



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TALOUSINFORMAATION KÄYTTÖ ASIAKKUUKSIIN LIITTYVÄSSÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA

Case: AsiakkuusAvain™

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
YAMK
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Matti Juhonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

JUHONEN, MATTI

Talousinformaation käyttö asiakkuuksiin
liittyvässä päätöksenteossa.
AsiakkuusAvain™ -palvelutuotteen kehittäminen.

Ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 86 sivua, 17 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke käsittelee asiakkuuksien hallintaan liittyviä tekijöitä taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten talousinformaatiota voidaan käyttää asiakkuuksien hallintaan liittyvässä päätöksenteossa. Ensisijaisesti pyritään selvittämään, miten yritys voi tunnistaa asiakkuuksista ne, jotka tulevaisuudessa arvioidaan yrityksen taloudellisen toiminnan kannalta eniten liiketoimintaa hyödyttäväiksi.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostetaan kahdesta eri teemasta. Tietojohtamista ja analyttisiä menetelmiä käsitellään edellytyksenä muodostettaville prosesseille, joiden avulla päätöksentekoon liittyvää informaatiota voidaan luotetavasti tuottaa. Toisessa teoriaosassa käsitellään laskentatoimen, asiakkuuksien hallinnan ja nämä yhteen liittävää talousviestinnän teoriakokonaisuutta.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia kehittämällä tutkimuksen empiriaosassa raporttimalli. Raporttimallissa yhdistetään teoreettista viitekehystä ja tutkijan asiantuntemusta toiminnallisesti ja kuvataan vaiheittain, miten sisäistä ja ulkoista talousinformaatiota käyttämällä voidaan ennustaa asiakkuuksien tulevan elinkaaren arvoja. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tapaustutkimusta, johon liitetään soveltuvin osin myös kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksessa käytettävä empiirinen aineisto on kerätty tutkimuksessa käytettävien yritysten laskutustiedoista ja julkisista tilinpäätöstiedoista.

Kehittämistyön tuloksena muodostettua raporttimallia arvioimalla todetaan, että yhdistämällä taloudellista asiakastietoa ja asiakkaan ulkoista taloudellista informaatiota toisiinsa voidaan muodostaa tietoa, jonka avulla asiakkuuksien elinkaaren arvoa tulevaisuudessa voidaan ennakoida. Tätä tietoa voidaan hyödyntää asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa. Aihetta soveltavana jatkotutkimusaiheena ehdotetaan yritysten arvonnäytystä asiakkuuksien arvottamisen avulla erityisesti tappiollisilla yrityksillä.

Avainsanat: asiakkuuksien hallinta, liiketoimintatiedon hallinta, asiakkaan elinkaaren arvo, talousviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

JUHONEN, MATTI

Using financial information in customer-
ship management decisions.
Case: AsiakkuusAvain™

Master's Thesis in Business Administration, 86 pages, 17 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This development study examines factors related to customership management from a financial point of view. The aim of this study is to investigate how financial information can be used to help decision making so that customers with best potential can be recognized and that resource allocation is optimized accordingly.

The theoretical framework of this master's thesis combines two main themes. Knowledge management and analytical methods are identified as an essential precondition in creating processes where financial information is used for decision making. The second theory chapter discusses the theories of accounting, customership management as well as financial communication, which binds all the theories together.

Answers to the research questions are searched by modelling a report in the empiric part of the study. The report is created by functionally combining the theoretical framework with the researcher's know-how and then describing in phases how financial information and applied methods can predict customer lifetime value.

The study is carried out as a case study with both qualitative and quantitative methods applied. The empirical data used in this study is received from the principals CRM data system and from public databases. Sales and contribution margins together with financial statements of the companies and the line of business involved are to be used in modelling the report.

Evaluating the report as a result of this development study shows that by combining the financial information with the information collected from financial statements can work together predicting customer lifetime value. This information can be used in decision making concerning customership management. There is good ground for further studies in exploring the significance of customer lifetime value applied in company value analyses.

Keywords: customership management, business intelligence, customer lifetime value, financial communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	2
1.2	Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	4
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
1.4	Tutkimusstrategia	10
1.5	Tutkimuksen rakenne	13
2	TIETOJOHTAMINEN JA ANALYTIikka	15
2.1	Tietojohdaminen käsitteenä	16
2.2	Tietopääoman kehittäminen ja uuden luominen	17
2.3	Liiketoimintatiedon hallinta	20
2.4	Analytiikka toimintatapana	24
2.5	Analyttinen yritys	27
3	TALOUSINFORMAATIO JA -VIESTINTÄ ASIAKKUUKSIEN HALLINNASSA	31
3.1	Yleinen laskentatoimi	31
3.2	Johdon laskentatoimi	35
3.3	Asiakkuuksien hallinta	37
3.4	Asiakaskannattavuus	39
3.5	Asiakkuuden elinkaaren arvo	43
3.6	Talousviestintä	48
4	TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT	52
4.1	Tutkimuskonteksti	52
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	53
4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	54
5	ASIAKKUUSAVAIN TM -RAPORTTIMALLI	56
5.1	Raporttikuvaus	56
5.2	Toiminnan laajuus	58
5.3	Taloudelliset toimintaedellytykset	65
5.4	Ostopotentiaali	69
5.5	Asiakasosuuksien kehitys	71
5.6	Asiakkuuden elinkaaren arvo (CLV)	74
5.7	Raportin yhteenveto	78

6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	80
	LÄHTEET	87
	LIITTEET	93

1 JOHDANTO

Yrity maailmassa menestyminen on riippuvainen yrityksellä olevista asiakkaista. Säännöllisesti yrityksen tuotteita ostavat asiakkaat muodostavat ne asiakkuudet, joiden avulla yritys voi kilpailla tuottamallaan palveluilla ja tuotteilla valitsemillaan markkinoilla. Uusien asiakkaiden hankinta on aikaavievää ja kallista sekä tarkoittaa usein taistelua markkinaosuuksista kilpailijoiden kanssa. Huomattavasti kannattavampaa on kiinnittää huomiota nykyisiin asiakkuuksiin ja pyrkiä hoitamaan niitä mahdollisimman hyvin tarvittavan kasvun varmistamiseksi.

Tutkijan toimiminen lähes 20 vuotta jatkuneissa asiakassuhteissa ovat muodostaneet osaamis pohjan ja näkemyksen, joka on motivoinut tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tekemiseen. Pitkäkestoisten asiakkuuksien hoitaminen tuo yritykselle paljon tietoa siitä, millaisen kumppanin kanssa ollaan tekemisissä ja millaisia edellytyksiä asiakkuuden jatkumiseksi vaaditaan. Kysymys on monesti henkilökohtaisista suhteista ja saavutetusta luottamuksesta.

Asiakkuuksiin ja niiden hoitamiseen liittyviä päätöksiä tehdään monesti inhimillisesti ja tunnelähtöisesti. Tämän tutkimuksen keskiössä on sen selvittäminen, mitä uusia näkökulmia puhtaasti lukujen avulla tehdyt päätelmät voivat tuoda päätöksentekoon. Taloudellista informaatiota analysoimalla asiakkuudesta saadaan selville sen kehittämismahdollisuuksiin liittyvää tietoa. Tällöin täytyy myös varautua käsittelemään ja sopeutumaan havaittaviin epävarmuustekijöihin, joita analyysin tuloksena mahdollisesti ilmenee.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena on luoda case organisaatiolle uusi palvelutuote, jonka avulla taloudellista informaatiota voidaan hyödyntää asiakkuuksien hallinnan päätöksenteossa. Asiakkuuksien kehityssuuntaa ennakoidaan yhdistämällä asiakassuhteen myynti- ja katetietoja asiakkaan tilinpäätös- ja tunnuslukutietoihin. Tarkoituksena on tällöin muodostaa sellaista uutta informaatiota, jota yritys voi käyttää apuna kohdentaessaan asiakkuuksiin liittyviä markkinointi- ja myyntipanostuksia.

Yritysjohdolla on jatkuvasti tekemisissä monenlaisen liiketoiminnasta saatavan informaation kanssa. Yritykset pyrkivät tuottamaan tästä kaikesta jalostettua tietoa itselleen ja eri sidosryhmille, kuten analyytikoille, omistajille ja asiakkaille. Nämä tahot odottavat saavansa tuoretta ja luotettavaa tietoa yrityksistä, joiden kanssa ne toimivat. Yhdistämällä talous-, tuote- ja asiakastietoja voidaan muodostaa luotettavasti kokonaisuuksia, jotka ovat hyödynnettävissä kaikissa organisaatioissa ja organisaatiotasolla samanmuotoisena. (Maylor & Blackmon 2005, 4; Hellman & Värilä 2009, 25; Marshall 2009, 1.)

Tutkimuksen taustana on kohdeorganisaation ja tutkijan pitkä kokemus suomalaisten yritysten tilinpäätöstietojen parissa työskentelystä. Tietojen hakemiseen ja analysointiin liittyvän ohjelmistotuotteen kehityskeskusteluissa on usein pohdittu, miten staattisen ja jälki-informatiivisen luonteen omaavia tilinpäätöstietoja voitaisiin hyödyntää kehityssuuntaa ennakoivasti liiketoiminnassa. Tämä on herättänyt tarpeen kehittää liiketoimintaa varten tuote, jossa nämä tähän asti keskeisimpänä pidetyt talousjohtamisen työkalut voidaan yhdistää yritysten taloudelliseen liiketoimintatietoon. Toisaalta tutkijan oma ymmärrys liiketoiminnan realiteeteista on jo pitkään kohdistunut siihen moderniin oppisuuntaan, jossa tuotanto- ja tuotekeskeisestä johtamisesta painopistettä siirretään asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen. (Kaplan & Norton 2004; Hellman & Värilä 2009.)

Talousinformaation avulla tapahtuvaan johtamiseen ja viestintään liittyvät tarpeet ja vaatimustasot monimutkaistuvat kaiken aikaa. Partasen (2007, 11) mukaan se tarkoittaa yhä enenevässä määrin sitä, että talousviestinnässä on kiinnitettävä huomiota;

- käytettävän informaation reaaliaikaisuuteen,
- yrityksen sisäisen toiminnan tarkastelun sijasta ulkoympäristön analysointiin sekä erityisesti
- tulevaisuuden näkymien painottamiseen.

Taloustietoa organisaatiossa käsittelevien henkilöiden odotetaan ottavan kantaa ja esittävän näkemyksiä, miten liiketoiminnallisia kysymyksiä voidaan ratkaista. Laajimmillaan se merkitsee uskallusta ja taitoa haastaa rutiineja sekä uusien näkökulmien tuomista johdon käsiteltäväksi. Tehokkaassa ja modernissa talousviestinnässä tuotetaankin lisäarvoa yrityksen ja omistajien lisäksi myös yrityksen asiakkaille. Parhaimmillaan kyse voi tällöin olla kokonaan uudenlaisen, asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tai tuote- ja palvelutarjonnan kehittämisestä. (Partanen 2007, 12.)

Yritysjohdon kannalta hyvin toimivassa talousviestinnässä on monesti kysymys yksinkertaistamisesta ja suodattamisesta. Esille tuotavat taloudelliset seikat on oltava johdon tunnistettavissa ja helposti mitattavissa. Erilaiset asiakastietojärjestelmät ja -sovellukset sekä yleinen tietotekninen kehitys mahdollistavat yhä tarkemman ja kattavamman asioiden mittaamisen, joista tärkeimmäksi nähdään yleensä asiakastiedon merkityksen lisääntyminen. Tämä tarkoittaa yrityksissä uuden ajattelumallin käyttöönottoa ja toimintamallin uudistamista suhteessa uudistuneeseen liiketoimintaympäristöön. Keskeiseen asemaan nousevat tällöin saatavilla oleva uusi tieto ja sen asiakaslähtöisyys. (Hellman & Värilä 2009, 11-12.)

Asiakassuhteisiin liittyvien vahvistamisprosessien tulisi aina myös lisätä asiakkuuden arvoa sekä antaa mahdollisuus tavoitella suurempia asiakasosuuksia niiden asiakkaiden joukosta, jotka menestyvät markkinoilla paremmin sekä kasvatamaan tällaisten hyvien asiakkuuksien elinajan arvoa (Kaplan & Norton 2004, 136). Yrityksen olisi siis pyrittävä tunnistamaan asiakkaistaan ne, jotka eri kriteereillä tarkasteltuna omaavat parhaan tuottopotentialin tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on sisäisen (asiakastiedot) ja ulkoisen (tilinpäätöstiedot) laskentatoimen tuottaman talousinformaation yhdistäminen ja soveltaminen asiakkuuksien hallintaan liittyvään päätöksentekoon. Asetetun tavoitteen mukaisesti työssä luodaan asiakkuuksien hallinnan apuvälineenä toimiva talousviestinnän raporttimalli. Lisäksi arvioidaan sen toimivuutta asiakkuuksien hallinnan apuvälineenä.

Tutkimuksessa asetettuihin tavoitteisiin pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymysten avulla. Päättökysymyksenä selvitetään:

1. Miten talousinformaatiota voidaan käyttää asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa?

Päättökysymyksen lisäksi tutkimuksella haetaan vastauksia seuraaviin alakysymyksiin:

2. Millaista johdolle suunnatun asiakkuuksien hallinnassa hyödynnettävän taloustiedon ja – viestinnän tulisi olla?
3. Millaisilla prosesseilla asiakkuuksiin liittyvää taloudellista päätöksentekoa tukevaa informaatiota voidaan tuottaa?

Tutkimuksen tulokset tuodaan esille case-osuudessa, jossa muodostetaan tavoitteena oleva aihetta esittelevä raporttimalli. Raporttimallin luominen kuvataan vaiheittain siten, että esitystyylinä sovelletaan kertomuksellista tulkintaa. Esitystaval-la pyritään muodostamaan sellaista talousviestintää, jonka tulkitsemisessa ei tarvitse olla taloushallinnon ammattilainen. Lopputuloksen kannalta tämän tavoitteen toteutuminen on tärkeää, koska monesti asiakkuuksiin liittyviä päätöksiä tehdään mm. markkinoinnin ja myynnin toimesta. Taloudellisen informaation analysointiin liittyvät toiminnot eivät välttämättä tällöin ole tuttuja.

Asiakassuhteesta kertyvällä asiakastiedolla tarkoitetaan laajasti tulkittuna mitä tahansa tietoa, joka syntyy liikesuhteen tai muun liiketoimintamallin perusteella. Tämä tieto voi olla tietokantoihin kumuloituvaa tietoa asiakkaan ostokäyttäytymisestä, tuotevalinnoista, ostotapahtumien määrästä tai taloudellisista tiedoista. Asiakastieto voi kuitenkin olla myös esimerkiksi asiakasyhteyshenkilölle syntynyttä tietoa asiakkaan ominaisuuksista, luonteenpiirteistä ja tavoista toimia kauppaneuvotteluissa. (Tikkanen & Vassinen 2010, 104.) Tämän tutkimuksen tavoitteen perusteella asiakastieto rajataan tässä yhteydessä tarkoittamaan asiakassuhteesta saatavaa taloudellista tietoa ja sen jalostamista sekä hyödyntämistä asiakassuhteen hallinnassa.

Tutkimuksellinen kehittämishanke rajataan koskemaan samalta toimialalta olevien kolmen eri asiakasyrityksen tietoja. Raporttimallin luomisessa käytetään tutkittavien yritysten myyntitietoja eli ne liittyvät asiakassuhteen laajuuteen. Tiedot on luovuttanut raporttimallin pilotoinnissa mukana ollut yritys. Myyntitiedot kerätään samoilta vuosilta kuin asiakasyrityksiltä käytettävissä olevat tilinpäätöstiedot. Vertailutietoina käytetään saman toimialan yritysten keskimääräisiä lukuja.

Myyntitietojen lisäksi käytetään karkeita katetietoja, jotka ovat keskimääräisiä kyseiseen asiakkuuteen liittyviä lukuja ja ennusteita niiden kehittymisestä. Yksittäisen asiakassuhteen kannattavuuden selvittäminen on laaja, yrityskohtainen ja vahvasti yrityksen sisäinen prosessi. Tässä tutkimuksessa varsinainen asiakaskan-nattavuuden muodostuminen tai sen selvittäminen rajataan pois sen laajuuden ja sisäisen luonteensa vuoksi.

Tutkimuksellisesti ajateltuna kehittämishankkeessa on kyse laskentatoimen, asiakkuuksien hallinnan ja talousviestinnän teorioiden yhdistämisestä liiketoiminnan kehittämishankkeeseen. Tärkeässä roolissa kehityshankkeessa ja tässä tutkimuksessa on myös tietojohdaminen ja analyttisen toiminnan omaksuminen sekä tarkastelu. Tällöin tavoitteena on eritellä ja jaotella tietoa, yhdistellä ja muokata sitä sekä kertoa asioista erilaisista näkökulmista ja erilaisilla tarkastelukriteereillä (Kamensky 2010, 120).

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta erillisestä luvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa tietojohdamista tarkastellaan tietopääoman hyödyntämisen näkökulmasta sekä kiinnitetään huomiota analyttiseen toimintatapaan edellytyksenä tehokkaalle tiedon analysoimiselle ja käyttämiselle päätöksenteon apuna. Tässä yhteydessä esitetään, että tietojohdaminen ja analytiikka liiketoiminnassa voidaan yhdistää tässä yhteydessä liiketoimintatiedon hallinnan (business intelligence) teeman alle. Liiketoimintatiedon hallinta on analyttinen prosessi, jossa tietotekniikan avulla muunnetaan yrityksen sisäisistä ja ulkoisista lähteistä kerättyä dataa informaatioksi ja tiedoksi tukemaan päätöksentekoa (Koskinen et al. 2005a, 5).

Laskentatoimen, asiakkuuksien hallinnan ja viestinnän teorit muodostavat aiheen varsinaiseen substanssiin liittyvän toisen teoriaosuuden. Tutkimuksen eri teorit toisiinsa yhdistäväksi teemaksi muodostuu talousviestintä. Sen tehtävänä on sitoa yhteen tutkimuksessa muodostettavan raporttimallin avulla laskentatoimen ja asiakkuuksien hallinnan teorioista johdetut vastaukset tutkimuskysymyksiin ja kuvata sekä viestiä saadut tulokset eteenpäin esitetyn raporttimallin muodossa.

Tietotuotteiden ja –palveluiden kehittäminen perustuu tiedon työstämiseen, yhdistämiseen ja esittämiseen, jonka avulla informaatiolle tuotetaan lisäarvoa. Eri lähteistä kerättyä tietoa jalostetaan ja yhdistetään kulloisenkin käyttötarkoituksen mukaan. Tietotuotteet ja –palvelut ovat välttämättömiä apuvälineitä päätöksenteon tukena, sillä ilman prosessointia tieto ei ole käyttökelpoista. Myös informaation jakelu on osattava kohdentaa todelliseen tarpeeseen (Huotari et al. 2005, 59.)

Tutkimuksessa käytettävää talousinformaatiota muodostetaan yrityksen laskentatoimessa. Yleisen laskentatoimen osalta on jo pitkään pyritty löytämään keinoja ja vastauksia siihen, miten tilinpäätöstietojen ja tunnuslukujen avulla voitaisiin luoda hälytysjärjestelmiä, jotka voisivat hyvissä ajoin ennakoida esimerkiksi yrityksen rahoituskriisin lähestymisestä. Parhaimmillaan tilinpäätöstietoihin ja tunnuslukuihin perustuva järjestelmä voi jo vuosia etukäteen antaa varoituksen heikentyvästä kehityksestä yrityksen toiminnassa ja antaa mahdollisuuden johdolle reagoida ja sopeuttaa toimintaansa muodostumassa olevaan uhkaan. (Laitinen & Laitinen 2004, 21-22; Leppiniemi 2005, 225.) Tutkimuksessa hyödynnetään tämän pitkäaikaisen tutkimustyön tuloksia mm. arvioitaessa tunnuslukuja ohjearvojen avulla.

Yleiseen laskentatoimeen osana kuuluvaa johdon laskentatoimea on kansainvälisestikin tarkasteltu yllättävän vähän. Erityisesti viestinnän näkökulma käytäntöjen pohdinnassa on hyvin tuore. Johtajat joutuvat kuitenkin kaikissa organisaatioissa miettimään, mikä on organisaation kannalta tehokasta kommunikointia. Tärkeä osa johtamisesta koostuu keskustelusta yrityksen arvoista, tavoitteista ja toiminnan periaatteista. Suuri osa johtajien työajasta kuluukin erilaiseen kommunikointiin ja viestintään. Yrityksen visio ja tavoitteet on pystyttävä viestimään henkilökunnalle ymmärrettävästi ja selkeästi. (Partanen 2007, 13; Passila 2009, 385.) Paitsi viestijänä, voi johtaja tai esimies olla myös itse viestinnän kohteena. Tämä toteutuu varsinkin silloin, kun kyseessä on johdon laskentatoimi. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnasta ja asiakkuuksista vastuussa olevat johtajat ja avainhenkilöt ovat heihin kohdistuvan taloudellisen viestinnän kohteena.

Asiakkuuksien hallintaan liittyen ICMI Oy (2010, 44) toteaa omassa tutkimusraportissaan, että asiakkuuksien merkityksen kasvu näkyy erityisesti johdon käyttämissä mittareissa ja työkaluissa. Tällöin kysymykseen tulevat erityisesti asiakas-kannattavuuteen, asiakasanalyysiin, asiakasriskeihin ja asiakasennusteisiin liittyvät mittarit. Mainittujen mittareiden avulla johdon huomio siirtyy yhä enemmän kohti asiakkuusjohtamista. Huomionarvoista on myös se, että aiemmin lähinnä markkinointi oli kiinnostunut asiakastiedosta, mutta nyt kaikki keskeiset johtamis-funktiot odottavat saavansa asiakastietoa käyttöönsä kukin itselleen sovitetussa muodossa (Hellman & Värilä 2009, 12, 50). Partasen (2007, 11) mukaan yrityksessä tuotettavan laskentainformaation painopiste on siirtymässä voimakkaasti

vuorovaikutusta ja kommunikointia vaativaan suuntaan, jolloin laskenta-ammattilaisilta odotetaan taloudelliseen näkökulmaan liittyviä kannanottoja ja näkemyksellisiä esityksiä liiketoimintaan liittyvien ongelmien ratkaisemisessa.

Gupta et al. (2004, 7) toteavat tutkimuksessaan yritysten taloudellisen arvon olevan riippuvainen erityisesti tilinpäätöserien ulkopuolisista aineettomista eristä. Näistä merkittävin yksittäinen erä on yrityksen asiakkaat. Asiakasarvoa voidaan määrittää arvioimalla asiakkuuksien tulevan elinkaaren aikana syntyviä tuottoja muutettuna nykyarvoon. Tämä ajattelutapa tuo uuden näkökulman yritystoiminnan arvottamiseen verrattuna perinteisissä tilinpäätöstiedoissa esitettyihin lukuihin. Gupta et al. (2004) yhdistivät tutkimuksessa perinteisiä taloudellisen suorituskyvyn analyysimenetelmiä asiakkuuksien arvon määrittelyyn, joiden havaittiin tuovan uusia mahdollisuuksia mm. aloittelevien ja nopeasti kasvavien yritysten tulevaisuuden näkymien arviointiin. Yrityksen asiakaskannan arvo on tutkimuksen mukaan sen nykyisten ja tulevien asiakkaiden elinkaaren aikana yritykselle tuottama arvo.

Nyman (2008, 3) puolestaan toteaa, että yrityksen nykyisen asiakaskannan voidaan sinällään todeta olevan luotettavin lähde arvioitaessa yrityksen tulevia rahavirtoja ja voittoja. Nykyistä asiakaskantaa voidaan tästä syystä pitää eräänlaisena asiakassalkkuna, jota valvotaan ja hoidetaan systemaattisesti. Tarkastelukulmana on tällöin asiakkuuksien taloudellisen arvon ja riskin suhteen määrittelemine.

Tutkimukseen liittyvän viestinnän yleisen teorian kotimaisena vaikuttajana voidaan mainita Osmo A. Wiio, joka jo 1970 julkaisi ”Wiion lait”. Tulevaisuuteen suuntautuneessa laissaan Wiio pohti mm. tietoyhteiskuntaa ja tietotekniikan vaikutusta tulevaisuuden viestinnässä ja tutkimisessa. Viestintätekniiikan uusimpia muotikäsitteitä on Wiion (2009, 140) mukaan digitaalinen konvergenssi, jossa tiedon ”kuljetusalusta” ei ole merkitsevä vaan tietovirta kulkee monia eri kanavia pitkin vastaanottajalle.

Edellä Wiio viitanee monikanavaisuuden lisääntymiseen viestinnässä ja yritysmaailmaan liitettyä tämä tietovirtojen kasvaminen ja laajentuminen aiheuttaa yhä suuremman tietomäärän syntymistä ja analysointia. Keskeiseksi muodostuu siten

saatavilla olevan datan suodattaminen ja havaitun oleellisen tiedon liittäminen liiketoiminnan ohjaukseen. Raporttia muodostettaessa pyritäänkin saamaan esille seikkoja, jotka poikkeavat normaaliesiintymistä eli ovat joko positiivisesti tai negatiivisesti merkittäviä. Täysin mahdollinen tilanne on kuitenkin myös se, että analyysin avulla ei löydy mitään merkittäviä poikkeamia. Toisaalta myös siinä tilanteessa syntyy uutta informaatiota, jota voidaan käyttää hyväksi päätöksenteossa.

Edellä esitetty tiivistelmä tutkimuksen teoriaosuudesta pyritään saamaan näkyviin raporttimallia luotaessa. Tietojohtamisen ja analytiikan osalta korostuu tietopääoman merkitys ja sen hyödyntäminen uudessa tuotteessa, analytiikka taustalla olevana vaatimuksena sekä tarvittavien prosessien tunnistaminen tietojen keräämisen, yhdistämisen ja jalostamisen sujuvuudessa.

Hyvän taustan kehittämishankkeen onnistumiselle luo suuntaus, jossa asiakkuuksien hallintaan ja niiden merkitykseen yrityksille kiinnitetään jatkossa yhä enemmän huomioita. Asiakkuuksiin liittyvä tieto ei enää ole markkinoinnin omaisuutta, vaan sitä halutaan hyödyntää laajasti eri tarkoituksissa. Tämä tietotarpeen laajeneminen luo osaltaan pohjaa myös tälle tutkimukselle ja haastaa luomaan sellaista talousinformaatiota ja viestintää, joka soveltuu erilaisiin tilanteisiin ja osaamistasoille. Tällöin korostuu viestijän osaaminen ja ymmärrys oleellisten asioiden esille tuomiseksi.

Aihe liittyy vahvasti myös markkinointiin ja myyntiin. Raporttimallissa pyritään selvittämään, mihin asiakkuuksiin yrityksen tulevaisuudessa pitäisi merkittävimmät markkinointi- ja myyntipanostukset kohdentaa. Kyseessä voidaan katsoa olevan asiakaskannan segmentointiin liittyvä tavoite. Koska tutkimuksessa on kuitenkin tarkoituksena luoda nimenomaan uusi palvelutuote, eikä tässä yhteydessä selvittää sen mahdollisuuksia lopulta toimia markkinoinnin ja myynnin apuvälineenä. Näin ollen rajataan ne tällä perusteella teoriaosuudesta pois.

1.4 Tutkimusstrategia

Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta, joka on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Tapaustutkimus mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen ja analyysin. Myös määrälliset eli kvantitatiiviset menetelmät ovat mahdollisia. Olennaista tapaustutkimuksessa on se, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden, usein prosessin, jota tutkimalla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen tuloksena luotavaa raporttimallia lähestytään tutkimuksessa toiminnallisesti ja kokeellisesti teoreettiset lähtökohdat huomioiden, pyrkien muodostamaan prosessi, jonka tavoitteena on uuden palvelutuotteen syntyminen. Toiminnallisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä tutkijan oman ammattitaidon ja osaamisen hyödyntämistä aiheeseen liittyvän teorian soveltamisessa. Tutkimuksellinen kehittämishanke muodostuu näin ollen käytännön tasolta muodostettavasta ymmärryksestä ja jalostuu kohti lopullista muotoaan teoriaa ja käytäntöä vuorotellen sekä sen toimivuutta käytännössä testaten. Kokeellisuudella tavoitellaan erilaisia esitysmalleja muodostettavalle uudelle informaatiolle. Tämä toteutuu tekstin ja graafisten kuvien esittämiseen liittyviä esitystapoja käytäntöön testaamalla. Kokeelliset taloudelliset tutkimukset pyrkivät osoittamaan, miten jotain toimintoa pitäisi käsitellä käytännössä (Ryan et al. 2007, 144).

Tutkimusotteessa on kysymys abduktiivisesta päättelystä, jossa kaikki alkaa käytännön tasolta ja päättely vuorottelee teorian ja käytännön välillä. Kaiken tavoitteena on tutkittavan ilmiön mallinnus. Abduktiivisesta päättelystä on kyse, kun luodaan esimerkiksi uusia tuotekonsepteja, jotka ovat alustavia, lopullisen tuotteen konkreettisia mallinnuksia. Kaikkea ohjaa tutkijalla oleva johtoajatus, joka liittyy aikaisempiin kokemuksiin ja niiden pohjalta syntyneeseen ratkaistavaan ongelmaan. Tutkijalla täytyy olla osaamista tutkittavasta aiheesta ja pystyä muodostamaan sekä teoreettinen että käytännöllinen esiymmärrys tutkittavasta asiasta. Aikaisemmat tutkimukset ja teoriat toimivat tutkijalle inspiraation lähteenä. Abduktiivisen päättelyn kulku edustaa prosessien etenemisen logiikkaa. (Anttila 2008.)

Tyypillinen tapaustutkimuksiin ja myös tähän tutkimukseen liittyvä haaste on yhdistää vallitseva teoria empiirisiin tutkimuksiin siten, että lukijat voivat oppia ja toimia. Hyvin onnistuneen tapaustutkimuksen lopputuloksena on ilmiöiden esittäminen helposti luettavassa ja ymmärrettävässä muodossa. (Eriksson & Koistinen 2005, 15-16.) Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleisesti hyödynnettävää tietoa vaan huomio on itse tapauksen toiminnassa. Tapaustutkimusten avulla voidaan testata vakiintuneita käsityksiä, vallitsevia teorioita ja käsitteitä sekä soveltaa niitä uuden tuotteen tai palvelun kehittämiseen (Eriksson & Koistinen 2008, 121; Hirsjärvi et al. 2007, 157; Koskinen et al. 2005b, 155.)

Tällä tutkimuksellisella kehittämishankkeella tavoitellaan uutta palvelutuotetta tutkijan kohdeorganisaatioon. Tällöin lopputuloksen kannalta oleellisempaa on uuden palvelutuotteen luominen kuin olemassaolevan teorian vahvistaminen. Tutkimusta aloitettaessa tutkijalla oli käsitys siitä, millainen lopputulos asetettujen tavoitteiden toteutumiseksi vaaditaan. Näin ajatellen aiheeseen liittyvä teoria muodostaa tutkimukselle viitekehyksen, josta aiheen kannalta oleellisia asioita nostetaan esiin ja testataan tutkimuksessa käytännössä.

Tavoitellun kehittämishankkeen onnistumisen kannalta tutkijalla on oltava analyttistä ja kokeilevaa taitoa. Tällöin on oleellista ymmärtää, mikä saattaa vaikuttaa lopputulokseen ja mikä lopulta on tutkimuksen kannalta olennaista. Teorian liittämisessä käytäntöön on oltava huolellinen ja yleistämistä on vältettävä, samoin toisaalta liikaa teorisointia. Teorian vaikuttavuudesta huolimatta on oleellista, ettei sen vangiksi jäädä vaan esitetään myös omia näkemyksiä. Konkreettiset esimerkit valaisevat hyvin tutkijan tavoitteita. (Marcousé & Lines 1994, 11.)

Tutkimuksen empiria-osuudessa tässä tutkittavasta tapauksesta tuotetaan sanallinen ja visuaalinen tarina. Sen avulla lukijalle kerrotaan, mikä tässä tapauksessa on erityisen kiinnostavaa tutkijan havainnoimana. Analyysin tuloksena tapauksesta esitetään arvioitu kehityspolku ja havaintojen perusteella muodostettu näkemys tulevasta kehityssuunnasta. Tutkimuksen tulokset suuntautuvat siis tulevaisuuteen. Tapauksen tulokset muodostavat siten vision tulevasta kehityksestä ja muutoksesta.

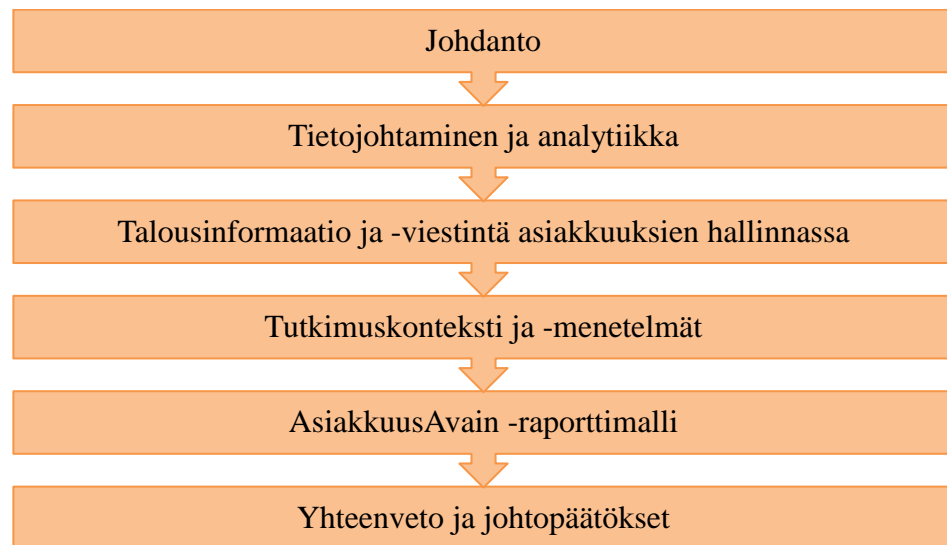
Kamppinen et al. (2003, 120-121) siteeraavat Mannermaata (1999), jonka mukaan skenaariomenetelmän avulla luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy nykytilanteesta. Partanen (2007, 85) ja Koo-mey (2009, 108) puolestaan toteavat, että skenaario on yrityksen ja sen ympäris-tön nykyisyyden ja tulevaisuuden tilan kuvaus ja prosessianalyysi siitä loogisesta tapahtumasarjasta, joka liittyy nämä toisiinsa.

Tässä tutkimuksessa luotava raporttimalli muodostaa kuvauksen tutkittavan tapa-uksen mahdollisesta kehityspolusta. Se on muodostettu loogisesti johdattelemalla aineistosta ja sisältää arvion tulevaisuudentilasta tutkittavien asiakasyritysten osal-ta. Tulokseen päästään tutkimalla aineistosta ilmeneviä signaaleja, muodostamalla luvuista trendikuvaajia ja yhdistämällä analyysistä saatu informaatio ennakoiksi kehityspoluksi.

Mainittuja menetelmiä käytettäessä ja lopputulosta myöhemmin tulkittaessa on huomioitava, että muodostuvan raportin arviointiin ja soveltuvuuteen päätöksenteossa vaikuttaa tulkitsijoiden omat käsitykset mahdollisista kehityspoluista. Ra-portissa voidaan vain esittää mahdollisia tai todennäköisiä vaihtoehtoja vallitse-vissa olosuhteissa ja käytettävissä olevalla informaatiolla. Lopullinen toiminta organisaatiossa muodostuu sen mukaan millaiset näkemykset päätöksentekijällä päätöksenteon hetkellä vallitsee ja mitä muuta tietoa ennakoitavissa olevaan ta-pahtumankulkuun yhdistetään. Oleellista on kuitenkin huomata, että tavoitellun tapahtumakulun toteutuminen vaatii aina myös sitä tukevia päätöksiä ja toimenpi-teitä.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 kuvataan tutkimuksen eteneminen teoriaosuuksien kautta kohti empirisessä case-osuudessa luotavaa uutta palvelutuotetta. Tutkimus päättyy yhteenvetoon ja havaittujen johtopäätösten esittelyyn sekä jatkotutkimusaiheiden pohdintaan. Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti tutkimuksen pääluvuissa käsiteltävät asiat.



KUVIO 1: Tutkimuksen rakenne.

Tutkimus jakautuu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustatiedot, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä aiheeseen tehtävät rajaukset. Luvussa esitellään myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys päätasolla painopistealueineen. Lisäksi tarkastellaan tutkimuksessa sovellettavia tutkimusmenetelmiä sekä tutkimuksen rakennetta.

Toisessa luvussa aihetta lähestytään teoretiedon avulla tietojohtamisen ja analyttisen toiminnan näkökulmien kautta. Aihetta käsitellään tietojohtamisen käsitteen ja tutkimukseen liittyvän rajapinnan selvittämiseksi. Huomiota kiinnitetään erityisesti tietopääoman hyödyntämiseen sekä analyttisen toimintatavan ja analyttisesti toimivan yrityksen kuvaamiseen.

Kolmas luku on tutkimuksen toinen teorialuku. Laskentatoimen merkitys tutkimuksessa tarvittavan sisäisen ja ulkoisen talousinformaation tuottajana tuodaan esille. Samoin esitellään tutkimuksessa käytettävät tilinpäätöksen tunnusluvut ja niiden tulkintaan liittyvät ohjearvot. Asiakkuuksien hallintaan liittyvinä seikkoina käsitellään asiakaskannattavuutta ja tutkimuksessa sovellettavaa asiakkuuksien elinkaareen liittyvää CLV laskentaa. Lopuksi selvitetään talousviestinnän roolia teorialue yhdistävänä tekijänä.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuskonteksti. Tutkimuksen kohdeorganisaatio esitellään lyhyesti ja tutkimuksessa mukana olevien asiakasyritysten aineiston hankintaan, analysoimiseen ja käsittelyyn liittyvät menetelmät sekä ohjelmistot käydään läpi. Lisäksi arvioidaan luotavan raporttimallin soveltuvuutta ja hyötyä asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa.

Viides luku on tutkimuksen empiirinen osuus. Case-osuudessa luodaan vaiheittain kehityshankkeen tavoitteena oleva uusi AsiakkuusAvainTM -palvelutuote ja sen malliraportti.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto sekä tutkimuskysymyksiin vastatessa tehdyt johtopäätökset. Tutkimuksen validiteettia arvioidaan tutkijan ja toimeksiantajaorganisaation asiantuntemuksen kautta ja reliabiliteettia aineiston käsittelyssä käytettävien menetelmien soveltuvuuden osalta. Lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen perusteella muodostuneet jatkotutkimusaiheet.

2 TIETOJOHTAMINEN JA ANALYTIikka

Tässä luvussa aihetta lähestytään tietojohdamisen ja analyttisen toiminnan näkökulmasta. Tietojohdamiseen liittyy alateemoina useita tietoa ja informaatiota eri näkökulmista lähestyviä prosesseja. Tietojohdamisen voidaan yleisesti todeta olevan yrityksen työntekijöiden inhimillisen pääoman ja toiminnassa muodostuneen aineettoman pääoman yhdessä muodostama tietopääoma ja tämän johtamiseen sekä innovatiiviseen hyödyntämiseen liittyvät näkemykset.

Osaavan ja innovatiivisen johtamisen lisäksi yrityksellä täytyy olla myös näkemys analyttisestä toiminnasta ja sen mahdollistamista hyödyistä päätöksenteossa. Analyttisessä yrityksessä johtaminen ja päätöksenteko perustuu kaikilla tasoillaan omasta liiketoiminnasta johdettuihin tosiasioihin. Nykyisessä toimintaympäristössä yritys muodostaa ja saa käyttöönsä niin paljon informaatiota, ettei se käytännössä selviä sen käsittelystä ilman analyttisiä menetelmiä.

Edellä kuvatuissa teemoissa kyse on tietointensiivisestä työstä ja kyseisiä organisaatioita voidaan kutsua tietoperustaisiksi organisaatioksi. Tietoperustaisen organisaation toiminta perustuu raaka-aineena olevan informaation jalostamiseen tiedoksi ja osaamiseksi. Toisin sanoen kerätty informaatio toimii organisaatiolle sekä raaka-aineena että lopputuotteena. Tällöin aineettomien tekijöiden merkitys toiminnassa korostuu, tällaisilla tarkoitetaan esimerkiksi informaatiota ja osaamista. (Huotari et al. 2005, 25, 35.) Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on erityisesti näiden aineettomien tekijöiden yhdistyminen suorituskyvyn parantamiseen asiakkuuksien hallinnan kautta.

2.1 Tietojohtaminen käsitteenä

Tiedon johtaminen (knowledge management) on lähtötasolla olevan tiedon johtamista, hahmottamista ja jalostamista. Siihen kuuluvat raakatietona syntyvät tietojärjestelmien tiedot ja taustalla vaikuttavat taloustieteen ja oppien mukaan jalostuvat käsitykset, jotka muuttavat tietoa tietämykseksi. Toimintoja käsitteellistetään prosesseiksi ja käytänteiksi sekä niiden hallintaa kehitetään. (Kolehmainen 2009, 31.)

Tietojohtamisella pyritään yrityksen kilpailuedun ylläpitämiseen luomalla uusia prosesseja, joissa palvelut ja tuotteet yhdistyvät. Tämä vaatii organisaatiolta jatkuvaa uuden tiedon luomista ja innovointia. Tietojohtaminen yhdistyy näin ollen oppivan organisaation käsitteeseen. Pyrkimyksenä on hyödyntää organisaation jäsenten tietoa organisaation suorituskyvyn ja strategisen osaamisen lisäämiseksi. (Huotari et al. 2005, 49, 134; Trninic 2011, 40.)

Tietojohtamiseen luettavia teemoja on toisaalta Lönnqvistin et al. (2007, 12) mukaan kansainvälisesti käsiteltynä useita, ja niitä myös tutkitaan usein toisistaan erillisinä alueina. Näihin kuuluvat;

- informaation hallinta (information management),
- tietämyksenhallinta (knowledge management),
- aineeton pääoma ja sen johtaminen (intellectual capital, intellectual capital management) ja
- liiketoimintatiedon hallinta (business intelligence).

Suomessa kehitetyn ja käytettävän tietojohtamisen käsitteen voidaan eräänlaisena kattokäsitteenä katsoa kattavan näiden erilaisten tietoon, teknologiaan ja johtamiseen liittyvien teemojen rajapinnat. Näin muodostettu tietojohtamisen määrittely ei kuitenkaan ole ainoa tapa hahmottaa käsitettä. Monessa yhteydessä tietämyksenhallinta nähdään tietojohtamisen käännöksenä ja synonyyminä. Toisaalta tietämyksenhallinta voidaan myös ymmärtää monella tavalla; tietoteknisenä informaation hallintana tai sosiaalisten yhteistyömuotojen kautta. (Lönnqvist et al. 2007, 12.)

Tietojohdaminen liittyy siis käsitteenä edelläkuvatun mukaan tiedon johtamiseen tai tiedon hyödyntämiseen johtamisessa. Tietojohdaminen liittyykin moniin johtamisen alueisiin, eikä sille ole löydettävissä kaikkien hyväksymää ja yleispätevää määritelmää. (Lönnqvist et al. 2007, 14; Huotari et al. 2005, 134). Yrityksissä on siis monia erilaisia toimintoja ja prosesseja, jotka liittyvät tietämyksen ja informaation hallintaan. Tietojohdaminen voidaan nähdä myös yhtenä kokonaisena liiketoimintaosaamisen alueena muun muassa laskentatoimen, markkinoinnin ja logistiikan rinnalla. (Lönnqvist et al. 2007, 15.)

Tietojohdamiseen liittyy oleellisena tekijänä myös tietohallinnon käsite, mutta tässä yhteydessä kehittämishanketta tarkastellaan tietojohdamisen näkökulmasta siten, että huomiota kiinnitetään tietopääoman hallintaan ja hyödyntämiseen sekä analyyttisten menetelmien käyttämisestä saavutettaviin mahdollisuuksiin ja hyötyihin. Tietojohdamiseen liittyvien tietojärjestelmien ja ohjelmistojen hallintaan tai kehittämiseen liittyvät asiat rajataan siten tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tietojohdamiseen liittyvät käsitteet eivät ole yksiselitteisiä, jonka vuoksi tähän tutkimukseen liittyvänä tietojohdaminen määritellään tietotekniikka-avusteiseksi informaation hallinnaksi, jossa aineetonta pääomaa ja liiketoimintatietoa prosessiksi yhdistämällä muutetaan uudeksi tietämykseksi. Seuraavassa kappaleessa tätä käsitellään tietopääomaan liittyvänä hallintana ja toimintana.

2.2 Tietopääoman kehittäminen ja uuden luominen

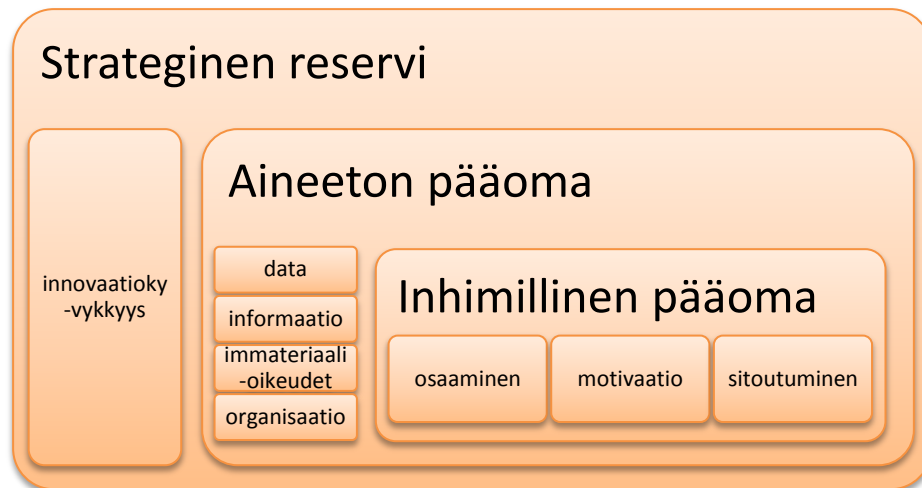
Stähle ja Grönroos (1999, 17, 50) ovat todenneet, että perinteisen pääoman painoarvon vähentyminen siirtää huomiota yhä enemmän aineettoman pääoman arvoistamiseen. Tällä tietopääomalla ymmärretään kaikkea yritykseen liittyvää osaamista sekä yrityksen käytössä olevaa informaatiota. Yrityksen pitää pystyä johtamaan sekä sillä käytössä olevaa ja tunnistettua tietopääomaa että valmistautua toimimaan myös potentiaalisena uuden tiedon tuottajana ja toimimaan sen luoman pääoman hallitsijana.

Tiedon, osaamisen ja tietämyksen kasvava merkitys organisaatioiden menestymiselle onkin saanut monet arvostamaan niitä yrityksen arvokkaimpana pääomana. Tämän tyyppisen osaamisen johtaminen on kuitenkin yrityksille haastavaa. Tämä johtuu siitä, että kyseessä ei ole varsinainen johtamisoppi vaan toimivat ratkaisut ovat usein yrityskohtaisia. (Pellinen 2005, 223, 225.)

Kysymys on myös informaatio-osaamisesta, joka määritellään kyvyksi hankkia informaatiota eri lähteistä sekä taidoksi arvioida ja käyttää sitä. Osaaminen kattaa kuitenkin kykyjä ja taitoja laajemman alueen. Informaation ja tiedon tarpeet pitää tunnistaa laajasti, tietää miten informaatiota hankitaan, arvioidaan, jäsennetään, tulkitaan ja ennen kaikkea hyödynnetään toiminnassa. Tieto on osattava tulkita oikein omassa kontekstissaan. (Huotari et al. 2005, 80.)

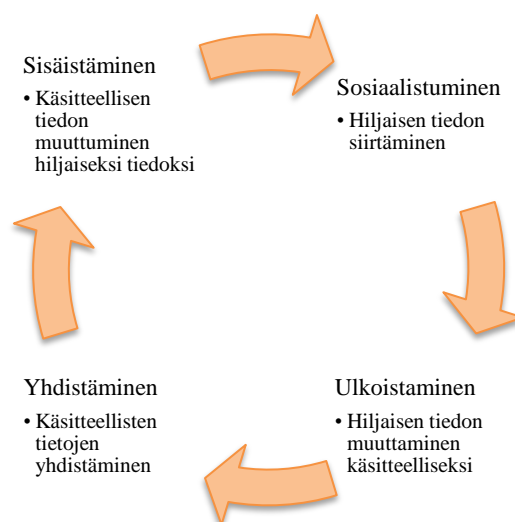
Tietoon ja tiedonvälittämiseen liittyvä toiminta sinällään on nykyisin palkitsevampaa kuin koskaan. Datan ja informaation määrän jatkuvasti kasvaessa, ymmärryksen, merkitysten ja tietämysrakenteiden toisiinsa yhdistäminen luo liikkeenjohdolle paitsi haasteen, myös valtavan mahdollisuuden. Tiedon käsittelyyn liittyvät kehityspolut mahdollistavat, tulkintaan ja analysointiin keskittymällä, siirtymisen yhä suurempaa lisäarvoa tuottavaan taloudelliseen toimintaan. (Tikkanen & Vassinen 2010, 105; Huotari et al. 2005, 56; Meyer 1997, 275.)

Yrityksille tämä tarkoittaa kykyä soveltaa toiminnassaan jo tunnettua olemassa olevaa tietoa sekä kehittää myös uutta tietoa kun sellaiseen tulee mahdollisuus. Tämä edellyttää että yrityksellä on strategista reserviä, jonka avulla se pystyy tuottamaan uusia ideoita ja innovaatioita hyödyntäessään sille kertynyttä tietopääomaa, kuten kuviossa 2 esitetään. Luotaessa tällaista uutta tietoa viestintäosaaminen, informaatio sekä tieto ovat ratkaisevassa roolissa. (Stähle & Grönroos 1999, 53, 76-77; Huotari et al. 2005, 50.)



KUVIO 2: Yrityksen tietopääoma (mukaillen Stähle & Grönroos 1999, 51).

Nonaka & Takeuchi (1995, 62) ovat esittäneet uuden tiedon luomisesta ja muuntumisesta mallin, joka kuvaa prosessina tiedon muuntumisen hiljaisen ja käsitteellisen (eksplisiittisen) tiedon välillä. Tuloksena saadaan uutta tietoa, joka on käsiteltävissä, tallennettavissa ja viestittävässä edelleen. Prosessi alkaa sosiaalistumisvaiheesta, jossa hiljaista tietoa (organisaation jäsenillä oleva tieto) siirretään organisaation sisällä. Seuraavassa eli ulkoistamisvaiheessa hiljainen tieto muuntuu käsitteelliseksi, jonka jälkeen se yhdistyy aiempaan käsitteelliseen tietoon. Sisäistämisenvaiheessa koettu muuttuu jälleen hiljaiseksi tiedoksi (KUVIO 3).



KUVIO 3: Tiedon luomisen prosessi (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

Edellä esitetyn tiedon luomisen prosessin avulla tarkasteltuna tämä tutkimus liittyy sen yhdistämisvaiheeseen. Yhdistämisvaiheessa yhdistetään tietoa jo olemassaolevaan tietoon muodostaen uusia kokonaisuuksia. Tiedon uudelleenjärjestely jaoettelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla johtaa uuden tiedon syntymiseen. Vuorovaikutus, viestintä ja tietojärjestelmät toimivat yhdessä uuden tiedon organisoinnissa, luomisessa ja säilyttämisessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67.)

Oleellinen tekijä uuden tiedon onnistuneessa luomisessa ja käyttämisessä päätöksenteossa on liittäminen osaksi toiminnallista strategiaa. Tällöin on pystyttävä muodostamaan selkeä käsitys siitä millaista tietoa tarvitaan, mihin sitä käytetään ja miten se soveltuu tarkoitukseensa. Yrityksen tulevaisuuden visio täytyy olla taloudellisista mittareista johdettuihin tavoitteisiin sidottu. (Huotari et al. 2005, 129; Nonaka et al. 2008, xii.) Tähän tarvitaan organisaatiossa omaksuttavaa analyttistä lähestymistapaa, jota käsitellään tämän luvun kappaleissa 2.4 ja 2.5.

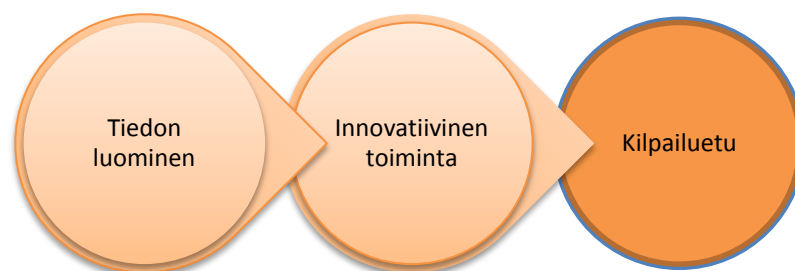
2.3 Liiketoimintatiedon hallinta

Tietojohtamisen ja käsitteeseen yhtenä teemana liittyvän liiketoimintatiedon hallinnan tavoitteet ovat samansuuntaisia. Ranjan (2011, 137) kertoo Hameed'n (2004) määritelleen intelligence –termin: tuntemattoman, piilossa olevan ja epävarman informaation etsimiseksi erilaisesta organisaatioon liittyvästä datasta, jonka avulla voidaan helpottaa päätöksentekoa.

Pirttimäen (2007, 87) mukaan sekä tietojohtamisen, että liiketoimintatiedon hallinnan avulla pyritään parantamaan yrityksellä olevan tiedon hyväksikäyttöä, nopeuttamaan päätöksentekoa, jalostamaan tietoa ja maksimoimaan yrityksen toimintakykyä; keräämällä, käsittelemällä ja jakamalla tietoon liittyvää osaamista. Vercellis'n (2009,7) mukaan sekä liiketoimintatiedon hallinnan, että tietämyksenhallinnan tavoitteena on luoda ympäristöjä, jotka voivat tukea tietotyöntekijöitä näiden päätöksentekoprosesseissa ja monimutkaisissa ongelmanratkaisuihin liittyvissä tehtävissä.

Tietojohtaminen ja liiketoimintatiedon hallinta eroavat kuitenkin toisistaan, sillä liiketoimintatiedon hallinta perustuu johdon konkreettisiin odotuksiin saada liiketoiminnan johtamiseen liittyvää tietoa käyttöönsä, kun taas tietojohtaminen perustuu enemmän yleisempiin periaatteisiin. Liiketoimintatiedon hallinta suuntautuu voimakkaasti liiketoimintaan, päätöksentekoon ja teknologiaan, kun taas tietojohtaminen lähestyy tyypillisesti asiaa organisaation kautta. (Pirttimäki 2007, 87.)

Liiketoimintatietoa muodostamalla yritykselle syntyy hyötyjä; tietopääoma vahvistuu, yrityksen nykytilanteen ja tulevan kehityksen arviointi paranee, erilaiset mahdollisuudet ja uhat voidaan tunnistaa ennakoivasti, päätöksenteko nopeutuu sekä toiminnan strategisen asemoinnin mahdollisuudet paranevat. Parhaimmillaan liiketoimintatietoa muodostamalla voidaan ennakoida talouden murroskohtia ja muodostaa tarkempia näkemyksiä tulevaisuudesta (Partanen 2007, 107, 110). Kysymys on siis yrityksen kilpailukykyyn tulevaisuudessa vaikuttavista prosesseista (KUVIO 4).



KUVIO 4: Tieto kilpailueduksi -prosessi (mukaiillen Nonaka & Takeuchi 1995, 6).

Liiketoimintatiedon hallinnalla pyritään erityisesti yleisen taloudellisen tilanteen kehittymisen hahmottamiseen, toimialan kehitystrendien, vallitsevien markkinoiden sekä siellä toimivien yritysten toiminnan ja toimintaedellytysten analysointiin. Liiketoimintatiedon tuottaminen ja hallinta auttaa toteuttamaan strategiaa ja tukee sen uudelleensuuntausta markkinatilanteen mukaan. Ennakoiden ja tarjoamalla mahdollisuuden selvittää oikea visio tulevaisuudesta. (Partanen 2007, 107.)

Koskinen et al. (2005a) toteuttivat suomalaisissa suuryrityksissä haastattelututkimuksen, jossa tavoitteena oli saada tietoa liiketoimintatiedon hallinnan kehitysuunnista viisi vuotta eteenpäin arvioituna. Tutkimukseen osallistui 50 liikevaihdoltaan suurinta suomalaista yritystä. Tutkimuksen tuloksia esitellään kootusti taulukossa 1.

TAULUKKO 1: Liiketoimintatiedon hallinnan kehittyminen 2006-2011 (Koskinen et al. 2005a, 32).

Käytännön työ	Toiminnan organisointi	Hyödyntäminen
Kehittäminen tietämyksen hallinnan (KM) suuntaan	Joidenkin osien ulkoistaminen	Roolin vahvistaminen organisaatiossa
Analyysin syventäminen	Koordinoinnin lisääminen	Lisääntynyt hyödyntäminen strategisessa suunnittelussa
Seurannan maantieteellisen kattavuuden lisääminen	Sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistäminen	

Käytännön työn tasolla nähtiin suuntautuminen tiedonhallinnan kasvavaan merkitykseen sekä yhä syvemmälle suuntautuvaan pohdintaan siitä, mitä kerätty tieto tarkoittaa. Lisäksi nähtiin tarvetta siirtyä yhä laajemman toiminnan kattavuuden lisäämiseen. Organisaation kannalta arvioituna osa yrityksistä näki ulkoistavansa ainakin osan toiminnoista ja osa muodostavansa keskitetyn, konsernitason ratkaisun. Yritykset uskoivat myös lisäävänsä sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistämistä. Useat uskoivat myös liiketoimintatiedon hallintaan kohdistuvien vaatimusten lisääntyvän ja niitä käsittelevien tuotteiden volyymin kasvavan. Liiketoimintatiedon hallinnan nähtiin liittyvän jatkossa myös yhä enemmän strategiseen päätöksentekoon ja suunnitteluun. (Koskinen et al. 2005a, 32.)

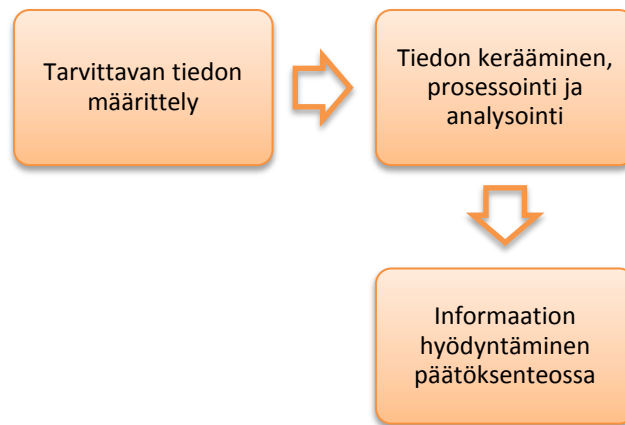
Tietojohtaminen edellä esitetyn lailla laajasti ymmärrettynä terminä sopii sinällään hyvin tämän tutkimuksen kohteena olevan tehtäväkentän kuvaamiseen. Kyseessä on tiedon kerääminen ja varastointi myöhempää käyttöä varten, tietoon liittyvän osaamisen ja prosessien tietämyksenhallinta sen eri tasoilla, yrityksen aineettoman pääoman johtaminen sekä kaikkien näiden osa-alueiden yhdistäminen toisiinsa siten, että tietoa hyödynnetään analyttisesti yrityksen johtamiseen liittyvissä strategisissa päätöksissä.

Edellä kuvatuin tavoin tutkimuksen aiheella on yhtymäkohtia kaikkiin mainittuihin tietojohtamisen teemoihin. Merkittävimmäksi yhtymäkohdaksi tietojohtamisen kokonaisuudesta erottautuu tutkimuksen kannalta liiketoimintatiedon hallinta, joka tässä yhteydessä käsitetään kehittämishankkeeseen liittyväksi analyttiseksi prosessiksi, jossa tietotekniikkaa hyväksikäyttäen jalostetaan sisäisistä ja ulkoisista lähteistä kerättyä dataa tiedoksi ja informaatioksi, jolla pyritään parantamaan asiakkuuksien hallinnan päätöksentekoa ja ennakoimaan asiakkuuksien kehittymistä.

Liiketoimintatiedon hallinnassa tavoitteena on kerätä mahdollisimman tarkasti dataa sekä sisäisestä että ulkoisesta ympäristöstä, jota prosessoimalla organisaatioon syntyy informaatiota ja tietoa. Tässä kehittämishankkeessa ulkoista dataa kerätään tutkimuksessa käytettävien yritysten tilinpäätöstiedoista ja taloudellisista tunnusluvuista. Sisäisenä datana käytetään yrityksen asiakasjärjestelmästä saatavia myynti- ja katetietoja. Edellä esitetty tarkoittaa, että asiakassuhteiden kehittäminen asetetaan strategiseksi tavoitteeksi ja niiden johtamista sekä hallintaa kehitetään käytettävissä olevan asiakastiedon avulla.

Laajemmin kuin tässä kehittämishankkeessa käsiteltynä liiketoimintatiedon hallinnassa tarvittavaa ulkoista dataa saadaan asiakkailta, markkinoilta, kilpailijoilta ja toimialalta sekä ulkoisesta toimintaympäristöstä makrotasolla. Sisäistä dataa saadaan eri tietojärjestelmistä ja arvioimalla organisaation strategiaa, resursseja, osaamista, prosesseja sekä analysoimalla havaittuja heikkouksia ja vahvuuksia.

Tässä kehittämishankkeessa muodostettavan raportin luomisen päävaiheita voidaan kuvata kuvion 5 mukaisesti.



KUVIO 5: Kehittämishankkeen päävaiheet.

Kehittämishankkeessa tarvittavan tiedon määrittely kohdistuu asiakasyrityksistä saatavaan sisäiseen ja ulkoiseen talousinformaatioon. Kerätty tieto prosessoidaan yrityskohtaisesti Excel –taulukkolaskentaohjelmassa ja yhdistetään tarkastelua varten Word –tekstinkäsittelyssä muodostettavassa raportissa. Siirrettyjen kuvajien analysointi liitetään raporttiin ja havaitut tulokset raportoidaan tilaajalle konsultatiivisesti.

2.4 Analytiikka toimintatapana

Analytiikassa on kyse tiedon laajasta hyväksikäytöstä ja päätöksenteon sekä johtamisen perustamisesta liiketoiminnasta johdettuihin tosiasioihin. Kehittynyt analytiikka koostuu sarjasta toimenpiteitä ja työkaluja, jotka auttavat mittaamaan, ennustamaan ja optimoimaan organisaation suorituskykyä. Tehokkaan analytiikan edellytyksenä yrityksen IT-sovellusten täytyy olla sovitettu tavoitteisiin ja osaltaan tukea näitä liiketoiminnan strategisia tavoitteita. Onnistuneen analytiikkajärjestelmän täytyy pystyä kuljettamaan tietoa joustavasti, analysoida sitä ennustaen ja lopulta toimittaa tieto päätöksentekijöille tarpeeseen ja soveltuvassa muodossa. Analytiikka on myös osa liiketoimintatiedon hallintaa. (Davenport & Harris 2007, 26; Bose 2009, 158.)

Yrityksen kannattaa käyttää analytiikkaa hyväkseen liiketoiminnassaan, mikäli se haluaa tehdä parempia päätöksiä ja toimia oikein. Pystyäkseen hyödyntämään analytiikkaa asetettujen päämäärien saavuttamiseksi täytyy liiketoiminnasta kertynyttä dataa käyttää hyväksi ja analysoida. Analytiikka voi auttaa minkä tahansa liiketoiminta-alueen toiminnan tehostamisessa. Monet kuitenkin aloittavat asiakkuuksien hallinnasta, jonka analytiikassa on eniten saavutettavissa taloudellista hyötyä. Analytiikkaa käytetään silloin muodostamaan asiakassegmenttejä ja tunnistamaan parhaat asiakkaat. Dataa analysoidaan ymmärryksen lisäämiseksi asiakkaiden ostotottumuksista ja tulevaisuuden toiveista. Lopuksi asiakkaan uskollisuus arvioidaan ja luodaan suunnitelmat pitää asiakkaina parhaat arvioiduista. (Davenport et al. 2010, 1, 9.)

Tutkimukset osoittavat, että analyttinen toimintatapa korreloi positiivisesti hyvän suorituskyvyn kanssa. Paremmiin menestyviin yrityksiin eivät eroa heikommin menestyvistä yrityksistä kun niitä arvioidaan muodollisen raportoinnin tai strategisten suunnitteluprosessien kannalta, mutta merkittäviä eroja on löydettävissä tehokkaan tiedon analysoimisen tasolla. Kiinnostava havainto on myös se, että heikommin menestyvät yritykset kyllä tunnistavat merkityksen, ja ovat halukkaita hyödyntämään ne edut, joita analyttisen toimintatavan omaksuminen toisi niille liiketoimintaan. (Klatt et al. 2011, 38; Davenport & Harris 2007, 71-72.)

Taulukosta 2 voidaan todeta Davenportin & Harrisin (2007, 70-72) tutkimuksessaan 2006 tekemät havainnot analyttisen toiminnan vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Hyvin menestyvissä yrityksissä analyttisen toiminnan taso on korkeammalla kuin heikommin menestyvissä yrityksissä ja liiketoiminnan analyysejä sovelletaan strategisesti päivittäisissä toiminnoissa.

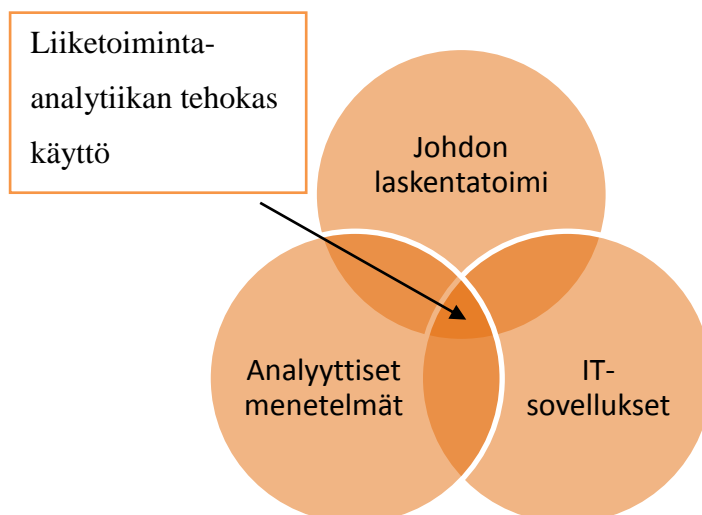
Tutkimuksen tulosten mukaan tulosparannusta tavoittelevan yrityksen kannattaa investoida analyttiseen toimintaan. Heikosti menestyvien yritysten tulisi oivaltaa analyttisen toiminnan ja taloudellisen suorituskyvyn välinen yhteys sekä merkitys erityisesti päätöksenteon tukiprosessina.

TAULUKKO 2: Analyyttisen suuntautumisen merkitys menestykseen (Davenport & Harris 2007, 72).

Heikosti menestyvät yritykset	Analyyttisen toiminnan taso	Hyvin menestyvät yritykset
23 %	Merkittävää päätöksenteon tukemiseen ja analytiikkaan liittyvää osaamista	65 %
8 %	Arvostaa suuresti analyysin tuottamia oivalluksia	36 %
33 %	Analyysiosaaminen parempaa kuin alalla keskimäärin	77 %
23 %	Käyttää analytiikkaa koko organisaation tasolla	40 %

Tehokkaan analytiikan käyttöönotto käsittää ainakin kolme havaittavissa olevaa tasoa. Aluksi analytiikan potentiaali huomataan yrityksessä ja siitä kiinnostutaan. Sen jälkeen analytiikkaa ryhdytään käyttämään säännöllisesti ratkaisemaan ja autamaan liiketoimintaan liittyvässä päätöksenteossa. Tällöin yritykseen perustetaan usein analyysiin erikoistuneita tiimejä tai tiimejä, jotka ovat erikoistuneet analytiikan käyttöönottoon vaadittaviin tietoteknisiin ratkaisuihin. Kolmannessa kehitysvaiheessa analytiikkaa käytetään läpi koko organisaation. Tällöin myös työntekijät käyttävät analyttisiä menetelmiä omien tehtäviensä ratkaisemiseen. Tämän viimeisen vaiheen tunnistaminen on selvästi havaittu, mutta se ei kuitenkaan ole monessakaan yrityksessä vielä realisoitunut. (Bose 2009, 170.)

Kuviossa 6 kuvataan tehokkaan analytiikan muodostamiseen tarvittavia osatekijöitä. Johdon laskentatoimi, IT-sovellukset ja analyttiset menetelmät muodostavat kuvion keskelle kaikille yhteisen alueen, joka kuvaa sitä aluetta, jossa liiketoimintaan liittyvän analytiikan käyttö on tehokkaimmillaan.



KUVIO 6: Tehokkaan liiketoiminta-analytiikan tekijät (mukaiillen Klatt et al. 2011, 36).

Pirttimäen (2007, 64) mukaan analytiikka tarkoittaisi muodostettavia prosesseja, jotka koostuvat päätöksentekijöiden määrittämistä yksityiskohtaisista ja tarkasti kohdennetuista tiedon tarpeista sekä niiden toteuttamiseksi tehtävistä sarjoista systemaattisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on saavuttaa yritykselle kilpailuetua. Informaatioteknologian käyttämiseen liittyvät mahdollisuudet pitää käsitellä laajasti. Tällöin ymmärretään, että se pitää sisällään liiketoimintaa harrastettaessa luotavan datan jalostamisen tiedoksi sekä tähän syntyvään tietoon linkitettyä teknologiaa, joka prosessoi tietoa eteenpäin päätöksenteossa käytettäväksi. (Porter 2008, 74; De Leon et al. 2012, 11.)

2.5 Analyttinen yritys

Tärkeimpiä asioita visionääriseksi ja analyttiseksi yritykseksi kehittämisessä on näkökulman muutos, ei niinkään mikään yksittäinen toimenpide (Collins & Porras 2004, 76). Yksi tapa kehittyä analyttikassa on ottaa käyttöön tietynlainen tulevien tapahtumien ennustaminen. Ennustamismalli kuvaa mitä tulee tapahtumaan, jos jokin tietty tapahtuma toteutuu. Tavoitteena on kehittää erilaisia tapahtumamalleja ja sitä kautta pyrkiä ymmärtämään se mahdollisuus, että tulevaisuus saattaa olla

toisenlainen kuin nykyisyys. Kuvittelemalla etukäteen erilaisia liiketoimintaan vaikuttavia tapahtumia yritys voi varautua ja harjoitella selviytymään niistä tulevaisuudessa ilman, että ne aiheuttavat kriittisiä vaikutuksia toimintaan. (Hamel 2002, 123.)

Kehityksen ennustamisella tarkoitetaan liiketoiminnan arvottamista faktapohjaisesti ja monipuolisesti. Laajasti hyödynnettävien historia-, nykytilanne- ja erilaisen ympäristötietojen lisäksi tulevaisuutta pyritään hahmottamaan asiakastietojen avulla. Mikäli ennusteet perustuvat vahvasti sisäisiin tietoihin ulkoisten tietojen kustannuksella, on ennusteiden paikkansapitävyys kyseenalaista. Mitä enemmän asiakassuhteet vaikuttavat yrityksen toimintaan, sitä enemmän ennustamisessa tarvitaan sekä yrityksen ja asiakkaan välistä, että asiakkaan omaan toimintaan liittyvää tietoa. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Kuten edellä kappaleessa 2.4 todettiin, analyttiseksi yritykseksi kehittymisen voidaan katsoa olevan prosessi, jossa yritys siirtyy seuraavalle tasolle analytiikan hyödyntämisen lisääntyessä. Prosessin edistymisen edellytyksenä on eräänlainen orientaatio analyttiseen ajatteluun koko organisaatiossa ja ylimmän johdon sitoutuminen asiaan.

Yrityksen analyttisen kehittymisen tasoa voidaan arvioida tutkimalla käytössä olevia mittareita ja niiden merkitystä yritykselle. Analytiikan alimmalla hyödyntämisen tasolla oleville yrityksille on tyypillistä, että mittareita ei ole käytössä lainkaan tai niitä käytetään mahdollisesti vain jonkin tietyn yksittäisen toiminnon arvioinnissa. Analyttisyyttä toiminnassaan tavoittelevat yritykset ovat huomioineet mittareiden merkityksen tulevan suorituskyvyn arvioinnissa ja tunnistanee niiden yhteyden yrityksen markkina-arvoon. Ylimmällä analytiikan hyödyntämisen tasolla analyysit ja mittarit ovat tulosten ja yrityksen arvonmuodostuksen kannalta merkittäviä tai ainoita tekijöitä. Silloin yrityksessä analytiikka on strateginen osaamisalue ja sen merkitystä strategiassa korostetaan myös viestinnässä. (Davenport & Harris 2007, 60.)

Taulukossa 3 on esitetty analyyttisen osaamisen tärkeimmät yksittäiset osaamisalueet, joihin yrityksen tulee kiinnittää huomiota. Organisaatiotasolla huomioitava tekijöitä ovat mm. prosessien uudelleen suunnittelu ja integrointi sekä varmistuminen oikeista mittareista. Ylimmän johdon sitoutuminen täytyy varmistaa, faktapohjaisen kulttuurin vakiinnuttaminen on otettava tavoitteeksi ja analyyttisten ihmisten johtamista täytyy kehittää. Teknologian osalta on otettava huomioon saatavilla oleva laadukas data ja tarvittavat analyysivälineet.

TAULUKKO 3: Analyyttisen osaamisen tärkeimmät elementit (Davenport & Harris 2007, 146).

Osaamisalue	Tärkeimmät elementit
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> - näkemys tulokseen vaikuttavista tekijöistä - erottavan ominaisuuden valinta - toiminnan hallinta ja strategian toteutus - prosessien uudelleen suunnittelu ja integrointi
Ihmiset	<ul style="list-style-type: none"> - ylimmän johdon sitoutuminen - faktapohjaisen kulttuurin vakiinnuttaminen - taitojen hankkiminen ja kehittäminen - analyyttisten ihmisten johtaminen
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> - laadukas data - analyysiohjelmit

Analytiikan merkitystä tämän tutkimuksen ja kehittämishankkeen kannalta voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta. Kyseessä on uuden palvelutuotteen muodostaminen, joka edellyttää laajaa osaamista monelta eri osa-alueelta. Toisaalta kyseessä on tuote, joka edellyttää myös sen potentiaaliselta kohteelta näkemystä ja orientaatiota lähestyä liiketoimintaa analyyttisesti ja sitoutumista toimimaan muodostetun tiedon suuntaisesti.

Aiemmin kuviossa 2 esitettiin näkemys yrityksen tietopääomaan liittyvistä tekijöistä ja sen hyödyntämiseen liittyvistä edellytyksistä. Kehittämishankkeen toimeksiantajan ja tutkijan voidaan katsoa omaavan esitetyn inhimillisen pääoman edellyttämät valmiudet. Vaadittavan aineettoman pääoman osuus muodostuu tässä tapauksessa asiakkaalta saatavasta datasta ja informaatiosta, joka yhdistetään saatavilla olevaan yleiseen ja julkiseen tilinpäätös- ja tunnuslukuinformaatioon.

Raportin muodostamista ja siihen liittyvän palvelun tuottamista taulukon 3 avulla tulkittaessa voidaan todeta, että kaikki siinä esitetyt osaamisalueet ja elementit on hallittava. Raporttia tulkitsevan kohderyhmän osalta osaamisalue painottuu organisaation tasolle ja sen elementteihin. Ihmisiin, osaamiseen ja teknologiaan liittyvät osaamisalueet täydennetään tällöin palveluntarjoajan taholta.

3 TALOUSINFORMAATIO JA -VIESTINTÄ ASIAKKUUKSIEN HALLINNASSA

Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin tietojohdamisen ja analytiikan liittymistä kehittämishankkeeseen. Toisessa teorialuvussa aihetta tarkastellaan aihekokonaisuuden sisältöön liittyvän substanssin perusteella. Yrityksen toiminnassa ja tietojärjestelmissään muodostaman lähtötiedon jalostumista päätöksentekoon soveltuvaksi informaatioksi sekä luvussa 5 luotavaksi raporttimalliksi johdatellaan tässä luvussa laskentatoimen, asiakkuuksien hallinnan ja talousviestinnän teorioita esittelemällä.

3.1 Yleinen laskentatoimi

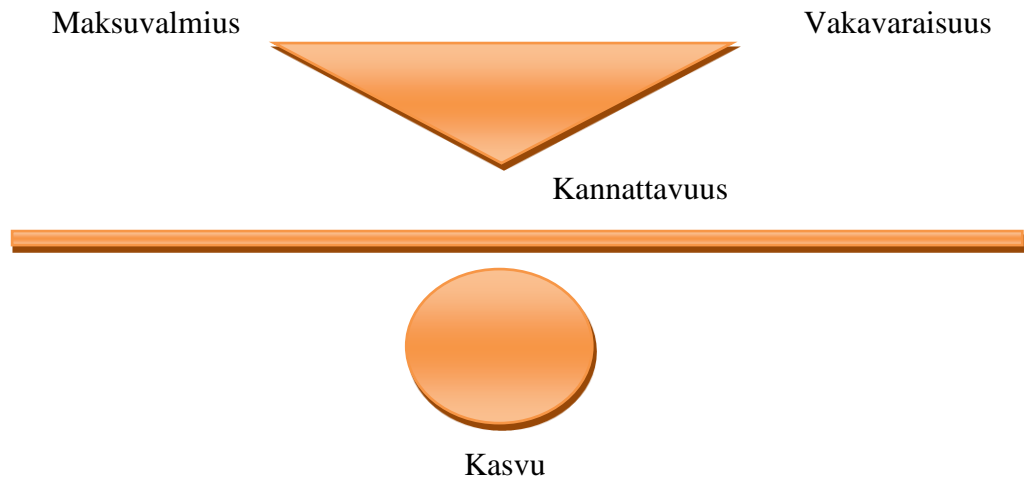
Laskentatoimi voidaan mieltää kieleksi, jolla kommunikoidaan yrityksen taloudellisesta informaatiosta niiden toimijoiden kanssa joita se koskee. Yrityksessä voidaan katsoa ilmenevän kahta erilaista laskentatoimen tarvetta sen mukaan, onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen laskentatoimi. Ulkoisen laskentatoimen tuottama tilinpäätöslaskenta eli yleinen laskentatoimi antaa informaatiota yrityksen sidosryhmille. Vastaavasti sisäisessä, johdon laskentatoimessa, kyseessä on tiedon tuottaminen ja käsitteleminen organisaation sisällä. Tällöin kyseessä on taloudellisen informaation kerääminen, mittaaminen, analysointi, tulkinta ja kommunikointi prosesseissa, joita käytetään resurssien suunnittelussa, arvioinnissa ja valvonnassa (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33; Drury 2009, 4-5; Puolamäki 2007, 57-58; Tenhunen 2006, 91.)

Laskentatoimessa muodostetun informaation avulla pyritään saamaan realistinen kuva siitä, missä tilanteessa yritys on taloudellisesti ja mihin suuntaan se on kehittymässä. Tilinpäätöslaskennan joustokohtia hyödyntämällä yritys voi periaatteessa kuitenkin näyttää hyvinkin erilaisia vuosituloksia, joihin vaikuttavat kuluvarastot, arvostuserät ja monet muut harkinnanvaraiset erät. Toisaalta hyödynnettäessä tietoja tilinpäätös- tai tunnuslukuanalyysin avulla pyritään yrityksiä yhteismitallistamaan ja saamaan vertailukelpoisiksi muiden yritysten kanssa. (Partanen 2007, 32.)

Tunnuslukujen vertailu ei ole mahdollista, jos ne on muodostettu eri perusteilla (Collins & Hussey 2007, 188). Tässä tutkimuksessa käytettäviä tilinpäätöstietoja ja tunnuslukuja käytetään sellaisenaan kuin ne Voitto+ -tuotteessa ovat eli oikaisemattomina. Lopputuloksen kannalta asialla ei ole merkitystä, koska kaikkien käsiteltävien yritysten tunnusluvut on muodostettu samalla perusteella, eikä kysymyksessä ole varsinaisesti yritysanalyysin toteuttaminen, vaan lukuja käytetään hahmottamaan yritysten kehityssuuntia ja löytämään niiden perusteella havaintoja yritysten välillä.

Yleisessä laskentatoimessa kysymys on vaatimuksesta raportoida yrityksen toiminnasta säännöllisesti ja vaaditussa muodossa siitä huolimatta pitääkö yrityksen johto laskentaa tarpeellisena. Tilinpäätöksen muotoa ja laatimista säädellään kirjanpitolaissa ja -asetuksessa, lisäksi mm. kirjanpitolautakunta antaa menettelyohjeita siitä, miten kirjanpitolakia on sovellettava (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33; Niskanen & Niskanen 2007, 45.) Tilinpäätöstiedot voivat parhaimmillaan antaa varoitusmerkkejä jo vuosia ennen kriisin muodostumista ja antaa täten yritysjohdolle mahdollisuuden korjata toimintaa ennakoidusti (Laitinen & Laitinen 2004, 21-22).

Yrityksen taloudellista toimintaa ja toimintaedellytyksiä arvioitaessa huomiota kiinnitetään yleensä kolmeen perustekijään: maksuvalmius, kannattavuus ja vakavaraisuus. Neljäntenä tekijänä mukaan otetaan tyypillisesti vielä kasvu. Kuviossa 7 esitellään yksi versio edellämainituista tekijöistä muodostettavasta yrityksen terveyskolmiosta. Kolmion kärjet viittaavat maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden teemoihin ja näitä tasapainoittava kasvu -tekijä kuvataan näiden alapuolelle. Terveyskolmio ikäänkuin tasapainottelee oikein mitoitettun kasvutekijän päällä. (Laitinen & Laitinen 2004, 242-243; Alhola & Lauslahti 2005, 154.)



KUVIO 7: Yrityksen taloudelliset toimintaedellytykset terveyskolmiona (mukailen Laitinen & Laitinen 2004, 243).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan terveyskolmiota muodostamalla siitä yritysten välinen vertailutyökalu kappaleessa 5.2. Tunnuslukuina terveyskolmiota muodostettaessa käytetään yleisimpiä maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden tunnuslukuja. Laitinen ja Laitinen (2004, 243) esimerkiksi arvioivat maksuvalmiutta quick ration, vakavaraisuutta omavaraisuusasteen ja kannattavuutta sijoitetun pääoman tuottoasteen tunnuslukujen perusteella, joita myös tässä tutkimuksessa käytetään.

Maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä lyhyaikaisista maksusitoumuksista eli käytännössä yrityksellä olevien likvidien kassavarojen riittävyyttä. Vakavaraisuus kertoo yrityksellä olevan vieraan ja oman pääoman suhteesta toisiinsa. Hyvän vakavaraisuuden omaavalla yrityksellä on mahdollisuus selviytyä vieraan pääoman koroista. Kannattavuus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa liiketoiminnallaan tuloja enemmän kuin niiden hankkimiseksi on käytetty menoja. Hyvä kannattavuus mittaa yrityksen pitkäjänteistä tuloksenteekokykyä. (Kallunki & Kytönen 2007, 74.)

Taulukossa 4 on kuvattu tutkimuksessa käytettävien tunnuslukujen muodostamis säännöt ja niiden ohjearvojen tulkinta. Tunnusluvut on valittu yrityksen toiminnan laajuudesta, toiminnan tuloksellisuudesta, kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksukyvyistä kertovista tyypillisimmistä tunnusluvuista.

TAULUKKO 4: Tutkimuksessa käytettävien tunnuslukujen muodostuminen ja ohjearvot (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 162-168).

Tunnusluku	Tarkasteltava alue	Laskentakaava	Arvo	Tulkinta
Liikevaihto/hlö	Tehokkuus, laajuus	Liikevaihto/ Henkilömäärä	suurempi	toiminta tehokasta
Liikevoitto %	Kannattavuus, laajuus	Liikevoitto/ Liikevaihto	positiivinen	toiminta voitollista
Sijoitetun pääoman tuottoaste %	Kannattavuus	Voitto + Rahoituskulut/ Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella	yli 15 % 0 – 15 % negatiivinen	hyvä tyyydyttävä heikko
Omavaraisuusaste %	Vakavaraisuus	Oma pääoma/ Koko pääoma	yli 40 % 20 – 40 % alle 20 %	hyvä tyyydyttävä heikko
Suhteellinen velkaantuneisuus %	Vakavaraisuus	Taseen velat/ Liikevaihto	alle 40 % 40 – 80 % yli 80 %	hyvä tyyydyttävä heikko
Quick ratio	Maksuvalmius	Rahoitusomaisuus/ Lyhytaikainen vieras pääoma	yli 1 0,5 – 1 alle 0,5	hyvä tyyydyttävä heikko

Tilinpäätöstä luettaessa kiinnitetään huomiota yleensä useisiin eri asioihin ja tunnuslukujen arvoihin. Täytyy huomioida, ettei yksikään niistä kuitenkaan sellaisenaan osoita tutkittavan yrityksen osalta poikkeuksellista hyvyyttä tai huonoutta. Sen sijaan niiden voidaan katsoa toimivan eräänlaisina herätteinä sen havaitsemiseksi, että tiettyihin asioihin olisi syytä kiinnittää huomiota ja paneutua tarkemmin hyvään tai huonoon arvoon liittyviin syihin. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 161.)

3.2 Johdon laskentatoimi

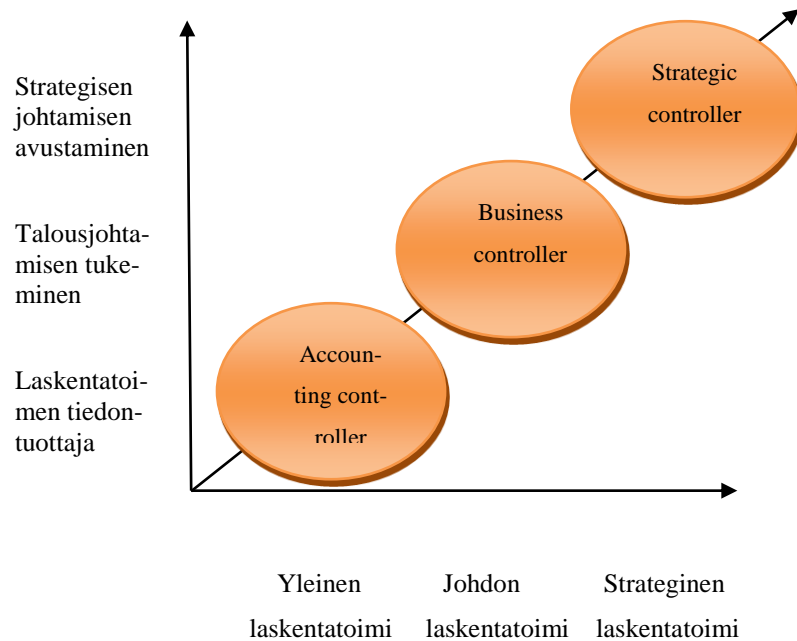
Kappaleessa 3.1 kuvatun yleisen laskentatoimen järjestelmät ovat yrityksen taloustiedon keräys- ja rekisteröintijärjestelmiä. Ne tuottavat tietoa, joita omistajat käyttävät hyväksi päättäessään vuosituloksen voitonjaosta ja vahvistaessaan tilikauden tulosta. Yleisen laskentatoimen järjestelmät nojautuvat vahvasti normeihin ja on samanlaista kaikissa yrityksissä. Johdon laskentatoimen järjestelmät puolestaan avustavat yrityksen johtoa päätöksenteossa. Niiden tiedontuotanto on vahvasti sidoksissa kunkin yrityksen omiin tarpeisiin. Yleisestä laskentatoimesta poiketen johdon laskentatoimi suuntautuu usein tulevaisuuteen ja on muodoltaan vapaata. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33.)

Hyvä taloustieto on kohdennettua, ymmärrettävää, luotettavaa, ajankohtaista ja se esitetään selkeästi. Sillä voidaan luoda yritykselle kilpailuetua, kun sitä tuotetaan oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti kohdennettuihin tarkoituksiin. Erityisesti tämä toteutuu, jos taloushallinnon asiantuntijoiden työajasta yhä suurempi osuus kohdistetaan tiedon analysointiin, tulevaisuuden ennakointiin ja päätöksenteon tukemiseen. (Partanen 2007, 49.)

Raportointi johdon laskentatoimessa on usein nopeatahtista, jopa päivittäistä. Monesti kysymys on liiketoiminnan eri kuluista eli esimerkiksi tuote-, osto- ja valmistuskuluista, ja usein päätös asian selvittämisestä perustuu siihen, että saatavan potentiaalisen hyödyn on ylitettävä sen vaatiman tiedon keräämisestä aiheutuvat kustannukset. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33; Drury 2009, 6, 21; Collins & Hussey 2007, 211.)

Tarkasteltaessa johdon laskentatoimea viestinnällisestä näkökulmasta, käytetään sisäisen talousviestinnän käsitettä. Tarkoituksena on tällöin tukea yrityksen tuloksen tekoa, toiminnan parantamista ja kannattavaa kasvua. (Partanen 2007, 19.) Kuten kappaleessa 1.3 aiemmin todettiin, painopiste on siirtymässä voimakkaasti vuorovaikutusta ja kommunikointia vaativaan suuntaan.

Myös Neilimon & Uusi-Rauvan (2005, 16) mukaan taloushallinnon haasteet ovat merkittävästi muuttuneet viime vuosina. Perinteinen tiedontuottajan rooli on muuttunut laajemmaksi osaksi yrityksen taloushallintoa, jolloin vastuulle tulee yrityksen taloustoimintojen johtamiseen osallistuminen (KUVIO 8).



KUVIO 8: Laskentatoimen roolin muuttuminen informaation tuottajasta liiketoimintasuuntautuneeksi päätöksenteon tukitoiminnoksi (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16-17).

Yrityksen talousohjaukseen liittyvä raporttien tuottaminen on muodostanut aiemmin taloushallinnon ammattilaisten perusrölin. Haasteet ovat kuitenkin kasvaneet viime vuosien aikana ja rooli on muuttunut enemmän taloustoimintojen esimiehen, päällikön tai johtajan rooliksi (controller). Tällöin yleisterminä käytetään usein yrityksen taloushallintoa, jolla on vastuullaan yrityksen taloustoimintojen johtaminen. Tähän liittyvää uutta roolia ja sen tehtäviä voidaan kuvata termeillä business controller tai strateginen controller riippuen siitä mitä tehtäväalueita kulloinkin painotetaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 16.)

3.3 Asiakkuuksien hallinta

Perinteinen johtaminen koostuu päätöksenteosta, toimeenpanosta, resurssoinnista ja seurannasta. Nykyään tähän listaan lisätään usein myös ennustaminen, johon tutkimuksen aihepiiriinkin liittyy. Liiketoiminnan kehittymistä arvioidaan tällöin faktapohjaisesti ja monipuolisesti siten, että se perustuu yhä laajempaan tietopohjaan. Historia-, nykytilanne- ja ympäristötietojen lisäksi tulevaisuutta ennustetaan yhä useammin asiakastietojen perusteella. Mitä enemmän asiakkaat vaikuttavat toimintaan ja sen tuloksellisuuteen, sitä enemmän ennustuksissa tarvitaan tietoja asiakassuhteesta, jotka tuovat ennustamiseen merkittävästi enemmän luotettavuutta, mitattavuutta ja ajallista kattavuutta. (Hellman & Värilä 2009, 31.)

Yritysten liiketoiminnasta vastaavat ovat alkaneet ymmärtää analytiikan merkityksen asiakkuuksien hallinnassa. Asiakkuuksien analyttinen lähestyminen auttaa yrityksiä ymmärtämään niitä etuja, joita voidaan saavuttaa jatkuvalla asiakastiedon analysoimisella. Perinteinen operatiivinen asiakastiedon johtaminen on saavuttanut suurimmat hyötynsä ja analyttisen lähestymistavan avulla asiakastiedosta voidaan saada selville muutoin piilossa olevaa ja tuntematonta tietoa. Asiakastiedon tehokkaalla hyödyntämisellä voidaan asiakasuskollisuutta nostaa ja parantaa koko organisaation suorituskykyä. (Ranjan 2011, 131-132.)

Operatiivista asiakastietoa analyttisiin menetelmiin yhdistämällä muodostetaan työkaluja, joita voidaan käyttää ennustamaan asiakkaan käyttäytymistä. Tämä uusi informaatio voidaan sen jälkeen yhdistää edelleen liiketoimintatiedon hallinnan prosessiin ja tuottaa uutta informaatiota markkinointistrategian muodostamiseksi. (Ranjan 2011, 136.) Erityisesti kannattaa käyttää hyväksi taloudellisten toimijoiden välillä löydettäviä informaatioon liittyviä eroja ja epäsymmetrioita (Tikkanen & Vassinen 2010, 102).

Asiakastiedon hyödyntäminen ja tiedon systemaattinen tarkastelu sekä sopeuttaminen erilaisiin markkinatilanteisiin on markkinoinnin strategian kannalta oleellista. Jotta yritys voisi menestyä markkinoinnissaan, täytyy sen seurata tarkasti paitsi omaa toimintaympäristöään myös siihen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä. Mikäli johdolla ei ole selkeää kuvaa yrityksen kokonaistilanteesta, on sen toimintojen suuntaaminen vaikeaa. Menestyksekkäs liiketoiminta on aina perustunut

oleellisen tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Käytettävissä olevat järjestelmät tuottavat runsaasti analysoitavaa tietoa. Näiden tietojen lisäksi pitää osata hakea ja soveltaa yrityksen toiminnan ulkopuolista tietoa. (Tikkanen & Vassinen 2010, 101-103.)

Yrityksen tunnistettua asiakassuhteiden rakentamisen perusteet, pitää markkinoinnin ja myynnin päättää, mitkä asiakkaat ovat niitä, joiden kanssa ne haluavat toimia myös tulevaisuudessa. Yritystä kiinnostaakin tyytyväisten asiakkaiden lisäksi ne asiakassuhteet, jotka tulevaisuudessa ovat yrityksen kannalta kannattavia. (Ryals & Knox 2005, 458; Drury 2009, 387.) Yrityksillä on lähes aina tarkoitus hankkia olemassa olevien asiakkaiden lisäksi myös uusia asiakkaita. Uusien asiakkaiden hankinta on kuitenkin kallista, ja jos uudet asiakkaat eivät muodostu laadukkaiksi asiakkuuksiksi joutuu yritys muokkaamaan uuden asiakkaan palvelutasoa. (Rubanovitch & Aalto 2008, 67.) Uusien asiakkaiden hankinnassa ei ole mitään väärää, kunhan niiden hankinta ei tapahdu olemassa olevien asiakkaiden palvelutason kustannuksella ja niiden jatkuessa yrityksen tuotot lisääntyvät (Jackson 2011, 51).

Myös ns. sinisen meren –strategiassa kehoitetaan ajattelemaan täsmälleen päinvastoin kuin muut, mikäli haluaa päästä kilpailemattomille markkinoille. Sen mukaan asiakkuuksien hallinnassa on ajateltava paitsi nykyisiä asiakkaita, myös tulevia asiakkaita. Tällöin kysymys koskee sitä onko tavoitteena saada suurempia osuuksia nykyisistä asiakkaista vai pyritäänkö saamaan toimialalta uusia asiakkaita kysynnän piiriin. Mikäli tarkoituksena on laajentaa kysyntää, olisi ajateltava tulevia asiakkaita ennen nykyisiä asiakkaita, yhtäläisyyksiä ennen eroja ja segmentoinnin purkamista ennen segmentointia. (Chan & Mauborgne 2005, 128.)

Tässä tutkimuksessa sinisen meren –strategia ja siihen liittyvä kilpailun teoria keskittymisestä myös tuleviin asiakkaisiin ei kuitenkaan sovellu. Tutkimuksessa muodostettava raporttimalli ja tutkimuksen empiirinen aineisto liittyvät yrityksellä olemassaoleviin asiakkuuksiin sekä niistä kertyneeseen informaatioon. Tulevista asiakkaista yrityksellä ei voi olla käytettävissä edellämainittuja tietoja. Näin ollen tutkimuksen tuloksena syntyvää raporttimallia ei voida hyödyntää tulevien asiakkaiden analysointiin.

Asiakasvalinnalla pyritään siis vaikuttamaan mihin asiakkaisiin yrityksen tulisi panostaa myynti- ja asiakkuushallintaresurssejaan. Valinnan pitäisi perustua asiakkaan ostopotentiaaliin, sillä se on oleellisempi mittari kuin asiakkaan menneisyyden ostot. Markkinaosuutta voi täten kasvattaa lisäämällä asiakasosuutta parhaissa asiakkaissa, tai vaihtoehtoisesti hankkimalla kohdennetusti uusia hyviä asiakkaita, kehittää huonoja asiakkuuksia sekä parantaa asiakassuhteiden laatua valituissa asiakkaissa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 64-65; Hellman 2003, 121.)

Asiakasosuudet eli oman myynnin osuus asiakkaiden ostoista voi vaihdella suurestikin eri asiakasryhmissä ja asiakasryhmien sisälläkin. Tästä johtuen myös tulosodotukset ovat erilaisia asiakasosuuden kehittymisessä, kaikkiin asiakkaisiin ei edes kannata panostaa. Panostusten kohdentaminen oikeisiin asiakkaisiin ja niiden asiakasosuuden kasvattamiseen mahdollistaa yritykselle kustannustehokkuuden parantamisen ja markkinaosuuden nostamisen. (Hellman 2003, 122.)

Tutkimuksessa lähestymistavaksi ja toiminnan tavoitteeksi on valittu asiakasosuuden eli oman myynnin osuuden kasvattaminen niissä asiakkuuksissa, joilla aiemmin kuvatulla tavalla asiakastieto yhdistettynä ulkoiseen taloustietoon muodostaa merkittävimmän potentiaalin asiakkaan kehittymisessä. Tällöin asiakastavoitteet määritellään asiakkaittain tai asiakasryhmittäin löydettyjen havaintojen perusteella. Tämän jälkeen valituille asiakkaille laaditaan yksityiskohtaiset hoitomallit, joiden perusteella asiakasosuuksia kehitetään yritykselle suosiolliseen, asiakkaan potentiaalin mahdollistamaan suuntaan.

3.4 Asiakaskannattavuus

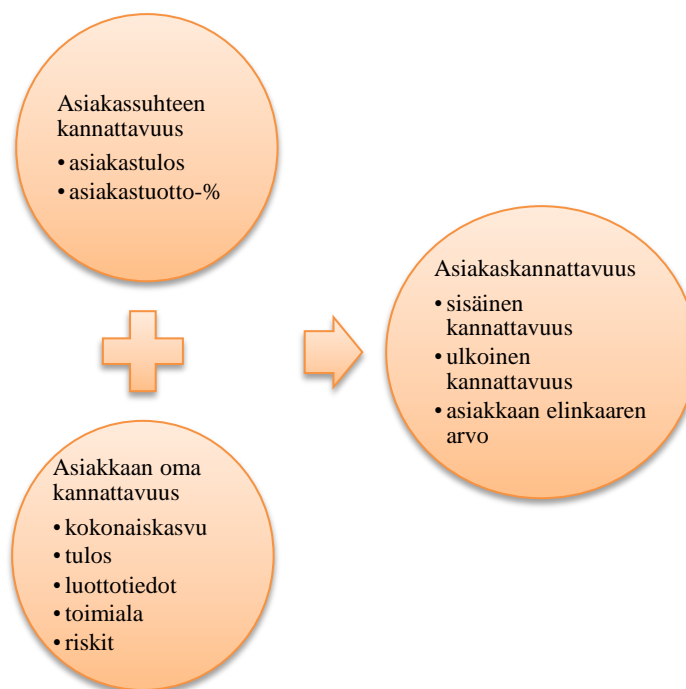
Hellmanin ja Värilän (2009, 124, 128) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan määritellä;

1. asiakassuhteen kannattavuuden (sisäinen asiakaskannattavuus),
2. asiakkaan oman kannattavuuden (ulkoinen asiakaskannattavuus) ja
3. asiakassuhteen tulevan kannattavuuden (asiakkaan elinkaaren arvo) osaluilla.

Kannattavuutta pitäisi siis tarkastella myös asiakkaiden oman, ulkoisen kannattavuuden kautta. Asiakkaidensa omasta kannattavuudesta yritys voi saada tietoa monista julkisista tai maksullisista palveluista. Julkisia tilinpäätöstietoja voi hankkia myös eritasoisina, pelkkinä kopioina tuloslaskelmista ja taseista tai niistä edelleen jalostettuina.

Tilinpäätöstietoja voi julkisista lähteistä hankkia patentti- ja rekisterihallituksen tietokannasta. Verotoimistot antavat myös tietoja yksittäisistä yrityksistä. Tilinpäätöstietoja edelleen jalostaneita tiedonhankintalähteitä ovat mm. Suomen Asiakastieto Oy, Soliditet Oy, Balance Consulting Oy sekä Brad & Brundstreet Oy. Markkinoiden laajin tilinpäätöstietokanta on Suomen Asiakastieto Oy:llä, jonka tietokannassa on yli 185 000 suomalaisen yrityksen tuoreimmat tilinpäätöstiedot.

Kuviossa 9 kuvataan asiakaskannattavuuden muodostumista. Kokonaisuutena paras mahdollinen asiakaskannattavuus saavutetaan huomioimalla asiakassuhteen sisäinen kannattavuus ja analysoimalla sen lisäksi asiakkaan omaan ulkoiseen kannattavuuteen liittyviä asioita ja liittämällä ne osaksi arviota asiakassuhteen kannattavuudesta tulevaisuudessa. Asiakassuhde voi olla yritykselle kannattava, mutta asiakkaan heikko oma kannattavuus voi aiheuttaa asiakassuhteen jatkumiseksi merkittävän riskin. Asiakkaan oma kannattavuus vaikuttaa asiakassuhteen elinkaareen ja sen selvittäminen mahdollistaa asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuuden ennustamisen (Hellman & Värilä 2009, 129-130.)



KUVIO 9: Asiakassuhteen ja asiakkaan oman kannattavuuden analysointi (mukaillen Hellman & Värilä 2009, 128).

Asiakaskannattavuutta kuvaavat mittarit tulee määritellä siten, että ne osoittavat kannattavuuden kokonaisarvon helposti ja yksiselitteisesti. Tämän pitää olla mahdollista niin koko asiakaskannan kuin yhden asiakkaankin osalta. Pelkän kannattavuuslukeman lisäksi on erittäin tärkeää, että kokonaisarvon lisäksi käytettävissä ovat myös kaikkien niiden yksittäisten osatekijöiden arvot, joista kokonaislukema lasketaan. Yrityksen avainhenkilöiden on nähtävä, mistä tekijöistä ja miten asiakaskannattavuus lasketaan sekä mitkä ovat kunkin mittarin arvot, jolloin mahdollistetaan kannattavuuden tehokas ja kohdennettu parantaminen. Asiakaskannattavuuden muodostavat tekijät tulee siis tarvittaessa hallita erillisinä kokonaisuuksina. (Hellman 2003, 133-134.)

Asiakkuuden seurannan työkalujen ja mittareiden perusajatus on niiden mielekäs yhdistäminen informaatioksi ja sen monipuolinen sekä hallittu käyttö (Hellman 2003, 181). Laitinen (2003, 59) esittelee asiakaskannattavuuden mittareilta vaadittavia ominaisuuksia seuraavasti:

- keskittyminen pitkän aikavälin suorituskykyyn
- huomioi sekä taloudelliset ja ei-taloudelliset tekijät

- ovat säännöllisesti käytettävissä
- ovat yksinkertaisia, helppoja ymmärtää ja ottaa käyttöön
- ovat sopeutettavissa prosessimuutoksiin
- täydentävät muita suorituskyvyn mittareita

Yritykset haluavat luonnollisesti menestyä jatkuvasti paremmin ja paremmin. Jokaisen yrityksen suorituskykyä määrittävän mittarin pitäisikin esittää paitsi vallitseva nykytilanne, myös kehittymistrendi kuvaamaan jatkuvaa kehitystä. Mikäli kyseessä on mitattavissa oleva asia, pitäisi se myös pystyä esittämään siten että se ymmärretään. Päätöksentekijän pitäisi pystyä nopeasti näkemään, mikä on oleellista tutkittavassa asiassa sekä havaitsemaan mistä mittasuhteesta asiassa on kysymys. (Cunningham et al. 2003, 51.)

Tuoreimpien tutkimustietojen perusteella asiakkuuksiin liittyvän päätöksenteon aputyökalut ja mittarit tulevat kehittymään tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuuden, asiakasanalyysien ja asiakasennusteiden osuudet ovat selkeässä nousussa (Hellman 2009, 54). Yhteenvetona voidaankin todeta, että asiakkuuksien hallinnassa käytettävien mittareiden on oltava ennenkaikkea ennustavia, ymmärrettäviä, yksilöllisiä, yksinkertaisia ja ennenkaikkea luotettavia sekä luovasti rakennettuja.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa mittareiden tavoitteet on asetettu siten, että pyritään löytämään asiakkuuksista ne joissa on parhaat mahdollisuudet nostaa asiakasosuutta. Tämä kulminoituu pitkälti asiakkaan ostopotentiaalın selvittämiseen. Mittavaa mahdollisuutta edustaa siten ne asiakkuudet, joissa on suuri ostopotentiaali ja mahdollisuus oman osuuden kasvattamiseen. Tämän toteutuessa yritys voi saavuttaa myös optimaalisen markkinaosuuden. Hellmannin (2003, 124-125) mukaan markkinaosuus muodostuu vain niistä asiakkaista, jotka ostavat yritykseltä, joten nopein keino nostaa sitä on lisätä asiakasosuutta näissä asiakkuuksissa. Uusia asiakkaita hankittaessa pitää keskittyä kasvaviin kannattaviin, ei pieniin tai supistuviin yrityksiin kasvavalla markkinalla.

Tutkimusten mukaan asiakkuuden elinkaaren arvon laskenta on yksi kolmesta tärkeimmästä asiakasperusteisesta suorituskykymittarista, joilla yritykset selvityksissään pyrkivät arvioimaan tulevaisuuttaan asiakkuuksien näkökulmasta. Yritys-

ten tulisi tämän mukaan käyttää päätöksenteon tukena yhä enemmän asiakaskan-
nattavuutta ja asiakasennusteita. (Hellman & Värilä 2009, 50; Ryals & Knox
2005, 457; Nyman 2008, 3-4.) Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkimuksessa
sovellettavan asiakkuuden elinkaaren arvon laskennan menetelmä, jossa pyritään
ennakoimaan asiakassuhteesta saatavaa hyötyä nykyarvossa.

3.5 Asiakkuuden elinkaaren arvo

Guptan et al. (2006, 5-6) mukaan yrityksissä keskitytään yleensä liiaksi asiakkai-
den lukumäärään, vaikka suositeltavampaa olisi keskittyä asiakkaan yritykselle
tuomaan arvoon. Asiakkaiden yritykselle muodostamat arvot määrittävät vahvasti
myös yrityksen kokonaisarvoa. Mikäli yrityksessä on omaksuttu edellä mainittu
ajattelumaailma asiakkaiden merkityksestä, se ohjaa toimintaa ja resursseja kan-
nattavien asiakkaiden säilyttämiseen ja uushankintaan. Kannattamattomia asiak-
kuuksia karsitaan tai ne pyritään saamaan kannattaviksi.

Asiakkuuden elinkaaren arvoa (customer lifetime value, CLV) voidaan selvittää
Guptan et al. (2006, 141) mukaan kaavalla, jossa määritellään asiakassuhteen
kannattavuus, asiakkuuden jatkumisen prosentuaalinen todennäköisyys sekä dis-
konttotelejä, jolla tulevat arvot siirretään nykyhetkeen. CLV kertoo toisin sanoen
asiakkuuden säilyttämisen arvon nykyarvossa, pohjautuen ennustettuihin liiketa-
pahtumiin ja niistä syntyviin kustannuksiin (Nyman 2008, 3).

Laskennan tuloksena saatava nykyarvo osoittaa siis rahamääräisesti asiakkaan
tuottaman arvonlisän. Menetelmän käyttäminen ohjaa siten tekemään päätöksiä,
joilla yrityksen arvo kasvaa eniten. Nykyarvon laskennan ongelmat liittyvät tuot-
tojen määrittämiseen. Tulevien tuottojen ennustaminen sisältää merkittävän vir-
hearvion mahdollisuuden. Yrityksen tulisi siten pyrkiä vaikuttamaan erityisesti
niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat tuottojen arviointiin eniten. (Partanen 2007,
197, 199.)

Mikäli yritys tuottoja maksimoidakseen keskittyy vain korkean CLV:n omaaviin asiakkaisiin johtaa se pienentyvään, mutta toisaalta kannattavampaan asiakaskantaan. Tällöin asiakkuuden hallinnan näkökulmasta tarkasteltavaksi tulee siis se keskitytäänkö pienempään määrään tuottavampia ja todennäköisesti kooltaan suurempia asiakkaita vai suurempaan määrään pienempiä, mutta ei niin kannattavia asiakkaita. (Gupta et. al. 2006, 151.) Asiakkuuksien vertaaminen ja arvottaminen toisiinsa nähden on tehtävä aina yrityskohtaisesti. Tulevaisuus huomioiden toinen voi pysyä todennäköisemmin asiakkaana, toisella taas saattaa olla merkittävämpää potentiaalia. Ostojen säännöllisyys ja tuoreus ovat myös asioita, jotka tulee ottaa huomioon. (Hellman 2003, 227.)

Mikäli asiakassuhteen kannattavuus sekä asiakkuuden loppumisen prosentuaalinen riski pysyvät muuttumattomina ja käytetään määräämätöntä aikatekijää, voidaan asiakkuuden elinkaaren arvon laskenta suorittaa yksinkertaisimmillaan kaavalla A (TAULUKKO 5) (Gupta et al. 2006, 141.):

$$A) \quad CLV = m * \frac{r}{1+i-r}$$

TAULUKKO 5: CLV laskentakaavan A muuttujien selitykset (Gupta et al. 2006, 141).

Muuttuja	Selitys	Määrittely
CLV	Asiakkuuden elinkaaren arvo	Laskennan tulos
m	Asiakassuhteesta saatava marginaali tai tulo ajanjaksoa kohti	Nykyinen myynti asiakkaalle tai myyntikate
r	Asiakkuuden jatkumisen prosentuaalinen todennäköisyys	Arvioidaan analyysin perusteella
i	Sovellettava korkotekijä tai yrityksen määrittelemä investointien pääomakustannus	Määritetään suhteessa asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin.

Esimerkiksi asiakas, jonka asiakassuhteen kannattavuus on 10 000 euroa, asiakkuuden jatkumisen prosentuaalinen todennäköisyys 80 % ja laskennassa käytettävä diskonttitekijä 12 % antaa CLV laskennassa asiakkuuden elinkaaren nykyarvoksi 25 000 euroa. Mikäli asiakkuuden jatkumiselle voidaan antaa vain 70 % todennäköisyys, muiden tekijöiden pysyessä muuttumattomina, on CLV arvo 16 667 euroa. Asiakkuuden jatkumisen prosentuaalisen todennäköisyyden laskies-
sa 10 % -yksiköllä ja muiden tekijöiden pysyessä ennallaan, muuttaa siten lasken-
nan lopputuloksen arvoa kolmanneksella.

Edellä olevasta esimerkistä voidaan havaita asiakkuuden jatkumisen prosentuaali-
sen todennäköisyyden olevan merkittävä tekijä asiakkuuden elinkaaren arvon
muodostuksessa. Aiemmin todettiin, että yrityksen pitää pyrkiä vaikuttamaan nii-
hin tekijöihin, jotka vaikuttavat sen tuottoihin eniten. Asiakkuuksiin liittyen asia-
kasuskollisuus on yksi merkittävimmistä tekijöistä. Strategisesti ei kuitenkaan ole
järkevää, että yritykset pyrkisivät eliminoimaan asiakasvaihtuvuuden toiminnas-
taan kokonaan. Tällöin yritys voi ajautua alihinnoittelemaan tuotteitaan, jolloin
sen tuotot pienenevät. (Gupta et al. 2004, 16.)

Lisäämällä edellä olevaan kaavaan A asiakassuhteen laajuuteen tasaisesti vaikut-
tava tekijä g, muuttuu kaava muotoon B (TAULUKKO 6) (Gupta et. al. 2006,
141-142):

$$B) \quad CLV = m * \frac{r}{1+i-r*(1+g)}$$

TAULUKKO 6: CLV laskentakaavan B selitykset (Gupta et al. 2006, 141-142).

Muuttuja	Selitys	Määrittely
CLV	Asiakkuuden elinkaaren arvo	Laskennan tulos
m	Asiakassuhteesta saatava marginaali tai tulo ajanjaksoa kohti	Nykyinen myynti asiakkaalle tai myyntikate
r	Asiakkuuden jatkumisen prosentuaalinen todennäköisyys	Arvioidaan analyysin perusteella
i	Sovellettava korkotekijä tai yrityksen määrittelemä investointien pääomakustannus	Määritetään suhteessa asiakkaaseen tai asiakassegmenttiin
g	Asiakassuhteen laajuuteen vaikuttava kerroin	Arvioidaan analyysin perusteella

Kolmas muoto CLV kaavasta, jota raportin muodostamisessa käytetään mahdollistaa asiakkuuden elinkaaren arvon laskemisen halutulle määrälle vuosia eteenpäin (Gupta et al. 2006, 178). Kaava muuttuu muotoon C (TAULUKKO 7):

$$C) \quad CLV = m * \left(\frac{r}{1+i-r} \right) * \left(1 - \left(\frac{r}{1+i} \right)^n \right)$$

TAULUKKO 7: CLV laskentakaavan C selitykset (Gupta et al. 2006, 178).

Muuttuja	Selitys	Määrittely
CLV	Asiakkuuden elinkaaren arvo	Laskennan tulos
m	Asiakassuhteesta saatava marginaali tai tulo ajanjaksoa kohti	Nykyinen myynti asiakkaalle tai myyntikate
r	Asiakkuuden jatkumisen prosentuaalinen todennäköisyys	Arvioidaan analyysin perusteella
i	Sovellettava korkotekijä tai yrityksen määrittelemä investointien pääomakustannus	Määritetään suhteessa asiakkaaseen tai asiakasegmenttiin
n	Vuosien määrä	Laskennassa käytettävät vuodet

Tikkasen & Vassisen (2010, 120-121) mukaan CLV:tä käytetään yksinkertaisimmillaan kuvaamaan sitä myynnin (tai tuottojen) arvoa, joka asiakassuhteesta on saatavissa. Tällöin CLV laskennan kaavaa voidaan käyttää asiakassuhteen nykyarvon määrittämiseen, vaikka yrityksellä ei olisikaan käytössään sellaista menetelmää, josta mahdollisimman tarkat katetiedot tai yksityiskohtainen asiakaskannattavuus olisi selvitettävissä. Tämä antaa mahdollisuuden soveltaa CLV laskentaa esimerkiksi arvotettaessa asiakaskannan kokonaisarvoa eli asiakaspääomaa. Asiakaspääoma on yrityksen asiakkaiden tai asiakkuuksien arvo, joka koostuu nykyisistä ja potentiaalisista uusista tuotoista olemassaolevien asiakkuuksien piiristä. Se voidaan laskea kaikista asiakkuuksista tai yhdelle asiakkuudelle.

Myös Gupta et al. (2004, 16) huomasivat tutkimuksessaan, että asiakkaiden arvon määrittäminen on hyvä keino arvioida yrityksen arvoa myös yleisesti. Asiakkaiden arvon selvittäminen edellyttää yksityiskohtaisempaa tietoa kuin perinteiset arvonmääritysmenetelmät. Tästä johtuen sitä voidaan käyttää laajemmin asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä.

Tällöin huomio kiinnittyy siihen kuinka asiakkaiden hankintakulut, katetuotot ja asiakasuskollisuus vaikuttavat yhdessä ja erikseen asiakaspääoman arvoon. Tässä vertailussa asiakasuskollisuuden merkitystä pitää tarkastella pääomalle vaadittavan tuottotavoitteen rinnalla, joka on perinteinen rahoitukseen liittyvä tekijä.

Asiakkaiden taloudellisen arvon määrittely on siis yritykselle tärkeä strateginen mittari. Strategisia päätöksiä ei pidä tehdä pelkästään tiedossa olevan kannattavuuden perusteella, sillä se on jo tapahtunutta tietoa. Markkinointi tarvitsee tulevaisuuteen suuntautuvaa informaatiota. Asiakkuuden tulevan elinkaaren arvon laskeminen yhdistää markkinoinnin ja rahoituksen diskonttaamalla tulevaisuudessa arvioitavissa olevan rahavirran nykyhetkeen. (Nyman 2008, 7.) CLV laskenta tukeutuu siis yleiseen rahan aika-arvoa käsittelevään teoriaan, jonka mukaan yrityksen saamat tulot ovat tänään arvokkaampia kuin tulevaisuudessa.

3.6 Talousviestintä

Viestintä voidaan määritellä käsitteenä monin erin tavoin. Ensinnäkin viestintää voidaan tarkastella informaation siirtämisen välineenä sekä merkitysten muodostajana. Varhaisimmat viestinnän teoriat korostavat nimenomaan tätä viestinnän roolia. Toisaalta sillä on rooli myös sosiaalisen vuorovaikutuksen rakentamisessa. (Huotari et al. 2005, 40.) Tässä yhteydessä viestintää lähestytään informaation siirtämisen välineenä kohdistettuna taloustietoon, jolloin kyseessä on talousviestintä.

Talousviestinnäksi voidaan katsoa kaikki se viestintä, joka koskee yrityksen taloudellista tilaa tai jolla on vaikutusta yrityksen talouteen ja se liittyy käytännössä kaikkiin yrityksiin ja sen eri sidosryhmiin (Isohookana 2007, 198). Tikkasen & Vassisen (2010, 103) mukaan talousviestintä kuuluu prosessiin, jossa määritellään tiedon keräämiseen, tulkintaan ja esittämiseen liittyvät toimenpiteet. Talousviestintä onkin vaativa alue, jossa pitää yhdistää laajasti sekä talous- että viestintäosaaminen (Isohookana 2007, 198).

Talousviestintä kiinnittää johdon huomiota kassavirtoihin, tulokseen, kannattavuuteen, rahoituksen riittävyyteen, pääomalle saatavaan tuottoon ja moniin muihin yritystoiminnan ohjaamisen avainalueisiin. Sen avulla pyritään vaikuttamaan suuntaamalla huomiota havaittuihin asioihin ja parantamaan toimintaa. Talousviestinnässä ei kuitenkaan aina huomioida riittävästi vastaanottajan tietämystasoa taloushallinnon asioista. Huomattavasti tavallisempaa on viestin muotoilu siten, että sitä ei ymmärretä, sisäistetä, muisteta tai ylipäätään oteta huomioon päätöksenteossa. (Partanen 2007, 24, 27.)

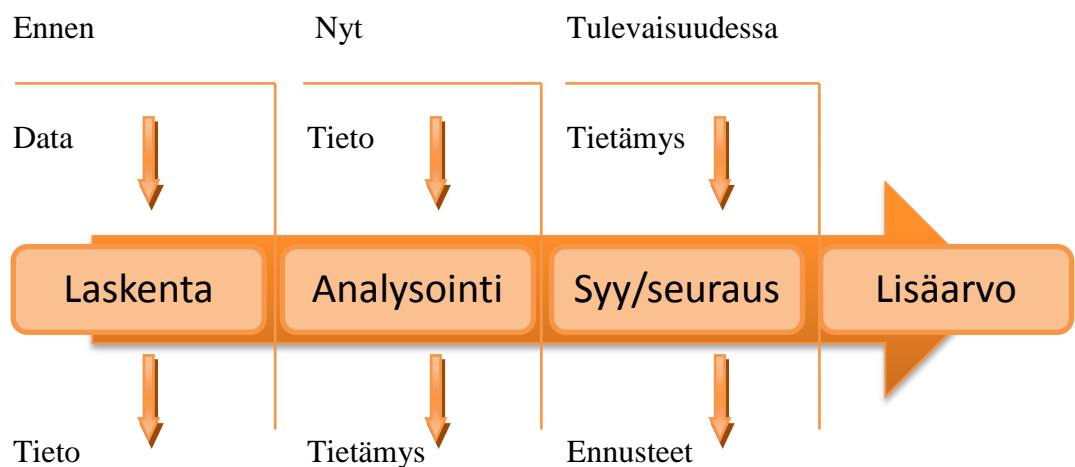
Talousviestinnässä välitettävää tietoa tarvitaan tyyppillisesti päätöksenteon tueksi ja vaihtoehtojen punnitsemiseksi, jonka mukaisesti se myös pitäisi pyrkiä viestimään. Oikealla tavalla esitetyn tiedon avulla erilaiset johtamistyyli- ja -näkömukset voidaan sopeuttaa olemassaolevien vaihtoehtojen kartoittamiseen ja priorisointiin ajallisen vaikuttavuuden perusteella. (Pirttimäki 2007, 41.) Päätöstilanteisiin on tuotava sekä faktoja että perusteltuja mielipiteitä. Vaikuttavassa talousviestinnässä olennainen tieto on suodatettava ymmärrettävään muotoon, jonka avulla johto ja avainhenkilöt haastetaan ajattelemaan uudella tavalla. (Partanen 2007, 31.)

Partasen (2007, 24) mukaan tarinoiden käyttämisellä voidaan vauhdittaa viestin läpimenoa myös talousviestinnässä. Yrity maailmassakin tarinat voivat muodostaa todellisuuden hahmottamisessa merkittävän ja viestinnän onnistumisen kannalta ratkaisevan tekijän. Parhaimmillaan tarina havainnollistaa yllättävien ja ei-toivottujen ohjausvaikutusten syntymistä, joiden avulla ihmiset ymmärtävät itseään, asioita ja asioiden yhteyksiä (Koskinen et al. 2005b, 193).

Tarinatyypisessä talousviestinnässä on kiinnitettävä huomiota viestin selkeyden ja uskottavuuden lisäksi oikeaan kohdistukseen, uutuusarvoon ja vaikuttavuuteen. Tehtyjen havaintojen vaikutuksia pohditaan ja kuvataan mitä tapahtuu, jos esitetyt ajatukset saavat kannatusta, suositukset vaikuttavat tai näkömukset muuttavat asioiden tarkastelua. Tarinan voimaa arvioidaan ja pohditaan, riittääkö se muuttamaan vastaanottajan näkömukseyksiä. (Partanen 2007, 25.)

Partasen (2007, 51, 56) mukaan talousviestinnässä päämääränä on yrityksen prosessien ohjaus siten, että tuotetaan omistajalisäarvoa ja sen tuottokykyä pyritään parantamaan jatkuvasti. Arvon tuottaminen tarkoittaa kuitenkin yritystoiminnassa väistämättä riskin ottamista. Talousviestinnän haasteena on tuoda esiin näitä riskejä, jotta päätöksentekotilanteessa voidaan tehdä tiedostettuja päätöksiä, jossa kaikki päätökseen vaikuttavat tekijät ovat tiedossa.

Kuviossa 10 esitetään kehitysaskelaita ja liittymäpintaa talousviestinnän ja liiketoiminnan lisäarvon tuottamisen välillä. Viestinnän tehtävät ovat muuttuneet paljon alkutilanteestaan, mutta kehitystä on vielä tapahduttava, jotta oltaisiin sillä tasolla jota ylin johto vaatii.



KUVIO 10: Talousviestinnän kehitysaskelaita ja tehtävät liiketoiminnan lisäarvon tuottamisessa (mukaillen Argenti 2006, 33).

Kuvion 10 keskellä kulkeva kehityskuvaaja osoittaa talousviestinnän tehtäväkentän muutosta. Aluksi raakatietoa käytettiin mittamaan toimenpiteiden tuloksia, tuottaen tietoa esimerkiksi jonkin kampanjan onnistumisesta. Nykyiset menetelmät käyttävät hyödykseen näitä mittaustuloksia ja analysoivat niiden vaikutuksia liiketoimintaan, pyrkien ymmärtämään vaikkapa asiakkaiden käyttäytymistä. Nyt ja tulevaisuudessa informaatiota täytyy käyttää hyväksi siten, että ymmärretään kuinka voidaan tuottaa lisäarvoa sekä auttaa yritystä saavuttamaan strategisia ta-

voitteitaan. Menneisyydessä talousviestinnän ainoa virhe on ollut sen kyvyttömyys linkittyä seurausten arviointiin ja ennustamiseen. Vasta kun tämä merkitys ymmärretään, voidaan ymmärtää myöskin talousviestinnän rooli yrityksen lisäarvon muodostuksessa. (Argenti 2006, 32-33.)

Laskentatoimen ammattilaisen pitää seurata, mitä liiketoiminnassa tapahtuu, jotta hän voisi kehittää uusia ajankohtaisia ja olennaisia analysointimahdollisuuksia. Johto odottaa saavansa käyttöönsä taloudellista asiakasnäkemyistä ja siihen liittyviä johtamisen työkaluja. Tällaisilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakasarvoa, asiakaskannattavuutta ja asiakassuhteen riskipitoisuutta. (Argenti 2006, 32; Pellinen 2005, 230; Hellman & Värilä 2009, 21.)

4 TUTKIMUSKONTEKSTI JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen liittyvät osapuolet ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen tarvittavat aineiston hankintaan ja käsittelyyn käytettävät menetelmät. Lisäksi arvioidaan muodostettavan raporttimallin soveltuvuutta ja hyötyä asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa.

4.1 Tutkimuskonteksti

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa on lahtelainen vuonna 1992 perustettu pienyritys Visual Data Oy, jonka omistaja-toimitusjohtajana tutkija toimii. Yritys on erikoistunut tuottamaan tiedonhakupäätelmiä laajoihin tietokantoihin ja on toimintansa aikana kehittänyt useita työkaluja ja menetelmiä erilaisiin tiedon jalostamisprosesseihin sekä numeerisen tiedon analysointia ja kuvaamista auttavia tietoteknisiä ohjelmistoja.

Yrityksen toimintansa aikana tuottamista tuotteista voidaan mainita mm. FinCD: valtakunnallinen puhelinluettelotietokanta, Turva: terveys-, sosiaali- ja työympäristöalan kotimainen tietopankki, SuomiCD: Tilastokeskuksen postinumero- ja kuntatason tietokanta sekä Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ tilinpäätöstietokanta, joka on toiminut myös tämän kehittämishankkeen innoittajana.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on kyse kohdeorganisaation tietopääoman ja muodostetun ydinprosessin jalostamisesta siten, että tuloksena syntyy uusi AsiakkuusAvain™ -palvelutuote. Tutkimuksen case-osuudessa esitellään palvelutuotteen luominen vaiheittain. Raporttimallin vaiheittaisella kuvauksella ja käsittelyllä liitetään tutkijan osaaminen ja aiheeseen liittyvä teoria toisiinsa.

AsiakkuusAvain™ on analyysityökalu, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen asiakkuuksia ja niiden kehityssuuntia taloudellisesta näkökulmasta. Tarkastelu voidaan tehdä asiakaskohtaisesti, asiakassegmenteittäin, toimialoittain tai muulla toivotulla ryhmittelyllä. Raportti voidaan tuottaa myös toimittajista, alihankkijoista tai kilpailijoista ja räätälöidään aina yrityskohtaisten tarpeiden mukaiseksi.

Palvelutuotteen avulla pyritään selvittämään yrityksen nykyisistä asiakkuuksista sellaisia, joiden arvioidaan tulevaisuudessa muodostavan parhaan mahdollisen tuottopotentiaalin. Raporttimallissa asiakasyrityksiä analysoidaan asiakkuuden laajuuden ja kannattavuuden, asiakkaan oman kannattavuuden sekä asiakkuuden elinkaaren arvon laskennan avulla. Arvioinnin perusteella asiakkuuksien hallinnasta vastaavat saavat omaan päätöksentekoonsa liittyvää informaatiota, jolla voidaan edelleen jalostaa omaa käsitystä hoidettavana olevasta asiakkuudesta.

Raporttimalli pyritään muodostamaan siten, ettei siinä suoranaisesti oteta kantaa, mitä toimenpiteitä sen perusteella pitäisi tehdä. Raportin esittäminen tilaajalle tapahtuu aina konsultatiivisesti, jolloin voidaan varmistua analyysissa tehdyistä havainnoista ja keskustella tarvittaessa niiden merkityksestä sekä huomioonottamisesta päätöksenteossa. Raportilla ei siis ensisijaisesti pyritä antamaan ohjeita mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä, vaan luomaan mahdollisuus katsoa kokonaisuutta sisäistä tarkastelukulmaa laajemmin.

Raporttimallin luominen alkaa tilinpäätöserien ja tunnuslukujen arvioinnilla ja suhteuttamisella vertailuyrityksiin. Tältä osin kysymys on aiheeseen liittyvän laskentatoimen teorian pohjalta tehtävästä arvioinnista, jonka muodostamisessa voidaan hyödyntää mm. yleisiä tunnuslukujen viitearvoja. Lopuksi tehtävä arviointi asiakkuuksien kehittymiseen liittyvästä ennakoinnista herättää sen sijaan oletettavasti tapauskohtaisesti keskustelua. Arviot asiakaskohtaisista tuottovaatimuksista ja asiakkuuden jatkumisen todennäköisyyksistä ovat näkemyksiä, joiden oikeellisuudesta ei ole aina olemassa yhtä oikeaa arviota.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Raporttimallia luotaessa tutkimusaineistona tarvitaan sekä tutkittavaan organisaatioon liittyvää sisäistä, että ulkoista talousinformaatiota. Malliraportissa vertailaan kolmen eri esimerkkiyrityksen taloudellista toimintaa asiakkuuden kannalta. Esimerkkiyritysten asiakkuuteen liittyvät sisäiset myynti- ja katetiedot on luovuttanut pilottiyritys, jolle raportti on tuotettu. Tähän liittyvät asiat käsitellään tutkimuksessa salaisina ja yritykset nimetään raporttimallissa A, B ja C kirjaimin.

Ulkoisena talousinformaationa käytetään samojen yritysten julkisia tilinpäätöstietoja sekä näiden yritysten toimialan tilinpäätöstietojen yhteenvetoja. A, B ja C ovat kaikki samalta toimialalta. Tilinpäätöstiedot on haettu Suomen Asiakastieto Oy:n Voitto+ -tietokannasta, jossa on suomalaisten yritysten ja konsernien tilinpäätöstiedot tunnuslukuineen laajimmillaan viideltä viimeisimmältä tilikaudelta. Tilinpäätökset ovat oikaisemattomia ja niitä käytetään tutkimuksessa sellaisenaan.

4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Tilinpäätöstiedoista haettujen arvojen tai valmiiksi laskettujen tunnuslukujen avulla luvuista muodostetaan Excel –taulukkolaskentaohjelmassa raportin luomiseksi tarvittavat laskelmat ja kuvaajat. Tutkimuksen kohteena olevien asiakasyritysten arvoja vertaillaan siten toisiinsa ja laajemmin myös koko verrokitoimialan arvoihin. Vertailussa käytetään neljän viimeisimmän tilinpäätöksen arvoja. Eri-tyistä huomiota kiinnitetään asiakasyritysten ostopotentiaalin ja siihen liittyvän oman osuuden selvittämiseen ostokokonaisuudesta (asiakasosuus). Lopuksi tutkitaville yrityksille lasketaan asiakkuuksien elinkaaren arvot, jotta voidaan päätellä asiakkuuksien merkitystä yritykselle tulevaisuudessa.

Aineiston käsittely ja analysointi on kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto yhdenmukaistetaan ja valmistellaan siten, että vertaileva tarkastelu on mahdollista. Asiakastiedot ja tilinpäätöstiedot siirretään tätä varten Excel –taulukkolaskentaohjelmaan jatkokäsittelyä varten. Kaikista tutkittavista asiakasyrityksistä sekä toimialan tiedoista muodostetaan oma tiedosto, jossa kyseiseen asiakkaaseen liittyvät laskennat ja grafiikat muodostetaan taulukkolaskentaohjelman vakiotoiminnoilla ja funktioilla. Aineiston käsittely perustuu valmisteluvaiheessa trendikuvaajien laskemiseen ja muodostamiseen sekä niiden arvojen kehittymiseen liittyvään analyysiin. Tältä osin tutkimuksessa sovelletaan osittain myös kvantitatiivisia menetelmiä.

Toisessa vaiheessa asiakaskohtaisten laskelmien kuvaajat kootaan yhteiseen esitykseen, jotta niiden keskinäinen vertailu voidaan tehdä. Tämä tapahtuu Word - tekstinkäsittelyohjelmalla. Kuvaajat tulkitaan ja analysoidaan selvittämällä eroja yritysten välillä niitä keskenään ja toimialan muihin yrityksiin vertailemalla. Kvantitatiiviset tulokset muodostavat näin ollen pohjan kvalitatiiviselle analyysille.

Raportti on osittain vakiomuotoinen ja osittain muokkautuva eli sen sisältö vaihtelee tapauskohtaisesti sen mukaisesti, mitkä yritykset ovat tarkastelussa. Tämä johdetaan raporttiin aina liittyvästä tilaajan sisäisestä asiakastiedosta ja valittavasta tarkastelukulmasta, joka yksilöi palvelutuotteen. Mikäli analyysissä löytyy joku selvästi poikkeava tilinpäätöksen erä tai tunnusluku, selvitetään se myös aina tapauskohtaisesti erikseen. Tässä tarkoituksessa se eroaa ns. vakioraporteista ja -analyyseistä, joissa analyysi muodostetaan aina samoista tunnusluvuista. Erona on myös raportin konsultatiivisuus eli sen purkaminen tapahtuu aina tilaajan kanssa keskustellen, jolloin sen tulokset voidaan viestiä ilman virhetulkinnan mahdollisuutta.

5 ASIAKKUUSAVAINTM -RAPORTTIMALLI

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirinen osuus luomalla AsiakkuusAvainTM -raporttimalli. Raporttimallissa esitetään tutkijan näkemyksen ja tutkimukseen liittyvän teorian yhdistyminen. Sanallisen ja visuaalisen viestinnän yhdistämisellä kuvataan tutkimuksen tavoitteena olevaa asiakkuuksien hallinnan päätöksentekijöille suunnattua talousviestintää.

5.1 Raporttikuvaus

Malliraportti rajataan tarkastelemaan pilottiyrityksen kolmea eri asiakasta. Malliraportissa tutkitaan näiden profiileja aluksi taloudellisten perustietojen avulla sekä vertaamalla saman toimialan muiden yritysten tunnuslukuihin. Yhdistämällä näihin perustietoihin asiakaskohtaista myynti- ja katetietoa selvitetään asiakasosuudet sekä ennustetaan niiden kehityssuuntia sekä asiakkuuden merkitystä yritykselle tulevaisuudessa.

Taulukossa 8 esitetään raporttimallin jakautuminen kuuteen eri osioon tutkittavan osakokonaisuuden perusteella. Osiot on taulukossa nimetty ja numeroitu kappalejaon mukaisesti. Lisäksi taulukossa esitellään kussakin vaiheessa toteutettavat toiminnot sekä niissä tarkasteltavat tekijät yleisellä tasolla. Raporttimallin luominen ja esittäminen tapahtuu vaiheittain taulukossa kuvatuissa osioissa.

Rakenne on kaikissa alakappaleissa sama. Aluksi on lyhyt kuvaus kuhunkin osioon liittyvään teoriaan tai toimenpiteeseen. Seuraavaksi esitetään varsinaiseen raporttiin kuuluva osuus ja kunkin osion lopuksi raportissa tuotettua informaatiota tulkitaan asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta. Tällä pyritään osoittamaan ja kuvaamaan lukijalle niitä johtopäätöksiä, joita raportista asiakkuuksien päätöksenteon näkökulmasta voi tehdä.

TAULUKKO 8: Raporttimallin rakenne kappaleittain.

Kappale	Toiminto	Tarkasteltavat tekijät
Toiminnan laajuus (5.2)	Selvitetään liikevaihdon kehitys ja vertaillaan yritysten tunnuslukuja toimialan muihin yrityksiin	Liikevaihto, liikevaihto/hlö %, liikevoitto %, sijoitetun pääoman tuottoaste %, omavaraisuusaste %, suhteellinen velkaantuneisuus % ja quick ratio
Taloudelliset toiminta-edellytykset (5.3)	Selvitetään yritysten terveystriangelin avulla kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasot ja kehitys	Sijoitetun pääoman tuottoaste %, omavaraisuusaste % ja quick ratio
Ostopotentiaali (5.4)	Selvitetään ostopien yleinen kehittyminen suhteessa liikevaihtoon	Ostot, liikevaihto
Asiakasosuuksien kehitys (5.5)	Selvitetään osuus asiakkaan ostoista ja verrataan ostopien yleiseen kehittymiseen	Asiakaskohtaiset myyntitiedot, asiakkaan kokonaisostot
Asiakkuuden elinkaaren arvo (5.6)	Lasketaan asiakkuuden elinkaaren arvot 1,3 ja 5 vuodelle sekä määräämättömällä ajanjaksolla	Asiakaskohtaiset myynti- ja katetiedot
Raportin yhteenveto (5.7)	Muodostetaan loppukäsitys raportin tuloksesta	Kaikki muuttujat

Tässä tutkimuksessa lukija erottaa raporttimalliin liittyvän osuuden käytetystä kurstiivista tekstityypistä sekä raporttiosuuden aina aloittavasta tekstistä RAPORTTI. Vastaavasti raportin tulkintaan liittyvän osuuden alkamisen voi tunnistaa sen aloittavasta tekstistä TULKINTA. Tutkimuksen lopuksi kaikki tässä luvussa läpikäytyt raportin luomiseen liittyvät alakappaleet kootaan yhtenäiseksi raportiksi ja esitetään tämän tutkimuksen liitteenä.

5.2 Toiminnan laajuus

Arvioitaessa yritysten toiminnan laajuutta on tarkastelukulma yleensä joko liikevaihto tai taseen loppusumma. Tässä tarkastelu tehdään liikevaihdon ja sen kehittymisen avulla sekä yrityskohtaisesti että koko toimialalta. Tällöin voidaan selvittää yritysten markkinaosuudet omalla toimialallaan sekä tarkastella koko toimialalla tapahtunutta yleistä liikevaihdon kehitystä. Liikevaihdon kehittymistä tarkastellaan tässä neljältä viimeiseltä vuodelta.

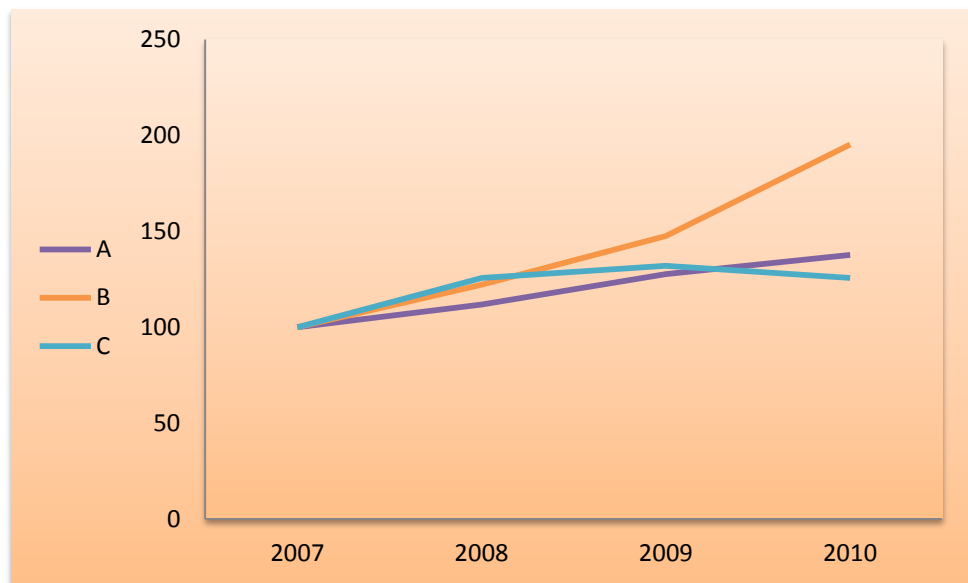
Kohdemarkkinoihin liittyvä tieto on asiakastietoon verrattuna kokonaisvaltaisempaa tietoa toimialoista tai kohteena olevista markkinoista ja niiden kehittymisestä. Toimialatietoa käsiteltäessä on tärkeää tunnistaa toimialojen mahdollisia avainominaisuuksia ja seurata niiden kehittymistrendejä. Tällöin tarkasteltavaksi tulevat tyypillisesti toimialan keskittyneisyys, koko, kasvu ja markkinaosuudet. Tässä tutkimuksessa keskitytään talouteen liittyvien tietojen tarkasteluun, joka on yksi osa-alue olemassaolevien riskien ennakoinnissa ja hallinnassa. (Tikkanen & Vasinen 2010, 106-107.)

Toimialan muihin yrityksiin tehtävä vertailu tehdään sekä taulukkomuodossa, että graafisesti. Taulukkomuodossa yritykset sijoitetaan tunnuslukujen arvojen mukaan neljänneksiin (kvartiilit), jonka avulla saadaan karkea käsitys yrityksen asemasta suhteessa verrokkeihin. Graafisessa vertailussa nähdään muodostettujen suhdelukujen avulla sama asemointi tarkemmin siten, että vertailu tehdään tutkimusaineistosta laskettuihin keskiarvoihin. Tätä keskiarvoa kuvataan tässä yhteydessä arvolla 1. Tässä osiossa käytettyjen tunnuslukujen muodostaminen, soveltamisalue ja ohjearvot on esitetty aiemmin kappaleessa 3.1 taulukossa 4.

RAPORTTI:

Yritysten liikevaihtojen kehitys

Kaikkien tutkittujen yritysten liikevaihdot ovat kasvaneet lähtöarvostaan tutkittavalla ajanjaksolla 2007-2010. Eniten on kasvanut B, jonka liikevaihto on kasvanut ajanjaksolla kaksinkertaiseksi. A on kasvanut tasaisesti, mutta selvästi hitaammin kuin B. C:n kasvu on vuoden 2008 jälkeen oleellisesti hidastunut ja kääntynyt sen jälkeen laskuun 2009, ollen muista tutkittavista poiketen edelleen laskussa (KUVIO 11).



KUVIO 11: Tutkittujen yritysten liikevaihdon kehityksen indeksi (2007=100).

Markkinaosuuksina arvioituna A:n liikevaihdon osuus vastaa n. 8 % koko toimialan liikevaihdosta. B:n markkinaosuus on n. 7 % ja C:n osuus on n. 1 %. Markkinaosuuksissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tutkittavilla tilikausilla. Toimialan yleinen kehitys on liikevaihdon osalta kokonaisuutena positiivinen. Yli puolet toimialan yrityksistä on kasvattanut liikevaihtoaan tutkittavalla ajanjaksolla vähintään 15 %.

TULKINTA:

Liikevaihdon kehittymisen selvittämisen avulla tehdyt havainnot nostavat esiin B:n poikkeuksellisen hyvän liikevaihdon kehityksen verrattuna A:n ja C:n vastaavaan kehitykseen. A:n osalta liikevaihdon kehityssuunta on ollut myös selvästi positiivinen. C:n osalta huomiota herättää liikevaihdon kasvun kääntyminen laskuun, jonka syyt on pyrittävä selvittämään.

Yleisenä huomiona pilottiyrityksen kannalta voidaan todeta positiivisena seikkana se, että sen asiakastoimiala yleisesti tarkasteltuna kasvaa hyvin ja suuri osa toimialan yrityksistä on kasvattanut selvästi liikevaihtoaan. Tämän perusteella yrityksellä voidaan yleisesti katsoa olevan hyvät edellytykset menestyä valitulla markkinalla. Se pystyy lähestymään nykyasiakkaitaan tarvittaessa valikoiden ja omaa mahdollisuuksia löytää tarvittaessa myös hyviä uusia kasvutrendissä olevia asiakkuuksia.

RAPORTTI:

Tunnusluvut suhteessa toimialan tunnuslukuihin

Taulukossa 9 esitetään tutkittavien eri tunnuslukujen sijoittuminen kvartiileihin eli neljännespisteisiin verrattuna toimialan vastaaviin tunnuslukuihin. Kvartiileissa tunnusluvut asetetaan suuruusjärjestykseen ja jaetaan neljänneksiin. Alakvartiilin muodostaa aineiston heikoin neljännes (25 %). Mediaani on aineiston keskimäinen arvo, jonka alapuolelle jää puolet aineistosta (50 %). Yläkvartiilin kohdalla kolme neljäsosaa aineistosta sijoittuu sen alapuolelle (75 %). Taulukon avulla voidaan muodostaa yleiskuva yrityksen sijoittumisesta omaan toimialaan verrattaessa. Monet tunnusluvut ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta, eikä esityksessä näin ollen oteta kantaa yksittäisen tunnusluvun arvoon.

TAULUKKO 9: Perustunnuslukujen vertailu tutkittavien toimialalla (sijoittuminen vertailussa ja tunnusluvun arvo).

Tunnusluku	A	B	C
Liikevaihto/hlö 1 000e	yläkvartiili (518)	yläkvartiili+ (703)	alakvartiili+ (248)
Liikevoitto %	alakvartiili+ (4,0)	mediaani+ (8,0)	mediaani (5,3)
Sijoitetun pääoman tuottoaste %	mediaani (18,5)	mediaani+ (30,6)	mediaani (14,8)
Omavaraisuusaste %	alakvartiili+ (36,7)	mediaani (47,8)	mediaani (49,1)
Suhteellinen velkaantuneisuus %	mediaani (22,6)	mediaani (18,3)	mediaani (18,8)
Quick ratio	alakvartiili+ (0,9)	mediaani (1,3)	mediaani (1,4)

Liikevaihto/hlö on B:llä toimialan yläkvartiilin parhaassa osassa. Henkilömäärään suhteutettuna yritys toimii muita toimialan yrityksiä selvästi tehokkaammin. Tunnusluvun arvo on n. kolme kertaa suurempi kuin toimialan pienimmillä yrityksillä. Myös A toimii tehokkaasti sijoittuen yläkvartiiliin. C jää hieman toimialan mediaania alempaan tasoon.

Liikevoitto % asettuu kaikilla kolmella tutkittavalla lähelle toimialan mediaanitasoa. A ei kuitenkaan aivan yllä mediaanitasoon eli se on muita tutkittavia hieman heikommin kannattava.

Sijoitetun pääoman tuottoasteella mitaten kaikki tutkittavat kuuluvat toimialan mediaaniin, B:n ollessa kannattavin.

Omavaraisuusasteella mitaten tutkittavat ovat kokonaisuutena hieman toimialan mediaanitason alapuolella. A:lla omavaraisuusaste on tutkittavista heikoin. Suhteellisen velkaantumisasteen perusteella tutkittavilla ei ole juurikaan eroa ja kaikki noudattavat toimialan mediaanitasoa.

Quick ratiolla mitaten A on heikoin ja sijoittuu alimpaan kvartiiliin toimialalla. Muut tutkittavat ovat toimialan mediaanitasolla.

TULKINTA:

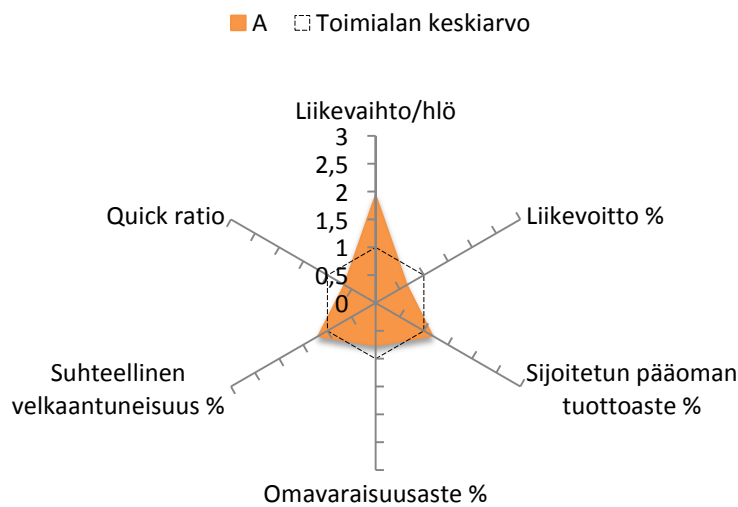
Tunnuslukujen vertailu toimialan sisällä paljastaa tässä tapauksessa tutkittavista yrityksistä hyvin vähän. Tässä tutkittavassa tapauksessa tarkastelun kohteena on suhteellisen suurikokoisen yrityksen asiakkaita ja asiakasseurannassa on käytössä myös monipuolinen riskiseuranta, joka hälyttää asiakasyritysten maksuhäiriöistä tai normaaleja huonommista tunnusluvuista.

Raportin tarkoituksena ei ole toimia luottokelpoisuuden arvioinnin apuvälineenä, vaan pyrkiä selvittämään asiakkuuksista niitä joiden kehittämiseen on taloudellisesti tarkastellen parhaat mahdollisuudet sekä arvioida niiden asiakkuuksien potentiaalia tulevaisuudessa. Vertailulla toimialan muihin yrityksiin pyritään tässä tapauksessa selvittämään mahdollisia esiintulevia signaaleja, joiden perusteella päätöksiä asiakkuuteen liittyvistä toimenpiteistä voitaisiin suuntaan tai toiseen tehdä.

Tutkittavien yritysten ainoat yläkvartiiliin oikeuttavat tunnuslukujen arvot liittyvät liikevaihto/hlö tunnuslukuun, joka osaltaan kertoo toiminnan tehokkuudesta. B on toiminnan tehokkuudella mitattuna toimialan parhaita yrityksiä ja myös A toimii keskimääräistä tehokkaammin. Hyvät tehokkuuden tunnusluvun arvot kertovat toimivista prosesseista ja oikein mitoitetuista resursseista. Muihin saman toimialan toimijoihin verrattuna yritys pystyy toimimaan pienemmällä henkilömäärällä ja saamaan aikaan suuremman liikevaihdon henkilöä kohti.

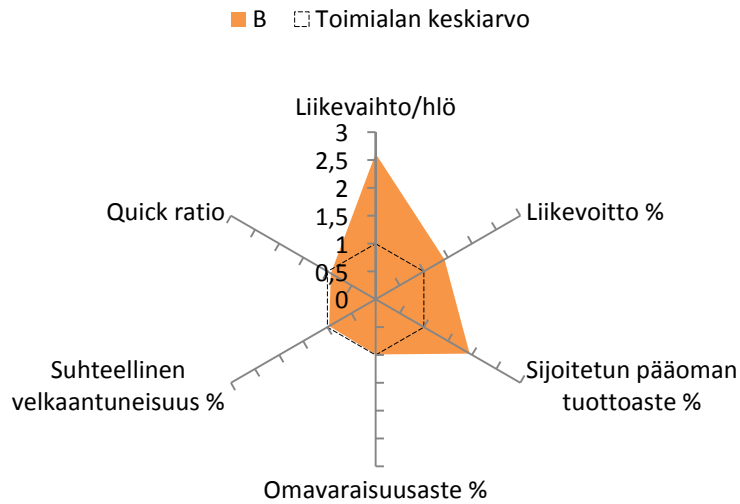
RAPORTTI:

Kuviot 12-14 on muodostettu laskemalla vertailuluvuiksi toimialan tunnuslukujen arvojen keskiarvot. Keskiarvoa kuvataan kuvioissa arvolla 1. Tutkittavia yrityksiä verrataan siis toimialasta muodostettuun kuvitteelliseen keskiarvoa edustavaan verrokkiyritykseen. Tunnusluvut on laskettu saatavilla olevasta viimeisimmästä tilinpäätöksestä tilikaudelta 2010.



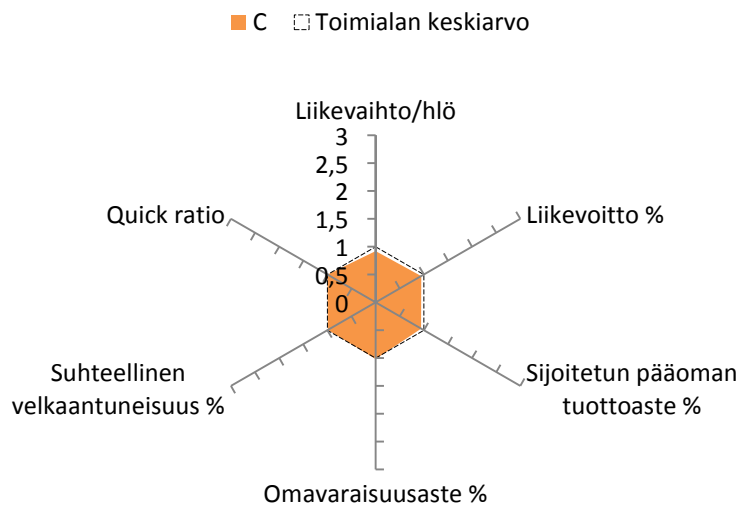
KUVIO 12: A suhteessa toimialaan.

A erottuu koko toimialan keskimääräisestä arvosta lähes kaksinkertaisella liikevaihdolla/hlö. Liikevoitto % ja quick ratio –arvoilla A jää selvästi keskiarvosta. A on siis toimialan keskimääräistä yritystä selvästi tehokkaampi, mutta menestyy heikommin ja omaa keskimääräistä huonomman maksuvalmiuden. Sijoitetun pääoman tuottoaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste edustavat toimialan keskiarvoa (KUVIO 12).



KUVIO 13: B suhteessa toimialaan.

B on liikevaihdolla/hlö mitattuna tutkittavista selvästi paras ja myös koko toimialan parhaimmista. Myös liikevoitto % ja sijoitetun pääoman tuottoaste ovat selvästi toimialan keskiarvoa parempia. Näin ollen se on myös koko toimialan kannattavimpien yritysten joukossa. Muilla tunnusluvuilla mitattuna B on keskiarvotasoa (KUVIO 13).



KUVIO 14: C suhteessa toimialaan.

C edustaa kaikilla tunnusluvuillaan toimialan keskiarvotasoa. Sillä on tutkittavista selvästi pienin liikevaihto/hlö –arvo, ja näin ollen se on niistä tehottomin. Liikevoitto % -arvolla se on kuitenkin kannattavampi kuin A (KUVIO 14).

TULKINTA:

Kuvaajien ulkomuodosta voi tehdä tarkempia päätelmiä tukemaan edellä taulukossa 9 esitettyjä vertailuja toimialan muihin yrityksiin. C:n muodostama kuvio on hyvin lähellä toimialan keskiarvoja kaikilla osa-alueilla, muodostaen kuvaajan keskelle lähes keskiarvojen mukaisen kuusikulmion. Tunnuslukujen avulla tarkasteltaessa C edustaa sinänsä turvallista asiakasta alhaisella taloudellisella riskillä, mutta se ei toisaalta tarjoa nykytilanteessa merkittävää potentiaalia tulevaisuudessa, kun otetaan huomioon edelläesitetty liikevaihdon trendin kääntyminen laskuun.

B:n osalta nähdään, että se saa osassa tunnuslukuja toimialansa keskiarvoja parempia arvoja. Aiemmin havaittu toiminnan tehokkuus, keskiarvoa suurempi liikevoitto % sekä selvästi toimialaa parempi kannattavuus tekee B:stä selvästi keskimääräistä kiinnostavamman asiakkuuden. Vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnuslukujen jääminen toimialan keskiarvon alapuolelle eivät edellytä erikoishuomiota tässä vaiheessa. B on kasvanut voimakkaasti kahdella viimeisellä tilikaudella, joka osaltaan on vaikuttanut tunnuslukujen arvoihin.

A on toiminnassaan B:n tavoin selvästi keskimääräistä tehokkaampi. Muilta osin se on toimialan keskimääräisellä tai hieman sitä heikommalla tasolla. Yhdistettynä aiemmin todettuun tasaiseen kasvuun muodostaa myös A positiivisen odotusarvon asiakkuuden arvon kasvattamiseksi tulevaisuudessa.

5.3 Taloudelliset toimintaedellytykset

Tutkittavien yritysten taloudellista toimintakykyä tarkastellaan tässä alakappaleessa terveyskolmion avulla. Kappaleessa 3.1 esiteltyä terveyskolmiota sovelletaan tässä raporttimallin yhtenä osana. Terveyskolmio muodostetaan;

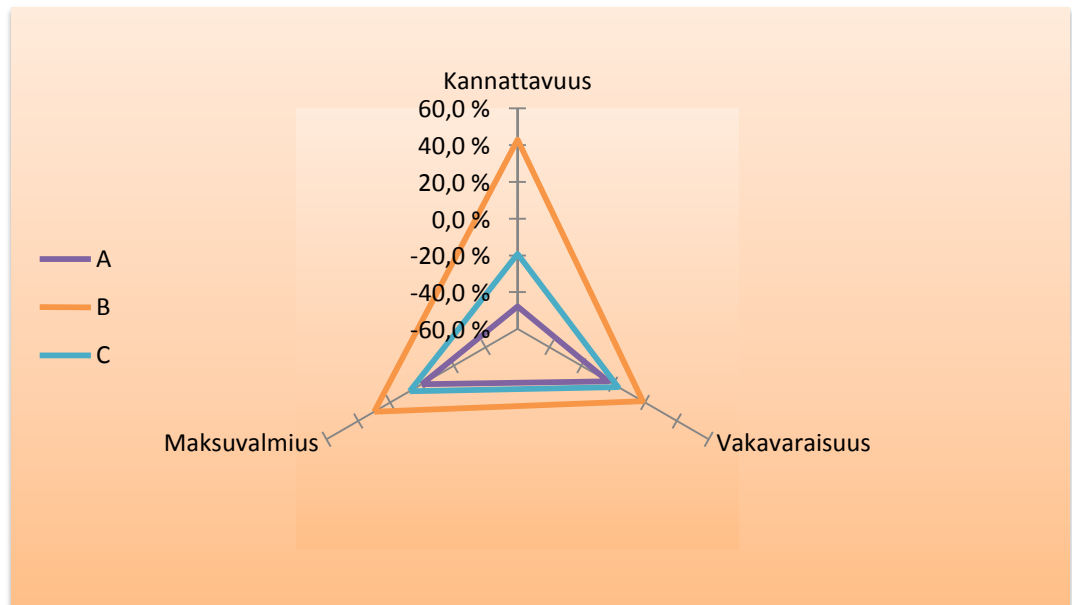
- kannattavuuden (sijoitetun pääoman tuotto %),
- vakavaraisuuden (omavaraisuusaste %) ja
- maksuvalmiuden tunnusluvuihin (quick ratio).

Kannattavuuden tunnusluvuilla mitataan pääasiassa sijoitetulle pääomalle ansaittua vuosikorkoa. Yleisimmin tarkastellaan oman ja vieraan pääoman sijoittajien yhteensä sijoittamille pääomille saatavia korkoja. Vakavaraisuuden tunnusluvuilla mitataan yrityksen rahoitusriskiä. Mitä suurempi vieraan pääoman osuus yrityksen rahoitusrakenteessa on, sitä suuremman rahoitukseen liittyvän riskin se aiheuttaa. Maksuvalmiudessa on kysymys yrityksen selviytymisestä maksuvelvoitteistaan. Parempi maksuvalmiuden arvo kertoo paremmista mahdollisuuksista selviytyä maksuista. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 163-168.)

Raportissa terveyskolmio muodostetaan yrityksittäin kahden viimeisimmän tilikauden tunnuslukujen arvojen muutoksista. Grafiikka muodostuu näin ollen kolmesta eri kuvaajasta, joiden muodosta voidaan päätellä taloudellisen toiminnan edellytyksien kehittymistä viimeisimpien tilinpäätöstietojen perusteella. Grafiikkaa tulkittaessa on siis huomioitava, että se esittää vain muutoksen suhteessa edellisen tilinpäätöksen vastaavaan arvoon. Tilikausien välillä voi kuitenkin olla merkittäviäkin yksittäisiä eriä tai tapahtumia, jotka voivat vaikuttaa yksittäisen tunnusluvun arvon muodostumiseen.

RAPORTTI:

Kuviossa 15 on esitetty prosenttumuutokset tutkittaville kahden viimeisen tilikauden välillä. Muodostuvista kolmioista voidaan havainnoida rahoitustilanteen kehitystä edellisestä tilikaudesta. Mitä laajemmalle kolmion kärki ulottuu, sitä parempi kehitys tutkittavalla on kyseisellä osatekijällä ollut. Tunnusluvun heikko kehitys vie kolmion kärjen lähelle kuvaajan keskipistettä.



KUVIO 15: Tutkittavien terveyskolmio.

B:n selvästi parantunut kannattavuus vahvistaa myös sen muita terveyskolmion osatekijöitä. A ja C ovat menettäneet merkittävästi kannattavuuttaan edellisellä tilikaudella. A on menestynyt viimeisellä tilikaudella kaikilla osa-alueilla huommin kuin muut tutkittavat.

Taulukosta 10 selviää vastaavat asiat lukuarvoina ja muutosprosentteina. B on parantanut kannattavuuttaan merkittävästi kahden edellisen tilikauden aikana. A on sen sijaan menettänyt lähes puolet kannattavuudestaan. Heikoimmin kannattaa C, joka on myös menettänyt kannattavuuttaan selvästi. Kaikkien arvot ovat kuitenkin hyviä, B:llä erinomainen.

TAULUKKO 10: Terveyskolmion tunnuslukujen lukuarvot.

	Kannattavuus (sijoitetun pääoman tuottoaste %)	Muutos	Vakavaraisuus (omavaraisuusaste %)	Muutos	Maksuvalmius (quick ratio)	Muutos
A	18,5	-47,7 %	36,7	-3,2 %	0,9	0,0 %
B	30,6	43,0 %	47,8	18,6 %	1,3	30,0 %
C	14,8	-19,1 %	49,1	3,2 %	1,4	7,7 %

Kannattavuuden heikentyminen on vaikuttanut hieman A:n vakavaraisuuteen.

Vastaavasti selvästi parantunut kannattavuus on parantanut B:n vakavaraisuutta.

Paras vakavaraisuustilanne on C:llä, jolla omavaraisuusaste on lähes 50 %.

Kaikkien vakavaraisuus on hyvällä tasolla.

Parantunut kannattavuus on parantanut edelleen myös B:n maksuvalmiutta. A on edellisen tilinpäätöksen tasolla ja heikentynyt tasaisesti tarkastelujaksolla. C on hieman pystynyt parantamaan maksuvalmiuttaan.

TULKINTA:

Terveyskolmion avulla tarkasteltaessa B on selvästi parempi suhteessa muihin. Tulkittaessa arvoja taulukossa 1 esitettyjen tunnuslukujen ohjearvojen avulla voidaan kuitenkin havaita, että kaikkien tutkittavien arvot ovat hyvällä tasolla. Tulkinnan kannalta on oleellista huomioda edelleen vahvistuva käsitys B:n keskimääräistä selvästi merkittävämmästä potentiaalista omalla toimialallaan ja verrattuna muihin tutkittaviin.

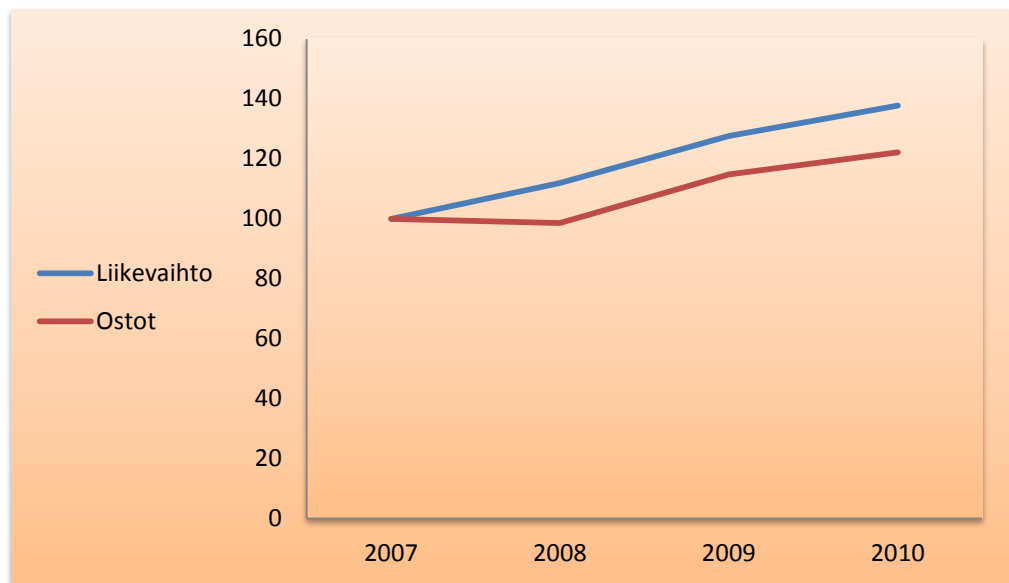
5.4 Ostopotentiaali

Tässä alakappaleessa selvitetään asiakkaiden ostopotentiaalin kehittymistä tarkastelujaksolla. Tässä vaiheessa tarkastelu perustuu edelleen yrityksen ulkoisesta talousraportoinnista saatavilla oleviin tietoihin eli tilinpäätöksistä selvitettäviin liikevaihdon ja ostojen suhteen kehittymiseen sekä niistä tehtäviin havaintoihin.

RAPORTTI:

Tutkittavien ostopotentiaalin kehittymistä selvitetään vertaamalla liikevaihdon ja ostojen määrän kehitystä muodostamalla näistä indeksikuvaajat. C:n osalta ei ole käytettävissä riittävää katkeamatonta ostojen kehityssarjaa, joten ostopotentiaalin ja asiakasosuuden kehitysselvitys tehdään vain A:sta ja B:stä.

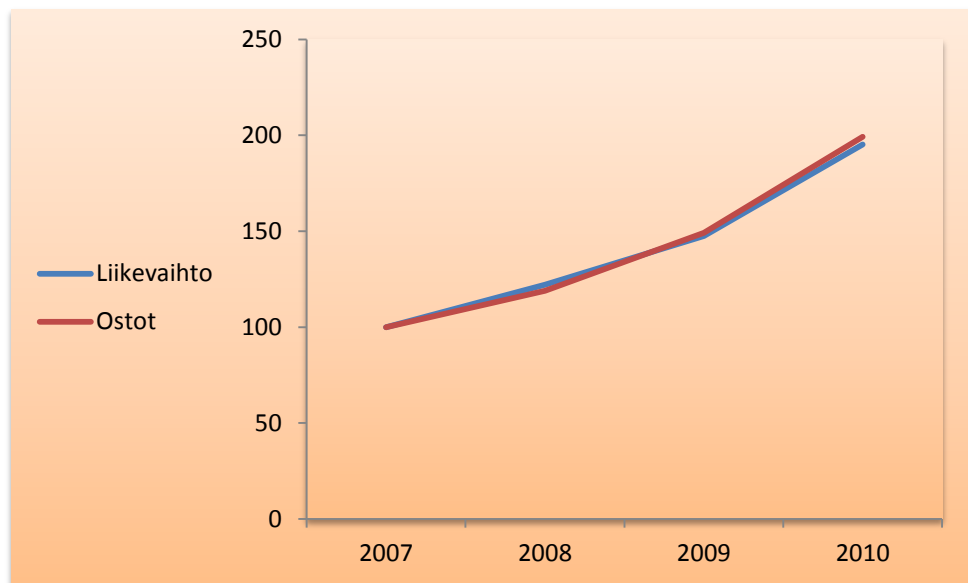
A:lla liikevaihto on noussut tasaisesti koko tarkastelujaksolla. Liikevaihto on noussut 2007-2010 n. 40 %. Ostojen kehitys on seurannut vuotta 2008 lukuunottamatta liikevaihdon kehitystä ollen nyt n. 20 % vuotta 2007 korkeammalla tasolla. Se on kuitenkin asettunut liikevaihtoa seuraavaa indeksiä alemmalle tasolle 2008 ja jatkanut sen jälkeen jälleen liikevaihdon kehitystrendin mukaisesti (KUVIO 16).



KUVIO 16: A:n liikevaihdon ja ostojen kehityksen indeksi (2007=100).

Vuonna 2008 tapahtunut muutos voi viitata yrityksen neuvottelemiin parempiin ostosopimuksiin, uuteen toimittajasuhteeseen tai hinnoittelupolitiikan muuttamiseen eli hintojen nostoon. Kyseessä voi olla myös A:n tarjooman suuntaaminen aiempaa enemmän palvelumuotoisiin tuotteisiin tai muuhun markkinaan, mutta tämääntyypisestä suuntautumisesta ei ole saatu vahvistusta.

B:n osalta liikevaihdon ja ostojen kehitys on noudattanut täysin yhtenäistä kasvulinjaa. B on kasvanut selvästi nopeammin kuin A kaksinkertaistaen liikevaihtonsa ja ostonsa tarkasteltavina vuosina. Liikevaihto- ja ostoindeksien kehityksen samankaltaisuus viittaa B:n osalta pitkäaikaisiin neuvoteltuihin ostosopimuksiin ja stabiiliin hinnoitteluun sekä tuotevalikoimaan (KUVIO 17).



KUVIO 17: B:n liikevaihdon ja ostojen kehityksen indeksi (2007=100).

TULKINTA:

C:n osalta havaittu tilinpäätöstietojen puutteellisuus ei mahdollista katkeamattoman kehitystrendin muodostamista. Tämän seurauksena ostopotentiaalın selvittäminen muihin verrattavissa olevalla tarkkuudella ei ole mahdollista. Tällä perusteella C jätetään loppuraportin osalta pois tarkastelusta. Sen osalta päätelmiä voidaan kuitenkin tehdä aiemmin havaitun perusteella.

A:ta ja B:tä vertaillaessa voidaan todeta, että B tarjoaa ihanteellisen tilanteen ostopotentiaalin kehittymisen arviointiin tulevaisuudessa. Liikevaihdon ja ostojen kehittymisen kuvaajat muodostavat lähes yhtenäisen kuvaajan eli B:n toiminnassa ostot ovat kehittyneet täsmälleen samassa tahdissa kuin sen liikevaihto on kasvanut. Liikevaihto on kaksinkertaistunut tarkasteltavalla ajanjaksolla, joten myös sen ostot ovat kaksinkertaistuneet. B tarjoaakin erinomaiset mahdollisuudet lisätä sille kohdistuvaa myyntiä tulevaisuudessa. B toimii systemaattisesti monistamalla toimintamalliaan yhä laajenevassa liiketoiminnassaan. Todettu kehitys voi toisaalta muodostaa jatkossa paineita hintaneuvotteluihin, jos B pyrkii hyödyntämään jatkuvasti kasvavan ostojensa määrän vaatimalla parempia hintoja. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että B pystyy jatkamaan voimakasta kasvuaan tulevaisuudessa.

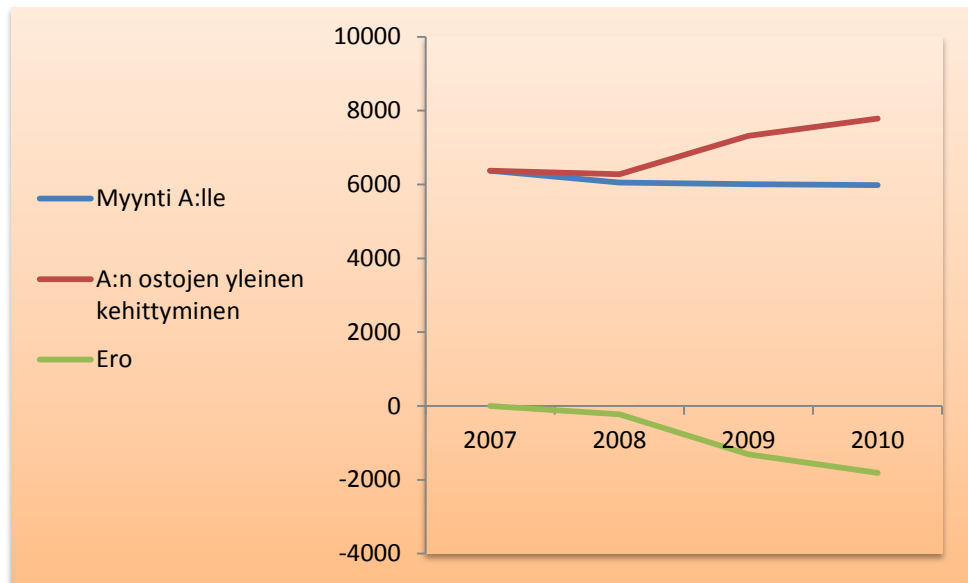
A:n osalta ostopotentiaalin kehitys on myös ollut positiivinen, lukuun ottamatta tilikautta 2008, jolloin sen ostojen määrä ei ole seurannut kasvavaa liikevaihtoa. Sen jälkeen kehitys on jälleen siirtynyt seuraamaan kehittyvän liikevaihdon trendiä. Molempien osalta on siis hyvä mahdollisuus kasvattaa omaa asiakasosuutta, jota tarkastellaan tarkemmin seuraavassa alakappaleessa.

5.5 Asiakasosuuksien kehitys

Tässä asiakasosuuksien kehittymistä tarkastelevassa alakappaleessa selvitetään oman myynnin kehittymistä suhteessa asiakasyrityksen ostopotentiaaliin. Edellisessä alakappaleessa todettiin, että sekä A:n että B:n ostopotentiaali on kehittynyt positiivisesti. Tässä vaiheessa aineiston tarkasteluun liitetään sisäinen talousinformaatio eli myynti asiakkaalle. Myynnin osuutta kokonaisostoista arvioidaan suhteessa asiakkaan ostojen yleisen kehittymisen trendiin. Tällöin saadaan selville, miten oman myynnin osuus on kehittynyt suhteessa trendiin.

RAPORTTI:

Kuviossa 18 esitetään vertailuna A:n ostojen yleisen kehityksen mahdollistama ostopotentiaali suhteessa A:lle toteutuneeseen myyntiin.



KUVIO 18: A:n asiakasosuuden muutoksen taloudellinen vaikutus.

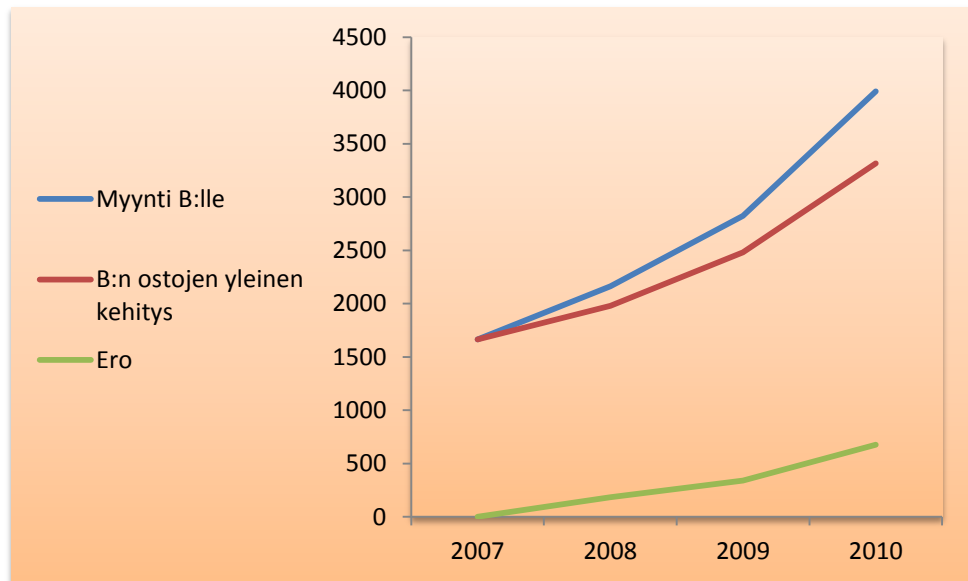
Tarkasteltaessa asiakasosuutta A:ssa eli osuutta A:n kaikista ostoista, on trendi ollut vuoden 2007 jälkeen kaikilla tilikausilla epäsuotuisa suhteessa A:n ostojen mahdollistamaan yleiseen kehitykseen, joka on selkeästi nousutrendissä. A:n kasvunutta ostopotentiaalia ei ole pystytty hyödyntämään, vaan myynti A:lle on tarkastelujaksolla pysynyt käytännössä samana.

Asiakasosuus on siten pienentynyt tasaisesti koko tarkastelujakson ajan ja kahtena viimeisenä tilikautena eronnut jo merkittävästi A:n kokonaisostojen mahdollistamasta kehityksestä. Trendi on edelleen epäsuotuisaan suuntaan kehittyvä.

Edelläesitettyyn tulkintaan liittyy epävarmuustekijä. Ei ole täyttä varmuutta siitä, että A:n liikevaihdon ja ostojen kasvu on kohdistunut kokonaisuudessaan toimeksiantajan markkinaan tai tuotevalikoimaan.

Kuviossa 18 näkyy myös asiakasosuuden pienentymisen taloudellinen vaikutus A:n osalta. Viimeisimmällä tilikaudella A:n ostojen ero on ollut n. 2,0 Me yleisen kehityksen mahdollistamaa heikompi. Trendin jatkuessa kuvatulaisena on ennuste, ilman korjaavia toimenpiteitä, seuraavasta tilikaudesta n. 3,5 Me heikompi verrattuna A:n yleiseen ostojen kehittymiseen ja sen mahdollistamaan ostotasoon.

B:n osalta asiakasosuus on ollut tasaisesti ja voimakkaasti kasvava. Asiakasosuus on kehittynyt B:n mahdollistamaa yleistä ostopotentiaalin kehittymistä merkittävästi paremmin. Trendi on edelleen kaikilta osiltaan suotuisaan suuntaan ja voimakkaasti kehittyvä. B kasvaa nopeasti ja mahdollistaa voimakkaan myynnin kasvattamisen sekä toimittaja-aseman vahvistamisen pyrkimällä suurempaan asiakasosuuteen (KUVIO 19).



KUVIO 19: B:n asiakasosuuden muutoksen taloudellinen vaikutus.

Kuviosta 19 voi havaita, että viimeisellä tilikaudella B:n ostojen ero on ollut n. 0,7 Me yleisen kehityksen mahdollistamaa parempi. Trendin jatkuessa kuvatuksi on ennuste seuraavasta tilikaudesta n. 1,0 Me parempi verrattuna asiakkaan yleiseen ostojen kehittymiseen. Asiakasosuus B:ssä kehittyi näin ollen suotuisaan suuntaan.

TULKINTA:

A:n ja B:n osalta voidaan asiakasosuuksien kehittymisen osalta tehdä täysin vastakkaiset päätelmät. Myynti A:lle ei ole kehittynyt kasvaneen ostopotentiaalin mukaisesti. Myyntitaso on hieman laskenut koko tarkastelujakson ajan, vaikka A samanaikaisesti on lisännyt selvästi yleistä ostotasoaan. Mikäli myynti A:lle olisi

pystytty pitämään yleisen ostojen kehittymisen tasolla olisi se mahdollistanut lähes 2,0 Me paremman myyntitason. Kyseessä on yrityksen suurin asiakkuus, joten asiaan liittyvät syyt olisi selvitettävä välittömästi ja ryhdyttävä tarpeellisiin korjaaviin toimenpiteisiin. Lukujen perusteella tehtävät arviot ennustavat lisäksi trendin olevan edelleen laskeva ja kiihtyvä.

B:n osalta vastaavasti yritys on päässyt hyötymään B:n menestyksestä. Kaikilla tasoilla aiemmin todettu B:n positiivinen kehitys omassa liiketoiminnassaan yhdistettynä ilmeisen uskolliseen asiakassuhteeseen on mahdollistanut oman myynnin lisäämisen suhteellistakin osuutta paremmin. Kuvaajasta on havaittavissa, että trendi on kehittymässä edelleen positiiviseen suuntaan ja kiihtymässä.

5.6 Asiakkuuden elinkaaren arvo (CLV)

Raporttiosuus päätetään laskemalla A:lle ja B:lle niiden asiakkuuksien elinkaaren arvot. Myynti- ja katetietoja hyödyntämällä lasketaan elinkaaren arvot 1, 3 ja viiden vuoden jaksoille sekä rajoittamattomalle jaksolle. Laskennassa käytettävän CLV laskennan kaavojen muodostuminen eri vaihtoehdoissaan on kuvattu aiemmin kappaleessa 3.5.

Asiakkuuden elinkaaren arvon laskeminen diskonttaa tulevaisuudesta arvioitavissa olevan asiakasrahavirran nykyhetkeen. Laskennan tuloksena voidaan asiakkuuksien arvoa tulevaisuudessa verrata toisiinsa nykyarvossa ja käyttää osana asiakkuuksien hallinnan päätöksentekoprosessia. Tässä raportissa laskenta suoritetaan asiakaskohtaisesta myynnin arvosta ja tiedossa olevia kateprosentteja käyttämällä muodostetaan odotusarvot myös kertyvälle katteelle.

CLV laskennassa myynnin lähtöarvon lisäksi käytettävänä parametreina tarvitaan investoinnille määritettävä tuottovaatimus sekä asiakkuuden jatkumisen todennäköisyys. Parametrien arvot johdetaan tämän raportin aiemmissa osioissa tehtyjen havaintojen perusteella. Investoinnin tuottovaatimus voidaan tässä tapauksessa ymmärtää asiakasyrityksen kokonaisriskiksi. Tutkittavien välillä ei ole sellaista merkittävää eroa taloudellisesti tarkasteltuna, että niiden riskiä olisi arvioitava

tässä yhteydessä toisistaan eroavina. Laskennassa käytetään molempien osalta siten tyypillistä tuottovaatimuksen arvoa. Molemmat asiakkuudet ovat jatkuneet jo pitkään, joka huomioidaan myös asiakkuuden jatkumisen todennäköisyyttä arvioitaessa. Raportissa todettu B:n asiakasosuuden positiivinen kehittyminen nostaa sen osalta käytettävän arvon A:ta suuremmaksi. Tehty arvio nostaa B:n painoarvoa laskennassa A:han nähden tuottovaatimuksen ollessa sama.

RAPORTTI:

Taulukossa 11 on laskettu A:n CLV nykyisellä myyntitasolla (n. 6 Me) eri aikajaksoille (1, 3, 5 vuotta ja ilman vuosirajausta). Lisäksi on laskettu CLV myynnin oletetulla vuotuisella 5 % kasvulla ilman vuosirajausta. Laskennassa on käytetty asiakkuuden jatkuvuudelle 90 % todennäköisyyttä ja yrityksessä käytössä olevaa yleistä investointien korkovaatimusta (9 %). Katetuottona laskennassa on tarkasteltu nykyistä tasoa (15 %), ja vaihtoehtona tavoitteeksi asetettua tasoa (18 %).

TAULUKKO 11: A:n elinkaaren arvo eri laskentavaihtoehdoilla (1 000 e).

CLV (1 000 e)	1 vuosi	3 vuotta	5 vuotta	rajaamaton	rajaamaton, lv +5%/v
Myynti A:lle	5 000	12 500	17 700	29 100	38 400
Katetuotto 15 %	750	1 875	2 655	4 365	5 760
Katetuotto 18 %	900	2 250	3 185	5 240	6 910

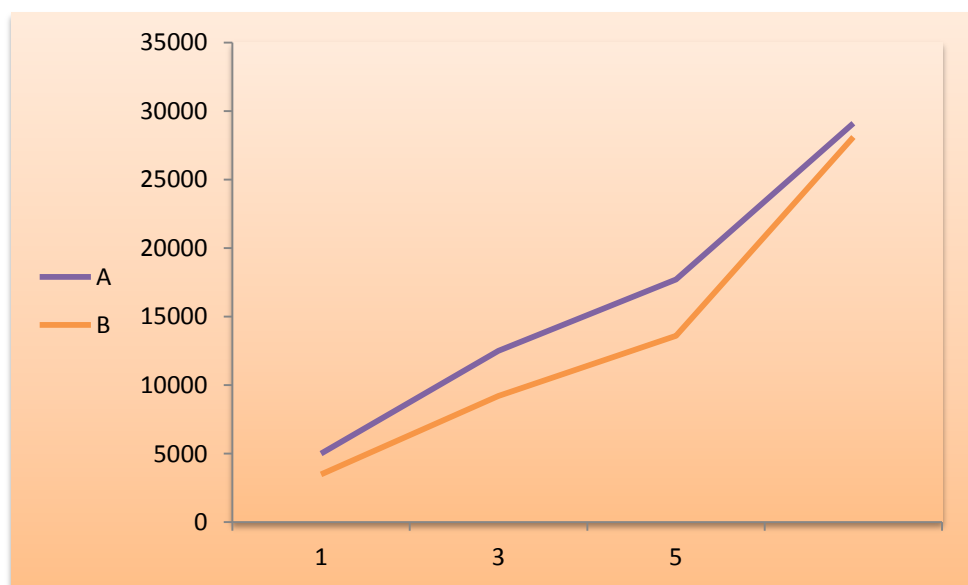
Taulukossa 12 on laskettu B:n CLV nykyisellä myyntitasolla (n. 4 Me) vastaaville ajanjaksoille. Lisäksi on laskettu CLV myynnin oletetulla vuotuisella 5 % kasvulla ilman vuosirajausta. Laskennassa on käytetty asiakkuuden jatkumiselle 95 % todennäköisyyttä ja käytössä olevaa yleistä investointien korkovaatimusta (9 %). Katetuottona laskennassa on tarkasteltu nykyistä tasoa (20 %), ja vaihtoehtona tavoitteeksi asetettua tasoa (25 %).

TAULUKKO 12: B:n elinkaaren arvo eri laskentavaihtoehdoilla (1 000 e).

CLV (1 000 e)	1 vuosi	3 vuotta	5 vuotta	rajaamaton	rajaamaton, lv +5%/v
Myynti B:lle	3 480	9 210	13 600	28 090	43 330
Katetuotto 20 %	700	1 840	2 720	5 620	8 670
Katetuotto 25 %	870	2 300	3 400	7 020	10 830

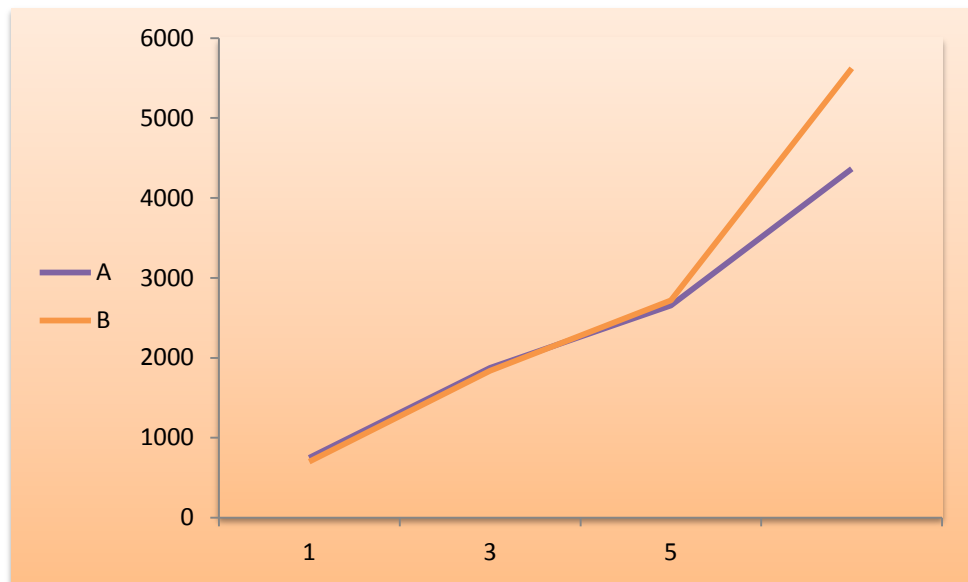
CLV vertailu A:n ja B:n kesken

A:n ja B:n lasketuista myynnin CLV arvoista 1, 3, 5 vuodelle sekä ilman vuosirajausta kuvioista 20 huomataan, että A on myynnin arvoltaan suurempi tarkasteltaessa viisi vuotta eteenpäin. Pidemmälle ennustavassa arvossa B on käytännössä merkitykseltään samanarvoinen A:n kanssa. Tämä johtuu B:n ennakoidusta paremmasta asiakkuuden jatkuvuudesta ja tämän kasvavasta merkityksestä asiakkaan elinkaaren arvottamisessa.



KUVIO 20: A:n ja B:n myynnin CLV arvot (1 000 e).

*Myyntikatteen CLV arvoja tarkastellessa huomataan kuviosta 21, että molemmat tuottavat lähes samalla tasolla viisi vuotta eteenpäin. Pidemmälle ennustavassa arvossa B on kuitenkin selvästi kannattavampi vaihtoehto, johtuen mainitusta paremmaksi arvioidusta asiakasuskollisuudesta ja toisaalta paremmasta myyntikate-
tasosta.*



KUVIO 21: A:n ja B:n myyntikatteen CLV arvot (1 000 e).

TULKINTA:

CLV laskenta esittää raportin lopputuloksen aiemmin syntyneiden odotuksien mukaisesti. A on lähtötasoltaan B:tä suurempi liikevaihdoltaan, mutta tarkasteltaessa asiaa rajaamattomalla ajanjaksolla ja molemmille oletetulla samalla kasvuprosentilla, muodostuu B:n liikevaihdon nykyarvo käytännössä samaksi kuin A:lla. Liikevaihtoa oleellisempi asia on kuitenkin A:n ja B:n kateosuuksien vertailu. B on kaikissa laskentavaihtoehdoissa samaa tasoa kuin A, mutta rajaamattomassa vaihtoehdossa selvästi A:ta parempi.

Laskennan tulokset varsinkin katteen osalta olivat odotettuja. Aiemmin CLV laskennan kaavoja esiteltäessä todettiin merkittävimmän yksittäisen tekijän olevan asiakasuskollisuuden arvioiminen. Tämä on luontevaa, koska kyseessä on tulevaisuuteen liittyvän arvion tekeminen ja mitä epätodennäköisempänä asiakkuuden

jatkuvuutta pidetään, sitä epävarmempia myös siihen liittyvät ennusteet ovat. CLV laskenta liudentaa näin tehokkaasti laskennassa niiden asiakkuuksien arvoa, joiden jatkumisen epävarmuus koetaan suuremmaksi.

5.7 Raportin yhteenveto

Raportin yhteenvedossa muodostetaan tiivistetty esitys raportin luomisessa havaituista seikoista. Yhteenveto sisältää merkittävimpien havaintojen ja mahdollisesti löydettyjen poikkeamien kertaamisen tutkittavien välillä sekä perustasolla olevan ehdotuksen toimenpiteistä tai tarvittavista jatkoselvityksistä.

RAPORTTI:

A:n liikevaihto on noussut tarkastelujaksolla n. 40 % ja ostojen määrä n. 20 %. Tilikaudella 2008 ostojen suhde liikevaihdosta putosi selvästi alemmalle tasolle kuin aiemmin, jatkaen kuitenkin sen jälkeen samansuuntaista nousevaa kehitystä liikevaihdon kanssa. Asiakasosuus A:ssa on muuttunut merkittävästi epäedullisempaan suuntaan viimeisen kolmen tilikauden aikana ja pienentynyt selkeästi kaikissa tarkastelluissa vaihtoehdoissa. Trendi näyttäisi jatkuvan samaan epäsuuntaan suuntaan.

B:n on kaksinkertaistanut liikevaihtonsa tarkastelujaksolla ja on yhä voimakkaasti kasvavassa trendissä. B on kehittynyt myös ostokäyttäytymiseltään erittäin suotuisaan suuntaan, noudattaen täysin liikevaihdon kehityksen trendiä. B kasvaa nopeasti ja kannattavasti, joka näkyy sen tunnuslukujen parantuneina arvoina. Asiakasosuus B:ssä on kehittynyt jopa sen yleistä kehitystä paremmin ja mahdollistaa normaalia paremman myyntikatetason.

Huolimatta nykyisestä pienemmästä myyntitasosta, asiakasosuuden kehitys B:ssä on niin positiivinen ja kasvavassa trendissä, että euromääräisellä myyntikatetasolla tarkasteltaessa asiakkuudet ovat saman arvoisia. Pidemmälle ulottuvassa tarkastelussa B tulee olemaan A:ta parempi asiakkuus mikäli kehitys jatkuu samansuuntaisena.

Tämä johtuu osittain myös siitä, että B:n asiakasuskollisuus arvioitiin A:ta paremmaksi, mikä vaikuttaa pidemmälle tehtävässä CLV -laskennassa.

Yleinen liikevaihdon ja ostojen kehittyminen toimialalla on ollut tarkastelujaksolla 2007-2010 positiivisesti kehittyvä ja trendin mukaan jatkaa samaan suuntaan. Tarkastelujaksolla yli puolet toimialan yrityksistä on kasvattanut liikevaihtoaan yli 15 %. Yleisellä tasolla tarkasteltuna A:n, B:n ja C:n toimialan yleinen maksuhäiriöriski on suhteellisen korkea, n. 8 % eli lähes joka kymmenes toimialan yritys on vaarassa joutua maksuhäiriötilaan. Tämä saattaa johtua niiden omien asiakkaiden maksukyvyn heikkenemisestä ja maksuhäiriöistä tai muista vaikeuksista. Tutkittujen asiakasyritysten pääasialliset asiakkaat (asiakassegmentit) kannattaa selvittää ja tutkia myös näiden toimialakehitystä.

TULKINTA:

Molempien asiakasyritysten osalta taloudelliset toimintaedellytykset antavat hyvän mahdollisuuden kehittää asiakkuutta ja pyrkiä suurempaan osuuteen asiakkaan kokonaisostoista. B on pienemmästä nykytasosta huolimatta kuitenkin A:ta kiinnostavampi vaihtoehto tulevaisuudessa. Nopea ja kannattava kasvu yhdistettynä jatkuvasti parantuvaan asiakasosuuteen nostaa asiakkuudesta tulevaisuudessa odotettavissa olevien tuottojen odotusarvoa.

Toimialan yleinen positiivinen kehitys luo mahdollisuuksia kehittää ja etsiä myös muita samalta toimialalta olevia asiakkuuksia. Korkeaksi havaittu maksuhäiriöön joutumisen riski täytyy kuitenkin ottaa huomioon. CLV laskennan osalta asia tämä tarkoittaa kokonaisriskin arvioimista perustasoa suuremmaksi.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtamisen ja siihen liittyvän päätöksenteon tarkoituksena on tuottaa yritykselle arvoa. Näin tuotettua arvoa voidaan tarkastella monista eri näkökulmista, joista yleisimmät ovat omistajalisäarvo ja asiakasarvo. Talousviestintä on merkittävässä roolissa tässä arvontuottamisprosessissa, sillä sen avulla voidaan ohjata arvoa luovia toimijoita ja toimintoja sekä ylipäätään kommunikoida eteenpäin se arvo, jota yritys on prosesseissaan tuottanut. (Huotari et al. 2005, 75.)

Yrityksillä olevat asiakkuudet muodostavat yhden luotettavimmista lähteistä arvioidessa yrityksen tulevaisuutta. Siten on luonnollista, että yritys voi nopeimmin ja varmimmin luoda itselleen arvoa toimimalla siten, että sen asiakaskanta on optimaalinen tavoitteisiin nähden ja mahdollisimman hyvin hoidettu. Asiakasarvon lisääminen sekä asiakastyytyväisyytenä että asiakaskannattavuutena näkyy suurella todennäköisyydellä parantuneena tuloksena ja mahdollistaa näin automaattisesti myös omistajalisäarvon kasvamisen.

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teoriaa ja tutkijan osaamista yhdistäen. Tämä toteutettiin luomalla case-osuudessa raporttimalli, jossa taloudellista informaatiota jalostettiin analyttisesti, huomioiden laskentatoimen, asiakkuuksien hallinnan ja viestinnän teorialat. Tilinpäätösaineistoa analysoimalla selvitettiin asiakkaiden taloudellisia toimintaedellytyksiä ja ostopotentiaalia. Liittämällä analyysiin pilottiyrityksen laskutusjärjestelmästä saatuja asiakaskohtaisia lukuja selvitettiin asiakasosuuksien kehittymistä sekä laskettiin asiakkuuden elinkaaren arvot.

Tutkimuksen tuloksena esitetyn raporttimallin luominen edellyttää erilaisten prosessien tunnistamista ja olemassaoloa. Kaiken taustalla voidaan todeta olevan tiedon luomisen prosessi. Sen mukaan tiedon luominen ja muuntaminen uuteen tarkoitukseen soveltuvaksi informaatioksi tapahtuu vaiheittain hiljaisen ja käsitteellisen tiedon jalostumisen avulla. Edelleen organisaatiossa on tunnistettava tavoite luoda tiedolla kilpailuetua yrityksen toimintaan. Tässä prosessissa organisaatio toimii tavoitteellisesti kilpailuedun hankkimiseksi luomalla uutta tietoa ja yhdistämällä siihen innovatiivisia elementtejä. Lisäksi voidaan tunnistaa vielä varsinaisen raportin luomiseksi tarvittava prosessi. Siinä analyyseissä tarvittavan aineiston

määrittely, kerääminen, prosessointi ja analysointi mahdollistavat päätöksenteossa käytettävän aputyökalun luomisen. Prosessien toimiminen toisiaan tukevasti ja niiden yhtymäkohdat varmistaen on edellytys tuotettavien analyysien luotettavuudelle ja tulosten käytettävyydelle.

Asiakkuuksien hallinnan päätöksentekoon suunnattua informaatiota olisi pyrittävä karsimaan ja siihen liittyvää viestintää yksinkertaistamaan. Taloudellisissa analyyseissa olisi aineistona käytettävä sisäisten taloustietojen lisäksi myös asiakkaan ulkoiseen taloudelliseen toimintaan liittyviä tietoja sekä huomioitava erityisesti tulevaisuuteen suuntautuvien näkemysten painotus. Talousviestinnän avulla päätöksentekijälle pyritään muodostamaan tilanne, jossa analyysissa esilletulleita asioita olisi jo pohdittu liiketoiminnan kannalta ja muodostettu oma käsitys siitä, millaisiin asioihin kussakin tapauksessa olisi kiinnitettävä huomiota. Päätöksentekijälle tarjotaan lopuksi mahdollisuus tarkentaa havainnoista johdettuja näkemyksiä. Informaation ja viestinnän on lisäksi oltava kohdennettua ja sovelluttava määriteltyyn tarkoitukseen.

Alatutkimuskysymyksiin haettujen vastausten avulla vastattiin päätutkimuskysymykseen luomalla aihetta mallintava raporttimalli. Raporttimallia tutkimuksen lopputuloksena arvioitaessa voidaan todeta, että esitetyllä tavalla talousinformaatiota jalostaen muodostuu sellaista uutta informaatiota, jonka avulla asiakkuuksien hallintaan liittyviä päätöksiä voidaan tukea. Asiakkaan ulkoisen taloudellisen toiminnan selvittäminen paljastaa parhaimmillaan asiakkuuksista sellaisia tekijöitä, jotka päivittäisessä toiminnassa eivät ole saaneet huomiota. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden ohjata toimintaansa hyvien asiakkuuksien hoitamiseen ja sen avulla parantaa asiakasarvoa. Pelkän sisäisen talousinformaation käyttäminen asiakkuuksiin liittyvässä päätöksenteossa muodostaa tarpeettoman riskitekijän, joka on eliminoidavissa.

Tutkittuun tapaukseen liittyvinä huomioina voidaan mainita kaikkien yritysten osalta kohtuullisen hyvä taloudellinen asema, joka luo hyvän pohjan asiakkuuksien kehittämiseksi. Tilinpäätöksen tunnuslukujen avulla toimialan muihin yrityksiin verrattuna saavutettiin joissakin tunnusluvuissa toimialan parhaita arvoja, yleisesti arvot kuitenkin edustivat pääsääntöisesti toimialalta saatavissa olevia mediaaniar-

voja. Ostopotentiaalin ja sen perusteella selvitetyn asiakasosuuden tarkastelu voitiin tehdä vain kahden tutkittavan yrityksen osalta puutteellisten tilinpäätöstietojen vuoksi. Tutkimus paljasti tältä osin merkittävää lisäinformaatiota molemmista tutkittavista yrityksistä. Toisaalta toisen osalta epätoivottavan kehityssuunnan ja toisessa tapauksessa erittäin positiivisesti kehittymässä olevan asiakassuhteen. Informaation arvon kannalta tarkasteltuna molemmissa tapauksissa kyseessä on kuitenkin käytännössä yhtä tärkeä tieto. Se paljastaa mahdollisia toimenpiteitä vaativan kehityskohteen ja toisaalta selkeän mahdollisuuden kasvattaa asiakkuudesta nykyistä merkittävämpi arvontuottaja yritykselle tulevaisuudessa.

Asiakasosuuden kehittymisestä tehdyt havainnot voitiin vahvistaa laskemalla asiakasyritysten elinkaaren arvot. Laskennassa käytettiin eri arvoja arvioitaessa asiakassuhteen jatkumisen prosentuaalista todennäköisyyttä. A:n asiakasosuuden pieneneminen luo epävarmuutta asiakkuuden jatkumisesta, ja vastaavasti B:n selvästi keskimääräistä parempi kehittyminen antaa mahdollisuuden tulkita asiaa toisinpäin. CLV laskentaa käsittelevässä teoriaosuudessa todettiin asiakassuhteen jatkumisen prosentuaalisen todennäköisyyden olevan merkittävin tekijä asiakassuhteen tulevia tuottoja arvioitaessa. Tutkimus vahvistaa tätä tulkintaa omilla tuloksillaan. Paremmalla ennusteella laskennassa ollut yritys todettiin selvästi pienemmällä nykymyynnillä käytännössä vähintään yhtä potentiaaliseksi asiakkaaksi kuin vertailtu toinen yritys.

Tehty huomio on mielenkiintoinen, ajatellen asetelmaa laskennassa käytettävien tuottovaatimuksen ja asiakkuuden jatkumisen välisestä merkityksestä. Guptan et al. (2004, 17) mukaan näiden tekijöiden muuttamisesta aiheutuva herkkyys laskennan tuloksissa on n. viisinkertainen asiakkuuden jatkumisen prosentuaalisen todennäköisyyden hyväksi. Yritysten tulisikin suunnata huomiota mieluummin asiakasuskollisuuden parantamiseen kuin pohtia rahoituksellisten instrumenttien vaikutusta investointeihin, jollaiseksi siis asiakkuudet tässä yhteydessä ymmärretään.

Tutkimus herätti myös useita mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Sovelletut analyysimenetelmät ja CLV laskenta yhdessä mahdollistavat yritykselle uuden lähestymistavan asiakassegmentoinnissa markkinoinnin ja myynnin työkaluna. Perin-

teisesti esimerkiksi asiakkaan nykyostojen mukaan tehty segmentointi saisi todennäköisesti yllättävänkin vastineen, mikäli asiakkaiden toimintaa tarkasteltaisiin nyt sovelletuin tavoin myös ulkoisen taloudellisen informaation avulla ja segmentointi perustuisi nykyisen volyymin sijasta ennustettuun potentiaaliin, asiakasuskollisuuden perusteella laskettuun elinkaaren nykyarvoon.

Segmentointia mielenkiintoisemmaksi jatkotutkimusaiheeksi ja kehitetyn mallin soveltamiskohteeksi voidaan mainita yrityksiä arvonmääritysprosessit. Mikäli arvioinnin kohteena oleva yritys on tappiollinen, sille on vaikeaa, ellei mahdotonta määrittellä arvoa esimerkiksi perinteisen lisäarvolaskennan kautta. Tappiollisuus ja huonot tulevaisuuden näkymät nostavat sijoitetulle pääomalle vaadittavan tuoton korkeaksi. Arvottomuuden perustana oleva tasesubstanssi voi laskennassa tällöin mennä jopa negatiiviseksi. Yrityksen arvoa voidaan näissä tapauksissa pyrkiä määrittelemään tässä tutkimuksessa sovelletuin tavoin aineettomien erien arvonmäärityksen ja CLV laskennan avulla. Tähän tarkoitukseen yrityksellä olemassa olevat asiakkuudet ovat luotettavin erä.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida kahdella tasolla, tutkimuksen aineistoon kohdistuvana ja toisaalta luodun raporttimallin soveltumisesta yrityksen asiakkuuksiin liittyvään päätöksentekoon. Tällöin keskeistä on muodostaa käsitys siitä soveltuuko tutkimukseen valittu aineisto, käytetyt menetelmät ja tuloksien raportointiin esitetty malli tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Luodun raporttimallin luotettavuuden arviointi on ongelmallisempaa kuin aineistoon kohdistuva luotettavuus. Kvalitatiivisissa analyysissä tutkijan omat tulkinnat saavat yleensä suuren painoarvon. Tällöin luotettavuutta voidaan parantaa noudattamalla aineiston osalta yksiselitteisiä menetelmiä ja sääntöjä.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on julkisen tiedon osalta hankittu markkinoiden laajimmasta yritysten tilinpäätöksiä sisältävästä tietokannasta. Tilinpäätösten erä ja tunnuslukuja on käytetty sellaisenaan ilman oikaisuja. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta tilinpäätöstietojen oikaisemattomuudella ei ole merkitystä, koska kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tiedot on muodostettu samalla tavalla ja metodeilla. Niiden vertailu keskenään on riittävän luotettavaa tässä kontekstissa. Tutkimuksessa mukana olevien yritysten myynti- ja katetiedot on saatu

pilottiyritykseltä ja kaikki tutkimuksessa käytettävät menetelmät sekä välineet perustuvat laajasti käytössä olevien ohjelmistotuotteiden ominaisuuksien käyttämiseen. Tutkimuksen luotettavuutta aineistoon ja menetelmiin kohdistuvana voidaan pitää esitetyn perusteella hyvänä.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli muodostaa saatavilla olevan talousinformaation perusteella asiakkuuksiin liittyvään päätöksentekoon apuväline, jonka avulla voidaan ennustaa kehityssuuntia tulevaisuudessa. Raporttimallin muodostuminen lähtötiedoista yhteenvedon esitellään tutkimuksessa seikkaperäisesti, jolloin voidaan arvioida tutkijan muodostaman kehityspolun liittyminen tutkittavaan aineistoon ja teoriaan. Tunnuslukuihin liittyvä arviointi tehdään soveltaen niistä esitettyjä ohjearvoja ja vertailussa käytetään saman toimialan muita yrityksiä. Laskennassa sovelletaan asiakkuuksien elinkaaren arvojen selvittämiseen kehitettyjä laskentakaavoja ja standardiohjelmistoja. Edelläesitetyn perusteella tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä myös arvioitaessa sen soveltumista tarkoitukseensa.

Tutkimukseen liittyviä heikkouksia tai raporttimallin soveltamiseen liittyviä rajoituksia voidaan mainita useita. Edellä todettiin tuloksien perustuvan tulevien kehityspolkujen ennustamiseen. Historiatietojen avulla on muodostettu asiakaskohtainen arvio ennakoidusta kehityspolusta, jonka toteutumiseksi tehtyjen johtopäätösten täytyy osua oikeaan. Vaihtoehtoisia kehityspolkuja on kuitenkin useita, joiden osalta lopputulos voi olla myös aivan toisenlainen. Tässä mielessä tutkimus ei kuitenkaan eroa esimerkiksi tulevan tuotantokapasiteetin tai yleisen taloudellisen kehityksen ennustamisesta erilaisten mallien avulla.

Kuten tutkimuksen johdannossa todetaan, varsinkin pitkäkestoisten asiakkuuksien hoitaminen tuo yritykselle paljon tietoa siitä, millaisen kumppanin kanssa ollaan tekemisissä ja millaisia edellytyksiä asiakkuuden jatkumiseksi vaaditaan. Henkilökohtaiset suhteet ja tiivis yhteistyö muodostavat yritykselle kuvan asiakkaasta ja sen toiminnasta. Tähän suhteeseen liittyvä kumppanuus luo perustan asiakassuhteen jatkumiselle myös tulevaisuudessa.

On epätodennäköistä, että yritys tällaisessa tilanteessa muuttaisi merkittävästi suhtautumistaan, vaikka asiakkuutta taloudellisesti tarkasteltaessa perusteita löytyisi-kin. Tyypillisempää on toimia vanhan totutun toimintamallin mukaisesti. Näin ollen johdolta vaaditaan rohkeutta tehdä toimenpiteitä, jotka saattaisivat vaarantaa sinänsä toimivan asiakassuhteen.

Kehittämishankkeessa ja tutkimuksen teoriassa on merkittävässä roolissa asiakassuhteesta odotettavissa olevan elinkaaren merkitys ja sen arvo. Laskennassa käytetty CLV kaava soveltuu sinänsä hyvin aineettomien erien, kuten asiakkaiden arviointiin ja arvottamiseen. Gupta et al. (2006, 17-20) toteaa toisaalta, että laajasta käytöstä huolimatta CLV laskentaan liittyy myös joitakin epäkohtia. Tarkan asiakaskannattavuuden selvittäminen on laaja yrityksen sisäinen prosessi, käytettävän oman pääoman tuottovaatimuksen määrittäminen ei ole helppoa ja asiakassuhteen jatkuvuuden arviointi on haastavaa. Toisaalta kysymys on tulevaisuuden ennakoinnista, jolloin mikään laskentamenetelmä ei sinällään voi antaa varmaa vastausta. Laskennan tulokset ovat aina likimääräisiä arvioita annetuilla parametreilla, mutta ne voivat silti antaa merkittävää lisäarvoa päätöksentekoon. Mahdollisesti suuripiirteisestikin selvitetty asiakkaan arvo on yritykselle merkittävä tieto.

Raporttia arvioitaessa on lisäksi huomioitava, että se soveltuu vain tähän tapaukseen liitettyjen yritysten tarkasteluun valitussa kontekstissa. Myös yritysten erilaiset liikeideat ja asiakasrajapinnat saattavat vaikuttaa esitetyn mallin soveltamiseksi käyttömahdollisuuksiin. Raportin sisältö ja siinä käsitellyt painopistealueet voivat olla toisenlaiset toisten yritysten ollessa analysoitavana. Taloudellisista toimintaedellytyksistä tehdyt havainnot, asiakkuuden kokoon ja historiaan liittyvät tekijät sekä asiakaskohtaisesti arvioitavat laskentamuuttujat antavat tapauskohtaiset tulokset.

Tutkimus esittelee yhden lähestymismallin monipuoliseen aiheeseen. Asiakkuuksien käsitteleminen investointien kaltaisena eränä on kaiken lähtökohtana. Tällöin voidaan määritellä omat tuottovaatimukset ja asiakkuuksien jatkuvuusmallit asiakkaittain, myyjittäin, asiakassegmentteittäin tai liiketoimintayksiköittäin sekä laskea niiden elinkaaren arvoja yritykselle, kuten tässä tehtiin A:lle ja B:lle.

CLV kaava soveltuu tulevien arvojen siirtämiseen nykyarvoon. Se on kehitetty nimenomaisesti asiakkuuksien arvon määrittämiseen, mutta siinä käytettävää asiakkuuden jatkumisen todennäköisyyden parametria voidaan soveltaa myös perinteisiin yrityksissä tehtäviin laskelmiin. T&K –investointien osalta sitä voidaan käyttää kuvaamaan arvioihin liittyvää epävarmuutta ja budjetoinnissa haastamaan usein ylioptimistisia näkemyksiä tulevasta taloudellisesta kehityksestä. Tosin budjetoinnin osalta täytyy huomioida toimintaan motivoiva ominaisuus. Aineellisten ja aineettomien erien arvojen ennakoitua ja niiden vaikutusta yritystoimintaan voidaan kuitenkin siis arvioida samantyyppisillä välineillä ja malleilla.

Kehittämishankkeen toteuttaminen tutkimuksellisenä tarjosi tutkijalle mielenkiintoisen haasteen yhdistää pitkän työkokemuksen aikana syntynyt osaaminen ja aiheeseen liittyvä teoria toisiinsa. Erityisen hedelmällistä oli hakea yhtymäkohtia tietojohdamisen teemoihin ja analytiikkaan sekä niiden luomiin mahdollisuuksiin kohdeorganisaation tulevassa toiminnassa. Tutkimuksessa esitetyn raporttimallin avulla onnistuttiin toteuttamaan kehittämishankkeessa asetettu tavoite uuden palvelutuotteen luomiseksi. Edellämainitut jatkokehityksaiheet muodostavat kohdeorganisaatiolle hyvät mahdollisuudet kehittää omia prosessejaan asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen Opinnäyte- ja ohjaus -seminaari, 2008. Luentoaineisto. [Viitattu 31.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Edita yritysjulkaisut. Helsinki: Edita.

Argenti, P. A. 2006. Communications and business value: measuring the link. *Journal of Business Strategy*. Vol. 27 No. 6, 2006, pp 29-40.

Bose, R. 2009. Advanced analytics: opportunities and challenges. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 109 No. 2, 2009. pp 155-172.

Chan K. W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Collins, J. & Hussey, R. 2007. *Business Accounting. An Introduction to Financial and Management Accounting*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Collins, J. & Porras, J. I. 2004. *Pysy parhaana. Kestäväksi kehitetty*. Helsinki: Talentum.

Cunningham, J. E., Fiume, O. J. & Adams, E. 2003. *Real Numbers. Management Accounting in a Lean Organization*. Durham: Managing Times Press.

Davenport, T. H. & Harris, J. G. 2007. *Analysoi ja voita: kilpailun uusi tiede*. Helsinki: Talentum.

Davenport, T. H., Harris, J. G. & Morison R. 2010. *Analytics at Work. Smarter Decisions, Better Results*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press.

De Leon, L., Rafferty, P. D. & Herschel, R. 2012. Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, 2012, 4, pp. 6-12.

Drury, C. 2009. *Management Accounting for Business*. 4th Edition. Singapore: CENGAGE Learning.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4:2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. [Viitattu 2.11.2011]. Saatavissa:
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf

Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N. & Sriram, S. 2006. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*. Volume 9, No. 2, November 2006, pp. 139-155.

Gupta, S., Lehmann, D. R. & Stuart J. A. 2004. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLI (February 2004), pp. 7-18.

Hamel, G. 2002. *Leading the Revolution*. Harvard Business School Press.

Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja –strategiat*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum Media.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

ICMI Oy. 2010. Asiakkuudet uudistavat johtamisen – Johtamismallit murroksessa. Tutkimusraportti. Helsinki: ICMI. [Viitattu 10.11.2011]. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/ICMIOy/asiakkuudet-uudistavat-johtamisen-johtamismallit-murroksessa>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Jackson, S. E. 2011. The value of prime customer relationships. Journal of Business Strategy. Vol. 32 No. 6, pp. 50-51.

Kallunki, J-P. & Kytönen, E. 2007. Uusi tilinpäätösanalyysi. 6. painos. Enterprise Adviser –sarja. Helsinki: Kauppakaari.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2003. Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja sovelluksia. 2. korjattu painos. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Klatt, T., Schlaefke, M. & Moeller, K. 2011. Integrating business analytics into strategic planning for better performance. Journal of Business Strategy. Vol 32 NO. 6, 2011, pp 30-39.

Koomey, J. G. 2009. Turning Numbers into Knowledge. Mastering the Art of Problem Solving. Second Edition. Oakland: Analytics Press.

Koskinen, A., Pirttimäki, V. & Hannula, M. 2005a. Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuosina 2002-2005. Tampere: e-Business Research Center.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005b. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Vastapaino.

Laitinen, E. K. & Laitinen T. 2004. Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen. Enterprise adviser –kirjasarja; nro 30. Helsinki: Talentum.

Leppiniemi, J. 2005. Rahoitus. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. 2009. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lönnqvist, A., Blomqvist, K., Hannula, M., Kianto, A., Kärkkäinen, H., Maula, M., Stähle, P. 2007. Tietojohtaminen tutkimusalueena. Pilot-kustannus Oy.

Marcousé, I. & Lines, D. 1994. Business Case Studies. Singapore: Longman

Marshall, L. 2009. Decision Making in the Context of the Business Intelligence and Data Quality. South African Journal of Information Management. Vol. 11, Issue 2, pp. 1-15.

Maylor, H. & Blackmon, K. 2005. Researching Business and Management. Wiltshire: PALGRAVE MACMILLAN.

Meyer, J-A. 1997. The Acceptance of Visual Information in Management. Information & Management. Vol. 32, pp. 275-287.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5., uudistettu laitos. Business Edita –sarja. Helsinki: Edita.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Hirata, T. 2008. *Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. New York: PALGRAVE MACMILLAN.
- Nyman, H. 2008. Determining the Financial Value and Risk of Profitable Customers. Konferenssipaperi. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavissa: <http://www.stratmark.fi/2008/02/12/henrich-nyman-determining-the-financial-value-and-risk-of-profitable-customers/>
- Partanen, V. 2007. *Talousviestintä johtamisen tukena*. Jyväskylä: Talentum Media.
- Passila, E., 2009. *Tehokas liiketoiminnan johtaminen*. Saarijärvi: Fopco.
- Pellinen, J. 2005. *Talousjohtaminen*. Helsinki:Talentum.
- Pirttimäki, V. 2007. *Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies*. Julkaisu 646. Väitöskirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Porter, M. E. 2008. *On competition. Updated and Expanded Edition*. Boston: A Harvard Business Review Book.
- Puolamäki, E. 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät*. Tallinna: Tietosanoma
- Ranjan, J. 2011. Role of knowledge management and analytical CRM in business: data mining based framework. *The Learning Organization*. Vol. 18 No. 2, pp. 131-148.
- Rubanovitsch, M. D. & Aalto, E. 2008. *Haasteena myynnin johtaminen*. Helsinki: Oy Imperial Sales Ab.
- Ryals, L. J. & Knox, S. 2005. Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value. *European Journal of Marketing*. Vol 39 No.5/6, 2005, pp. 456-472.

Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. 2007. Research Method and Methodology in Finance and Accounting. 2nd edition. London: THOMSON.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 29.11.2011]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Tenhunen, J. 2006. Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa. Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Toinen painos. Helsinki: Talentum Media.

Trninic, J., Durkovic, J. & Rakovic, R. 2011. Business Intelligence as Support to Knowledge Management. Perspectives of Innovations, Economics and Business. Volume 8, Issue 2, pp. 35-40.

Vercellis, C. 2009. Business Intelligence. Data Mining and Optimization for Decision Making. Padstow, Cornwall: John Wiley and Sons, Ltd.

Wiio, O. A., 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Helsinki: Deltakirja.

LIITTEET

Raporttikuvaus

AsiakkuusAvain™ on analyysityökalu, jonka avulla voidaan tarkastella yrityksen asiakkuuksia ja niiden kehityssuuntia taloudellisesta näkökulmasta. Tarkastelu voidaan tehdä asiakaskohtaisesti, asiakassegmenteittäin, toimialoittain tai muulla toivotulla ryhmittelyllä. Raportti voidaan tuottaa myös toimittajista, alihankkijoista tai kilpailijoista ja se sovitetaan aina yritysکوhtaisiin tarpeisiin.

Malliraportti rajataan tarkastelemaan kolmen eri yrityksen asiakkuutta. Malliraportissa tutkitaan näiden profiileja aluksi taloudellisten perustietojen avulla sekä vertaamalla saman toimialan muiden yritysten tunnuslukuihin. Yhdistämällä näihin perustietoihin asiakaskohtaista myynti- ja katetietoa selvitetään asiakasosuudet sekä ennustetaan niiden kehityssuuntia sekä asiakkuuden merkitystä yritykselle tulevaisuudessa.

Taulukossa 8 esitetään raporttimallin jakautuminen kuuteen eri osioon. Osiot nimetään ja numeroidaan, niiden toiminnot ja liittyminen kokonaisuuteen kuvataan ja osioittain tarkasteltavat taloudelliset tekijät sekä tehtävät toimenpiteet luetellaan.

TAULUKKO 8: Raporttimallin rakenne

Kappale	Toiminto	Tarkasteltavat tekijät
Toiminnan laajuus	Selvitetään liikevaihdon kehitys ja vertaillaan yritysten tunnuslukuja toimialan muihin yrityksiin	Liikevaihto, liikevaihto/hlö %, liikevoitto %, sijoitetun pääoman tuottoaste %, omavaraisuusaste %, suhteellinen velkaantuneisuus % ja quick ratio
Taloudelliset toiminta-edellytykset	Selvitetään yritysten terveystriangelin avulla kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tasot ja kehitys	Sijoitetun pääoman tuottoaste %, omavaraisuusaste % ja quick ratio
Ostopotentiaali	Selvitetään ostopien yleinen kehittyminen suhteessa liikevaihtoon	Ostot, liikevaihto
Asiakasosuuksien kehitys	Selvitetään osuus asiakkaan ostoista ja verrataan ostopien yleiseen kehittymiseen	Asiakaskohtaiset myyntitiedot, asiakkaan kokonaisostot
Asiakkuuden elinkaaren arvo	Lasketaan asiakkuuden elinkaaren arvot 1,3 ja 5 vuodelle sekä määräämättömällä ajanjaksolla	Asiakaskohtaiset myynti- ja katetiedot
Raportin yhteenveto	Muodostetaan loppukäsitys raportin tuloksesta	Kaikki muuttujat

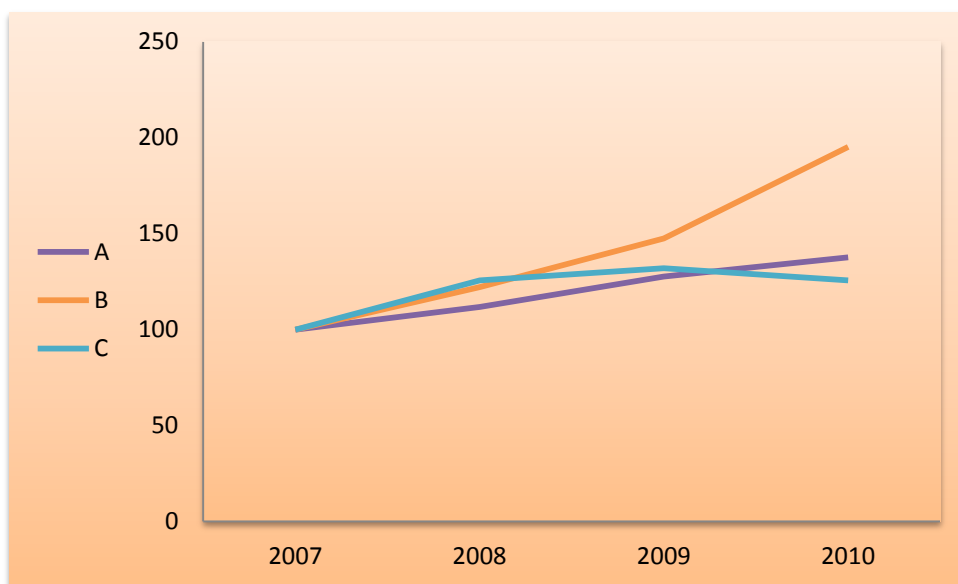
Toiminnan laajuus

Arvioitaessa yritysten toiminnan laajuutta on tarkastelukulma yleensä joko liikevaihto tai taseen loppusumma. Tässä tarkastelu tehdään liikevaihdon ja sen kehittymisen avulla yrityskohtaisesti sekä koko toimialalta. Tällöin voidaan selvittää yritysten markkinaosuudet omalla toimialallaan sekä tarkastella koko toimialalla tapahtunutta yleistä liikevaihdon kehittymistä. Liikevaihdon kehittymistä tarkastellaan tässä neljältä viimeiseltä vuodelta.

Toimialan muihin yrityksiin tehtävä vertailu tehdään sekä taulukkomuodossa, että graafisesti. Taulukkomuodossa yritykset sijoitetaan tunnuslukujen arvojen mukaan kvartiileihin, jonka avulla saadaan karkea käsitys yrityksen asemasta suhteessa verrokkeihin. Graafisessa vertailussa nähdään muodostettujen suhdelukujen avulla sama asemointi tarkemmin, siten että vertailu tehdään aineistosta laskettuihin keskiarvoihin, jota merkitään tässä yhteydessä arvolla 1.

Yritysten liikevaihtojen kehitys

Kaikkien tutkittujen yritysten liikevaihdot ovat kasvaneet lähtöarvostaan tutkittavalla ajanjaksolla 2007-2010. Eniten on kasvanut B, jonka liikevaihto on kasvanut ajanjaksolla kaksinkertaiseksi. A on kasvanut tasaisesti, mutta selvästi hitaammin kuin B. C:n kasvu on vuoden 2008 jälkeen oleellisesti hidastunut ja kääntynyt sen jälkeen laskuun 2009, ollen muista tutkittavista poiketen edelleen laskussa (KUVIO 11).



KUVIO 11: Tutkittujen yritysten liikevaihdon kehityksen indeksi (2007=100).

Markkinaosuuksina arvioituna A:n liikevaihdon osuus vastaa n. 8 % koko toimialan liikevaihdosta. B:n markkinaosuus on n. 7 % ja C:n osuus on n. 1 %. Markkinaosuuksissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia tutkittavilla tilikausilla. Toimialan yleinen kehitys on liikevaihdon osalta kokonaisuutena positiivinen. Yli puolet toimialan yrityksistä on kasvattanut liikevaihtoaan tutkittavalla ajanjaksolla vähintään 15 %.

Tunnusluvut suhteessa toimialan tunnuslukuihin

Taulukossa 9 esitetään tutkittavien eri tunnuslukujen sijoittuminen kvartiileihin eli neljännespisteisiin verrattuna toimialan vastaaviin tunnuslukuihin. Kvartiileissa tunnusluvut asetetaan suuruusjärjestykseen ja jaetaan neljänneksiin. Alakvartiilin muodostaa aineiston heikoin neljännes (25 %). Mediaani on aineiston keskimäinen arvo, jonka alapuolelle jää puolet aineistosta (50 %). Yläkvartiilin kohdalla kolme neljäsosaa aineistosta sijoittuu sen alapuolelle (75 %). Taulukon avulla voidaan muodostaa yleiskuva yrityksen sijoittumisesta omaan toimialaan verrattaessa. Monet tunnusluvut ovat riippuvaisia yrityksen toimialasta, eikä esityksessä näin ollen oteta kantaa yksittäisen tunnusluvun arvoon.

TAULUKKO 9: Perustunnuslukujen vertailu tutkittavien toimialalla (sijoittuminen vertailussa ja tunnusluvun arvo).

Tunnusluku	A	B	C
Liikevaihto/hlö 1 000e	yläkvartiili (518)	yläkvartiili+ (703)	alakvartiili+ (248)
Liikevoitto %	alakvartiili+ (4,0)	mediaani+ (8,0)	mediaani (5,3)
Sijoitetun pääoman tuottoaste %	mediaani (18,5)	mediaani+ (30,6)	mediaani (14,8)
Omavaraisuusaste %	alakvartiili+ (36,7)	mediaani (47,8)	mediaani (49,1)
Suhteellinen velkaantuneisuus %	mediaani (22,6)	mediaani (18,3)	mediaani (18,8)
Quick ratio	alakvartiili+ (0,9)	mediaani (1,3)	mediaani (1,4)

Liikevaihto/hlö on B:llä toimialan yläkvartiilin parhaassa osassa. Henkilömäärään suhteutettuna yritys toimii muita toimialan yrityksiä selvästi tehokkaammin. Tunnusluvun arvo on n. kolme kertaa suurempi kuin toimialan pienimmillä yrityksillä. Myös A toimii tehokkaasti sijoittuen yläkvartiiliin. C jää hieman toimialan mediaania alempaan tasoon.

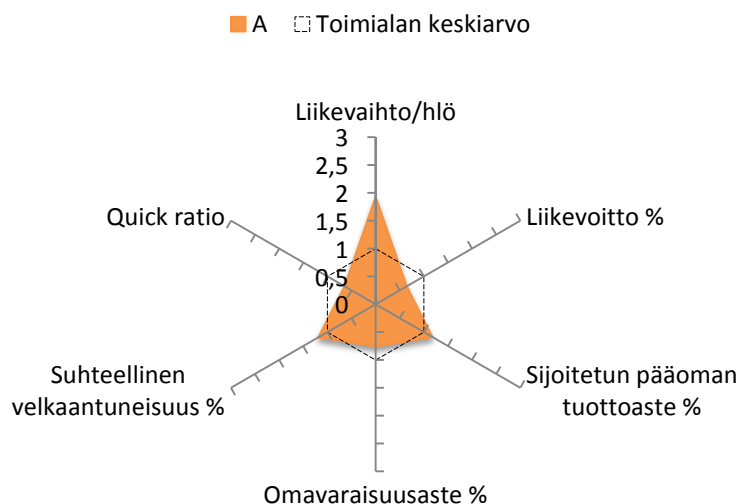
Liikevoitto % asettuu kaikilla kolmella tutkittavalla lähelle toimialan mediaanitasoa. A ei kuitenkaan aivan yllä mediaanitasoon eli se on muita tutkittavia hieman heikommin kannattava.

Sijoitetun pääoman tuottoasteella mitaten kaikki tutkittavat kuuluvat toimialan mediaaniin, B:n ollessa kannattavin.

Omavaraisuusasteella mitaten tutkittavat ovat kokonaisuutena hieman toimialan mediaanitason alapuolella. A:lla omavaraisuusaste on tutkittavista heikoin. Suhteellisen velkaantumisasteen perusteella tutkittavilla ei ole juurikaan eroa ja kaikki noudattavat toimialan mediaanitasoa.

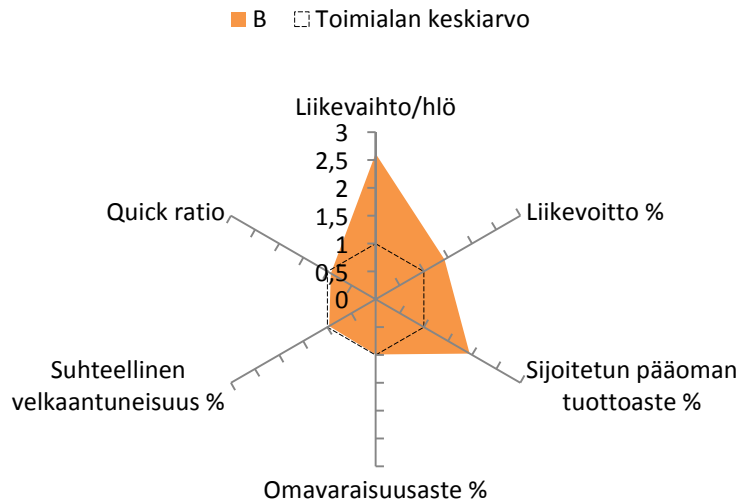
Quick ratiolla mitaten A on heikoin ja sijoittuu alimpaan kvartiiliin toimialalla. Muut tutkittavat ovat toimialan mediaanitasolla.

Kuviot 12-14 on muodostettu laskemalla vertailuluvuiksi toimialan tunnuslukujen arvojen keskiarvot. Keskiarvoa kuvataan kuvioissa arvolla 1. Tutkittavia yrityksiä verrataan siis toimialasta muodostettuun kuvitteelliseen keskiarvoa edustavaan verrokkiyritykseen. Tunnusluvut on laskettu saatavilla olevasta viimeisimmästä tilinpäätöksestä tilikaudelta 2010.



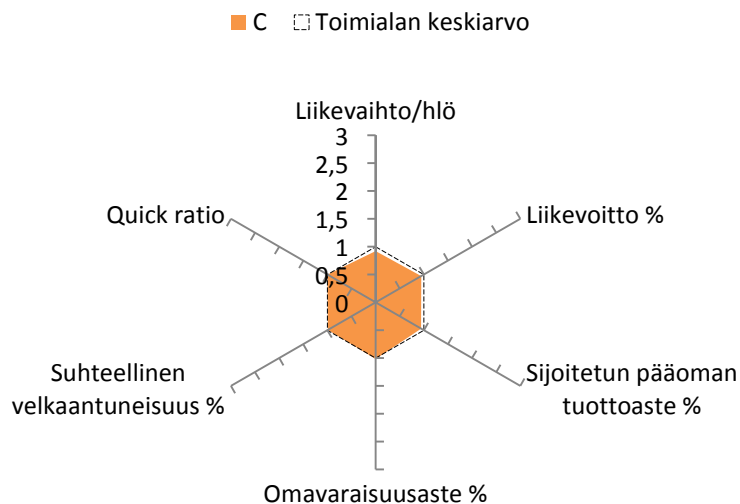
KUVIO 12: A suhteessa toimialaan.

A erottuu koko toimialan keskimääräisestä arvosta lähes kaksinkertaisella liikevaihdolla/hlö. Liikevoitto % ja quick ratio –arvoilla A jää selvästi keskiarvosta. A on siis toimialan keskimääräistä yritystä selvästi tehokkaampi, mutta menestyy heikommin ja omaa keskimääräistä huonomman maksuvalmiuden. Sijoitetun pääoman tuottoaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja omavaraisuusaste edustavat toimialan keskiarvoa (KUVIO 12).



KUVIO 13: B suhteessa toimialaan.

B on liikevaihdolla/hlö mitattuna tutkittavista selvästi paras ja myös koko toimialan parhaimmista. Myös liikevoitto % ja sijoitetun pääoman tuottoaste ovat selvästi toimialan keskiarvoa parempia. Näin ollen se on myös koko toimialan kannattavimpien yritysten joukossa. Muilla tunnusluvuilla mitattuna B on keskiarvo-tasoa (KUVIO 13).



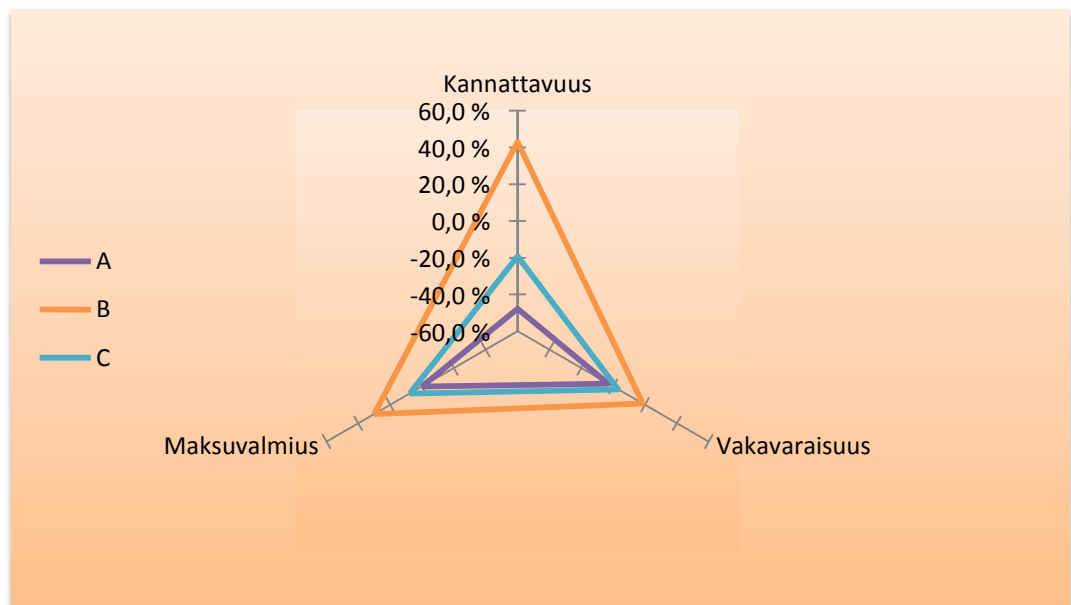
KUVIO 14: C suhteessa toimialaan.

C edustaa kaikilla tunnusluvuillaan toimialan keskiarvotasoa. Sillä on tutkittavista selvästi pienin liikevaihto/hlö -arvo, ja näin ollen se on niistä tehottomin. Liikevoitto % -arvolla se on kuitenkin kannattavampi kuin A (KUVIO 14).

Taloudelliset toimintaedellytykset

Yritysten taloudellista toimintakykyä tarkastellaan terveyskolmion avulla. Terveyskolmio muodostetaan yrityksittäin kahden viimeisimmän tilikauden tunnuslukujen arvojen muutoksista. Grafiikka muodostuu näin ollen kolmesta eri kuvaajasta, joiden muodosta voidaan päätellä taloudellisen toiminnan edellytyksien kehittymistä viimeisimpien tilinpäätöstietojen perusteella. Grafiikkaa tulkittaessa on siis huomioitava, että se esittää vain muutoksen suhteessa edellisen tilinpäätöksen vastaavaan arvoon. Tilikausien välillä voi kuitenkin olla merkittäviäkin yksittäisiä eriä tai tapahtumia, joka vaikuttaa tunnusluvun arvon muodostumiseen.

Kuviossa 15 on esitetty prosenttimuutokset tutkittaville kahden viimeisen tilikauden välillä. Muodostuvista kolmioista voidaan havainnoida rahoitusilanteen kehitystä edellisestä tilikaudesta. Mitä laajemmalle kolmion kärki ulottuu, sitä parempi kehitys tutkittavalla on kyseisellä osatekijällä ollut. Tunnusluvun heikko kehitys vie kolmion kärjen lähelle kuvaajan keskipistettä.



KUVIO 15: Tutkittavien terveyskolmio.

B:n selvästi parantunut kannattavuus vahvistaa myös sen muita terveyskolmion osatekijöitä. A ja C ovat menettäneet merkittävästi kannattavuuttaan edellisellä tilikaudella. A on menestynyt viimeisellä tilikaudella kaikilla osa-alueilla huommin kuin muut tutkittavat.

Taulukosta 10 selviää vastaavat asiat lukuarvoina ja muutosprosentteina. B on parantanut kannattavuuttaan merkittävästi kahden edellisen tilikauden aikana. A on sen sijaan menettänyt lähes puolet kannattavuudestaan. Heikoimmin kannattaa C, joka on myös menettänyt kannattavuuttaan selvästi. Kaikkien arvot ovat kuitenkin hyviä, B:llä erinomainen.

TAULUKKO 10: Terveyskolmion tunnuslukujen lukuarvot.

	Kannattavuus (sijoitetun pääoman tuottoaste %)	Muutos	Vakavaraisuus (omavaraisuusaste %)	Muutos	Maksuvalmius (quick ratio)	Muutos
A	18,5	-47,7 %	36,7	-3,2 %	0,9	0,0 %
B	30,6	43,0 %	47,8	18,6 %	1,3	30,0 %
C	14,8	-19,1 %	49,1	3,2 %	1,4	7,7 %

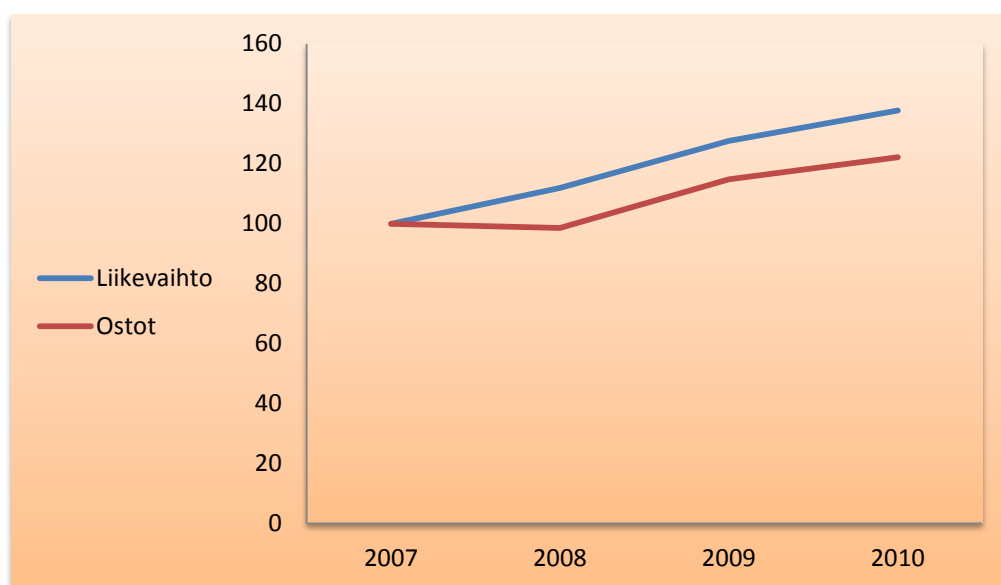
Kannattavuuden heikentyminen on vaikuttanut hieman A:n vakavaraisuuteen. Vastaavasti selvästi parantunut kannattavuus on parantanut B:n vakavaraisuutta. Paras vakavaraisuustilanne on C:llä, jolla omavaraisuusaste on lähes 50 %. Kaikkien vakavaraisuus on hyvällä tasolla.

Parantunut kannattavuus on parantanut edelleen myös B:n maksuvalmiutta. A on edellisen tilinpäätöksen tasolla ja heikentynyt tasaisesti tarkastelujaksolla. C on hieman pystynyt parantamaan maksuvalmiuttaan.

Ostopotentiaali

Tutkittavien ostopotentiaalin kehittymistä selvitetään vertaamalla liikevaihdon ja ostojen määrän kehitystä muodostamalla näistä indeksikuvaajat. C:n osalta ei ole käytettävissä riittävää katkeamatonta ostojen kehityssarjaa, joten ostopotentiaalin ja asiakasosuuden kehitysselvitys tehdään vain A:sta ja B:stä.

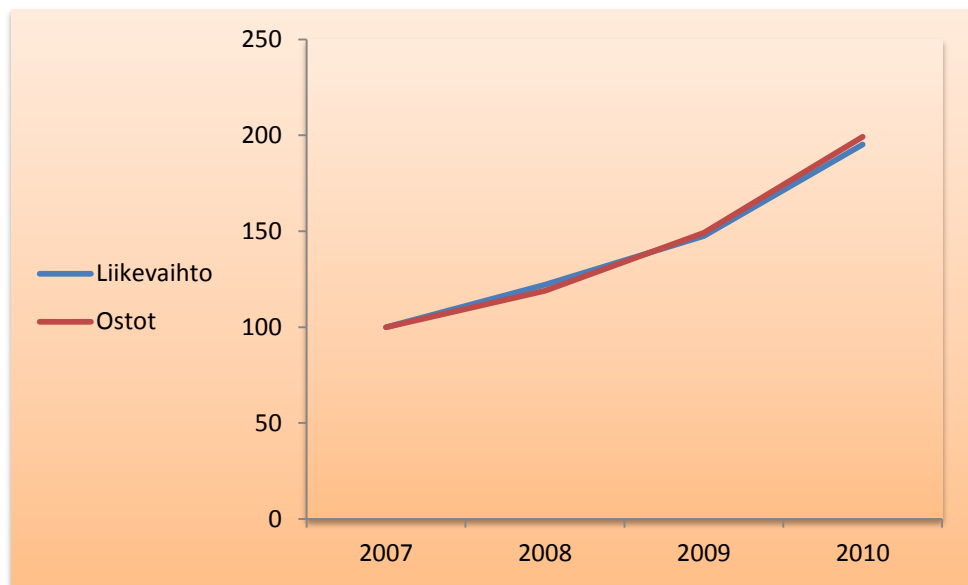
A:lla liikevaihto on noussut tasaisesti koko tarkastelujaksolla. Liikevaihto on noussut 2007-2010 n. 40 %. Ostojen kehitys on seurannut vuotta 2008 lukuunottamatta liikevaihdon kehitystä ollen nyt n. 20 % vuotta 2007 korkeammalla tasolla. Se on kuitenkin irtaantunut liikevaihtoa seuraavaa indeksiä alemmalle tasolle 2008 ja jatkanut sen jälkeen jälleen liikevaihdon kehitystrendin mukaisesti (KUVIO 16).



KUVIO 16: A:n liikevaihdon ja ostojen kehityksen indeksi (2007=100).

Vuonna 2008 tapahtunut muutos voi viitata yrityksen neuvottelemiin parempiin ostosopimuksiin, uuteen toimittajasuhteeseen tai hinnoittelupolitiikan muuttamiseen eli hintojen nostoon. Kyseessä voi olla myös A:n tarjooman suuntaaminen aiempaa enemmän palvelumuotoisiin tuotteisiin tai muuhun markkinaan, mutta tämäntyyppisestä suuntautumisesta ei ole saatu vahvistusta.

B:n osalta liikevaihdon ja ostojen kehitys on noudattanut täysin yhtenäistä kasvulinjaa. B on kasvanut selvästi nopeammin kuin A kaksinkertaistaen liikevaihtonsa ja ostonsa tarkasteltavina vuosina. Liikevaihto- ja ostoindeksien kehityksen samankaltaisuus viittaa B:n osalta pitkäaikaisiin neuvoteltuihin ostosopimuksiin ja stabiiliin hinnoitteluun sekä tuotevalikoimaan (KUVIO 17).

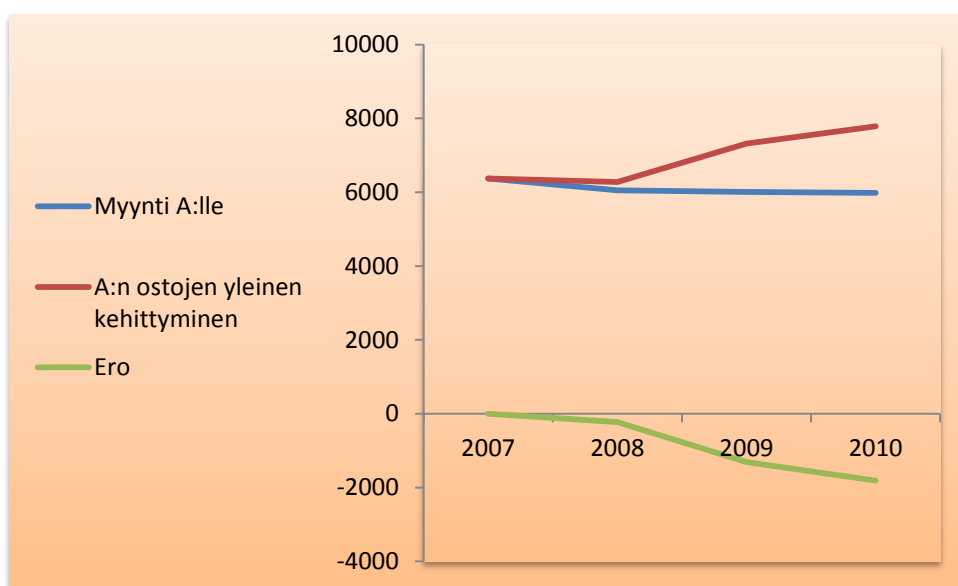


KUVIO 17: B:n liikevaihdon ja ostojen kehityksen indeksi (2007=100).

Asiakasosuuksien kehitys

Asiakasosuutta arvioidaan suhteessa yleiseen ostojen kehittymisen trendiin eli kuinka hyvin tai huonosti oma myyntiosuus on kehittynyt ostojen potentiaalisen kehittymisen suhteessa.

Kuviossa 18 esitetään vertailuna A:n ostojen yleisen kehityksen mahdollistama ostopotentiaali (trendikorjattu) suhteessa A:lle toteutuneeseen myyntiin.



KUVIO 18: A:n asiakasosuuden muutoksen taloudellinen vaikutus.

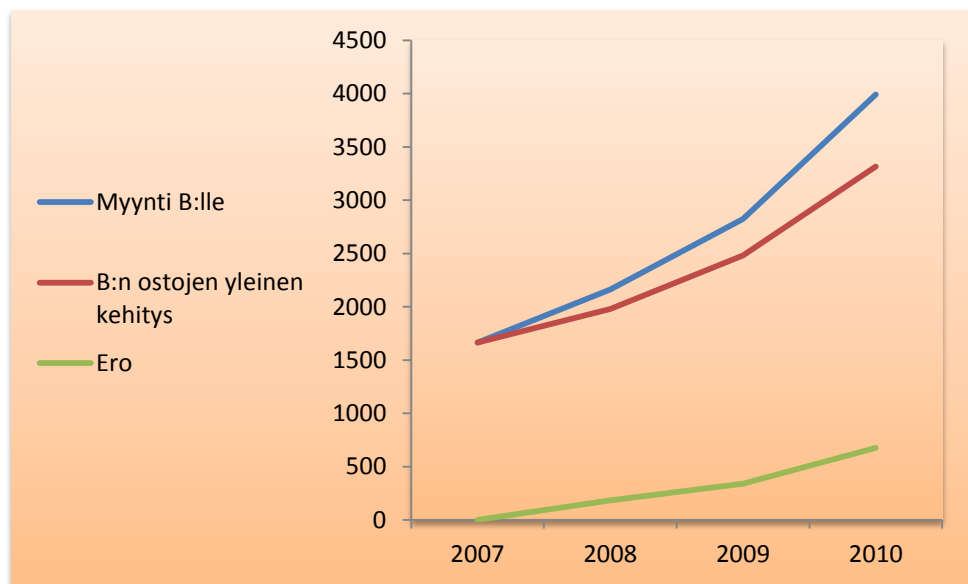
Tarkasteltaessa asiakasosuutta A:ssa eli osuutta A:n kaikista ostoista, on trendi ollut vuoden 2007 jälkeen kaikilla tilikausilla epäsuotuisa suhteessa A:n ostojen mahdollistamaan yleiseen kehitykseen, joka on selkeästi nousutrendissä. A:n kasvannutta ostopotentiaalia ei ole pystytty hyödyntämään, vaan myynti A:lle on tarkastelujaksolla pysynyt käytännössä samana.

Asiakasosuus on siten pienentynyt tasaisesti koko tarkastelujakson ajan ja kahtena viimeisenä tilikautena eronnut jo merkittävästi A:n kokonaisostojen mahdollistamasta kehityksestä. Trendi on edelleen epäsuotuisaan suuntaan kehittyvä.

Edelläesitettyyn tulkintaan liittyy epävarmuustekijä. Ei ole täyttä varmuutta siitä, että A:n liikevaihdon ja ostojen kasvu on kohdistunut kokonaisuudessaan toimek-siantajan markkinaan tai tuotevalikoimaan.

Kuviossa 18 näkyy myös asiakasosuuden pienenemisen taloudellinen vaikutus A:n osalta. Viimeisimmällä tilikaudella A:n ostojen ero on ollut n. 2,0 Me yleisen kehityksen mahdollistamaa heikompi. Trendin jatkuessa kuvatulaisena on ennus-te, ilman korjaavia toimenpiteitä, seuraavasta tilikaudesta n. 3,5 Me heikompi verrattuna A:n yleiseen ostojen kehittymiseen ja sen mahdollistamaan ostotasoon.

B:n osalta asiakasosuus on ollut tasaisesti ja voimakkaasti kasvava. Asiakasosuus on kehittynyt B:n mahdollistamaa yleistä ostopotentiaalin kehittymistä merkittä-västi paremmin. Trendi on edelleen kaikilta osiltaan suotuisaan suuntaan ja voi-makkaasti kehittyvä. B kasvaa nopeasti ja mahdollistaa voimakkaan myynnin kasvattamisen sekä toimittaja-aseman vahvistamisen pyrkimällä suurempaan asia-kasosuuteen (KUVIO 19).



KUVIO 19: B:n asiakasosuuden muutoksen taloudellinen vaikutus.

Kuviosta 19 voi havaita, että viimeisellä tilikaudella B:n ostojen ero on ollut n. 0,7 Me yleisen kehityksen mahdollistamaa parempi. Trendin jatkuessa kuvatuunlaisena on ennuste seuraavasta tilikaudesta n. 1,0 Me parempi verrattuna asiakkaan yleiseen ostojen kehittymiseen. Asiakasosuus B:ssä kehittyy näin ollen suotuisaan suuntaan.

Asiakkuuden elinkaaren arvo (Customer Lifetime Value CLV)

Asiakkuuden elinkaaren arvon laskeminen diskonttaa tulevaisuudessa arvioitavissa olevan asiakasrahavirran nykyhetkeen. Laskennan tuloksena voidaan asiakkuuksien arvoa tulevaisuudessa verrata toisiinsa nykyarvossa ja käyttää osana asiakkuuksien hallinnan päätöksentekoprosessia. Tässä raportissa laskenta suoritetaan asiakaskohtaisesta myynnin arvosta ja tiedossa olevia kateprosentteja käyttämällä muodostetaan odotusarvot myös kertyville katteelle. Parametreina laskennassa on annettu asiakkuuden jatkuvuuden todennäköisyys sekä käytettävä diskonttokorko.

Taulukossa 11 on laskettu A:n CLV nykyisellä myyntitasolla (n. 6 Me) eri aikajaksoille (1, 3, 5 vuotta ja ilman vuosirajausta). Lisäksi on laskettu CLV myynnin oletetulla vuotuisella 5 % kasvulla ilman vuosirajausta. Laskennassa on käytetty asiakkuuden jatkuvuudelle 90 % todennäköisyyttä ja yrityksessä käytössä olevaa yleistä investointien korkovaatimusta (9 %). Katetuottona laskennassa on tarkasteltu nykyistä tasoa (15 %), ja vaihtoehtona tavoitteeksi asetettua tasoa (18 %).

TAULUKKO 11: A:n elinkaaren arvo eri laskentavaihtoehdoilla (1 000 e).

CLV (1 000 e)	1 vuosi	3 vuotta	5 vuotta	rajaamaton	rajaamaton, lv +5%/v
Myynti A:lle	5 000	12 500	17 700	29 100	38 400
Katetuotto 15 %	750	1 875	2 655	4 365	5 760
Katetuotto 18 %	900	2 250	3 185	5 240	6 910

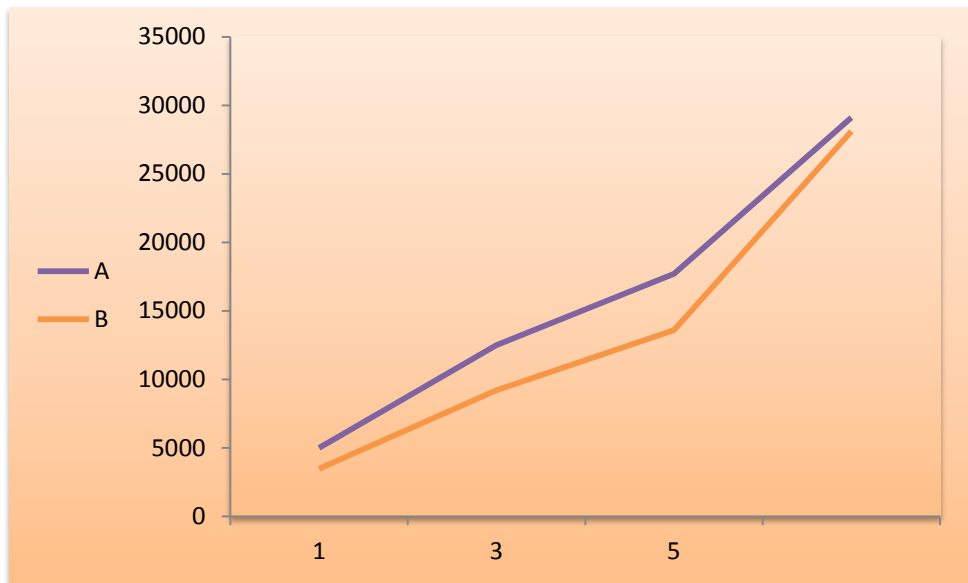
Taulukossa 12 on laskettu B:n CLV nykyisellä myyntitasolla (n. 4 Me) vastaaville ajanjaksoille. Lisäksi on laskettu CLV myynnin oletetulla vuotuisella 5 % kasvulla ilman vuosirajausta. Laskennassa on käytetty asiakkuuden jatkumiselle 95 % todennäköisyyttä ja käytössä olevaa yleistä investointien korkovaatimusta (9 %). Katetuottona laskennassa on tarkasteltu nykyistä tasoa (20 %), ja vaihtoehtona tavoitteeksi asetettua tasoa (25 %).

TAULUKKO 12: B:n elinkaaren arvo eri laskentavaihtoehdoilla (1 000 e).

CLV (1 000 e)	1 vuosi	3 vuotta	5 vuotta	rajaamaton	rajaamaton, 1v +5%/v
Myynti B:lle	3 480	9 210	13 600	28 090	43 330
Katetuotto 20 %	700	1 840	2 720	5 620	8 670
Katetuotto 25 %	870	2 300	3 400	7 020	10 830

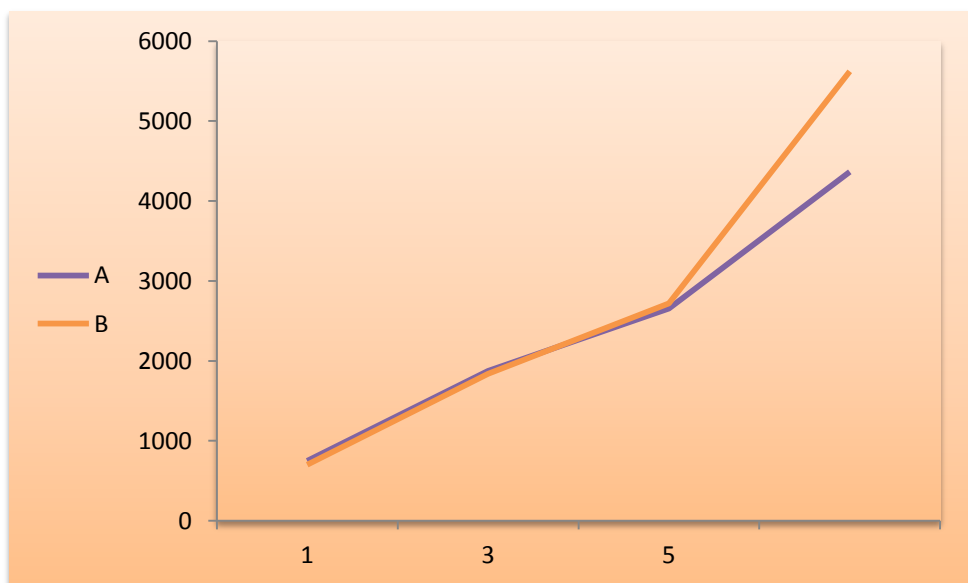
CLV vertailu A:n ja B:n kesken

A:n ja B:n lasketuista myynnin CLV arvoista 1, 3, 5 vuodelle sekä ilman vuosirajausta kuviosta 20 huomataan, että A on myynnin arvoltaan suurempi tarkasteltaessa viisi vuotta eteenpäin. Pidemmälle ennustavassa arvossa B on käytännössä merkitykseltään samanarvoinen A:n kanssa. Tämä johtuu B:n ennakoidusta paremmasta asiakkuuden jatkuvuudesta ja tämän kasvavasta merkityksestä asiakkaan elinkaaren arvottamisessa.



KUVIO 20: A:n ja B:n myynnin CLV arvot (1 000 e).

Myyntikatteen CLV arvoja tarkastellessa huomataan kuvioista 21, että molemmat tuottavat lähes samalla tasolla viisi vuotta eteenpäin. Pidemmälle ennustavassa arvossa B on kuitenkin selvästi kannattavampi vaihtoehto, johtuen mainitusta paremmaksi arvioidusta asiakasuskollisuudesta ja toisaalta paremmasta myyntikate-
tasosta.



KUVIO 21: A:n ja B:n myyntikatteen CLV arvot (1 000 e).

Yhteenveto

A:n liikevaihto on noussut tarkastelujaksolla n. 40 % ja ostojen määrä n. 20 %. Tilikaudella 2008 ostojen suhde liikevaihdosta putosi selvästi alemmalle tasolle kuin aiemmin, jatkaen kuitenkin sen jälkeen samansuuntaista nousevaa kehitystä liikevaihdon kanssa. Asiakasosuus A:ssa on muuttunut merkittävästi epäedullisempaan suuntaan viimeisen kolmen tilikauden aikana ja pienentynyt selkeästi kaikissa tarkastelluissa vaihtoehdoissa. Trendi näyttäisi jatkuvan samaan epäsuuntaan suuntaan.

B:n on kaksinkertaistanut liikevaihtonsa tarkastelujaksolla ja on yhä voimakkaasti kasvavassa trendissä. B on kehittynyt myös ostokäyttäytymiseltään erittäin suuntaan suuntaan, noudattaen täysin liikevaihdon kehityksen trendiä. B kasvaa nopeasti ja kannattavasti, joka näkyy sen tunnuslukujen parantuneina arvoina. Asiakasosuus B:ssä on kehittynyt jopa sen yleistä kehitystä paremmin ja mahdollistaa normaalia paremman myyntikatetason.

Huolimatta nykyisestä pienemmästä myyntitasosta, asiakasosuuden kehitys B:ssä on niin positiivinen ja kasvavassa trendissä, että euromääräisellä myyntikatetasonla tarkasteltaessa asiakkuudet ovat saman arvoisia. Pidemmälle ulottuvassa tarkastelussa B tulee olemaan A:ta parempi asiakkuus mikäli kehitys jatkuu samansuuntaisena. Tämä johtuu osittain myös siitä, että B:n asiakasuskollisuus arvioitiin A:ta paremmaksi, mikä vaikuttaa pidemmälle tehtävässä CLV -laskennassa.

Yleinen liikevaihdon ja ostojen kehittyminen toimialalla on ollut tarkastelujaksolla 2007-2010 positiivisesti kehittyvä ja trendin mukaan jatkaa samaan suuntaan. Tarkastelujaksolla yli puolet toimialan yrityksistä on kasvattanut liikevaihtoaan yli 15 %. Yleisellä tasolla tarkasteltuna A:n, B:n ja C:n toimialan yleinen maksuhäiriöriski on suhteellisen korkea, n. 8 % eli lähes joka kymmenes toimialan yritys on vaarassa joutua maksuhäiriötilaan. Tämä saattaa johtua niiden omien asiakkaiden maksukyvyyn heikkenemisestä ja maksuhäiriöistä tai muista vaikeuksista. Tutkittujen asiakasyritysten pääasialliset asiakkaat (asiakassegmentit) kannattaa selvittää ja tutkia myös näiden toimialakehitystä.