkistettyä asiakkuuden elinkaaren arvoa, jossa laskentakaavassa käytetään asiakaspoistumaa ja keskimääräistä tietyllä aikavälillä toistuvaa liikevaihtoa per asiakkuus. Tämä johtuu siitä, että SaaS-liiketoimintamallissa yrityksen saamat tulot jakaantuvat pitkälle, koko asiakkuuden elinkaaren kestäväälle aikavälille. Yleensä SaaS-yhtiöissä yritys joutuu investoimaan asiakkaan hankintaan suuriakin summia rahaa etukäteen, kun taas vastaavasti tulot kumuloiduvat pitkältä aikaväliltä. Tulovirran pituus riippuu siitä, onko asiakas tyytyväinen ostamaansa tuotteeseen tai palveluun vai ei. Asiakkaan hankkimisen lisäksi asiakkaan pitäminen on yksi tärkeimmistä SaaS-yhtiön tulokseen vaikuttavista luvuista, minkä takia elinkaariarvossa huomioidaan vahvasti myös asiakaspoistuma. (Skok, n.d).

SaaS-yhtiöissä elinkaariarvon laskentaan ehdotetaan yleensä käytettävän keskimääräistä asiakkuudesta tai asiakkaasta saatavaa liikevaihtoa

kuukaudessa tai vuodessa (ARPA). Tämä luku saadaan selville laskemalla yhteen kaikkien asiakkaiden tuoma liikevaihto tietyllä aikavälillä (vuosi tai kuukausi) ja jakamalla se asiakkaiden kokonaismäärällä. (SaaSmetrics.co, n.d) Laskelmasta saatu keskimääräinen liikevaihto per asiakas kerrotaan yrityksen käyttökatemarginaalilla, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta tuotteen tai palvelun myymiseen liittyvät kulut ja jakamalla summa liikevaihdolla. Lopuksi tähän asti saatu luku jaetaan vielä yrityksen asiakaspoistumalla. (Skok, n.d.) Elinkaariarvon laskentatapa SaaS-yhtiölle on kuvattu kaavassa 4.

$$LTV = \frac{ARPA * Gross\ Margin\ (\%)}{Revenue\ Churn\ Rate} \quad (4)$$

Asiakaspoistuman osalta yrityksen pitäisi kuitenkin ymmärtää asiakassuhteen säilyttämistä (Customer Retention Rate, CRR) sekä rahamääräisen säilyttämisen (Dollar Retention rate, DRR) ero. Koska asiakkaiden muodostamassa liikevaihdossa on eroja, on sillä myös väliä mitkä asiakkaat menetetään. Esimerkiksi, jos yrityksellä on kaksi asiakasta, joista toinen menetetään, on asiakaspoistuma tällöin 50%. Jos kyseisen esimerkin tapauksessa tämä menetetty asiakas muodostikin vain 1/6 osan yrityksen liikevaihdosta, on rahamääräisesti menetettykin vain 17% liikevaihdosta. Yleistettynä tämä tarkoittaa sitä, että yritykselle on monesti kannattavampaa pitää huolta nykyisten isojen asiakkaiden säilyttämisestä, koska ne muodostavat selvästi isomman osan liikevaihdosta kuin pienet asiakkaat. Vastaavasti jos nykyisten asiakkaiden liikevaihtoa saadaan entisestään kasvatettua, voidaan päätyä tilanteeseen, jossa rahamääräinen poistuma onkin negatiivinen. (Skok, n.d) Kaavoissa (5) ja (6) on määritetty laskentatapa elinkaariarvolle, joka huomioi myös negatiivisen poistuman, alennusprosentin tuleville kassavirroille sekä säilyvien asiakkaiden kasvuvauhdin.

$$LTV = ARPA * Gross\ Margin\ (\%) * \left(\frac{1}{(1-K)} + \frac{G*K}{(1-K)^2} \right) \quad (5)$$

,jossa G on asiakkuuden kasvuvauhti ja K on määritetty kaavassa (6)

$$K = (1 - Churn) * (1 - Discount\ Rate) \quad (6)$$

Valittu alennusprosentti tarkoittaa yrityksen pääoman keskimääräistä kustannusta (WACC). WACC on yleensä painotettu keskiarvo veloista ja pääomasta. Tietyille toimialoille voidaan tehdä yleistyksiä, mutta WACC tulisi silti määrittää yrityksen omaan toimintaan ja siihen liittyviin riskeihin

sopivaksi. David Skok (2016) esittää, että SaaS-yhtiöiden pääoman keskimääräisenä kustannuksena käytettäisiin 10 - 15 prosenttia riippuen siitä onko kyseessä julkinen vai yksityinen yhtiö. 10% on kuitenkin alalla yleisesti käytetty luku, joka mahdollistaa elinkaariarvon vertailun myös isompiin toimijoihin.

Monesti SaaS-alan yhtiöissä elinkaariarvoon huomioidaan vain tilauslisensseistä saatava jatkuva liikevaihto. Jos yrityksellä on liikevaihtoa muustakin toiminnasta, kuten palveluiden myynnistä, yrityksen pitää päättää huomioidaanko elinkaariarvoon tällöin kaikki tuotot, vai vain lisenssitilaukset. (Duncan, 2019) Elinkaariarvoon vaikuttava asiakaspoistuma ei myöskään aina ole lineaarinen, vaan poistuma saattaa vaihdella organisaation myymän tuotteen mukaan vahvastikin. Jos asiakaspoistuma muodostuu organisaatioissa useista erilaisista poistumisprosentteista, voi olla järkevää lisätä esimerkiksi 25% alennusprosentti laskelmaan, jolloin elinkaariarvosta saadaan konservatiivisempi lukema. Jos yrityksen liiketoimintamallissa keskimääräinen asiakkuuden liikevaihto on nousujohteinen, esimerkiksi siinä tapauksessa, kun laskutus perustuu käyttäjämääriin, on elinkaariarvoon hyvä ottaa mukaan vielä jatkuvan liikevaihdon kasvun huomioiva tekijä. Kuvassa 7 on selitetty tämä vaihtoehtoinen laskentatapa. (Shelley, 2015).

Customer Lifetime Value (LTV) = $0.75 \times \left(\frac{ARPA}{Cust. Churn Rate} \right) + \left(\frac{m (1 - Cust. Churn Rate)}{Cust. Churn Rate^2} \right)$

Annotations:

- Add this to compensate for variable churn, for a more conservative LTV estimate.
- Our "base" LTV formula.
- Add this to allow for some linear account expansion.
- ASP Also swap out the ARPA in the 1st part for ASP.

Legend:

- m = the monthly growth in ARPA per account.
- ASP (Average Sale Price) = the average initial price (in MRR) that customers pay at the time of conversion.

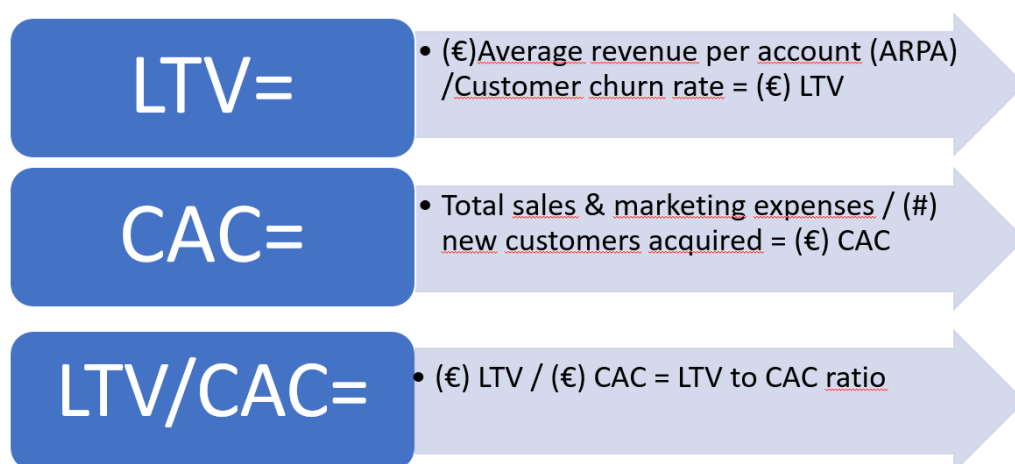
Kuva 7. SaaS-mallin LTV laskentakaava (Shelley, 2015)

Shelley esittämä laskentatapa on linjassa David Skokin laskentatavan kanssa, koska kummassakin laskelmassa huomioidaan nykyisten asiakkaiden vuosilaskutuksen kasvu sekä alennusprosentti tulevien tuottojen osalta.

3.5 Elinkaariarvon suhde asiakashankintahintaan (LTV:CAC)

Asiakkuuden elinkaariarvon suhde asiakashankintakustannukseen (LTV:CAC ratio) kertoo paljon yrityksen liiketoimintamallin onnistumisesta, sillä

luku kertoo paljonko asiakkaat tuottavat suhteessa hankintahintaan. Monessa vahvasti kasvavassa SaaS-yrityksessä alkuvaiheen EBITDA tappiot voivat olla huomattavia. Elinkaariarvon ja asiakashankintahinnan suhde antaa viitteitä siitä, onko kyseessä toimiva ja potentiaalia omaava liikeidea, vai kannattamattomaksi jäävä liiketoimintamalli. (Skok, n.d) Ideaalitilanteessa suhdeluvun pitäisi SaaS - liiketoiminnassa olla noin 3:1, eli asiakkuuden elinkaariarvo on kolme kertaa suurempi kuin hankintahinta. Selkeästi pienempi luku taas indikoi, että yritys käyttää asiakkaiden hankintaan enemmän rahaa kuin asiakkaista on odotettavissa tuottoja. Yleisesti alalla loistavana suhdelukuna voidaan pitää nelinkertaista elinkaariarvoa. Vastaavasti yli 5:1 suhdeluku saattaa indikoida, että yritys panostaa asiakashankintaan liian vähän ja voi näin ollen menettää kasvumahdollisuuksia kilpailijoille. Vertailtaessa elinkaariarvon suhdetta asiakashankintahintaan yrityksen tulee huomioida, että asiakaspoistuma ja asiakashankintahinta vaihtelevat ajan mittaan, joten lukua pitää päivittää säännöllisesti. (Bernazzani, 2019)



Kuva 8. LTV:n ja LTV:CAC suhdeluvun laskeminen SaaS-yhtiössä

Elinkaariarvon suhdeluvun voidaan ajatella kertovan asiakashankintaan tehtyjen investointien tuottavuudesta. Jos yritys käyttää saman määrän euroja asiakashankintaan, kuin asiakas laskennallisesti tuottaa koko elinkaarensa aikana, ei asiakkaasta saada lainkaan tuottoa. Selvä on, että yritys ei säily elinkelpoisena, jollei se onnistu saamaan tuottoa asiakkaistaan. (Murray, 2016)

Kappaleessa 3.3. aiemmin esitelty asiakashankintahinnan suhdeluvun laskentatapa Dave Kelloggin (2013) mukaan antaa erilaisen näkemyksen siitä, mikä CAC suhdeluvun pitäisi olla. Jos laskelmat tehdään käyttäen uutta vuosilaskutusta (€) hankittujen asiakkaiden määrään (#) sijaan, on tavoiteltava suhdeluku 1. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen panostukset

myyntiin ja markkinointiin ovat samansuuruiset, kuin hankittu uusi vuosilaskutus. Toisin sanoen myynnin ja markkinoinnin panostukset asiakashankintaan katetaan yhdessä vuodessa. Oikea suhdeluku riippuu siis asiakashankintahinnan tai suhteen laskentatavasta, sekä siitä miten pitkä on yrityksen asiakassuhteen pituus tyypillisesti. Jos yrityksellä on kovin lyhyitä asiakassuhteita, ei asiakashankintakustannuksien kattamiseen voi käyttää kovin pitkää aikaa, jotta yrityksellä jää liiketoiminnasta myös tuottoa.

3.6 Asiakkaiden tuottoaste

Asiakkaiden tuottoaste (Return on Customer, ROC) on tunnusluku, jonka tarkoituksena on arvioida sitä, miten tehokkaasti yritys hyödyntää asiakkaitaan luodessaan arvoa yritykselleen. ROC-luku yhdistää asiakkaan elinkaariarvon, asiakaspääoman ja asiakaspoistuman ja ottaa huomioon asiakkaan arvon muutokset tietyllä aikavälillä. Asiakkaat ovat yritykselle tärkeä resurssi, joita ei voi vain tuottaa lisää. Näin ollen yrityksen on tärkeää tietää, hyödyntääkö se tätä resurssia tehokkaasti päästäkseen tavoitteisiinsa. Esimerkiksi, asiakkaan arvioitu LTV arvo on vuoden alussa 100€ ja yritys tekee kyseisen vuoden aikana asiakkaasta voittoa 5€. Kyseisen vuoden lopussa ennusteet näyttävät asiakkaan elinkaariarvoksi 110€, jolloin asiakkuuden tuottoaste kyseiselle vuodelle olisi 15%. Laskennassa huomioidaan ROC-tunnusluku huomioi siis tietyllä aikavälillä tapahtuvat muutokset asiakkaan arvossa yritykselle. Monissa yrityksissä mitataan kyllä tarkasti asiakkaasta saatua liikevaihtoa huomioimatta sitä, miten asiakkuuden arvo on kehittynyt. Yrityksen taloudellisesta suoriutumisesta saadaan vain epätarkka kuva, jos yritys ei mittaa lainkaan sitä, miten paljon asiakkuuksien arvoon vaikutetaan nykyisillä myyntiluvuilla. (Peppers & Rogers, 2016, s. 383 - 384)

Peppers ja Rogers (2016, s. 385-386) esittävät, että asiakkaiden tuottoaste vastaa osakkeiden tuottoastetta (total shareholder return, TSR). Osakkeiden tuottoaste lasketaan suhteuttamalla osakekurssin nousut ja maksetut osingot, eli kokonaistuotot sijoitettuun hankintahintaan tietyllä ajanjaksoilla. Tunnusluku siis mittaa sitä, mikä sijoittajan kassavirta olisi, jos hän esimerkiksi ostaa osakkeen vuoden alussa ja myy sen vuoden lopussa. Koska yrityksen kassavirran muodostavat joko suorasti tai epäsuorasti sen asiakkaat, vaikuttavat sen asiakkaiden yhteenlasketut elinkaariarvot asiakaspääomaan, joka diskontattuna nykyarvoon näyttää yrityksen kassavirran tietyltä ajalta. ROC voidaan laskea joko yksittäiselle asiakkaalle, ryhmälle asiakkaita tai tietylle asiakassegmentille, jos yrityksellä on luotettava käsitys asiakkaan elinkaariarvosta ja sen muutoksista tietyllä aikavälillä sekä asiakkaan tuotosta kyseisellä aikavälillä. ROC-tunnusluku on hyvällä tasolla silloin, kun se ylittää yrityksen pääoman kustannuksen, koska silloin yritys kasvattaa arvoaan. Kun organisaation tavoitteena on jatkuva kasvu,

pitäisi organisaation pystyä varmistamaan, että jokaisella myynnillä, palvelulla ja markkinointitoimella on pääomankustannuksen ylittävä ROC-luku.

Kun ROC-luku ylittää pääomankustannuksen reilusti, kasvattaa yritys arvoaan niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Kun asiakkaiden arvo on vuoden lopussa selvästi suurempi kuin vuoden alussa, yrityksen kasvu jatkuu myös pitkällä aikavälillä. Jos taas ROC on alle pääomankustannuksen, yritys kerää vain lyhyen aikavälin voittoja nykyisestä asiakaskannastaan asiakkaiden arvon pysyessä lähes samana vuoden lopussa kuin alussa. Jos asiakkaiden arvoa ei pystytä ajan kuluessa kasvattamaan, yrityksen kasvu hiipuu tulevaisuudessa. Jos yrityksen ROC-luku on alle nollan, tarkoittaa se sitä, että yritys tuhoaa arvoaan. Kuluvan vuoden tuotot on voitu saada kasaan raapimalla tuloja tulevaisuuden kassavirroista esimerkiksi suurien alennusten muodossa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 387- 388) Kuvassa 9 kerrotaan esimerkki asiakkuuden tuottoasteen laskemisesta.

Esimerkki asiakkuuden tuottoasteen kehityksestä					
	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5
Asiakaspääoma vuoden alussa	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €	1 000,00 €
Asiakaspääoma vuoden lopussa	1 200,00 €	1 200,00 €	1 020,00 €	950,00 €	900,00 €
Muutos asiakaspääomassa vuoden aikana	200,00 €	200,00 €	20,00 €	- 50,00 €	- 100,00 €
Tuotto vuoden aikana	50,00 €	- 50,00 €	30,00 €	50,00 €	50,00 €
Luotu asiakkuuksien arvo vuoden aikana	250,00 €	150,00 €	50,00 €	- €	- 50,00 €
Asiakkuuden tuottoaste	25 %	15 %	5 %	0 %	-5 %
	Arvon kasvattajat		Arvon kerääjät		Arvon tuhoajat

Kuva 9. Asiakkuuden tuottoasteen esimerkki Peppersiä & Rogersia (2016) mukaillen

Kun organisaatio mittaa asiakkaan elinkaariarvoa, pystyy se hyödyntämään myös asiakkaiden tuottoastetta arvioidessaan strategisten toimien vaikutusta yritykseen niin lyhyellä kuin pitkällä tähtäimellä. Asiakkaan tuottoasteen analyysi vaatii yritykseltä hyvää ymmärrystä asiakkaidensa käyttäytymisestä ja riittävää dataa laskelmien tueksi. Yrityksellä

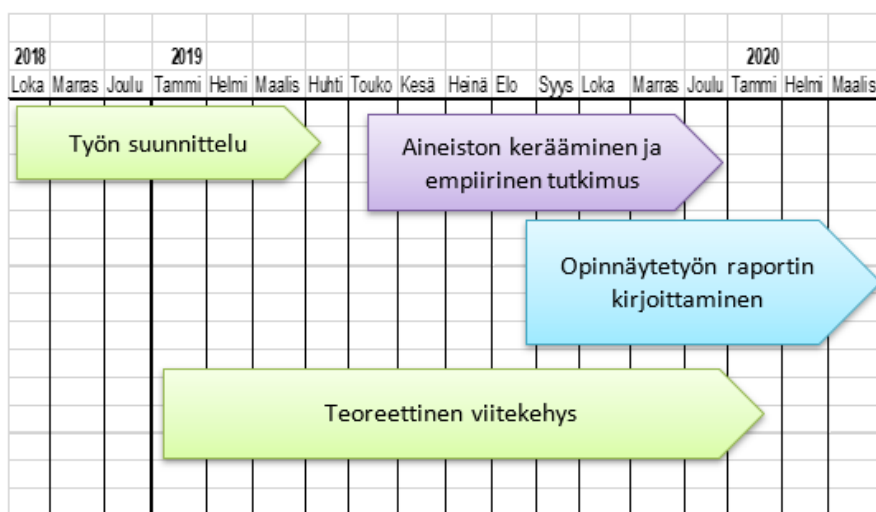
pitää olla hyvä käsitys asiakashankinnasta, asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, asiakaspoistumasta ja näihin vaikuttavista markkinointitoimista sekä kasvuennusteista. ROC malli tarjoaa yritykselle kuvan siitä, miten nykyhetken toimet ja investoinnit asiakaspääomaan vaikuttavat taloudellisesti yrityksen arvoon tulevaisuudessa. (Peppers & Rogers, 2016, s. 389- 390)

ROC-lukua voidaan käyttää hyödyksi niin asiakaspalvelussa kuin myynnissäkin erilaisten raportointityökalujen kautta. Myynnin osalta ROC- voidaan asettaa yhdeksi mittariksi perinteisten myyntilukujen rinnalle, jolloin kannustetaan myyjä huomioimaan ja vaalimaan myös asiakkaan pitkäikäisyyden arvoa lyhyen aikavälin voittojen sijaan. Laatiessa toimivaa mittaristoa asiakkaiden tuottoasteen mittaamiseen, yrityksen tulisi ensin kerätä riittävästi dataa mieluiten useilta vuosilta asiakkaan menneestä käyttäytymisestä, kuten ostohistoriasta, vierailuista nettisivuilla, mitattavista suositteluista, valituksista ja niin edelleen. Yrityksen tulee myös ottaa huomioon asiakkaan tuomat rahalliset tuotot yritykselle sekä asiakassuhteen kesto, eli mallintaa historiatiedon perusteella mahdollisimman tarkasti useamman asiakkaan todelliset elinkaariarvot. Asiakkaan elinkaariarvojen riittävä tuntemus ja kokemus arvoon vaikuttavista elementeistä ja muutoksista, antavat yritykselle hyvän pohjan arvioida asiakkaiden tuottoastetta. (Peppers & Rogers, 2016, s. 392, 401)

4 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja asiakkuuksien arvoon. Työn tarkoituksena oli saada kuvaus kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilanteesta, arvioida ja kuvata nykyiset tunnuslukujen laskentatavat sekä antaa kehitysehdotuksia siitä, miten asiakaskannattavuutta ja tunnuslukujen laskentatapoja voitaisiin tulevaisuudessa parantaa.

Työ alkoi tutkimuskohteesta olemassa olevaan teoretietoon perehtymisellä, jonka perusteella hahmoteltiin runko teemahaastattelua varten. Yrityksessä toteutettujen haastattelujen avulla selvitettiin kohdeyrityksen asiakkuudenhallinnan ja -mittaamisen nykytilaa ja toiveita. Lähtötilanteen selvittämisen jälkeen tunnistettiin tutkimusongelmat ja laadittiin kehittämissuunnitelma. Työssä on piirteitä sekä tapaus- että kehittämistutkimuksesta. Työn empiirisessä osuudessa käytettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, kuten puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluaineiston lisäksi hyödynnettiin kohdeorganisaation sisäisiä raportteja, asiakirjoja, laskelmia ja asiakasdataa. Kuvassa 10 esitellään opinnäytetyön toteutusaikataulu.



Kuva 10. Opinnäytetyön toteutusaikataulu

4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Oikean tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmän valinta on tärkeää, jotta tutkija pystyy vastaamaan asettamiinsa tutkimuskysymyksiin ja saavuttamaan työlle asetut tavoitteet. Tieteelliset tutkimukset voidaan jaotella tyypillisesti joko määrällisiin tai laadullisiin tutkimuksiin. Oikea tutkimusmenetelmä valitaan tutkimuksen tavoitteiden mukaan. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007, s. 124).

Tapaustutkimukset, toimintatutkimukset ja kehittämistutkimukset ovat tutkimusstrategioita, jotka hyödyntävät laadullisia tai määrällisiä tutkimusmetodeja. Tapaustutkimukset ovat syvällisiä tutkimuksia tietystä ilmiöstä, jotka hyödyntävät monia eri tietolähteitä ja määrällisiä tai laadullisia tiedonkeruumenetelmiä. Tapaustutkimuksen tuloksia ei pyritä yleistämään, koska tulokset ovat valideja vain tutkittavan yksittäistapauksen osalta. Kehittämistutkimuksissa pyritään saamaan aikaan muutosta, joka pystytään mittaamaan tai osoittamaan muilla tavoilla. Toimintatutkimus (action research) yhdistelee erilaisia tutkimusmenetelmiä, jonka tarkoituksena on löytää käytännön ongelmaan parannus tai muutos. Toimintatutkimukset etenevät syklisinä prosesseina, ja tarkoituksena on saada aikaan muutos. (Kananen, 2013, s. 23, 28)

Laadullinen tutkimusote pyrkii selittämään ja ymmärtämään tiettyä ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään yleensä avoimia kysymyksiä ja lähdetään liikkeelle käytännön ilmiöstä (induktio). Määrällinen tutkimus taas alkaa olemassa olevasta teoriasta, jota sovelletaan käytäntöön (deduktio). Määrällisessä tutkimuksessa hyödynnetään strukturoituja kysymyksiä, jotka vaativat perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin

teorioihin. Yleensä laaditaan myös hypoteeseja, joiden kautta teoriaa testataan käytännössä ja pyritään yleistämään ilmiötä. Tiedonkeruumenetelmät eroavat laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Määrällinen aineisto koostuu yleensä kysymysten vaihtoehtojen frekvensseistä, eli mitattavista luvuista kun taas laadullinen aineisto sisältää tekstimuotoisia dokumentteja, kuvia ja sanoja. (Kananen, 2013, s.23 - 27)

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen kehittämistyö, jossa nykytilanteen kartoituksen kautta pyritään kehittämään kohdeorganisaation toimintaa. Tutkimusmetodina on tapaustutkimus, joka tarjoaa käytännöllistä tietoa toimeksiantajalle teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta. Tavoitteena on määrittellä, analysoida ja ratkaista kyseiset tapaukset. Yleensä tapaustutkimuksissa tarkastellaan ajankohtaisia elävässä elämässä esiintyviä ilmiöitä, jotka määräytyvät esimerkiksi ajan, paikan tai muun kriteerin mukaan. Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi etenkin silloin, kun pyritään vastaamaan mitä, miten ja miksi kysymyksiin ja aiheesta on saatavilla vähän empiiristä tutkimusta. (Eriksson & Koistinen, 2014, s. 3-5)

4.1.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukset ovat etenkin liiketaloudessa paljon käytettyjä tutkimusmetodeja, ja niitä käytetään tutkittaessa ainutkertaisia ilmiöitä omassa ympäristössään, esimerkiksi tietyn organisaation toimintaa. Huomionarvoista on, että tapaustutkimuksessa tutkimuksen tavoitteet ja kysymykset kytketään vahvasti jo tutkittuun teoriaan, jonka pohjalta johtopäätösten analyysit ja tulkinnat tehdään. Tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällinen ymmärrys tutkittavista tapauksista ja niiden prosesseista. Lopputuloksena voidaan luoda hypoteeseja ja ideoita jatkotutkimuksiin. (Aaltio, 2014). Anttilan (2006, s.286) mukaan tapaustutkimus on hyödyllinen etenkin silloin, kun tarkoituksena on löytää riittävästi taustatietoa esimerkiksi jatkotutkimusta varten.

Kanasen (2013, s. 59-60) mukaan tapaustutkimuksien prosessi alkaa tutkimusongelman määrittämisestä. Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset ja tutkittava tapaus tai tapaukset. Tämän jälkeen valitaan ja suunnitellaan tutkimukseen sopivat tiedonkeruu- ja analyysimenetelmät. Näiden vaiheiden jälkeen alkaa varsinainen tutkimuksen toteutus, jossa kerätään tietoa, tulkitaan ja analysoidaan aineistoa sekä dokumentoidaan tutkimus raportin muodossa.

Tutkija ja tutkittavaorganisaatio ovat tapaustutkimuksessa läheisessä kanssakäymisessä, ja heidän välillään on oltava hyvä luottamussuhde. Erityisen tärkeää tapaustutkimuksessa on tutkittavasta tapauksesta käytettävän kirjallisuuden ja muun teoreettisen viitekehyksen rajaaminen, jotta aineisto

ei muodostu liian laveaksi. Myös tiedonkeruun menetelmät tulee miettiä tutkimusasetantaa vastaaviksi. (Aaltio, 2014). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2010, s. 9) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä ja aineistona voidaan käyttää monenlaista dataa kuten haastatteluja, havainnointia, dokumentteja, raportteja.

Tapaustutkimuksessa oikeiden tutkimuskysymyksiä asettamisella ohjataan tiedonhankintaa ja pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen runko muodostuu tutkimusongelmasta, tutkimustuloksista ja tutkimusvastauksista. Jos tutkimuksesta saadut tulokset pitää myös toteuttaa käytännössä on kyseessä kehittämis- tai toimintatutkimus. (Kananen, 2013, s.62) Tapaustutkimuksessa tutkija pysyy ulkopuolisena havainnoijana ja tarkoituksena on saada syvälinen, kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta asiasta, ei niinkään muuttaa tai kehittää ilmiötä (Kananen, 2012, 37).

4.2 Aineiston kerääminen ja käsittely

Osana tätä opinnäytetyötä toteutettiin teemahaastatteluja, jossa aiheeseen liittyviä teemoja oli pyritty tunnistamaan etukäteen ja suunniteltu niihin liittyviä kysymyksiä. Kaikkia kysymyksiä ei kuitenkaan esitetty kaikille haastateltaville samassa laajuudessa. Haastattelut etenivät lähinnä vapaana keskusteluna aiheeseen liittyvistä teemoista. Haastatteluihin valittiin ennalta tarkkaan määritellyt henkilöt, joilla arveltiin olevan tarvittavaa tietoa tutkimuksen aiheena olevista teemoista. Teemahaastatteluihin valittiin kuusi henkilöä, jotka toimivat kaikki johtotason tehtävissä kohdeorganisaatiossa. Teemahaastattelut suoritettiin Microsoftin Teams-sovelluksen kautta pidettyinä virtuaalitapaamisina. Kaikki haastattelut nauhoitettiin hyödyntäen Teams -sovelluksen tallennustoimintoa ja nauhoituksesta kerrottiin osallistujille etukäteen. Haastattelujen teemat jakaantuivat asiakkuudenhallinnan nykytilan analysointiin, asiakkuuksien johtamiseen, asiakkuuksien kehittämiseen, asiakkuuksiin liittyviin tunnuslukuihin sekä tulevaisuuden toiveisiin asiakkuuksiin liittyen. Kukin haastattelu kesti noin tunnin. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2019.

Kaikki haastattelut litterointiin pian haastattelujen jälkeen sanasta sanaan kuuntelemalla haastattelun nauhoituksia pienissä osissa. Litterointi tehtiin haastattelun teemoja mukailleen mahdollisimman kattavasti. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 44 sivua. Kun kaikki haastattelut oli pidetty ja kirjoitettu auki, luin tekstimuodossa olevan aineiston moneen kertaan läpi etsien yhteisiä tutkimukseen liittyviä teemoja ja yhtymäkohtia teoreettiseen viitekehykseen. Löydetyt yhteydet pyrittiin järjestelemään teemoittelun ja tyypittelyn kautta. Kun teemat oli tunnistettu, pyrittiin aineistosta yhdistelemään tekstiä isommiksi kokonaisuuksiksi kyseisten teemojen alle.

Samoja teemoja pystyttiin tunnistamaan kaikista haastatteluista, vaikka ne esiintyivät eri tavoilla ja eri laajuuksissa vastaajan mukaan.

4.3 Sisällönanalyysimenetelmät

Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytetty analyysimenetelmä, joka kuvaa ilmiötä sanallisessa ja selkeässä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullinen analyysi voidaan tehdä joko induktioon perustuen lähtien liikkeelle käytännön yksittäisestä ilmiöstä (empiria), jonka aineistoa tutkimalla pyritään tekemään yleistyksiä tai kehittämään teorioita, tai deduktiivisen tutkimusotteen kautta, joka pyrkii olemassa olevan teorian pohjalta selittämään tutkittavaa tapausta. Teoriatietoa sovelletaan käytäntöön muun muassa hypoteeseja käyttämällä. (Kananen, 2013, s. 49 - 51). Teorialähteinen analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, jonka mukaan tutkimuksen käsitteet määritellään, eli olemassa oleva teoriatieto ohjaa aineiston käsittelyä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on määritetty ennalta ja tutkimuksessa on hyödynnetty aiheesta olevaa teoriatietoa, joten tämä tutkimus hyödyntää deduktiivista päättelyä. Tutkimus sisältää kuitenkin myös induktiivisen puolen aineistoanalyysin kautta. Olemassa olevaa teoriatietoa pyrittiin käyttämään aineistosta nousseiden omien havaintojeni ja tulkittojen syventämiseen sekä analyysin tukena. Tutkimusprosessin aikana pyrin käsitteellistämään aineistossa havaittuja eroja ja yhteneväisyyksiä teemoittamalla ja tyypittelemällä sekä analyysivaiheen pelkistämällä.

5 NYKYTILANTEEN KUVAUS

Yritys X:ssä asiakkuuksista vastaavat suurimmalta osin myynti- ja customer succes-organisaatiot. Yrityksen customer success-organisaatio on perustettu vuonna 2018 varmistamaan strategian mukaisen asiakaskokemuksen ja sen, että asiakkaat kokevat saavansa tekemästään investoinnista mahdollisimman suuren hyödyn liiketoimintaansa. Customer succes- toiminnan tarkoituksena on varmistaa asiakkaan onnistuminen omassa liiketoiminnassaan paremmin hyödyntämällä Yritys X:n tuotteita. Customer succes-organisaation toiminnalla uskotaan olevan merkittävä vaikutus asiakastyytyväisyyteen, joka johtaa siihen, että asiakas pysyy mahdollisimman pitkään tyytyväisenä, maksavana asiakkaana, tuottaen jatkuvaa vuosilaskutusta yritykselle. Yritys X:n nykyisessä SaaS-liiketoimintamallissa on erityisen tärkeää huolehtia nykyisten asiakkaiden tyytyväisyydestä, koska yhä suurempi osuus yrityksen liikevaihdosta saadaan nykyisten asiakkuuksien kasvattamisesta.

Haastattelujen perusteella Yritys X:ssä on melko hyvä tilanne asiakkuuksienhallinnan suhteen. Kohdeorganisaatiolla on hyvä ymmärrys siitä, että yritys on olemassa asiakkaidensa takia ja yhtiön tuleva kasvu on kiinni siitä, saadaanko asiakkaat pidettyä tyytyväisenä jatkossakin. Yrityksen pitää siis onnistua pitämään niin nykyiset, kuin uudetkin hankitut asiakkaat tyytyväisenä ja tuottaa onnistuneita asiakasprojekteja sekä asiakaskokemuksia. Kehitettävää kohdeyritykseltä on toisaalta asiakkuuksien kannattavuuden tunnistamisessa ja kustannuksien allokoinnissa asiakastasolle.

5.1 Asiakkuudenhallinta ja elinkaari

Asiakkuudenhallinnan osalta vastuunjako myynnin ja customer success-organisaation välillä ei vielä kaikissa tapauksissa ole täysin selvä, koska customer success-organisaatio on verrattain tuore. Lähtökohtaisesti myynnillä on kuitenkin suurin vastuu asiakkaasta etenkin elinkaaren alkuvaiheessa, ja niin kauan kuin asiakkuudessa riittää myyntipotentiaalia. Yrityksen jokaiselle asiakkaalle on määritelty vastuumyyjä myynnin puolelta, kun taas customer success-manageri määrätään vain isommille asiakkuuksille. Myynnin tehtävä on käydä aktiivisesti asiakkaiden kanssa keskustelua ja tämä koskee myös nykyisiä asiakkaita. Myynti pyrkii olemaan asiakkaisiin yhteydessä säännöllisesti ja tunnistamaan asiakkaan tarpeita kuuntelemalla lisämyyntimahdollisuuksia. Customer success-organisaatio taas vastaa myynnin jälkeen asiakkuuteen liittyvistä toimista. Yritys X:ssä customer success-organisaation alle kuuluu palvelu- ja projektiliiketoiminta, jotka vastaavat varsinaisten asiakasprojektien toimituksesta, asiakastuki, joka vastaa asiakkaan mahdollisista tukipyynnöistä, sopimusten uusinta, jonka vastuulla on katkolla olevien sopimusten uusiminen sekä varsinainen customer success-tiimi, joka vastaa asiakkaiden onnistumisesta. Jokaisella funktiolla on oma alueensa, josta se on vastuussa asiakasnäkökulmasta.

Haastattelujen perusteella myynti ja customer success-organisaatio pyrkivät tekemään tiivistä yhteistyötä asiakkuuksien suhteen. Mahdolliset epäselvyydet vastuunjaossa pyritään selvittämään tapauskohtaisesti, koska kummankin organisaation resurssien ollessa rajalliset, ei täysin valmiita malleja ole vielä saatu hiottua käytäntöön. Lähtökohtana on kuitenkin se, että myynti vastaa asiakkuuksien myynnistä ja sopimuksista, kun taas customer success-organisaation vastuulla on asiakaspysyvyys ja asiakastytyväisyys.

Asiakkuuden elinkaarta seurataan yrityksessä etenkin myynnin ja customer success-organisaation toimesta. Myynnin näkökulmasta elinkaari alkaa siitä, kun asiakkaan luottamus on voitettu ja mahdollinen prospekti konkretisoituu kauppana. Etenkin isoista asiakkaista monet aloittavat järjestelmän käyttöönoton erilaisten pienempien pilottiprojektien kautta. Alkuvaiheessa onkin tärkeää keskittyä rakentamaan hyvää asiakassuhdetta

ja tukea asiakasta tuotteen käyttämisessä. Alkuvaiheessa asiakkaalle toteutetaan yleensä aina eritasoisia projekteja, joissa Yritys X:n tuote implementoidaan käyttöön ja loppukäyttäjille järjestetään koulutusta. Tämän implementointivaiheen jälkeen alkaa varsinainen omaksumisvaihe, jolloin asiakasyritys alkaa käyttää järjestelmää. Tässä elinkaaren vaiheessa Yritys X haluaa tukea asiakasta siinä, että asiakkaan henkilöstö saadaan mahdollisimman nopeasti käyttämään uutta järjestelmää, jotta asiakas huomaa saavansa arvoa tekemästään investoinnista. Asiakkaan odotusarvot pitää siis täyttää viimeistään omaksumisvaiheessa. Omaksumisvaiheen jälkeen asiakkuutta pyritään yleensä kasvattamaan laajentamalla käyttökohteita ja tukemalla asiakkaan kasvumahdollisuuksia. Tämä vaihe toteutuu yleensä vastuumyyjän johdolla customer success-managerin tukiessa toimintaa.

Kun asiakkuutta ei enää aktiivisesti pyritä laajentamaan, siirtyy asiakkuus ylläpitovaiheeseen, jolloin pyritään huolehtimaan asiakastyytyväisyyden säilymisestä, olemassa olevien sopimusten uusimisesta sekä mahdollisten uusien käyttötapauksien myynnistä. Yrityksen johto toivoo saavansa jatkossa tuotteen telemetriatietojen kautta entistä enemmän dataa siitä, miten asiakas oikeasti käyttää järjestelmää, jotta Yritys X pystyy ajoissa reagoimaan esimerkiksi käytön merkittävään laskuun, mikä on yleensä vahva indikaatio siitä, että asiakas tullaan menettämään. Asiakkuuden loppupäätä, eli asiakaspoistumaa pyritään organisaatiossa vähentämään monilla eri keinoilla. Suurin osa yrityksen asiakkuuksista on vasta asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa, joten yrityksessä ei ole vielä tunnistettu asiakkuuksien keskimääräistä kesto.

Yritys X:ssä asiakkuudenhallinta ja -johtaminen mukailevat elinkaaren vaiheita. Yrityksen avainasiakkuuksiin liittyen pidetään kvartaaleittain ohjausryhmäkeskusteluja, joissa on läsnä työntekijöitä organisaation eri funktioista kuten johdosta, myynnistä, palvelupuolelta, markkinoinnista, taloudesta ja customer succesista. Ohjausryhmien tarkoituksena on suunnitella ja ohjata systemaattisesti asiakkuuden kehittymistä kohdeyrityksessä. Ohjausryhmissä katsotaan läpi asiakkaan sopimustilanne, mahdolliset myyntimahdollisuudet, projektien status, asiakkuussuunnitelman toimenpiteet sekä suunnitellut toimenpiteet seuraavalle kvartaalille. Asiakkuudenjohtamisen tarkoituksena on ohjata asiakkuutta siihen suuntaan, että tuotteen käyttöä saadaan laajennettua ja Yritys X:n roolia kasvatettua asiakasyrityksen toimittajana.

Asiakkuuksien johtamisessa ei käytetä haastattelujen perusteella varsinaisia formaaleja arvoketjumalleja, vaan johtaminen perustuu enemmän yleiseen tietouteen siitä, mihin käyttötarkoituksiin Yritys X:n tuotetta on aiemmin käytetty tietyillä toimialoilla ja tietyn kokoisissa yrityksissä. Asiakkuuksien johtamisessa korostuu etenkin myyjien ammattitaito ja kokemus,

jotta he osaavat tunnistaa asiakkaan tarpeet, tuoda asiakkaalle lisäarvoa ja luoda myös uusia tarpeita kertomalla tuotteen muista käyttömahdollisuuksista.

5.2 Asiakkaisiin liittyvät nykyiset mittarit

Yritys X:ssä ei ole tällä hetkellä suoranaista kyvykkyyttä arvioida kokonaisvaltaisesti asiakkuuksien kannattavuutta. Tämä johtuu pitkälti siitä, että yrityksessä ei seurata kustannuksia asiakastasolla, koska nykyiset järjestelmät ja toimintatavat eivät mahdollista kulujen seurantaan näin tarkalla tasolla. Yrityksen työajanseurantaa ei esimerkiksi tehdä vielä asiakkuuksien tasolla. Tällä hetkellä asiakkuuksista seurataan lähinnä asiakkuuden tuomaa liikevaihtoa ja jatkuvaa vuosilaskutusta. Yritys käyttää koko asiakkuudesta tähän asti saadusta liikevaihdosta nimitystä elinkaariarvo, eli LTV. Tähän lukuun huomioidaan vain asiakkaan tuoma tulovirta, koska yrityksellä ei ole tällä hetkellä vielä mahdollisuutta seurata aiheutuneita kustannuksia asiakaskohtaisella tasolla.

Asiakkaista saatava jatkuva vuosilaskutus (ARR) on koko yrityksen näkökulmasta tärkein toimintaa ohjaava mittari. Yrityksen johto on asettanut jatkuvaan vuosilaskutukseen liittyviä kunnianhimoisia tavoitteita ja näiden kasvutavoitteiden saavuttaminen ohjaa luonnollisesti koko organisaation toimintaa. Jatkuvan vuosilaskutuksen ohella yrityksessä seurataan aktiivisesti myös asiakastytyväisyyttä, koska se indikoi sitä, miten hyvin Yritys X on onnistunut liiketoiminnassaan ja kuinka paljon asiakkaat kokevat saavansa arvoa Yritys X:n tuotteesta. Asiakastytyväisyyttä mitataan Net Promoter Score, eli NPS-mittauksen kautta, jossa mitataan asiakastytyväisyyttä, uskollisuutta ja asiakkaiden suosittelemuutta.

Jatkuvan vuosilaskutuksen ja asiakastytyväisyyden lisäksi asiakaspoistuma, eli churn, on yksi kohdeyrityksen tarkemmin seurattavista tunnusluvuista. Asiakaspoistuman suhdeluku kertoo siitä, kuinka monta prosenttia asiakaskannasta on menetetty vuoden aikana. Yrityksen siirtyessä yhä vahvemmin SaaS-liiketoimintamalliin, on nykyisten asiakkaiden pitäminen erittäin tärkeää, koska uusien asiakkaiden hankkimiseen liittyy suurempia kustannuksia. Tällä hetkellä seurattavia tunnuslukuja hyödynnetään Yritys X:ssä johdon toimesta arvioitaessa yrityksen onnistumista.

5.2.1 Asiakkuuden elinkaariarvo (LTV)

Asiakkuuden elinkaariarvolla tarkoitetaan Yritys X:ssä asiakkaan ajansaatossa tuomaa kokonaislaskutusta yritykselle. Elinkaariarvoon ei huomioida mitään kustannuksia tai kuluja, vaan se on puhtaasti kumulatiivinen laskutusarvo. Lukua on hyödynnetty tähän asti lähinnä yrityksen johdossa

kuvaamaan sitä, miten asiakkaan laskutus on kehittynyt ja löytämään asiakassegmenttejä, joissa elinkaariarvoa on onnistuttu kehittämään nopeammin suhteessa muuhun asiakaskuntaan. Elinkaariarvoa seurataan tietyn ajan jatkumona, esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden aikaikkunassa, jolloin kyseinen arvo kertoo, miten paljon asiakkaasta on saatu liikevaihtoa kyseisellä aikavälillä. Näin laskettua elinkaariarvoa ei kuitenkaan voida pitää keskiarvona tai oletuksena siitä, miten asiakkaasta saatava liikevaihto kehittyy tulevaisuudessa, koska suurin osa asiakkaista on vasta elinkaarensa alkuvaiheessa, jolloin myös asiakkuuden ja sitä myötä laskutuksen, odotetaan kasvavan tulevaisuudessa.

Yritys X:n nykyinen tapa laskea LTV vain liikevaihdon mukaan ei anna kokonaisvaltaista kuvaa asiakkuuksien kannattavuudesta, koska lukuun ei huomioida kuluelementtejä. Asiakkuuden tuoma liikevaihto kertoo toki tärkeää tietoa yritykselle, mutta asiakkuuteen liittyvät kustannukset tulisi myös pystyä paremmin huomioimaan, jotta asiakkuuksien kannattavuudesta saadaan todellinen käsitys.

5.2.2 Asiakashankintahinta (CAC) ja LTV/CAC suhde

Asiakashankintahintaan (CAC) on Yritys X:ssä alettu viime aikoina kiinnittää enemmän huomiota, koska asiakashankintahinnan suhde elinkaariarvoon kertoo etenkin SaaS-yrityksessä skaalautuvuudesta. Asiakashankintahinta lasketaan tällä hetkellä Yritys X:ssä niin, että yritys laskee yhteen tietyllä aikavälillä syntyneet kaikki myynnin ja markkinoinnin kulut ja tämä luku jaetaan vastaavalla ajanjaksolla saadun uuden jatkuvan vuosilaskutuksen määrällä. Vuosilaskutuksessa huomioidaan vain uusi laskutus, eli nykyisten asiakkaiden tuoma laskutus jätetään luvun ulkopuolelle. Kyseinen laskentatapa antaa siis CAC suhdeluvun, ei varsinaista valuuttapohjaista asiakashankintahintaa.

Kohdeyritys on tehnyt jonkin verran LTV/CAC vertailua, vaikka tämä tunnusluku ei ole mukana yrityksen virallisissa johtoryhmälle toimitettavissa tunnusluvuissa. Yritys X toteuttaa elinkaariarvon ja asiakashankintahinnan vertailun tällä hetkellä laskemalla yhteen asiakkaiden jatkuvan vuosilaskutuksen tietyllä aikavälillä ja jakamalla sen samalla aikavälillä syntyneillä myynnin- ja markkinoinnin kustannuksilla. Käytännössä nykyinen vertailu ei ole puhdasta LTV/CAC vertailua, koska jakajana käytetään haastatteluiden perusteella pelkkiä myynnin ja markkinoinnin kustannuksia, eikä varsinaista asiakashankintahintaa.

Yritys X käyttää yllä kuvatuista laskelmista saatua arvoa seuratessaan jatkuvan vuosilaskutuksen trendiä, eli onko yritys tehokkaampi uuden vuosilaskutuksen hankkimisessa, vai onko trendi kenties laskeva. Luku indikoi siitä, miten tehokkaasti Yritys X:n markkinointi ja myynti onnistuvat

hankkimaan uutta jatkuvaa vuosilaskutusta, joka on keskeisimpiä SaaS-yhtiön tunnuslukuja. Yhtiön erillinen SaaS-siirtymää varten perustettu työryhmä seuraa LTV - CAC suhdelukua osana muita SaaS-toiminnan tunnuslukuja, kuten asiakaspoistumaa ja SaaS-liikevaihdon määrää. Kuvassa 11 esitellään Yritys X:n tunnuslukujen tämänhetkiset laskentatavat.

Nykyiset tunnuslukujen laskentatavat		
Yritys X:	Asiakkaan kokonaislaskutus tietyllä ajalla	= LTV
Yritys X:	$\frac{\text{Myynnin ja markkinoinnin kulut (€)}}{\text{Uusi jatkuva vuosilaskutus (€)}}$	= CAC
Yritys X:	$\frac{\text{Asiakkaiden kokonaislaskutus tietyllä ajalla}}{\text{Myynnin ja markkinoinnin kulut (€)}}$	= LTV/CAC ratio

Kuva 11. Yritys X:n nykyiset laskentatavat

Yritys X:n sisäisten materiaalien mukaan LTV: CAC suhdeluku on ollut 2019 vuonna tasolla 2 - 2,3 ja tavoitteena on ollut saada luku lähemmäksi yhtä. Yritys X:n talousjohton mukaan yritys on skaalautuvassa mallissa, kun asiakashankinnan suhdeluku on lähellä yhtä, eli jatkuvaa vuosilaskutusta tehdään yhtä paljon kuin keskimääräiset myynnin- ja markkinoinninkulut ovat.

5.2.3 Asiakaspoistuma

Yksi SaaS-yhtiön toiminnan onnistumista hyvin kuvaava tunnusluku on asiakaspoistuma. Yritys X:ssä asiakaspoistumaa pyritään torjumaan proaktiivisella otteella. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaisiin ollaan aktiivisesti yhteydessä ja asiakastyytyväisyyden säilyminen korkealla tasolla pyritään varmistamaan. Yksi tärkeä elementti asiakaspoistuman torjumisessa on varmistaa, että asiakas kokee saavansa arvoa Yritys X:n järjestelmän käyttämisestä. Etenkin Yritys X:n myynti- ja customer success-organisaatio pyrkivät olemaan hyvin perillä asiakkuuksien tilanteesta ja reagoimaan heti, jos asiakas ilmaisee tyytymättömyytensä tai käytön huomataan vähenevän.

Yritys X:n johto on asettanut tavoitteeksi, että asiakaspoistuman pitäisi olla alle 10% tasolla. Asiakaspoistumaa ei kuitenkaan seurata tällä hetkellä kovinkaan laajasti myynnin mittareissa tai tavoitteissa, vaan asiakaspoistuma on ainoastaan customer success-organisaation tavoitteissa. Customer Success-organisaatiossa seurataan asiakaspoistuman lisäksi myös nykyisten asiakkaiden liikevaihdon kehittymistä, joka kertoo, miten hyvin liikevaihtoa onnistuttiin kokonaisuudessaan kasvattamaan, vaikka osa asiakkaista menetettiin. Yritys X:n johto on asettanut nykyisten asiakkuuksien

liikevaihdon tavoitteeksi maltillisen luvun 105%, jolla halutaan varmistaa se, että nykyisten asiakkuuksien vuosilaskutus on nousujohteinen.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Tekemissäni haastatteluissa nousi vahvasti ilmi se asia, että Yritys X:n tulisi jatkossa keskittyä vielä enemmän nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen, asiakastytyvyyden parantamiseen ja asiakaspoistuman pienentämiseen parantaakseen kannattavuutta. SaaS-liiketoimintamalli vaatii myös panostuksia asiakashankintahinnan saamiseen tehokkaammalle tasolle. Yrityksessä olisi myös hyvä kirkastaa ajatusta siitä, kenen vastuulla asiakaisiin liittyvien tunnuslukujen seuranta todella on, ja millaisia toimenpiteitä mittaustiedot aiheuttavat yrityksessä. Yrityksen kasvaessa kaikkia asiakkaita ei voida enää myöskään kohdella samalla tavalla, vaan yrityksen tulisi tunnistaa strategisesti tärkeimmät ja kannattavimmat asiakkuutensa. Johto haluaisi saada tarkempaa dataa myös siitä, miten asiakkaat oikeasti käyttävät yrityksen palveluita ja kuinka nopeasti asiakas saa arvoa ostmastaan järjestelmästä. Yritys X:n toimitusjohtajan mukaan yhtiöllä onkin jo käynnissä tuotekehityshankkeita, joiden tarkoituksena on saada telemetriatietoa tuotteeseen.

Yritys X:ssä haluttaisiin löytää keino, jolla voidaan muodostaa riittävän hyvä kuva asiakkuuksista ja niiden arvoon vaikuttavista tekijöistä koko elinkaaren ajan. Suurin osa kohdeyrityksen asiakkaista on hankittu vasta muutamana edeltävän vuoden aikana, joten asiakkaat ovat vasta elinkaarensa alussa ja kannattavuus on matalammalla tasolla. Isojen asiakkuuksien arvo realisoituu yleensä vasta myöhemmin vuosia kestävä jatkuvan laskutuksen myötä, kun panostukset asiakkuuden hankkimiseen ja mahdollisiin toimitusprojekteihin on saatu katettua. SaaS-liiketoimintamallissa asiakkuuden jatkaminen ei sinällään suoraan aiheuta lisäkustannuksia yritykselle, joten kun asiakkuus saadaan siihen pisteeseen, että suurimmat kuluerät eli, asiakashankintahinta ja mahdolliset toimitusprojektien kulut on katettu, tuottaa asiakas jatkuvaa katetta yritykselle. Tässä työssä on teoreettisen viitekehyksen avulla pyritty määrittelemään elementit, joista asiakaskannattavuus muodostuu ja miten asiakaskannattavuutta voidaan mitata. Yritys X voi hyödyntää työssä esiin nostettuja asioita toimintansa kehittämisessä. Seuraavissa kappaleissa esitellään tarkemmin kehitysehdotuksia asiakaskannattavuuden mittaamiseen liittyen.

6.1 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Yritys X:n asiakkailla on erittäin yksilöllisiä käyttöratkaisuja, joten valmis asiakkuudenjohtamismalli ei välttämättä soveltuisi kovin hyvin yrityksen

tarpeisiin. Yritys X voisi kuitenkin hyödyntää tässä työssä esitellyn asiakkuudenhallintamallin elementtejä ja yhtenäistää käytäntöjä organisaatiossa. Kohdeorganisaatioissa voitaisiin soveltaa tarkemmin esimerkiksi tässä työssä aiemmin kuvatun Peppersin & Rogersin (2016) IDIC-mallia, jolla pyritään tunnistamaan organisaation kannattavimmat asiakkaat ja suuntaamaan resursseja heihin.

Yritys X:ssä on jo elementtejä IDIC-mallin ensimmäisestä portaasta (Identify), jolla tunnistetaan asiakkaiden tarpeet ja rakennetaan ymmärrystä heidän kokonaistilanteestaan sekä kolmannesta portaasta (Interact), jossa ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Myynti ja customer success-organisaatio käyttävät paljon resursseja siihen, että he todella ymmärtäisivät asiakkaan todelliset tarpeet ja miten luoda heille lisäarvoa. He ovat myös aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa luodakseen toimivan asiakassuhteen. Sen sijaan Yritys X:ssä on vielä haasteita IDIC-mallin toisen (Differentiate) ja neljännen (Customize) portaan kanssa.

Yritys X:ssä kaikkia asiakkaita kohdellaan tällä hetkellä lähes samalla tavalla lukuun ottamatta muutamia isoimmista asiakkaista. Kun yritys saa paremman ymmärryksen eri asiakkuuksien kannattavuudesta, voidaan yrityksessä kustomoida viestintää ja tarjontaa kannattavimpien asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakkuudenhallinnan tehostamisella voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka nostavat asiakaskannattavuutta. Tällaisia toimia ovat esimerkiksi asiakassuhteen elinkaaren pidentäminen panostamalla asiakassuhteen hoitamiseen ja asiakkaan tyytyväisyyteen. Toisaalta pienempien asiakkaiden kohdalla voidaan myös lisätä automaatiota, jolloin resursseja voidaan säästää isompien asiakkuuksien palvelemiseen.

6.2 Asiakkuuksien kannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Kirjallisuuden pohjalta voidaan todeta, että asiakkuuden arvo koostuu asiakkuuden nykyhetken tuotoista ja tulevaisuudessa saatavista potentiaalisista tuotoista. Siihen, miten kannattavaksi asiakkuudet muodostuvat vaikuttaa muun muassa asiakkuuden kesto, asiakashankintahinta, tuotekannattavuus, asiakkaaseen liittyvät kustannukset sekä tulevaisuuden kehityspotentiaali. Etenkin SaaS-liiketoimintamallissa kannattavuutta voidaan parantaa kehittämällä asiakkaiden sitoutumista ja pidentämällä asiakassuhteen kestoja, eli toisin sanoen pienentämällä asiakaspoistumaa. Kannattavuutta voidaan parantaa myös pienentämällä asiakkaaseen liittyviä kustannuksia tai myymällä lisää palveluita tai tuotteita samalle asiakkaalle. (Peppers & Rogers, 2016, s.147, s. 379; Hellman & Värilä, 2009, s.79,120; Buttle & Maklan, 2015, s. 36-37)

Asiakaspoistuman pienentämiseen on Yritys X:ssä alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota ja yrityksessä on nykyään myös Customer Success -

yksikkö, jonka tarkoituksena on vastata asiakkaiden tyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyys on kuitenkin asia, jonka pitäisi olla koko talon yhteinen tavoite. Jokainen työntekijä aina asiakastuesta, myynnistä ja markkinoinnista talouteen ja tilauskäsittelyyn asti pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan asiakaskokemukseen ja näin ollen myös asiakastyytyväisyyteen. "Book of Business" eli nykyinen asiakaspääoma ja sen säilyttäminen olisi hyvä saada edes jollain tavalla jokaisen työntekijän tavoitteisiin. Näin asiakaspoistuman torjuminen ei olisi vain customer success-organisaation vastuulla, vaan onnistuminen asiakkaiden säilyttämisessä näkyisi jokaisen työntekijän mittareissa.

Myynnin tavoitteissa pitäisi arvostaa vahvemmin myös asiakkaiden pitämistä ja lisämyyntiä nykyisille asiakkaille, jotta myyjillä olisi motivaatiota kehittää myös nykyisiä asiakkuuksia. Tällä hetkellä suurin osa Yritys X:n myynnin kannustimista on rakennettu uuden vuosilaskutuksen hankkimiseen, joten myyjät luonnollisesti keskittyvät siihen, mistä heille maksetaan parhaiten. Nykyisten asiakkaiden säilyttämisen ollessa ensiarvoisen tärkeää SaaS-yritykselle, pitäisi nykyisten asiakkuuksien säilyttämisen ja kasvattamisen näkyä niin myyjien, kuin koko organisaationkin tavoitteissa ainakin jollain tasolla. Tulevaisuudessa myynnille kannattaisi asettaa enemmän tavoitteita nykyisiin asiakkaisiin liittyen ja harkita esimerkiksi joitain yhteisiä tavoitteita palveluliiketoiminnan kanssa, joilla varmistetaan nykyisten asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä. Esimerkiksi asiakkaiden tuotoaste (ROC) voisi olla yhtenä tunnuslukuna myynnin tavoitteissa.

Tässä työssä on esitetty monia elementtejä asiakaskannattavuuteen liittyen ja erilaisia laskentatapoja. Osa laskentamalleista sisältää monimutkaisia elementtejä, kuten painotettua pääoman arvoa tai tarkkaa tietämystä kaikista asiakkaaseen kohdistuvista kustannuksista. Koska Yritys X on asi-
antuntijapalveluita tarjoava SaaS-yhtiö, jonka liiketoiminta perustuu yhä enenemässä määrin asiakkaista saatavaan jatkuvaan vuosilaskutukseen, on kohdeyrityksessä järkevämpää ainakin alkuvaiheessa keskittyä yksinkertaisempiin asiakaskannattavuuden arviointitapoihin. Esimerkit valituista laskentatavoista esitellään kappaleessa 6.4. ja 6.6.

6.3 Asiakkaisiin liittyvät kustannukset elinkaaren aikana

Asiakashankintahinta kertoo miten paljon uuden asiakkaan hankkiminen maksaa yritykselle. Asiakashankintahinta olisi hyvä laskea esimerkiksi kvartaaleittain, jolloin yritys saa paremman kuvan juuri sen kvartaalin aikana tehtyjen myynti- ja markkinointipanostuksien onnistumisesta. Yritys X on tähän asti tehnyt joitain laskelmia asiakashankintahinnasta, jolloin tietyn ajanjakson myynti- ja markkinointikustannuksien jakajana on käytetty uusien asiakkaiden lukumäärän sijaan kyseisellä ajanjaksolla saatua, uutta vuosilaskutusta. Yritys X:ssä ei teorian valossa ole siis tehty puhdasta

asiakashankintahinnanlaskentaa, koska yrityksen nykyinen laskentatapa antaa asiakashankintahinnan (€) sijaan tulokseksi suhdeluvun. Yritys X:n liiketoimintamallissa asiakkaiden tuoma jatkuva laskutus vaihtelee suuresti asiakkaan koon mukaan, koska laskutus perustuu käyttäjämääriin. Lisäksi Yritys X:n asiakaskunta on tällä hetkellä hyvin epäyhtenäinen. Näiden faktojen valossa on asiakashankintahintaa luultavasti järkevämpi arvioida kohdeorganisaatiossa saatujen eurojen, kuin hankittujen asiakkaiden lukumäärän perusteella. Yrityksen nykyistä asiakashankintasuhdeluvun laskentatapaa voidaan siis pitää ainakin yrityksen tämänhetkiseen liiketoimintamalliin sopivana.

Yritys X:ssä on vielä kehitettävää siinä, miten kaikki asiakkuuksiin liittyvät kustannukset saataisiin eriteltyä. Koska asiakkuuksiin liittyvät suurimmat kuluerät liittyvät yleensä toimitusprojektien lisäksi varsinaiseen asiakashankintaan, voitaisiin yrityksessä pohtia sitä, voisivatko myös myyjät eritellä työtuntinsa eri asiakkuuksiin käytetyn ajan perusteella. Tällä hetkellä myyjän tunnit kirjataan pelkästään kustannuspaikkatasolla. Nykyinen työajanseurantajärjestelmä mahdollistaa kuitenkin myös tarkemman erittelyn. Myyjät voivat kuitenkin kokea päivätasolla tuntien erittelyn eri projekteille turhan raskaaksi ja aikaa vieväksi. Vaihtoehtona päivittäiselle seurannalle voisi olla kuukausitason erittely, jossa myyjä arvioi eri asiakkuuksiin käyttämänsä työajan jakautumisen esimerkiksi prosentuaalisesti.

Asiakkaille tehdyt toimitusprojektit muodostavat toisen ison asiakkaisiin liittyvän kuluerän asiakashankinnan kulujen lisäksi. Projekteihin liittyviä kustannuksia ja projektien kannattavuutta pitäisi pystyä seuraamaan mahdollisimman tarkasti, jotta yrityksellä on käsitys siitä, minkälaisia kustannuksia juuri tiettyyn asiakkuuteen liittyy. Vaikka Yritys X:ssä ei pystytä tällä hetkellä kohdistamaan kaikkia kuluja suoraan yksittäisille asiakkaille, on projektien kannattavuuden seurantaan kiinnitetty kuitenkin huomiota. Toimitusorganisaatiossa konsultit kirjaavat työaikaansa erikseen tehdyille asiakasprojekteille ja lisäksi projekteihin liittyviä kustannuksia, kuten matkustuskuluja kohdistetaan matkalaskujärjestelmästä projektinumerolle. Näin ollen toimitusprojektien osalta pystytään hyvin kohdistamaan syntyneitä kustannuksia asiakkuudelle. Yrityksellä pitää olla hyvä käsitys erilaisiin toimitusprojekteihin liittyvistä työmääristä ja kustannuksista, jotta projektit hinnoitellaan oikein. Toimitusprojekteissa noudatettua kustannuksien kohdistamista asiakasprojekteille voitaisiin Yritys X:ssä ottaa laajemminkin käyttöön muillekin yksiköille, jolloin saataisiin mahdollisimman hyvä kuva asiakkaan palvelemiseen menneistä kustannuksista.

Kolmas asiakkuuksiin liittyvä kustannusulottuvuus ovat mahdolliset ylläpitokustannukset, joita aiheutuu esimerkiksi pilvipalveluiden kustannuksista sekä osuus kiinteistä kustannuksista, kuten asiakaspalvelusta tai laskutuksesta. Kun nämä kolme asiakkuuksiin liittyvää kuluerää, eli

asiakashankinta, asiakkaalle tehtyjen toimitusprojektien kustannukset ja osuus kiinteistä kustannuksista lasketaan yhteen ja saatua lukua verrataan asiakkaan tuomaan vuosilaskutukseen, voidaan selvittää missä vaiheessa elinkaarta asiakas alkaa tuottamaan yritykselle katetta. Kun yritys tämän lisäksi seuraa aktiivisesti asiakastytyvyyden kehitystä, indikoi se voimakkaasti siitä, miten kauan asiakas tulee jatkamaan maksavana asiakkaana. Kappaleessa 6.6. kuvattua takaisinmaksuajan tunnuslukua voitaisiin kohdeyrityksessä hyödyntää asiakkaiden elinkaarenvaiheiden mallintamisessa.

6.4 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Kirjallisuudessa esitetään yhdeksi keinoksi asiakaskannattavuuden parantamiseksi hankkia kannattavampia asiakkaita. Mietittäessä sitä, minkälaisen asiakkaiden hankintaan Yritys X:n kannattaisi keskittyä, olisi järkevää arvioida laajemmin nykyisiin asiakassegmentteihin tehtyjen projektien keskimääräistä kannattavuutta ja kustannuksia suhteessa asiakkaasta saatavaan vuosilaskutukseen. Näin yritys saisi tarkempaa dataa siitä, minkälaiset asiakassegmentit ovat ainakin keskimääräisesti parempikatteisia kuin toiset.

Asiakaskannattavuutta voitaisiin kohdeyrityksessä lähteä selvittämään esimerkiksi kappaleessa 3 kuvatun Hellmanin & Värilän tuloslaskelmamuodossa tehtävää asiakaskatetta mukailen. Ensin listataan yksittäisen asiakkaan ostot, eli asiakkaasta saatu liikevaihto esimerkiksi 12kk ajanjaksolta. Tästä luvusta vähennetään saman ajanjakson asiakaskohtaiset COGS (Cost of Goods Sold) kustannukset. Tämä luku saadaan jakamalla COGS kyseisellä ajanjaksolla olleiden asiakkaiden lukumäärällä. COGS kuluihin lasketaan SaaS Capitalin perustaja Todd Gradnerin (2017) mukaan SaaS-yhtiöissä yleensä mahdolliset verkonylläpito-kustannukset (hosting), tuoteympäristön ylläpitoon liittyvät henkilökustannukset, asiakastuen henkilöstökustannukset, kolmannen tahon ohjelmisto- tai datakustannukset ja muut mahdolliset toimitukseen liittyvät kustannukset sisältäen erikseen eriteltynä "professional services" kustannukset. Näin saadusta luvusta (= asiakastase 1) vähennetään seuraavaksi asiakashankintakustannukset sekä mahdolliset asiakassuhteen kehittämisen, kuten customer success-toiminnan, kustannukset (=asiakaskate 2). Lopulta kun saadusta luvusta vähennetään vielä arvio esimerkiksi tilausten käsittelyn tai taloushallinnon tekemistä työmääristä asiakkaaseen liittyen saadaan asiakastase 3. Kohdeyritykselle suunniteltu Hellmania ja Värilää mukaileva laskentataulukko on esitelty kuvassa 12.

Asiakas X	Vuosi 1	Vuosi 2
Asiakkaan tuoma liikevaihto		
- COGS / asiakkaiden lkm		
= Asiakaskate 1		
- CAC		
- customer success kulut / asiakas		
= Asiakaskate 2		
- valituksiin ja tilauksiin liittyvä selvitystyö		
- perintäkustannukset, luottotappiot		
- ylimääräiset alennukset		
= Asiakaskate 3		
- osuus muista kustannuksista		
= Asiakastulos		

Kuva 12. Asiakaskannattavuuden laskentataulukko

Koska Yritys X:llä on vielä sisäisissä järjestelmissä kehitettävää siinä, miten kustannuksia saataisiin tarkemmin eriteltyä asiakastasolla, voi alkuvaiheessa olla järkevää tyytyä vertailemaan asiakaskannattavuutta joko asiakaskate 1 tai asiakaskate 2 tasojen laskelmien kautta. Kyseisiä kustannuksia määritettäessä asiakastasolle, voidaan tyytyä esimerkiksi jakamaan yhden vuoden kustannukset kaikkien asiakkaiden lukumäärällä. Näin saatu luku ei luonnollisestikaan ole kovinkaan tarkka, mutta se antaa edes arviota siitä, millaisen liikevaihdon tuomat asiakkaat ovat kannattavia yritykselle.

Yritys X:ssä olisi saatujen tietojen valossa hyödyllistä suorittaa kokonaisvaltaisempi asiakaskannan kannattavuuden ja asiakaspääoman läpikäynti. Yrityksen arvon voidaan ajatella muodostuvan sen asiakaspääoman arvon mukaisesti. Kun asiakkaiden kannattavuudesta on saatu jonkinlainen arvio, voitaisiin asiakkaita segmentoida vielä tarkemmin kannattavuuden ja kasvupotentiaalın mukaan. Tässä segmentoinnissa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi työssä aiemmin esiteltyä Peppersin & Rogersin asiakkaiden arvomatriisiluokittelua (kts. 2.4.). Kun kannattavimmat ja eniten potentiaalia omaavat asiakassegmentit on saatu selville, voi kohdeyritys kohdentaa esimerkiksi markkinointiaan parhaiksi havaittuihin segmentteihin.

Kappaleessa 3.6. esiteltyä asiakkuuden tuottoastetta voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä arvioitaessa asiakaspääoman arvoa ja sitä, kasvattaako, kerääkö vai tuhoaako yritys asiakaspääomansa arvoa. Asiakkuuden tuottoasteen ROC-luvun laskenta vaatii sitä, että yrityksellä on riittävästi historiadataa esimerkiksi asiakkaidensa käyttäytymisestä, elinkaariarvosta ja asiakassuhteen kestästä. Tuottoasteen analysoimiseksi pitäisi Yritys X:ssä ensin vakiinnuttaa muun muassa elinkaariarvon laskentatavat ja rakentaa

tarvittavat mittarit, joten tuottoasteen laskenta sopisi jatkotutkimusehdotukseksi yhdessä tässä kappaleessa ehdotettujen asiakaskannan kannattavuuden ja kasvupotentiaalin laajemman tarkastelun kanssa. Yrityksen tulisi selkeämmin myös määrittää, minkä tahon vastuulla asiakkuuksien kannattavuuden ja asiakaspääoman seuranta ja kehittäminen on.

6.5 Asiakkaiden maksuvalmiuden seuraaminen

Asiakkaan oma kannattavuus ja taloudellinen tilanne on elementti, jota Yritys X:ssä ei ole tähän asti seurattu lainkaan. Yrityksessä tehdään jopa miljoonien arvoisia sopimuksia, joten asiakkaan maksuvalmius olisi oleellinen asia selvittää niin sopimusta tehdessä, kuin tasaisin väliajoin asiakkuuden elinkaaren kehittyessä. Nykyään Yritys X saa monesti tietoa asiakkaansa mahdollisista maksuvaikeuksista tai jopa konkurssista vasta siinä kohtaa, kun erääntyneitä laskuja aletaan perimään asiakkaalta.

Asiakkaan maksukyvyyn säännöllinen seuranta ainakin avainasiakkaiden osalta pienentäisi mahdollisten luottotappioiden riskiä. Asiakkaan maksukykyä voitaisiin seurata avainasiakkaiden osalta kvartaaleittain pidettävissä ohjausryhmissä ja muiden asiakkaiden osalta esimerkiksi vuosittain. Säännöllisellä seurannalla saataisiin kuvaa siitä, miten asiakkaan maksukyky on kehittynyt seurantajaksolla. Maksuvalmiutta ja luottotietoja tarjoavia toimijoita ovat esimerkiksi Intrum ja Suomen Asiakastieto. Kummallakin on saatavilla yrityksille sopimuspalveluita, joilla luottotietoja voi tarkastaa muutaman euron kappalehinnalla. Käyttämällä muutamia euroja luottotietojen tarkastukseen, voidaan välttyä jopa tuhansien eurojen luottotappioilta. Jos asiakkaan maksukyvyyn havaitaan heikentyneen, voidaan yrityksessä kiinnittää erityistä huomiota esimerkiksi saatavien perintään.

Saatujen tietojen valossa Yritys X:ssä olisi hyvä kartoittaa mahdollisuus luottopäätöksien antamiseen jo ennen sopimuksen tekemistä asiakkaan kanssa. Kohdeorganisaatiossa ei ole tällä hetkellä omaa Credit control-osastoa, joten luottopäätöksien antaminen ja maksuvalmiuden seuraaminen soveltuisi esimerkiksi Sales operations- tai talousorganisaatioiden vastuulle. Maksuvalmiuden osalta olisi mahdollista myös luoda asiakkaille erilaisia luottoluokituksia heidän aiemman maksukäyttäytymisensä ja historiansa perusteella. Näin saatuja tietoja voitaisiin käyttää hyväksi esimerkiksi neuvotellessa maksuehdoista asiakkaan kanssa tai tehdessä poikkeuksia yrityksen tilausten käsittelyn menettelyihin.

Credit control-toiminta on laaja kokonaisuus, jossa tarvitaan myös analyyttisiä taitoja yhdistellessä luottoluokituslaitoksilta saatuja tietoja yrityksen omaan asiakkaan maksudataan. Suositeltavaa olisi, että yrityksen kasvaessa kartoitettaisiin mahdollisuutta palkata erillinen työntekijä hoitamaan maksuvalmiuden arvioimista ja seuraamista säännöllisesti. Yrityksen

talousosastolta voitaisiin esimerkiksi osoittaa yksi resurssi, joka seuraisi asiakkaiden maksuvalmiutta ja tämän lisäksi analysoisi asiakaskannattavuuden kehittymistä systemaattisesti.

6.6 Suositukset asiakaskannattavuuden mittaamistavoista

Tässä tutkimuksessa kerätyn teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluista tehtyjen havaintojen perusteella ehdotan seuraavia mittaamistapoja asiakaskannattavuuden seuraamiseen Yritys X:ssä.

Asiakashankintakustannukset

Yrityksen nykyistä tapaa laskea asiakashankintahinta eurojen sijaan suhdelukuna voidaan pitää nykyiseen liiketoimintamalliin sopivana. Jos Yritys X haluaa kuitenkin tehdä enemmän LTV/CAC vertailua, voi olla perusteltua laskea myös keskimääräinen asiakashankintakustannus euroina, mitä toimialalla yleisesti käytetään. Euromääräinen asiakashankintakustannus voidaan laskea jakamalla myynnin ja markkinoinnin kustannukset tietyllä ajanjaksolla hankittujen uusien asiakkaiden lukumäärällä (kaava (1)).

$$CAC = \frac{\text{Kaikki markkinoinnin kulut} + \text{Kaikki myynnin kulut}}{\text{Uusien asiakkaiden lukumäärä}} \quad (1)$$

Takaisinmaksuaika

SaaS-liiketoimintamallia hyvin kuvaava tunnusluku on takaisinmaksuaika. Takaisinmaksuaika kertoo sen, koska asiakkaat ovat tuottaneet riittävästi liikevaihtoa asiakashankintakustannuksien ja myynnin kulujen (COGS) kattamiseen. Ryan Law (2019) esittää takaisinmaksuajan laskemiseksi menetelmää, joka on esitetty kaavassa (7).

$$\begin{aligned} \text{Takaisinmaksuaika} \\ = \frac{CAC}{ARR \text{ per asiakas (ARPA)} * \text{Gross Margin}(\%)} \end{aligned} \quad (7)$$

Asiakkuudenelinkaariarvo, LTV

Yrityksen nykyinen tapa laskea asiakkuudenelinkaariarvoon mukaan pelkästään asiakkaan tuoma liikevaihto eroaa teoretiedon suosittamasta laskentatavasta. Useiden lähteiden perusteella (mm. Skok, Peppers & Rogers, Colao, Shelley) SaaS-liiketoimintamallissa elinkaariarvoon tulisi laskea asiakkuuksien keskimääräinen kuukausittainen tai vuosittainen liikevaihto,

joka kerrotaan yrityksen gross marginilla ja jaetaan liikevaihdon asiakaspoistumalla (kaava (4)).

$$LTV = \frac{ARPA * Gross\ Margin\ (\%)}{Revenue\ Churn\ Rate} \quad (4)$$

Kyseinen yleinen elinkaariarvon laskentapa ei kuitenkaan toimi, jos yrityksen asiakkaiden elinkaari on hyvin pitkä, tai jos yrityksellä on negatiivinen asiakaspoistuma. Jos Yritys X:ssä halutaan laskea vielä tarkempi LTV määritelmä, voidaan laskelmaan vielä lisätä keskimääräinen pääoman kustannus ja nykyisistä asiakkaista saatu liikevaihdon lisäys (expansion rate). Kaavoissa (5) ja (6) esitellään tarkempi laskentatapa David Skokia (2016) mukaillen:

$$LTV = ARPA * Gross\ Margin\ (\%) * \left(\frac{1}{(1-K)} + \frac{G * K}{(1-K)^2} \right) \quad (5)$$

,jossa G on asiakkuuden kasvuvauhti ja K on määritetty kaavassa (6)

$$K = (1 - Churn) * (1 - Discount\ Rate) \quad (6)$$

Jotta yritys voi laskea yllä kuvatun LTV arvon, tulee yrityksellä olla selvillä asiakkuuksien keskimääräinen vuosilaskutus, gross margin, asiakaspoistuma sekä nykyisten asiakkaiden vuosilaskutuksen kasvuvauhti. Internetistä on löydettävissä valmiita laskupohjia LTV arvon selvittämiseksi. Muun muassa David Skokin sivustolta "Forenterprenuers.com" on löydettävissä valmis laskentataulukko kaavojen kanssa. Yrityksen päätettäväksi jää myös se, haluaako se huomioida asiakkaiden vuosilaskutuksessa vain puhtaasti SaaS-liiketoiminnan tulot (subscriptions), vai otetaanko lukuun mukaan kaikki asiakkaan tuoma liikevaihto (esimerkiksi palvelujen myynti).

Asiakkaan elinkaariarvoa tulisi hyödyntää vertaillessa sitä asiakashankintakustannuksiin. Tällöin organisaatio saa vertailutietoa siitä, miten markkinoinnin- ja myynnin panostukset onnistuvat tuottamaan uusia asiakkaita ja vuosilaskutusta. Tätä vertailua nimitetään LTV:CAC suhdeluksi. LTV:CAC suhdeluvun pitäisi olla valitun asiakashankintahinnan laskutavan mukaan joko vähintään 3:1, jos asiakashankintahinnan laskemisessa jakajana käytetään uusien asiakkaiden lukumäärää, tai alle 1, jos jakajana on käytetty saatua uutta vuosilaskutusta.

Forbesin artikkelissa (Colao, 2012) esiteltiin ohjelmistoyhtiö HubSpotin käyttämä kvartaaleittain päivitettävä taulukko, jolla yhtiö seuraa muun muassa LTV:CAC suhdeluvun kehitystä. Tässä työssä olen laatinut HubSpotin esimerkkiä mukailevan Excel pohjan, joka mahdollistaa Yritys X:n

tapauksessa tunnuslukujen seuraamisen. Seurantataulukko on esitelty kuvassa 13.

Company X	Q1	Q2	Q3	Q4
LTV: CAC				
CAC (€)				
ARR CHURN (%)				
AVG ARR (€)				
Gross margin (%)				
LTV (€)				

Kuva 13. Tunnuslukujen seurantataulukko

Erillisen Excel pohjaisen seurannan sijaan tunnusluvut olisi hyvä ottaa mukaan yrityksen käyttämään Power BI-raportointitietokantaan. Tällöin lukujen päivittäminen ei vaatisi erillisiä toimia, vaan luvut päivittyisivät tietokannassa olevien tietojen mukaan automaattisesti. Tässä työssä on määriteltä erikseen laskentatavat tarvittaville tunnusluvuille. Laskentakaavojen avulla tiedot voidaan rakentaa tietokantaan yrityksen Business Intelligence-tiimin avulla.

Yrityksen tulisi myös määrittää minkä yksikön vastuulla asiakkaisiin liittyvien tunnuslukujen seuranta ja kehittäminen on, sekä millaisia toimenpiteitä mittaustiedon perusteella tehdään. Asiakkaista saatava data antaa varmasti johdolle hyviä työkaluja strategisten toimien suunnitteluun ja kuvaa myös asiakkaisiin liittyvää taloudellista puolta. Tunnuslukujen seurannan tulisi olla systemaattista ja organisoituja, jotta lukuja voidaan käyttää hyväksi liiketoiminnan kehittämisessä.

7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Päättökäsimongelman lisäksi pyrittiin kartoittamaan mitkä asiakaskannattavuuden mittaamisen menetelmät soveltuvat parhaiten kohdeorganisaatioon, miten asiakkuudenhallintaa voitaisiin kehittää sekä ovatko kohdeyrityksen nykyiset asiakashankintahinnan ja elinkaarivon laskentatavat teoretiedon valossa sopivia. Työ sisälsi teoreettisen viitekehyksen, jossa perehdyttiin monipuolisten lähteiden avulla

asiakaskannattavuuteen, asiakkuudenhallintaan, asiakaskannattavuuden kehittämiseen ja erilaisiin asiakkuuksiin liittyviin tunnuslukuihin. Empiirissä osuudessa toteutettiin teemahaastatteluja, jotka tarjosivat arvokasta tietoa kohdeyrityksen nykytilanteesta sekä tulevaisuuden toiveista ja tavoitteista. Työssä löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja esitettiin kehittämissuhteita.

Työssä todettiin, että organisaatioiden olemassaolon perustana on taloudellisen arvon tuottaminen vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin. Asiakslähtöisesti toimiminen pitäisi siis olla määriteltynä yrityksen arvoihin ja strategiaan. Tuottaakseen yhä enemmän arvoa osakkeenomistajille, tulee yrityksellä olla selkeä asiakasstrategia ja hyvä asiakkuudenhallinta. Hyvä asiakkuudenhallinta mahdollistaa sen, että yritys tuntee asiakkaansa tarpeet ja hyödyntää tätä dataa asiakassuhteen kehittämiseksi. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan ole yritykselle samanarvoisia. Yrityksen tulisi ymmärtää mistä tekijöistä asiakaskannattavuus muodostuu ja kyetä mittaamaan asiakkaidensa kannattavuutta. Kun yritys pystyy arvioimaan asiakkuuksien kannattavuutta, voidaan asiakkaita segmentoida erilaisiin ryhmiin niin nykyisen kannattavuuden kuin tulevan potentiaalinkin mukaan. Asiakassegmentoinnin kautta yritys voi asettaa tavoitteita erilaisille asiakkuuksille ja tunnistaa esimerkiksi segmentit, jotka ovat kannattavampia kuin toiset. Koska uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii yleensä suuria panostuksia, on yrityksen järkevää tunnistaa, millaisia asiakkuuksia ylipäänsä kannattaisi hankkia.

Asiakaskannattavuuden voidaan todeta olevan laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat useat eri tekijät. Asiakaskannattavuuden mittaamiseen ei myöskään ole olemassa vain yhtä vakiintunutta tapaa, vaan laskentatapoja ja mittareita on monenlaisia. Jokaisen organisaation on kuitenkin hyvä pyrkiä tunnistamaan oman asiakaskantansa kannattavuutta ja potentiaalia, jotta esimerkiksi markkinointipanostukset voidaan suunnata oikein. Asiakaskannattavuuden vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan toiminnan aiheuttamat kustannukset, tuotekannattavuus, asiakkuuden kesto, asiakkuuden kasvupotentiaali, maksuajat ja asiakkaan toiminnan tuomat positiiviset vaikutukset, esimerkiksi suosittelun muodossa. Etenkin SaaS-liiketoimintamallissa suurin yksittäinen tekijä asiakaskannattavuuden parantamiseksi on asiakaspoistuman pienentäminen. Parantamalla asiakkaiden sitoutumista ja kasvattamalla asiakkuuksia esimerkiksi lisämyynnin kautta, saadaan elinkaariarvoa kehitettyä. Luonnollisesti myös asiakkaaseen liittyvien kustannuksien pienentäminen esimerkiksi tiettyjen palvelujen automatisoinnin kautta voi vaikuttaa positiivisesti asiakaskannattavuuteen.

Yritys voi toisaalta parantaa asiakaskannattavuutta myös hankkimalla kannattavampia asiakkaita. Asiakaskannan kannattavuuden arviointi voi

auttaa yritystä tunnistamaan potentiaalisesti kannattavimmat asiakassegmentit. Asiakashankintakustannuksien pitäisi myös olla linjassa asiakkaasta saadun elinkaariarvon kanssa, jotta yritys ei käytä asiakashankintaan enemmän rahaa kuin asiakkaasta on odotettavissa elinkaaren aikana. Asiakaskannattavuuden mittaamiseen suositeltuja tapoja SaaS-yhtiössä ovat etenkin elinkaariarvon laskeminen, asiakashankintakustannuksien selvittäminen, LTV/CAC vertailu sekä erilaiset asiakkuuden tuloslaskelmat.

Tässä opinnäytetyössä annettiin kohdeyritykselle useampia kehitysehdotuksia. Asiakkuudenhallinnan osalta ehdotettiin esimerkiksi erillisen asiakkuudenhallintamallin käyttöönottoa. Kohdeyrityksellä oli vielä paljon kehitettävää siinä, miten asiakkaisiin liittyviä kustannuksia saataisiin paremmin seurattua. Kehitysehdotuksena ehdotettiin esimerkiksi myyjien työtuntien kirjaamista asiakastasolla sekä projektikohtaisen kannattavuuden tarkempaa seurantaa. Empiirisessä tutkimuksessa tarkasteltiin yrityksen nykyisiä tapoja seurata asiakaskannattavuutta. Asiakaskannattavuuden seurannan todettiin olevan vasta alkutekijöissä, eivätkä yrityksen käyttämät laskentatavat vastanneet täysin teoreettisen viitekehysten löydöksiä. Työn kehitysehdotuksissa esitettiin kohdeyritykselle sopivia laskentatapoja esimerkiksi tarkemman elinkaariarvon laskemiseksi ja asiakastuloslaskennan laa-
timiseen.

Tämän opinnäytetyön voidaan todeta täyttäneen tavoitteet antamalla kohdeorganisaatiolle arvokasta tietoa asiakaskannattavuuden tekijöistä, mittaamistavoista, yrityksen nykytilasta asiakaskannattavuuden suhteen sekä kehitysehdotuksista kannattavuuden parantamiseksi. Tutkijalle työ tarjosi erinomaisen mahdollisuuden tutustua tarkemmin tekijöihin, jotka määrittävät asiakaskannattavuutta ja miten etenkin SaaS-yhtiöissä asiakkaisiin liittyviä tunnuslukuja kannattaisi seurata. Työntekijöiden haastattelujen kautta tutkija sai myös hyvän ymmärryksen asiakkuuksienhallinnasta Yritys X:ssä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on tärkeä vaihe tutkimustyössä. Tutkijan pitäisi pystyä tarkastelemaan kriittisesti omaa työtä, saatuja tutkimustuloksia ja miksi tutkimusta on ylipäänsä tehty. Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy reflektointi ja validiteetti, joiden avulla pyritään todistamaan tutkimuksen oikeellisuus. Validiteetin laadullisen tapaustutkimuksen osalta voidaan ajatella kuvaavan tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Reflektointi taas tarkoittaa sitä, että tutkija arvioi kriittisesti tutkimusvaiheita ja kuvaa aineiston syntymistä sekä analyysimenetelmiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Tämän opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Tutkimuksen aihe ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu, mutta aiheen ajankohtaisuus ja tärkeys kohdeyritykselle motivoi tutkijaa tutustumaan aiheeseen kattavasti eri näkökulmista. Opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelman mukaisesti. Asiakaskannattavuuden mittaaminen on aiheena melko uusi ja painettua kirjallisuutta on rajoitetusti. Aiheesta löytyi kuitenkin paljon tuoreita sähköisiä artikkeleita ja muita julkaisuja, joita hyödynnettiin tutkimuksessa. Empiirisen osuuden teemahaastattelusta saatu aineisto osoittautui riittäväksi ja tarjosi tutkijalle hyvät pohjatiedot asiakkuudenhallinnan ja asiakkuuksien mittaamisen nykytilanteesta.

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee Yritys X:ssä talousosastolla, mutta ei ole suoraan vastuussa asiakkuuksista. Tutkijan oli helppo pysyä objektiivisena, koska tutkittava aihe oli uusi, eikä kohdeorganisaatiolla ollut etukäteen vielä vakiintunutta käytäntöä liittyen asiakkuuksien tunnuslukuihin. Lisäksi se, että haastateltavat ja tutkija eivät työskentele yhtä poikkeusta lukuun ottamatta samassa yksikössä, antaa tutkijalle mahdollisuuden tehdä objektiivisia havaintoja ulkopuolisen silmin. Vaikka tutkija on pyrkinyt toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, on aina olemassa mahdollisuus, että tutkijan omat mielipiteet ovat voineet vaikuttaa jollain tasolla tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen objektiivisuus pyrittiin varmistamaan suunnittelemalla teemahaastattelurunko niin, että haastateltavia ei johdateltu. Tutkija halusi pitää haastattelut avoimina ja vapaamuotoisina. Haastattelutilanteessa pyrittiin kuitenkin minimoimaan tutkijan omat mielipiteet ja keskittymään haastateltujen omiin näkemyksiin ja havaintoihin.

Teemahaastattelu oli toimiva tutkimusmenetelmä, koska haastateltaville voitiin esittää tarkentavia kysymyksiä ja varmistamaan, että tutkija oli ymmärtänyt asiat oikein. Haastateltavat suostuivat haastatteluihin mielellään. Ilmapiiri haastatteluissa oli avoin sekä luotettava ja haastateltavat kertoivat omat näkemyksensä aiheeseen liittyen. Tutkimustulokset luvattiin käsitellä anonymisti, mikä edesauttoi rehellisten vastausten ja mielipiteiden saamista. Tutkijan vastuulla oli se, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein ja oleelliset asiat kerättiin litteroinneista sisällönanalyyysiin.

Vaikka tutkimusotanta oli suhteellisen pieni, olivat haastateltavien vastaukset melko hyvin linjassa keskenään. Tutkimusprosessin vaiheet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman hyvin. Vastaavasti haastatteluiden havainnot dokumentoitiin, tallennettiin ja litteroitiin. Tutkija pyrki säilyttämään objektiivisen otteen koko tutkimuksen ajan, sekä arvioimaan omaa toimintaansa kriittisesti. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, voidaan saatuja tutkimustuloksia arvioida vain kyseessä olevan kohdeyrityksen näkökulmasta. Tutkimustuloksia ei siis voida yleistää. Tutkimuksessa

keskityttiin tutkimusongelmien ratkaisemiseen, eikä tutkimuksen toteutuksessa noussut esiin virheitä. Tutkimusta voidaan esitettyjen seikkojen valossa pitää luotettavana.

7.2 Jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin ensisijaisesti saamaan tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja mitkä mittarit soveltuvat kohdeyrityksen asiakaskannattavuuden mittaamiseen. Tutkimuksessa kuvattiin asiakaskannattavuuden elementit sekä esiteltiin laskentatavat, jotka soveltuisivat asiakkaisiin liittyvien tunnuslukujen seuraamiseen Yritys X:ssä. Kuten kappaleessa 7.1. todettiin, Yritys X:llä on vielä kehitettävää asiakaskannan yleisen kannattavuuden paremmassa tuntemuksessa. Tämän takia yksi jatkotutkimuskohde olisi tehdä laajempi analyysi Yritys X:n nykyisen asiakaskannan kannattavuudesta hyödyntäen tässä työssä esitettyjä kriteerejä ja laskentatapoja. Asiakaskuntaa voitaisiin arvioida esimerkiksi erilaisten asiakassegmenttien kautta hyödyntäen asiakkaista saatavaa dataa laskelmissa.

Toinen mahdollinen jatkotutkimuskohde voisi olla koko henkilöstölle suunnattava kysely asiakkuudenhallintaan liittyen. Koska Yritys X haluaa olla asiakaslähtöinen organisaatio ja tarjota asiakkaille poikkeuksellisen asiakaskokemuksen, tulisi organisaation varmistaa millainen tietämys henkilöstöllä on tällä hetkellä yrityksen asiakkuuksiin liittyen. Yritys X:lle olisi varmasti hyödyllistä tietää kuinka perillä koko henkilöstö on yrityksen asiakkuuksista ja esimerkiksi asiakaskannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus tarjoaisi yritykselle mahdollisuuden saada työntekijöiden käsitys asiasta ja toisaalta hyvän mahdollisuuden kommunikoida asiakkuuksien tärkeys myös koko organisaatiolle.

LÄHTEET

- Aaltio, I. (2014). *Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Metodix, menetelmäartik.* Haettu 29.3.2019 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. *Tee asiakassuhteista tuottavia.* Asiakasläh- töinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum
- Anttila, P. (2006). *Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen.* Akatiimi Oy, Hamina.
- Bergström, S. & Leppänen, A. (2009). *Yrityksen asiakasmarkkinointi.* Hel- sinki: Edita Publishing.
- Bernazzani, S., (2019) The Ultimate Guide to Calculating, Understanding, and Improving CAC in 2019. Blogijulkaisu 22.4.2019. Haettu 31.10.2019 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/service/what-does-cac-stand-for>
- Buttle, F. & Maklan, S. (2015). *Customer relationship management.* 3. uud- istettu painos. New York: Routledge.
- Colao J. (2012). In Defence of The Lifetime Value (LTV) Formula. Forbes. Blogijulkaisu 13.9.2012. Haettu 1.3.2020 osoitteesta [https://www.for- bes.com/sites/jjcolao/2012/09/13/a-dangerous-seduction-revisited-in-de- fense-of-the-lifetime-value-ltv-formula/](https://www.forbes.com/sites/jjcolao/2012/09/13/a-dangerous-seduction-revisited-in-de- fense-of-the-lifetime-value-ltv-formula/)
- Decker, A., (2018). The Ultimate Guide to Customer Acquisition for 2019. Blogijulkaisu. Haettu 31.3.2019 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/ser- vice/customer-acquisition>
- Duncan, K. (2019). Guide to LTV calculation: How to calculate LTV for SAAS Subscription Businesses. Blogijulkaisu 15.8.2019. Haettu 17.8.2019 osoit- teesta <https://www.profitwell.com/blog/how-to-calculate-ltv-for-saas-the-right- way>
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus.* Kuluttaja- tutkimuskeskus.
- Eskola A. & Mäntysaari, A. (2006). *Menestys. Kannattavuuden hallinnan pe- rusteet.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Gardner, T. (2017). What should be included in COGS for my SaaS busi- ness. Blogijulkaisu 9.3.2017. Haettu 9.3.2010 osoitteesta <https://www.saas- capital.com/blog-posts/what-should-be-included-in-cogs-for-my-saas-busi- ness/>
- Hellman, K. (2003). *Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelma, - tase, - virta ja -portfoliot.* Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. (2009). *Arvokas asiakas.* Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hovila, J. (2015). Näin lasket asiakashankintahintasi eli CAC:n. Blogijulkaisu 8.12.2015. Haettu 2.4.2019 osoitteesta <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/nain-lasket-asiakashankintahintasi-eli-cacn>

Jeffery, M. (2010). Data-driven marketing: the 15 metrics everyone in marketing should know. John Wiley & Sons.

Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karnes, KC. (2018) Customer Acquisition Cost: Calculate CAC for Sustainable Growth. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <https://clevertap.com/blog/customer-acquisition-cost/>

Kavis, M. (2014). *Architecting the Cloud: Design Decisions for Cloud Computing Service Models (SaaS, PaaS, and IaaS)*. Hoboken: Wiley.

Kellogg, D. (2013). The customer Acquisition Cost (CAC) Ratio: Another subtle SaaS metric. Blogijulkaisu 1.12.2013. Haettu 1.2.2020 osoitteesta <https://kellblog.com/2013/12/01/the-customer-acquisition-cost-cac-ratio-another-subtle-saas-metric/>

Kotler, P., Keller K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen T. (2009) *Marketing Management*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kotlyar, B. (2018). What is customer acquisition cost and why does it matter? Blogijulkaisu. Haettu 12.6.2019 osoitteesta <https://www.intercom.com/blog/what-is-customer-acquisition-cost/>

Law, R. (2019). How to calculate customer acquisition cost (CAC). Blogijulkaisu 2.9.2019. Haettu 9.3.2020 osoitteesta <https://www.cobloom.com/blog/how-to-calculate-customer-acquisition-cost-for-a-saas-company#>

Luoma, E., Rönkkö, M. & Tyrväinen, P. (2012). Current Software-as-a-Service Business Models: Evidence from Finland. Teoksessa M. Cusumano, B. Iyer & N. Venkatraman (toim.), *Lecture Notes in Business Information Processing, 75 Vol. 114, Proceedings of the Third International Conference on Software Business (ICSOB 2012)*, (s. 181-194). Berlin: Springer.

Murray, B. 2016. *How to calculate customer lifetime value (CLTV)*. Blogijulkaisu 2.6.2016. Haettu 26.2.2020 osoitteesta <https://www.thesaascfo.com/calculate-customer-lifetime-value-cltv/>

Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys. VTT-tutkimusraportti. Haettu 19.12.2019 osoitteesta http://virtual.vtt.fi/virtual/datamining/publications/ltv_raportti.pdf

Mäntyneva, M. (2002). *Kannattava markkinointi*. Helsinki: WSOY

Mäntyneva, M. (2001). *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY

Patel, P. (2015). *Customer Acquisition Cost: The One Metric That Can Determine Your Company's Fate*. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <https://neilpatel.com/blog/customer-acquisition-cost/amp/>

Peppers, D. & Rogers, M. (2016). *Managing Customer Relationships*. A Strategic Framework. 3rd Ed. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.

Peppers, D. & Rodgers, M. (2005). *Return on Customer*. Peppers & Rodgers Group.

Plunkett Analytics (2018). Software (Business and Consumer), Packaged Software and Software as a Service (SaaS) Industry (US) - Analytics, Extensive Financial Benchmarks, Metrics and revenue Forecasts to 2025. *NAIC 511200*, 25.11.2018. Haettu 3.4.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/2157828245/fulltextPDF/47B07BADC8D246B0PQ/1?accountid=27301>

Pulkkinen, V. (2017). Mitä tarkoittaa SaaS?. 14.12.2017. Haettu 27.6.2019 osoitteesta <https://www.inderes.fi/fi/mita-tarkoittaa-saas>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniikka A. (2006). *KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 8.3.2020 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). *Kokeellinen tapaustutkimus. Ikkunoita tutkimusmetodeihin.: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus, Jyväskylä.

SaaSmetrics.co (n.d). 5 Metrics That Every Subscription Business Should Measure. Blogijulkaisu. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://saasmetrics.co/5-metrics-that-every-subscription-business-should-measure/>

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education Uk.

Selden, L. & Colwin, G. M&A Needn't Be a Loser's Game. *Harvard Business Review*. June 1, 2003.

Shelley, E. (2015). The Ultimate Guide to SaaS Customer Lifetime Value (LTV). Blogijulkaisu 16.4.2015. Haettu 2.1.2020 osoitteesta <https://blog.chartmogul.com/the-ultimate-guide-to-saas-customer-lifetime-value-ltv/>

Skok, D. (n.d.) SaaS Metrics 2.0 - Detailed definitions. Blogijulkaisu. Haettu 16.4.2019 osoitteesta <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2-definitions-2/>

Skok, D. (n.d). Startup Killer: The Cost of Customer Acquisition. Blogijulkaisu. Haettu 3.4.2019 osoitteesta <https://www.forentrepreneurs.com/startup-killer/>

Skok, D. (2016). What's your TRUE customer lifetime value (LTV)? - DFC provides the answer. Blogijulkaisu. Haettu 10.3.2020 osoitteesta <https://www.forentrepreneurs.com/ltv/>

Suomala, P., Manninen, O., & Lyly-Yrjänäinen, J. (2011). *Laskentatoimi johtamisen tukena*. Helsinki: Edita, 202, 2018-2020.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Upfalow, S. (2018). *How to Calculate Customer Acquisition Cost (CAC)*. Haettu 1.4.2019 osoitteesta <https://blog.taboola.com/calculate-customer-acquisition-cost/>

Verton, D. (2001). *Churn*. Computerworld, 35(6), p. 50

Witzel, M. (2005). MANAGING CUSTOMERS AS INVESTMENTS: THE STRATEGIC VALUE OF CUSTOMERS IN THE LONG RUN. *Corporate Finance Review*, 10(3), 43.

Teemahaastatteluiden runko

1. Mikä on Customer Success-organisaation tarkoitus ja tavoitteet?
2. Asiakkuuksien hallinnan nykytilanne organisaatiossa
 - a. Miten asiakkuuksia hallitaan tällä hetkellä?
 - b. Minkälaisia järjestelmiä, tapoja ja strategioita käytetään?
 - c. Miten asiakkaisiin rakennetaan suhdetta?
 - d. Millaista dataa asiakkaista kerätään ja miten sitä hyödynnetään?
3. Asiakkuuksien johtaminen
 - a. Onko organisaatiossa suunnitelma/strategia asiakkuuksien johtamiseen ja miten se ilmenee käytännössä?
 - b. Millä perusteella asiakkaita segmentoidaan?
 - c. Onko organisaatio tunnistanut avainasiakkaansa ja millaisia asiakkaita halutaan jatkossa hankkia? Onko asiakaspohjaa ja sen arvoa arvioitu?
 - d. Seurataanko asiakkuuden elinkaarta ja sen vaihetta?
 - e. Asetetaanko asiakkuuksille tavoitteita tai mittareita?
4. Asiakkuuksien kehittäminen
 - a. Onko organisaatiossa käytössä suunnitelma asiakkuuksien kehittämiseen?
 - b. Hyödynnetäänkö jotain asiakashallinnanmalleja, joiden tavoitteena on esimerkiksi asiakaskannattavuuden parantaminen?
 - c. Seurataanko organisaatiossa taloudelliseen asiakasnäkemykseen liittyviä tunnuslukuja? Onko käytössä asiakkuuksiin liittyviä mittareita?
5. Miten asiakkuuksien hallintaa voitaisiin edelleen kehittää tulevaisuudessa?
6. Mitä asiakkuuksiin liittyviä taloudellisia tunnuslukuja mitataan ja seurataan tällä hetkellä?
7. Seurataanko organisaatiossa asiakashankintahintaa (CAC) ja miten luku laskeaan?
8. Seurataanko organisaatiossa asiakkuuden elinkaarenarvoa (CLTV, CLV, LTV) ja miten luku lasketaan?
9. Seurataanko yrityksessä muita asiakkaisiin liittyviä tunnuslukuja?
10. Tehdäänkö organisaatiossa asiakasstrategioita ja segmentointia asiakkuuksien arvon perusteella?
11. Asettaako johto tavoitteita liittyen asiakaskannattavuuteen, asiakkuuksien arvoon tai asiakaspääoman kehitykseen liittyen?
12. Tulevaisuuden näkymät ja toiveet?