



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Ann-Sofia Blomback

# Asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittaus ja raportointi

Case E J Hiipakka Oy

Liiketalous  
2013

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Ann-Sofia Blomback
Opinnäytetyön nimi	Asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittaus ja raportointi
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	58 + 2 liitettä
Ohjaaja	Mika Ylinen

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakassuhteiden ja asiakaspääoman mittausta sekä raportointia. Case-yrityksenä on E J Hiipakka Oy. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia mittareita asiakassuhteelle ja asiakaspääomalle on tiedossa. Näiden tietojen pohjalta valitaan mittarit sekä raportointitapa kohdeyritykseen.

Teoria-aineisto koostuu kirjallisesta materiaalista, artikkeleista ja Internetin tietolähteistä. Tutkimuksen aineisto koostuu neljän johtoryhmän jäsenen haastatteluita sekä omien kokemusieni pohjalta. Teoriaosuus jakaantuu kolmeen osaan asiakassuhteeseen, asiakaspääomaan ja raportointiin. Teoriaosuus keskittyy asiakassuhteisiin ja asiakaspääomaan, koska ne ovat tämän opinnäytetyön keskeisempiä asioita. Raportoinnissa selvitetään kuinka usein ja miten raportointi suoritetaan valittuja mittareita ajatellen. Lisätutkimuksessa tehtiin asiakaspalautekone, jonka avulla pystytään seuraamaan asiakassuhdetta. Asiakaspalautekoneen kokeiluversio tehtiin Puuntyöstö-messuille, joilla kokeiltiin koneen toimivuutta.

Tutkimustuloksissa selvisi, ettei yrityksessä seurata tarkemmin asiakassuhteita eikä asiakaspääomaa. Monet yrityksen johdossa seuraavat asiakkaiden kehitystä ABC-analyysien kautta, mutta sen kummempia mittareita ei ole käytössä. Asiakassuhteet tiedetään omien kokemusien kautta ja asiakaspääomaa ei seurata lainkaan. Mittareiden valinnalle ei ollut tarkempia toiveita. Vähäisten mittareiden kokemusien myötä päädyin helposti ymmärrettäviin ja käytettäviin mittareihin. Asiakaspalautekone osoittautui hyväksi lisämittariksi asiakassuhteelle. Empiriaosuus toteutettiin syystalvella 2012.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Economics

## ABSTRACT

Author	Ann-Sofia Blomback
Title	Customer Relationship's and Customer Capital's measurement and reporting
Year	2013
Language	Finnish
Pages	58 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Mika Ylinen

---

This thesis deals with customer relationships and customer capitals measurement and reporting. Case company is E J Hiipakka Oy. The aim of this research was to find out what kinds of measures of customer relationship and customer capital is known. Based on this information was selected the measurement and reporting method to the target company.

Theory material consists of written material, articles, and Internet information sources. The research material consists of four management groups' interviews and my own experiences. The theoretical part separated to three parts. The parts are customer relationships, customer capital and reporting. The theory focuses on customer relationships and customer equity, because they are main object this thesis. By reporting part are explaining how often and how reporting is performed thinking about selected measurements. It was made extra research for customer relationships. With customer feedback-machine user can have more information of customer relationship. Customer Feedback Machine trial was manufactured in the Woodworking Fair, there was testing of the machine's usefully.

The research results showed that company doesn't follow closely customer relationships and customer capitals numbers. Many of the company's management follow customer's development with using ABC analysis, but nothing other special measurements are not using. Customer relationships are known through their own experience and customer capital is not followed at all. The company has not specific wishes to choice of measurements. I ended up in my research to easy to understanding and using measurement tools, because the interviewee's doesn't have lots of experience of measurements. The customer feedback-machine proved to be great extra measure to customer relationships measurements. The empirical part was carried out in autumn-winter 2012.

---

Keywords	Customer Relationship, Customer Equity, Measurement, Reportage
----------	--

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksen tausta .....	5
1.2	Tutkimuksen tavoitteet .....	6
1.3	Tutkimusongelma.....	6
1.4	Käytettävä tutkimusmenetelmä.....	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA .....	8
2.1	Asiakassuhde .....	8
2.2	Asiakashallinta .....	8
2.3	Asiakastieto.....	9
2.4	Asiakashallinnan CRM (customer relationship management) .....	11
2.5	Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma .....	12
2.6	Asiakassuhteen mittaus koko- ja laajuusportfoliolla.....	13
3	ASIAKASPÄÄOMA.....	17
3.1	Asiakkuuksien johtamisesta asiakaspääoman johtamiseen .....	18
3.2	Asiakkuuksien salkuttaminen .....	19
3.3	Asiakaspääoman arvo.....	22
3.4	Asiakaspääoman arvon laskenta .....	24
3.5	Asiakaspääoman mittaaminen .....	25
3.5.1	Asiakaskannattavuus.....	25
3.5.2	Asiakkuuden taloudellinen lisäarvo.....	27
3.5.3	Asiakkuuden marginaali.....	28
3.5.4	Return on Customer-mittari (ROC) .....	31
3.5.5	Customer Life Value-mittari (CLV) .....	31
3.5.6	Kilpailuedun kesto .....	32
4	RAPORTOINTI .....	35
4.1	Yleistä raportoinnista .....	35
4.2	Raportin käyttäjät .....	36

4.3	Raportin sisältö .....	37
4.4	Raportin ajoitus .....	37
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	39
5.1	Yritysesittely .....	39
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta .....	40
5.3	Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus.....	40
5.4	Haastattelurungon esittely ja tavoitteet .....	41
5.5	Haastattelujen analysointi.....	42
5.5.1	Asiakassuhde ja asiakaspääoma .....	42
5.5.2	Raportointi.....	46
5.6	Asiakaspalautekone Lahden messuilla .....	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	51
6.1	Asiakassuhteen mittari .....	51
6.2	Asiakaspääoman mittari .....	52
6.3	Raportointi yrityksessä .....	55
6.4	Jatkotutkimusehdotus .....	55
	LÄHTEET .....	56

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Opinnäytetyön rakenne	7
<b>Kuvio 2.</b> Asiakastietojen määrän kasvu. (Lehtinen 2004,124)	10
<b>Kuvio 3.</b> Tiedon neljä luokkaa. (Hellman ym. 2005, 18)	11
<b>Kuvio 4.</b> Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio. (Hellman 2003, 219)	14
<b>Kuvio 5.</b> Geneeriset asiakkuussalkut. (Storbacka 2005, 70)	21
<b>Taulukko 6.</b> Asiakkaan taloudellisen lisäarvon ja marginaalin laskeminen (Storbacka, 2005, s.55)	31
<b>Kuvio 7.</b> Kilpailuedun kesto. (Storbacka 2005, 61)	33
<b>Kuvio 8.</b> Johdon raportoinnin tehtävät. (Alhola & Lauslahti 2005, 173)	35
<b>Kuvio 9.</b> Raportointi aikajanalla. (Alhola ym. 2005, 173)	35
<b>Kuvio 10.</b> Asiakaspalautekone- asiakkaan toimiala	47
<b>Kuvio 11.</b> Asiakaspalautekone- asiakkaansijainti	48
<b>Kuvio 12.</b> Asiakaspalautekone- yrityksen ikä	48
<b>Kuvio 13.</b> Asiakaspalautekone- kokemus E J Hiipakka Oy:n kanssa	49
<b>Kuvio 14.</b> Asiakaspalautekone- tyytyväisyyskysymykset	50

**LIITELUETTELO****LIITE 1.** Haastattelu opinnäytetyöhön**LIITE 2.** Vastaukset

# 1 JOHDANTO

Tämä työ on tehty Vaasan ammattikorkeakoulussa taloushallinnon opinnäytetyönä. Työn aiheena on asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittaus ja raportointi case-yritykseen. Tutkimuksen tarkoituksena on laatia EJ Hiipakka Oy:lle kehitystyö johdon raportointiin. Kehitystyön tarkoituksena on löytää oikeat mittarit, joilla pystytään seuraamaan asiakassuhteita ja asiakaspääomaa.

Tutkimuksen aihe tuli case-yrityksen toimitusjohtajalta, aihetta on myöhemmin tarkasteltu tarkemmin yhdessä hänen kanssaan. Aihe päätettiin rajata johdon raportoinnista asiakkuuksiin ja niiden kehitykseen. Kehitettävää on asiakassuhteiden ja asiakaspääoman mittauksessa ja niiden raportoinnissa.

Asiakkaat ovat yksi yritysten tärkeimmistä voimavaroista, sillä he tuovat pääasiassa yritykselle rahavirran ja pitävät toimintaa yllä. Tämän vuoksi asiakkuuksien arvo tulisi olla mitattavissa ja raportoitavissa. Asiakassuhteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja asiakashallintaan. Asiakassuhteen mittauksen tarkoituksena on saada selville, kuinka tärkeä asiakassuhde on ja miten sitä pitäisi kehittää.

Asiakaspääoman tärkeys on noussut yrityksiin tietoisuuteen, koska asiakkaat on mielletty osaksi yrityksen pääomaa. Asiakkaat vaikuttavat yrityksen kasvuun, tulokseen ja viime kädessä yrityksen arvonkehitykseen. Asiakaspääoma on yrityksen aineetonta pääomaa, jonka arvo on vaikeasti määriteltävissä. Asiakaspääomalla ei ole selkeitä mittareita ja työkaluja, mikä tekee mittaamisesta hankalaa. Selviä syy-seuraus- tai panos-tuotos-suhteita aineettomalla pääomalla ei ole. Aineeton pääoma on kuitenkin olennainen osa yrityksen arvoa ja toimintaa.

## 1.1 Tutkimuksen tausta

E J Hiipakka Oy:n valitsin tutkimuskohteeksi, sillä olen työskennellyt yrityksessä aiemmin. Tutkimuksen aiheenvalinta tuli yhtiön toimitusjohtajalta. Aihe on yhtiölle ajankohtainen, koska siellä ei tiedetä miten seurata yhtiön asiakkuuksien kehitystä.



## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisen mittareiden avulla saadaan selville asiakassuhteiden ja asiakaspääoman kehitys. Yhtiö saa kehityksen myötä mittarit tietoonsa, joilla voidaan seurata asiakkaiden tilanteita. Mittareiden avulla osataan keskittää voimavaroja oikeisiin asiakkaisiin. Tutkimuksen avulla on helppompaa selvittää lukujen syy ja ennuste asiakkuuksien kehityksestä, sillä menneiden lukujen seurannasta voidaan päätellä myös tulevaisuutta.

## 1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääongelma on miten mitataan asiakassuhteita ja asiakaspääomaa. Lisäksi tutkimukselle osaongelmia ovat:

- Minkälaisia muutoksia asiakaspääomassa tapahtuu?
- Mistä muutokset johtuvat?
- Selviävätkö tiedot selvästi raporteista?

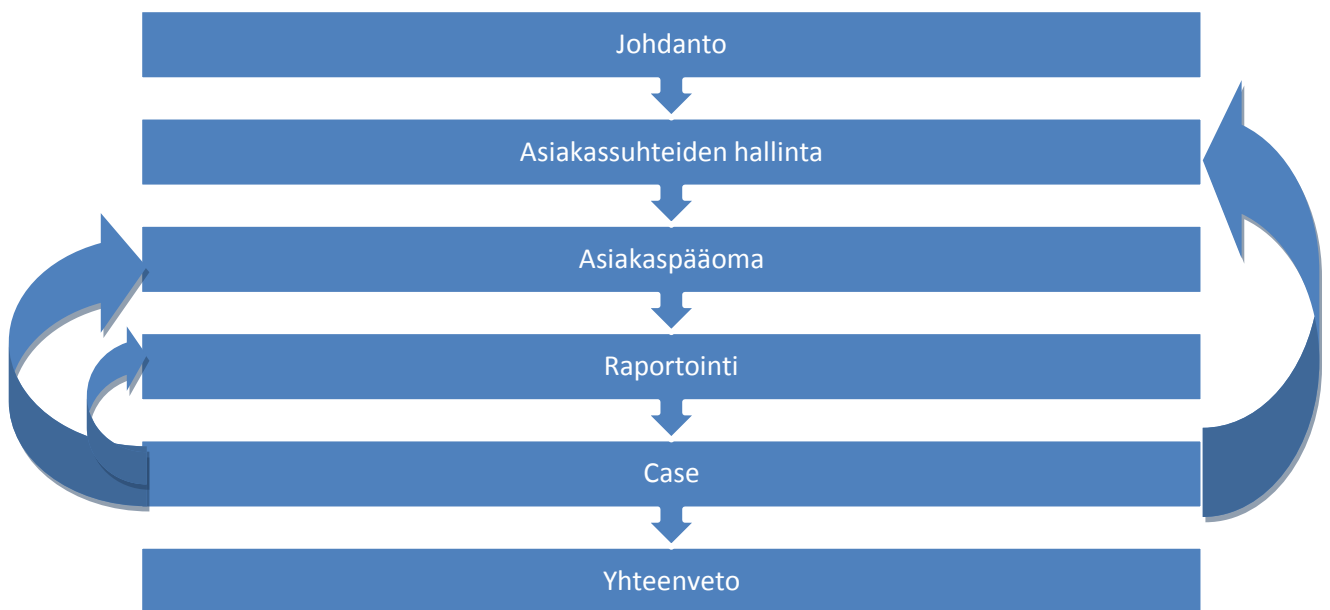
## 1.4 Käytettävä tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen on laadullinen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kokonaisvaltaisesti kohteen laatua, kokonaisuutta ja merkityksellisyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti. Siinä on pieni määrä tapauksia, joita analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimusaineisto kerätään usein lomakehaastatteluilla, avoimilla haastatteluilla, tiettyyn aihealueeseen liittyvillä teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on tarkoituksena saada ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Heikkilä 2008, 16-17).

Tutkimukseni on tapaustutkimus, eli case-tutkimus, koska kohdeyrityksessä haetaan ongelmaan ratkaisua. Hyödynnän tässä tutkimuksessa aikaisempia tutkimustietoja sekä kirjallisuutta.

## 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön johdannossa esitellään toimeksiantaja ja tutkimuksen tavoitteet sekä ongelmat. Teoriaosa jakaantuu kolmeen osaan. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa kerrotaan asiakassuhteista, asiakashallinnasta ja mittaamisesta. Toisessa luvussa taas kerrotaan asiakaspääomasta sekä sen mittaamisesta. Kolmannen teorialuvun aiheena on raportointi, jossa kerrotaan yleisesti raportoinnista, esimerkiksi sen luotettavuudesta. Lisäksi raportointiluvussa käydään läpi raportoinnin käyttäjät, raportoinnin sisältö ja ajoitus.



**Kuvio 1.** Opinnäytetyön rakenne

Kuvion 1. mukaisen rakenteen neljännessä osuudessa on opinnäytetyön empiirinen osa. Empiirisessä osassa kerrotaan tutkielman aiheisiin liittyvästä teoriasta. Viidennessä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja ongelman lähtökohdista. Lisäksi tutkimusosuudessa esitellään tutkimusaineisto. Kuudennessa luvussa kerrotaan johtopäätökset, miten asiakassuhdetta ja asiakaspääomaa tulisi mitata ja raportoida case-yrityksessä. Kuudes pääluke kertoo koko tutkimuksen yhteenvedon.

## 2 ASIAKASSUHTEIDEN HALLINTA

### 2.1 Asiakassuhde

Asiakkaat ovat yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Ei ole olemassa sellaista yritystä, jolla ei ole asiakkaita. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä vuorovaikutukseen yrityksen kanssa ostavat myös yrityksen tuotteita. Asiakkaiden pitäminen tyytyväisenä auttaa myös uusien asiakkaiden hankinnassa. Asiakkaat suosittelvat ja kertovat kokemuksiaan toisilleen ja tällöin yritys voi saada suositusten kautta uusia asiakkaita. (Management Study Guide 2012)

Pyöhtä kertoo artikkelissaan (2009) asiakassuhteesta seuraavanlaisesti:

*”Asiakkuus tarkoittaa asiakassuhdetta, jolloin tuottaja ja käyttäjä ovat vuorovaikutteisessa yhteistyössä keskenään. Yhteistyön laatu on onnistunutta vaihdantaa, ja sen piirteitä kuvastavat ihmisyyden ja ihmisselähtöisyys.”*

Asiakassuhde koostuu eri vaiheista. Se herää eloon jo ennen ensimmäistä kohtaamista, esimerkiksi ilmoituksen kautta tai omakohtaisen tarpeen myötä. Asiakassuhde jatkuu, vaikka varsinainen asiakassuhde olisi päättynyt. Asiakassuhde pysyy siis aina elävänä. Se ei kuole, loppu, päätty, sillä siitä jää elämään kokemuksen merkki. (Pyöhtä 2009)

Ensiarvoisen tärkeää on, että asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta seurataan aktiivisesti, ja tyytymättömyyttä aiheuttaviin tekijöihin puututaan viipymättä. Tämän vuoksi asiakassuhdetta täytyy mitata ja raportoida, jotta tyytymättömyyttä ei pääsisi syntymään ja puutteisiin pystyttäisiin reagoimaan oikealla ajalla.

### 2.2 Asiakashallinta

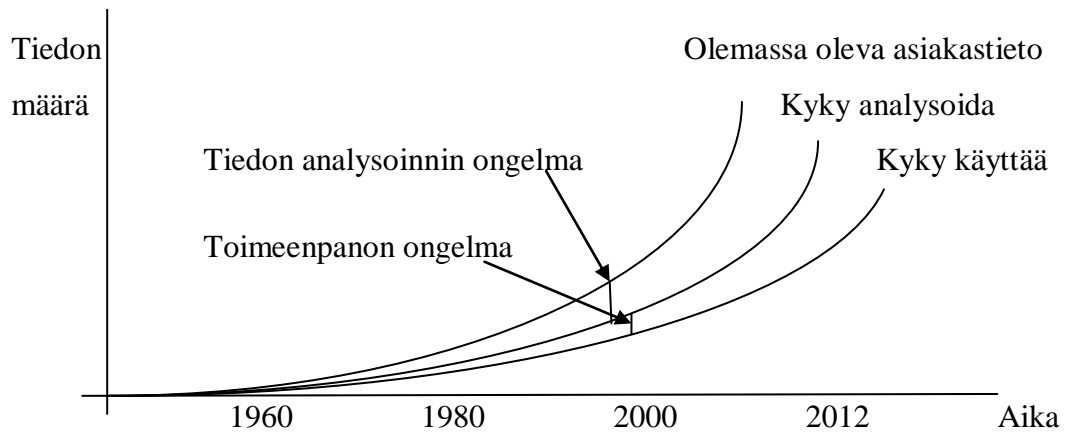
Asiakashallinta on kasvattanut merkitystään yrityksen johdon kiinnostuessa enemmän asiakasjohtamisesta. Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, sillä asiakkaita ei voida ohjata miten tahansa. Asiakkaalla on omat visionsa, tavoitteensa ja käsityksensä, joiden mukaan hän toimii. Yrityksen tulee tarkastella yhdessä

asiakkaan kanssa, minkälainen olisi yhteinen tulevaisuus eli minkälainen on asiakkuusvisio. Asiakkuusvisiolla on keskeinen merkitys erityisesti asiakkuuksien johtamisessa. (Hellman ym. 2005, 12; Lehtinen, 2004, 175; Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger, 1999, 55)

Asiakasjohtamisella tavoitellaan mitattavaa ja tunnistettavaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Yrityksen toimiessa tehokkaasti asiakasrajapinnassa, tulee yrityksen tuntea asiakkaiden tarpeet ja tunnistaa ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja ketkä eivät. Asiakasjohtamisella voidaan kasvattaa liiketoiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi asiakasjohtamisella voidaan lisätä johdon kontrollia liiketoiminnan suunnittelussa ja seurannassa, lisätä tietoa asiakaskunnan tapahtumista, kehittää asiakaskeskeisyyttä, asiakaslähtöistä tuotekehitystä sekä parantaa asiakassuhteita ja asiakaspalvelun laatua. (Hellman ym. 2005, 13,15)

### **2.3 Asiakastieto**

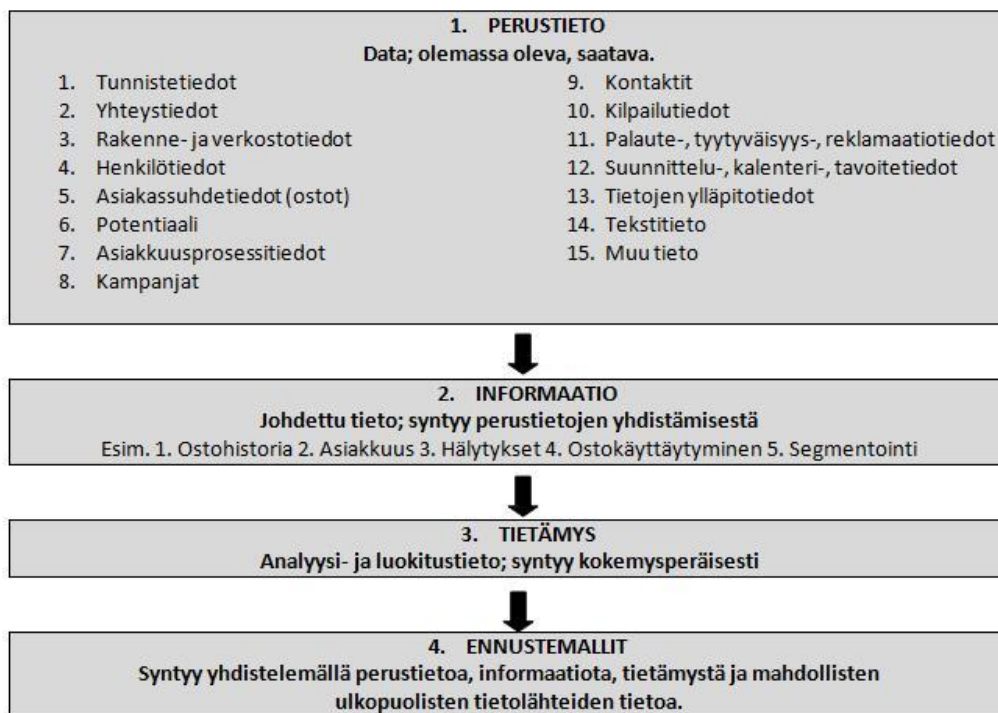
Asiakastietojen merkitys on kasvanut merkittävästi yrityksen toiminnan kannalta kaiken aikaa, sillä siihen panostaminen on auttanut myös asiakashallinnassa. Ennen yritys toimintaa on tarkasteltu pääasiassa raha- ja tuotetietojen avulla. Raha ja tuote ovat olleet sisäisen ja ulkoisen tiedon yhdistäjä, mutta niiden tuottamaa tietoa pidetään suppeana ja yksipuolisena. Parempana ulkoisen ja sisäisen tiedon tuottajana pidetään asiakasta, koska se on monipuolisin, vahvin ja tarkin. Toimenpiteet kohdistetaan asiakkaisiin tuotteiden sijasta ja tulosta arvioidaan asiakassuhteiden, asiakaskannan ja niiden kehittymisen perusteella. Yrityksessä ei saa kuitenkaan unohtaa talous- ja tuotetietoja, vaan ne saavat uutta näkökulmaa ja laajenevat asiakastietojen myötä. Asiakas-, talous- ja tuotetietoja tulee käyttää integroidusti asiakasnäkökulmasta. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 17; Hellman & Värilä 2009, 25–27; Lehtinen 2004, 125)



**Kuvio 2.** Asiakastietojen määrän kasvu. (Lehtinen 2004,124)

Kuviossa 2. nähdään miten syntyy tietovaje ja toimeenpanovaje. Kuvioista voi todeta, että tiedon käyttö ei ole lisääntynyt samassa suhteessa kuin asiakastietojen lisääntyminen. Tiedon vähäisen käytön syynä voi olla hajanainen tieto tai haluttomuus käyttää sitä. (Lehtinen 2004, 124-125)

Ilman tietoa asiakkaista ei voi olla toimivaa asiakashallintaa ja asiakasjohtamista, sillä kukaan ei pysty luomaan selkeää kuvaa tuhansista asiakkaista ilman hyvää tietojärjestelmää. Tietojärjestelmä tarvitsee asiakasmäärittystä, eli määritelmän tulisi kertoa, kuka on ja kuka ei ole asiakas ja minkälaisia asiakkaat ovat. Asiakashallinnassa onnistutaan paremmin, jos asiakastietoihin panostetaan. Asiakastiedon tulee olla laadukasta ja ajantasaista. Järjestelmään syötetty tieto on yhtä tärkeää ja laadukasta kuin järjestelmän tuottama tieto. (Hellman ym. 2005, 16–17)



**Kuvio 3.** Tiedon neljä luokkaa. (Hellman ym. 2005, 18)

Kuviossa 3. on jaettu tieto neljään luokkaan. Perustieto on yrityksen olemassa olevaa tietoa asiakkaasta, esimerkiksi osoitetiedot ja myyntitiedot. Asiakastiedot ja myyntitiedot yhdistelemällä saadaan informaatiota ostokäyttäytymisestä, josta saadaan parempi tietämys asiakkaasta. Usein asiakkaan käyttäytyminen toistuu samankaltaisesti, josta voidaan päätellä ennustus tulevista ostotapahtumista. (Hellman ym. 2005, 17)

## 2.4 Asiakashallinnan CRM (customer relationship management)

Asiakashallinta (CRM) on keskeinen osa asiakasjohtamista. CRM on käsite, joka sisältää asiakaslähtöisen ajattelutavan organisaatiossa sekä siihen liittyvät tietojärjestelmät. CRM on myös ajattelutapa, jonka lähtökohtana on ymmärtää, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. (Storbacka, Sivula & Kaario, 1999, 168)

Asiakkuuksien johtamisesta ja asiakashallinnasta puhutaan lähes kuin ne olisivat oma erillinen maailmansa. Kysymys on asiakassuhteiden laadusta ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. Asiakkuuksien arvon kasvaminen, asiakassuhteiden ke-

hittymisen ja asiakassuhteiden lujuus ovat käytännön asiakasyhteisissä tehtyjen toimenpiteiden ja eri kanavien kautta tuotettujen palvelujen seurausta. (Stratman, 2012)

Markkinointi, myynti ja asiakaspalvelu eivät perusolemukseltaan ole tietenkään miksiäkään muuttuneet, mutta käytettävissä olevissa keinoissa ja työvälineissä on tapahtunut hyvinkin suuria muutoksia viime vuosina. Erityisesti liitynnät nettipalveluihin ovat tulleet mukaan kokonaisvaltaiseen asiakashallintaan ja markkinointiin. Asiakassuhteiden hallinnan kannalta oleellista on hyödyntää CRM-ohjelmistot, teknologiat ja nykyaikaiset viestintäkanavat koordinoitusti siten, että asiakkaista ja tapahtumista syntyvät tiedot ovat yhteisesti käytettävissä ja jalostettavissa johtamisen ja yrityksen eri toimintojen tukemiseen. (Stratman, 2012)

## 2.5 **Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma**

Hellmanin ja Värilän (2009, 103) mukaan asiakasnäkökulmalla ja talouden näkökulmalla on paljon yhtymäkohtia. Aiemmin on ajatusmallina ollut, että liikevaihto syntyy tuotteista eikä asiakkaista. Asiakas on ostanut ja maksanut tuotteen, josta on syntynyt yrityksen liikevaihto. Tuote ja siitä saatava hinta on ollut avainasemassa, eikä asiakasta ole otettu huomioon.

Vanha ajatusmalli:

Liikevaihto = myydyt tuotteet x tuotteiden hinta

Asiakkaan merkityksen kasvaessa on ymmärretty, että liikevaihto muodostuu asiakkaista, asiakkaiden suorituksista ja tuotteiden hinnoista. Asiakkaat maksavat korvauksen tuotteesta tai palvelusta.

Uusi ajatusmalli:

Liikevaihto = asiakkaat x myydyt tuotteet x tuotteiden hinta

Uudessa mallissa kaikki kolme tekijää riippuvat toisistaan. Tuotteiden ostot riippuvat asiakkaiden laadusta ja lukumäärästä. Tuotteiden hintaan vaikuttavat tuotteiden ja asiakassuhteiden laatu, kun taas asiakkaiden lukumäärään ja laatuun vaikuttavat tuotteet ja niiden hinnat. (Hellman ym. 2009, 203–204)

Asiakasnäkökulma on yksi Balanced Scorecardin tasapainoitettujen suoritusmittariston neljästä osa-alueesta. Asiakasnäkökulmaa voidaan mitata kahdella erityyppisellä mittarilla, ydinmittarilla ja suorituskyvymittarilla. Ydinmittareiden seuraminen on tärkeää kaikille yrityksille, sillä ne kuvastavat asiakassuhteiden tuloslottuvuuksia. Näistä selviää onko asiakkaalle annettu sellaista lisäarvoa, mikä voitaisiin siirtää taloudellisen menestyksen pohjaksi. Ydinmittareihin kuuluvat muun muassa asiakastyytyväisyys, markkinaosuus ja asiakaskannattavuus. (Järvenpää ym. 2003, 202)

Suorituskyvyn mittareilla tähdätään tulevaisuuteen ja vastataan kysymykseen, mitä organisaation tulisi tehdä, että asiakkaat pysyisivät ja uusia tulisi lisää. Näitä mittareita ovat muun muassa:

- tuotteen tai palvelun ominaisuus (mm. hinta, laatu)
- suhde asiakkaaseen (jakelu, vaihtoehdot, kontaktituntien määrä jne.)
- imago ja maine (mm. ensisijaiset hakijat).

Tuotteen tai palvelun ominaisuus muodostavat yleensä asiakastyytyväisyyden perustan. Laatuja ja ominaisuuksia voidaan mitata esimerkiksi hyvityslaskujen määrällä ja oikea-aikaisilla toimituksilla.

Asiakassuhdetta voidaan mitata esimerkiksi nopeiden toimitusten osuutta kaikista toimituksista, asiakaskontaktien määrällä ja asiakkaiden kanssa tehtyjen yhteistyöprojektien määrällä.

Hyvän imagon ja maineen myötä asiakkaat palaavat organisaatioon ja ostavat ensisijaisesti tämän organisaation tuotteita. Imagoa ja mainetta mitataan asiakastutkimusten perusteella, niiden asiakkaiden osuutta, jotka pitävät yritystä ensisijaisena hankkijanaan. (Järvenpää ym. 2003, 202–204)

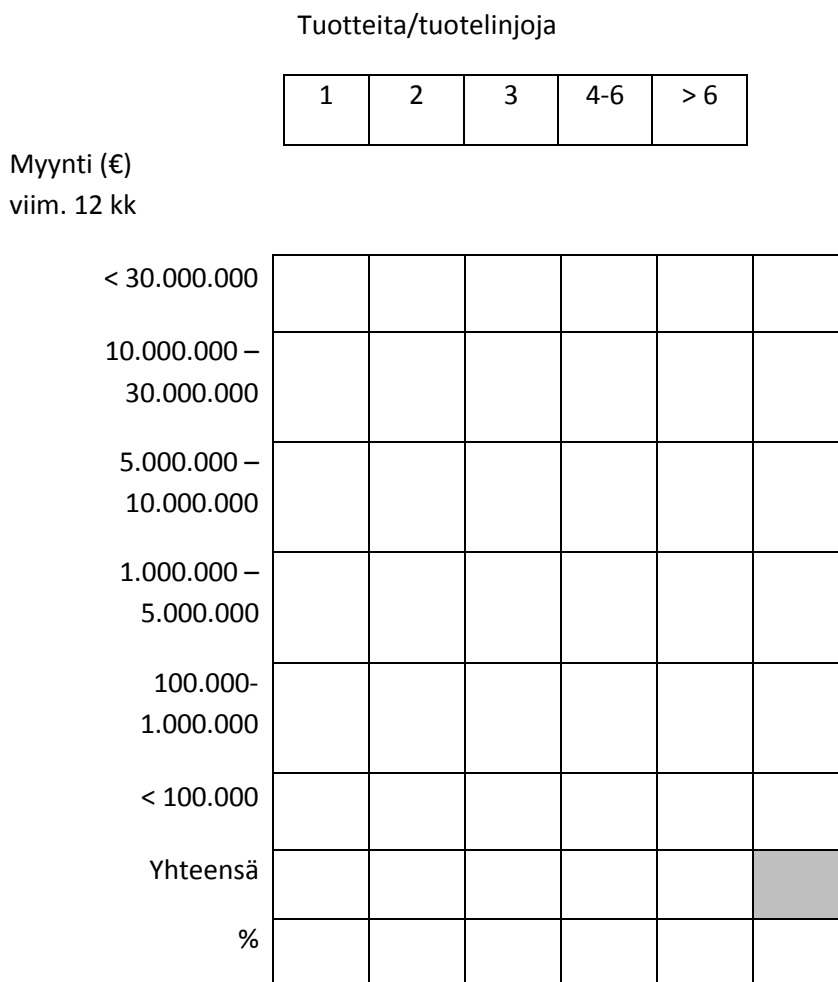
## **2.6 Asiakassuhteen mittaus koko- ja laajuusportfoliolla**

Asiakassuhteen mittauksen tarkoituksena on saada selville, kuinka tärkeä asiakassuhde on ja miten sitä pitäisi kehittää. Asiakassuhdetta voidaan mitata erilaisilla portfolioilla, jolloin saadaan tietoa asiakkaan jatkokehityksestä ja merkittävydestä



sekä kannattavuudesta. (Hellman 2003, 219) Asiakassuhteen laatua voidaan mitata markkinatutkimuksilla ja mielipidemittauksilla, jolloin selviää asiakassuhteen niin sanotusti henkinen puoli.

Asiakassuhdetta voidaan mitata laajuudella ja koolla. Asiakassuhteen laajuus kertoo kuinka moneen eri yksikköön tai osastoon asiakkaalla on asiakassuhde tai vastaavasti, kuinka monen eri tuotelinjan tai tuotteen suhteen asiakas on aktiivisesti asiakassuhteessa. (Hellman 2003, 219–220; Hellman ym. 2005, 201)



**Kuvio 4.** Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio. (Hellman 2003, 219)

Kuviossa 4. vaaka-akseli osoittaa tuotteiden tai tuotelinjojen lukumäärän ja pysty-akselilla ovat asiakkaan kokonaisostot. Mitä useammasta tuotelinjasta tai yksikös-

tä asiakas ostaa, sitä uskollisempi ja pitkäaikaisempi suhde asiakkaalla on todennäköisesti yritykseen. Laajan tartuntapinnan vuoksi heidän menettämislänsään on yritykselle suurempi merkitys. Yrityksen asiakkaat, jotka ostavat ainoastaan yhtä tai kahta tuotetta, saattavat merkitä ostopotentiaalia, joka olisi yrityksen hyödynnettävissä mahdollisesti kustannustehokkaasti. Asiakassuhteen laajuudesta voidaan myös päätellä asiakassuhteen jatkokehitys ja kannattavuus. (Hellman 2003, 219–220; Hellman ym. 2005, 201)

Asiakassuhteen koko voidaan määrittellä suoraan asiakkaan ostopien perusteella. Yrityksen on tärkeää tietää, mikä on asiakassuhteen koko asiakassuhteen eri laajuusluokissa. Yrityksen tavoitellessa onnistuneesti asiakassuhteen laajennusta olisi sen hyvä tietää, kuinka yksi tuotelinja tai tuote vaikuttaa asiakassuhteen kokoon ja kehitykseen.

Asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolio on yksi käyttökelpoisimmista mittareista kaikilla organisaationtasoilla. Selkeä asiakassuhteen työkalu on helppo omaksua ja helposti hyödynnettävä alusta kehittämistavoitteiden asettamiselle ja kehityksen suunnalle. Portfolion avulla

- Strategia voidaan määrittää selkeästi.
- Kehitettävät asiakassuhteet löydetään helposti.
- Strategia on helppo muuttaa käytännön toimenpiteiksi.
- Tulokset voidaan mitata yleensä erittäin hyvin.
- Toimenpiteet ja niiden tulosten analysointi tuo lisää tietoa.

Asiakassuhdetta voidaan mitata myös asiakastyytyvällisyydellä. Asiakastyytyvällisyyttä mittaamalla voidaan ylläpitää laatua ja pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin sekä turvaamaan tulevaisuuden liiketoimintaa. Mittauksen ansiosta ymmärretään ovatko strategiat oikeansuuntaisia. (Management Study Guide 2012)

Markkinatutkimus on työkalu, joka voidaan toteuttaa mitattaessa asiakassuhteen asiakastyytyvällisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Tämä työkalu pystyy antamaan tarkkoja tietoja seuraavista tärkeimmistä asiakassuhteen osioista:

- asiakasuskollisuus
- asiakastyytyväisyys
- asiakkaiden käyttäytyminen
- asiakkaan reaktio
- asiakkaan huolto
- korvaukset asiakkaalle
- asiakkaan tarpeet.

Työkalu kertoo edellä olevien tietojen lisäksi niiden tulevaisuuden kehityksestä. Tulevaisuuden näkökulman ansiosta tulee helpommaksi rakentaa pitempiä asiakassuhteita. Tulevaisuuden näkökulmaan vaikuttavat nykyisten asiakkaiden tarpeet, toimittajien vaikutus tuotteisiin ja palveluihin, kilpailijoiden vaikutus tuotteisiin ja palveluihin sekä ympäristön ja markkinoiden vaikutus. (Management Study Guide 2012)

Analysoimalla nykyisten asiakkaiden tarpeita, voidaan määritellä suuntaus ostavista asiakkaista. Toimittajien vaikutus liittyy tavaran käsittelyyn ja palveluun asiakkaan kohdalla. Kilpailijat vaikuttavat omilla tuotteillaan ja palveluillaan. Kilpailijat voivat viedä asiakkaita kiinnostavimmilla ja houkuttelevimmilla tuotteilla ja palveluilla. Ympäristö ja markkinatilanteet vaikuttavat tulevaisuuteen taloudellisilla olosuhteilla. (Management Study Guide 2012)

### 3 ASIAKASPÄÄOMA

Asiakaspääoma muodostuu yrityksen asiakkaista. Asiakas on ennen ollut yrityksessä toiminnan objektina eikä niinkään johtamisen kohteena. Nykyään asiakas on toiminnan subjekti, syy miksi tuotteita ja palveluita tehdään. Asiakkaat tuovat pääasiassa yritykselle rahavirran ja pitävät toimintaa yllä. Tämän vuoksi asiakkuuksien arvo tulisi olla mitattavissa, jotta pystytään käsittelemään koko asiakaspääoman arvo.

Asiakaspääoma on yrityksen aineetonta pääomaa, jonka arvo on vaikeasti määriteltävissä. Arvottamisessa on ollut kolme pääongelmaa, joita on ajansaatossa kuitenkin pienennetty. Ensimmäisenä ongelmana pidetään tiedon hankintaa, joka on kuitenkin ajan kuluessa helpottunut. Toisena ongelmana on liiketoiminnallisten mittareiden aikaansaanti, eli toiminnan muuttaminen euroiksi. Mittareille ei ole saatu valmiita laskentakaavoja ja ratkaisuja, mikä on ongelma niiden käyttämiselle. Kolmantena ongelma on tiedon ja mittareiden saanti johdolle hyödynnettävään muotoon. Yrityksillä on monenlaisia näkökulmia ja ratkaisut on saatava yrityskohtaisesti. Hankalaa on saada mittari näyttämään mahdollisimman tarkasti liiketoiminnan roolia. (Hellman ym. 2009, 166–167)

Yrityksen toiminta ja tiedon hallinta sekä rakenteet eivät kuitenkaan tue aineettoman pääoman tavoitteellista johtamista liiketoiminnan kasvun ja tuottavuuden näkökulmasta. (Hellman ym. 2009, 169) Asiakkaista on tullut ajan saatossa tunnistettavia, yhdistettäviä ja tällöin myös mitattavia. Asiakkaiden tunnistettavuuden mahdollistamana on myös tullut mahdolliseksi liittää asiakkaisiin yksittäisen asiakkaan tasolla yrityksen muuhun toimintaan liittyviä suureita, mittareita ja panostuksia. Mittareita ovat muun muassa

- ostokäyttäytyminen, tuotekehityksen panostukset ja tuotot asiakaskohtaisesti, asiakaskohtainen tyytyväisyys, markkinointipanostukset ja myyntipanostukset
- ajankohta, kesto, panostuksen laatu, henkilö.

Johdon on vaikeaa ymmärtää, että tekijä, joka ei ole suorassa kontrollissa voi olla osa yrityksen pääoma. Useimmat yritykset ovat myös vanhoillisia ja niissä koe-taan, että yritykselle tuote on edelleen tärkein tekijä, joka on myös pääoman läh-de. Asiakasta pidetään myös kulupohjaisena investointina ja tuotetta varmana in-vestoinnin kohteena.

Suurin vaikeus on varmasti asiakaspääoman johtamisessa ja kasvattamisessa. Yri-tykset eivät ole tottuneet asiakkaaseen pääoman lähteenä, koska kaikki mittarit ja muut johtamisjärjestelmät on rakennettu tuotteen ympärille. Ylimmällä johdolla ei ole myöskään ollut tiedossa asiakastietoja. Vaikeana pidetään myös eri näkökul-mien yhdistämisestä ja samanaikaisesta hallinnasta. Asiakastiedon lisääminen johdon työkaluksi ei poista tuotteen näkökulmaa. Haasteena on muodostaa näiden kahden näkökulman yhdistäminen. (Hellman ym. 2009, 170–172)

### **3.1 Asiakkuuksien johtamisesta asiakaspääoman johtamiseen**

Viimeisten vuosien aikana asiakkuuksien johtamisesta on siirrytty asiakaspää-oman johtamiseen. (Storbacka 2005, 51) Asiakkuudet nähdään yrityksen pääoma-na, mutta asiakkuuspääoma on yksi niistä pääomista, joka ei näy taseessa. Pää-omat, jotka eivät ole mitattavissa yrityksen taseen avulla, nimitetään joko ”aineet-tomaksi pääomaksi” tai ”taseen ulkopuolisiksi pääomiksi”. Nämä pääomat sisäl-tävät suuren osan yrityksen arvosta, josta asiakkuuspääomaa on yksi tärkeimmis-tä. Asiakkuuspääomaa pidetään tärkeimpänä, koska asiakkaat vaikuttavat yrityk-sen kasvuun, tulokseen ja viime kädessä yrityksen arvonkehitykseen. Asiakkuudet siis muodostavat perustan kestäväälle kasvulle. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 163; Storbacka 2005, 13–14)

Asiakkuuspääomaa eli aineetonta pääomaa voidaan tutkia seuraavanlaisesti. Markkina-arvon ja tasearvon suhteen ollessa yksi yrityksen arvo on luettavissa suoraan taseesta. Yrityksen arvo markkinoilla on siis sama kuin taseesta laskettu substanssiarvo eli velattoman omaisuuden arvo. Kun yrityksen markkina-arvo ja tasearvon suhde on kaksi, voidaan arvioida, että yrityksellä on keskimäärin odo-tettavissa jotain sellaista tulevaa kassavirtaa, joka ei näy suoraan taseesta. Yrityk-sellä on siis pääomia, joita tase ei pysty mittaamaan (aineeton pääoma). Tästä

syystä ylimmän johdon näkökulmasta, taseen johtaminen on rajoittunut näkökulma. Tällöin ylin johto johtaa vain puolta yrityksen arvosta. Siksi johto, joka haluaa maksimoida yrityksen arvon, on hyvä olla kiinnostunut myös toisesta puolesta. Täytyy siis olla kiinnostunut johtamaan myös sellaisia pääomia, joita ei ole kirjattu taseeseen. Jos markkina-arvon ja tasearvon suhde nousee yli kahden, on yritysten varsinkin hyvä mitata ja raportoida aineettomien pääomien kehitystä. (Storbacka, 2005, 14–16)

Asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta on odotettavissa, että kaikki odotettavissa olevat kassavirrat tulevat loppujen lopuksi asiakkailta. Asiakkaat tuottavat sekä aineellisen että aineettoman pääoman tuoton. (Kaario ym. 2004, 16)

### **3.2 Asiakkuuksien salkuttaminen**

Asiakkuudet eroavat toisistaan tuottojen ja tuottojen syntymiseen liittyvien riskien osalta. Tämän vuoksi asiakkuudet kannattaa jakaa salkkuihin. Asiakkuussalkkuja muodostaessa on muistettava, että asiakkuussalkut eivät ole sama asia kuin segmentointi. Segmentoinnin tarkoituksena on ryhmitellä asiakkuudet kokonaisuudeksi heidän tarpeidensa perusteella. Asiakkuussalkkuja laadittaessa lähtökohtana on se, miten paljon asiakkuudesta syntyy arvoa yritykselle. (Storbacka 2005, 65;67)

Suuret asiakkaat, jotka tuottavat suurimmat tulot, eivät ole välttämättä kannattavimpia. Suurien asiakkaiden palveleminen voi vaatia entistä suurempia kustannuksia ja näin ollen kannattavuus pienenee. Asiakkuuksien tuottojen vaihdellessa vaihtelevat myös riskit. Asiakkuuksia tulee lähestyä samalla tavalla kuin tilanteita, jossa sijoituksia allokoidaan erilaisten sijoituskohteiden välillä. Luodaan siis optimaalinen asiakkuussalkkujen yhdistelmä, jossa sekä riskit että tuotot ovat hallittavissa. (Storbacka 2005, 66)

Salkkujen määrittämiseen on lukuisia tapoja ja erilaisia vaihtoehtoja. Storbacka on määritellyt kolme tyypillisintä lähestymistapaa asiakkuuksien salkuttamiseen.

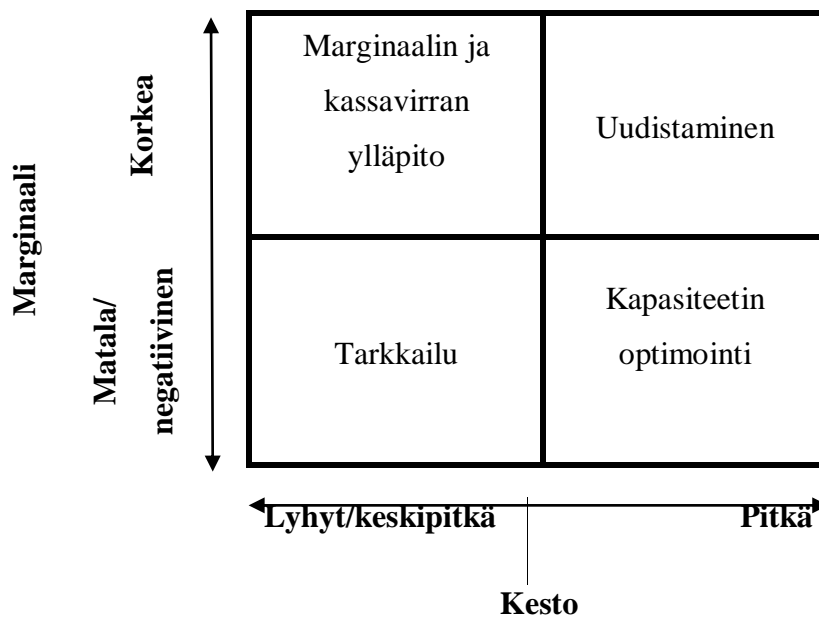
1. **Taloudelliseen lisäarvoon perustuva salkkujen määrittely**, jonka lähtökohtana on laskea asiakkuuskohtainen taloudellinen lisäarvo. Laskenta

tapahtuu joko viimeisimmän tilikauden osalta tai laskemalla asiakkuuden koko eliniän taloudellinen lisäarvo ja diskonttaamalla se nykyhetkeen.

2. **Asiakkuuden arvoa mittaavan indeksiin perustuva salkkujen määrittely.** Tämä menetelmä tarkastelee asiakkuutta monesta eri näkökulmasta. Kaikille valituille näkökulmille luodaan mittarit ja näiden mittareiden antamista arvoista lasketaan asiakkuudelle painotettu indeksiarvo. Indeksillä avulla yritys voi asettaa asiakkuudet arvojärjestykseen, jonka perusteella salkut ovat muodostettavissa.
3. **Asiakkuuden marginaaliin ja keston perustuva salkkujen määrittely.** Tämä määrittely jakaa asiakkuudet neljään salkkuun asiakkuuden marginaalin ja odotettavissa olevan keston mukaan.

Storbackan mukaan asiakkuussalkut voidaan määrittellä käyttäen jotain edellä mainittua lähestymistapaa. Kullakin edellä mainituista tavoista luoda salkkuja on omat kuitenkin heikkoutensa ja vahvuutensa. Taloudellisen lisäarvon perusteella salkuttaminen perustuu aina olettamuksiin ja on siksi huono mittari päätöksenteossa. Hyvänä puolena taloudellisen tuloksena syntyy rahallinen mittari. Indeksillä perustuva salkuttamisen huonona puolena on sen tulkittavuus sekä indeksiarvojen subjektiivisuus. Storbacka on keskittynyt tarkastelemaan viimeistä tapaa, sillä määrittelyyn tarvittavat tekijät ovat myös omistaja-arvon keskeisimpiä ajureita. (Storbacka 2005, 68–69)

Viimeisen lähtökohdan tavoitteena on arvioida kunkin yksittäisen asiakkuuden marginaali sekä kesto. Sen jälkeen kaikki asiakkuudet jaetaan nelikenttään, jonka x-akselina on kesto ja y-akselina marginaali. Yksinkertaisen matriisin rakentamiseksi voidaan määrittellä neljä geneeristä salkkua. Salkut ovat neljä seuraavaa, jotka löytyvät kuvioista 5. (Storbacka 2005, 69)



**Kuvio 5.** Geneeriset asiakkuussalkut. (Storbacka 2005, 70)

Asiakkuudet asetetaan näiden ulottuvuuksien synnyttämään kuvion 5. nelikenttään, joten niistä saadaan neljä erilaista salkkua. Kullakin salkulla on oma lähtökohtansa ja logiikkansa arvontuotannossa. (Storbacka 2005, 70)

**Marginaalin ja kassavirran ylläpito** -salkun ominaispiirteenä on korkea marginaali eli asiakkuudet lisäävät tällä hetkellä omistaja-arvoa. Nämä asiakkaat muodostavat usein tämänhetkisen liiketoimen ytimen ja luovat yrityksen ydinansainnan. Strategisena tavoitteena on luoda vahva positiivinen kassavirta. Kassavirralla rahoitetaan yrityksen voitto sekä investointi uudistukset. Marginaalia voidaan ylläpitää myyntiä kasvattamalla, hintoja nostamalla, kustannuksia rajoittamalla tai vaikuttamalla salkun hoitamiseen vaadittavan sijoitetun pääoman määrään. (Storbacka 2005, 71)

**Kapasiteetin optimointi** -salkku koostuu asiakkaista, jotka useimmiten ovat suuria ja vaikutusvaltaisia ja jotka käyttävät omaa ostovoimaansa hintojen painamiseksi. Näin ollen näiden asiakkuuksien marginaali on heikko tai jopa negatiivinen.



**Uudistaminen** -salkun asiakkuudet ovat edelläkävijöitä ja arvokkaita. Heidän marginaalinsa on korkea ja asiakkuuden odotettu kesto pitkä. He ovat valmiita osallistumaan uusien ideoiden testaamiseen ja liiketoimintamallien luomiseen.

**Tarkkailu** -salkun asiakkuudet ovat heikko marginaalisia tai jopa negatiivisia, eikä niille ole odotettavissa pitkää kestoja. Kun marginaali on negatiivinen, vähentää salkku yrityksen omistaja-arvoa. Tällaisten asiakkuuksien kohdalla, on mietittävä, kannattaako niitä ylläpitää vai tulisiko ne yksinkertaisesti vain lopettaa. (Storbacka 2005, 71–77)

### 3.3 Asiakaspääoman arvo

Hellman ja Värilä (2009, 185) kertovat asiakaspääoman kuvaavan yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa. Asiakaspääoman arvoon vaikuttaa asiakkaat, asiakassuhteet, asiakaskannattavuus, aktiivisuus, asiakasuskollisuus ja asiakasriskit. Tuotteet ja palvelut vaikuttavat kaikessa kuudessa resurssissa, sillä hyvät tuotteet ja palvelut ovat olennainen osa kilpailussa.

Asiakkaat vaikuttavat asiakaspääomaan lukumäärällään ja laadullaan. Lukumäärä määräytyy uusien asiakkaiden hankinnan ja poistuman erona. Laatu määräytyy siitä, minkälainen on asiakkaiden ostopotentiaali ja sen kehitys, minkälaiset ovat yrityksen asiakkaiden ja toimialojen kehitysnäkymät sekä millainen asiakkaan asema on markkinoilla. Heikko asiakaskanta vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja kehitykseen. Kehitysmahdollisuudet heikkenevät, jos asiakkaiden liiketoiminta ja kehitys ovat vähäiset, tämä vaikuttaa myös yrityksen liiketoimintaan. (Hellman ym. 2009, 185–186)

Asiakaspääomaan vaikuttaa myös se millaisiksi yritys on kehittänyt asiakassuhteet. Asiakassuhteiden keskeisenä elementtinä ovat asiakkaan ostot, sillä yritys elää liikevaihdosta. Minkälaisiksi on kehitetty asiakkaan ostopotentiaali, eli onko sitä syvennetty tai/ja levennetty. Syventämisellä tarkoitetaan, kuinka paljon asiakas ostaa yhtä tuotetta ja leventämisellä, kuinka montaa eri tuotetta asiakas ostaa aktiivisesti. Asiakkaan arvo on yritykselle nolla, jos asiakas ei osta yritykseltä mitään. Ostojen myötä tuotteiden ja palvelujen merkitys asiakaspääoman kehittämiseen.

sen resurssina korostuu. Vertaa asiakassuhteen koko- ja laajuusportfolioon sivu 16. (Hellman ym. 2009, 186)

Asiakaskannattavuus vaikuttaa olennaisesti asiakaspääoman arvoon. Asiakaskannattavuus kertoo miten kannattavia eri asiakkaat ja asiakasryhmät ovat yritykselle. Haasteena asiakaskannattavuudessa on vaihteleva tila. Ympäristö ja kilpailijat vaihtelevat usein, joka vaikuttaa asiakaskannattavuuteen ja asiakaspääoman arvoon. Asiakaskannattavuuden ylläpitäminen tietyssä pisteessä vaatii yritystä pitämään yllä kehitystä omassa toiminnassa. Toiminnan tehokkuudella voidaan vaikuttaa asiakaskannattavuuteen. Yrityksen täytyy tuntea eri asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuus. Yrityksen tulisi suunnitella ja toteuttaa toimenpiteet, jotta kannattavat asiakkaat saataisiin entistä kannattavammiksi sekä kannattamattomat asiakkaat kannattaviksi. (Hellman ym. 2009, 186–187)

Aktiivisuus asiakaspääomassa kuvaa asiakkaan aktiivisuutta yritykseen. Ostotahtumat kertovat parhaiten asiakkaan aktiivisuudesta. Aktiivisuudesta kertovat myös yrityksen verkkosivuilla käynti, koulutus- ja muihin tilaisuuksiin osallistuminen, tarjouspyynnöt, palautteet sekä kyselyt. Asiakkaan aktiivisuustason kehityksellä on vahva korrelaatio asiakassuhteen kehityksen kanssa. Asiakkaan aktiivisuuden kehityksen myötä yrityksen asiakkaan potentiaalisuus kasvaa. Yrityksellä on myös osansa aktiivisuudesta. Yrityksen on vaikutettava asiakkaiden aktiivisuustason ylläpitoon ja luotava mahdollisuus aktiivisuuden kasvuun. (Hellman ym. 2009, 187)

Asiakasuskollisuuden vaikutusta asiakaspääomaan ei pidetä niin suurena kuin se todellisuudessa on. Asiakasuskollisuus syntyy pitkänajan kuluessa pääasiassa hyvistä asiakassuhteista. Kehitys on suuremmaksi osaksi myönteistä, lisämyynnin kustannukset laskevat ja palvelukustannukset ovat optimaaliset. Uusia asiakkaita ei tarvitse haalia niin paljon ja hankintakustannukset pienenevät. Yrityksen asiakasuskollisuuden ansiosta myös uusien asiakkaiden laatu paranee, eikä yrityksen tarvitse hankkia kaikkia asiakkaita markkinoilta. Tulosta nopeasti parannettaessa tulisi keskittyä uusien asiakassuhteiden luomisen ja vanhojen asiakassuhteiden

kehittämisen sijasta vanhojen asiakassuhteiden hyödyntämiseen. (Hellman ym. 2009, 187–188)

Asiakaspääoman määrittämiseen vaikuttavat asiakasriskit. Mitä enemmän yrityksen asiakassuhteisiin ja asiakaskantaan liittyy riskejä, sitä vaikeampaa riskejä on hallita ja ennustaa. Asiakasriskejä tulisi tarkastella, kun asiakaspääomaa määritellään arvonäkökulmasta. Riskien tarkastelu on erityisen tärkeää, kun asiakaspääomaa arvoidaan strategisesta näkökulmasta. Asiakasriskeihin voi vaikuttaa asiakasvalinnoilla, markkinavalinnoilla ja asiakasrakenteen kehittämällä. (Hellman ym. 2009, 188)

### **3.4 Asiakaspääoman arvon laskenta**

Asiakaspääoman tämän hetken arvo koostuu kahdesta osasta, historiasta ja tämän hetken tilanteesta. Historian näkökulma muodostuu hankintakustannuksista, yrityksen käyttämien rahojen asiakassuhteiden kehittämiseen ja resurssien ja ratkaisujen toteuttamiseen. Tämän hetken tilanne muodostuu asiakaskannan tämän hetkisestä arvosta, esimerkiksi viimeisen 12 kuukauden aikana. Asiakaspääoma suuntautuu voimakkaasti tulevaisuuteen. Yritykset ovat kiinnostuneita tulevasta ja siitä, ollaanko kehityksessä menossa positiivisesti eteenpäin. Paremman tiedon asiakkaiden arvosta ja asiakaspääomasta saadaan, kun historiaan ja tämän hetken tilanteeseen lisätään tulevaisuuden näkökulma. (Hellman ym. 2009, 190)

Asiakaspääomaa voidaan laskea erilaisilla kriteereillä, jotka yritykset itse valitsevat. Asiakaspääoman asiakaskannan arvo muodostuu asiakkaiden historiatiedoista, nykytilanteesta sekä oletetusta tulevaisuudesta. Asiakaspääoman arvossa olennaisena osana on tulevaisuuden kehitys. Asiakaspääoman arvo on yleensä suurempi kuin yrityksen oman pääoman arvo, mutta tulevaisuuden kehityksen ansiosista asiakaspääoma on lähempänä yrityksen markkina-arvoa kuin yrityksen oma pääoma. (Hellman 2009, 190–191)

Asiakaspääoma arvonäkökulmasta lasketaan asiakkaiden tuottojen, kannattavuuden ja hankinta- tai asiakassuhdekulujen perusteella. Arvonäkökulman tarkastelee, mikä on asiakaspääoman arvo ja kuinka siihen on päästy. Paljonko esimerkiksi

yritys joutuu uhraamaan saadakseen puhtaalta pöydältä samanlaisen asiakaskannan kuin sillä on nyt ja pystyisikö yritys saamaan kannattavasti nykyisenlaisen asiakaskannan. Arvonäkökulma huomioi asiakkuuksiin ja asiakaspääoma arvon kehitykseen vaikuttavat muutokset ja tehtävät investoinnit. (Hellman ym. 2009, 191)

Strateginen asiakaspääoman arvo on yrityksen oma käsitys, miten hyvin olemassa oleva asiakaspääoman kehitys mahdollistaa yrityksen mahdollisiin muutoksiin ja tavoitteiden saavuttamiseen. Yritys saa käsityksen kuinka paljon strategisen asiakaspääoman arvoa on kasvatettava, että päästään strategisiin tavoitteisiin. Strategisen pääoman arvon voi laskea määrittämällä kertoimet asiakaskannan hyödynnettävyydelle, potentiaaliarvolle ja määrittää tarvittavat kehitysinvestoinnit. Strateginen arvo voi vaikuttaa asiakaspääoman arvoon. Arvoon tulisi huomioida myös tulevaisuuden yritysostot. Asiakaspääoman arvoon voi vaikuttaa laskevasti tai pitää sen samana. (Hellman ym. 2009, 191–192)

### **3.5 Asiakaspääoman mittaaminen**

Asiakaspääomalla ei ole selkeitä mittareita ja työkaluja, joka tekee mittaamisesta hankalaa. Selviä syy–seuraus- tai panos–tuotos-suhteita aineettomalla pääomalla ei ole. Aineeton pääoma on kuitenkin olennainen osa yrityksen arvoa ja toimintaa. (Hellman ym. 2009, 169)

Kun asiakkuuksia ajatellaan ja johdetaan kuten varoja, niiden pitää pystyä myös antamaan yritykselle määrällisesti ilmaistava arvo. Sen sijaan, että turvaudutaan pelkästään myyntiin ja kustannuksiin, tulisi myös CRM:n mittarit ottaa huomioon. Tämä auttaa välittämään todellisemmän ja täsmällisemmän kuvan yrityksen arvioinnista.

#### **3.5.1 Asiakaskannattavuus**

Asiakaskannattavuuden tarkoituksena on saada tieto kannattamattomista ja kannattavista asiakkaista. Asiakaskannattavuuden parantaminen on yksi tärkeimmistä asiakastavoitteista. Aiemmin yrityksissä on tarkasteltu kannattavuutta tuotekeskeisesti ja asiakkaan asema on ollut tuntematon. Yrityksissä on lisätty kannatta-

vuuden tarkastelunäkökulmia ja tarkkuutta, mutta asiakkuutta ei ole silti otettu tarkemmin huomioon. Nykyään pyritään ottamaan asiakas paremman tarkasteluun, sillä yrityksen kannattavuus ei synny pelkästään tuotteista vaan myös asiakkaista. (Hellman & Värilä 2009;117–118)

Asiakas saattaa olla yritykselle kannattamaton, vaikka ostaisi yrityksen kannattavinta tuotetta. Tuotekannattavuuden ja asiakaskannattavuudella on yksinkertainen ero. Tuotekannattavuudessa käsitellään yhtä tuotetta, jota ostavat useat asiakkaat. Asiakkaan huono kannattavuus ei ole asiakkaan syy, vaan lähes aina syy on yrityksen. Yritys voi toimia asiakkaan kanssa väärin, esimerkiksi yritys on hinnoitellut tuotteensa väärin, panostaa liikaa tai liian vähän asiakkaaseen tai asiakkaan kanssa on tehty huono sopimus. Asiakaskannattavuudessa on tärkeää tehdä toiminta suunnitelmalliseksi ja tavoitteelliseksi. Yrityksen täytyy tietää mistä asiakaskannattavuudet syntyvät ja mitkä ovat vaikuttavat tekijät. (Hellman ym. 2009, 118;120–121)

Asiakaskannattavuuteen sisältyy neljä eri näkökulmaa. Ensinnäkin asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja siihen pyritään uusien asiakkaidenkin kanssa. Toiseksi vanha asiakas on usein yritykselle kannattavampi kuin uusi. Uuden asiakkaan ensiostot voivat alittaa hankintakustannukset, kun vanha asiakas on jo useammalla ostollaan peittänyt hankintakustannukset. Uusista asiakkaista pyritään kuitenkin tekemään pitkäaikaisia asiakkaita. Kolmantena asiakaskannattavuuksiin vaikuttavat tekijät ja investoinnit, esimerkiksi muutokset. Uudet kanavaratkaisut vaikuttavat useaan asiakkaaseen pitkällä aikajaksolla. Lisäksi kannattavuuteen vaikuttavat b-to-b-asiakkaiden kannattavuuden ja liiketoiminnallinen kehitys. Yrityksen tulee miettiä, millä markkinoilla toimivat asiakkaat ovat haluttavia ja mitkä yritykset menestyvät. (Hellman ym. 2009, 120)

Asiakaskannattavuuden mittaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä asiakaspääoman mittareista. Asiakaskannattavuutta on mitattu ennen lähinnä tuloslaskelman kautta, asiakas oli kannattava, jos tulot olivat suuremman kuin menot. (Storbacka 2005, 50)

Lehtisen mukaan (2004, 125) asiakkaiden kannattavuus perustuu katelaskelmaan. Asiakkuuden kate lasketaan seuraavasti:

Asiakkuuden tulot – asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset

Käytännössä edellä olevassa tarkastelussa joudutaan siihen tilanteeseen, jossa kiinteiden kustannuksia joudutaan allokoimaan asiakkuuteen jollain sopivalla tavalla. Asiakkaan volyyymiin pohjautuva kiinteiden kustannusten allokointi on yksi yleisimmistä tavoista. Tällä tavalla pystytään näkemään, mitkä ovat ne kustannukset, jotka ovat kohdistuneet asiakkuuteen. Tällä tavalla voidaan selvittää asiakkuuden kannattavuus. (Lehtinen 2004, 126)

Asiakkuuksien johtamisesta asiakaspääoman johtamiseen on vaikuttanut merkittävästi myös asiakaskannattavuuden mittaamiseen. Tekijä muutoksessa on asiakaskannattavuuden tarkasteleminen asiakkuuksien tasevaikutuksien kautta, eli asiakkaan tuottama EBIT (Earnings Before Interest and Taxes, tulos ennen korkoja ja veroja) suhteutetaan taseessa olevaan pääomaan, jota asiakkuuksien johtaminen edellyttää ja tämän pääoman kustannuksiin. EBIT:stä vähentämällä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset voidaan laskea asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo. (Storbacka 2005, 51)

Asiakaskannattavuus =  $EBIT / \text{Taseen pääoma}$

Toinen tapa lähestyä asiakaskannattavuutta on verrata EBIT-tasoa käytettävään pääomaan ja laskemalla sijoitetun pääoman tuottoaste (ROCE, Return On Capital Employed) yksittäiselle asiakkuudelle. Vertaamalla yksittäisen asiakkuuden ROCE-tasoa yrityksen pääomakustannukseen voidaan laskea kunkin asiakkuuden marginaali. Marginaali mittaa asiakkuuden kykyä synnyttää tuottoja, jotka ylittävät yrityksen pääomakustannukset. Ainoastaan asiakkaat, joilla on positiivinen marginaali kasvattavat yrityksen arvoa ja omistaja-arvoa. (Storbacka 2005, 51)

### **3.5.2 Asiakkuuden taloudellinen lisäarvo**

Asiakkuuksien taloudellisessa lisäarvossa otetaan huomioon sijoitettu pääoma.

Storbackan mukaan vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset voidaan laskea asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo. (Storbacka 2005, 51)

Asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo = EBIT – Asiakkuuksiin sijoitettu pääoma

Yksittäisten asiakkuuksien merkityksen taloudellisen lisäarvon ymmärtämiseen on allokoitava asiakkuuksille koko yrityksen sijoitettu pääoma. Allokoinnin jakoperusteeseen koetaan kaksi ongelmaa. Ensimmäisenä johtajat saattavat kyseenalaistaa onko allokointi edes mahdollista tai onko siinä ylipäätään mitään järkeä. Storbackan mukaan kaikki sijoitettu pääoma pitää allokoida asiakkaille, koska pääoma on antaa mahdollisuuden asiakkaiden palveluun. (Storbacka 2005, 58–59)

Jos pääomaa ei voida juuri allokoida asiakkuuksille, voidaan taloudellinen lisäarvo arvioida nostamalla pääoman kustannusvaatimusta kyseiselle liiketoimintayksikölle tai asiakkuudelle. Kaikkien asiakkuuksien ja liiketoimintayksiköiden tulisi vaikuttaa taloudellisen lisäarvonsyntymiseen. Mikäli yrityksen keskimääräinen pääomakustannus on 10 %, yritys voi käyttää korkeampaa pääomakustannustasoa. Esimerkiksi yritys voi käyttää 25 % niiden asiakkuuksien tai liiketoimintayksiköiden kohdalla, joille pääomien allokointi on vaikeaa. (Storbacka 2005, 59)

### 3.5.3 Asiakkuuden marginaali

Storbacka (2005, 54) kuvaa asiakkuuden marginaalia seuraavanlaisesti:

*”Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannukset.”*

Yritystasolla voidaan väittää, että marginaali mittaa yrityksen kilpailuetua juuri tietyssä liiketoimintayksikössä ja asiakkuudessa. Marginaalin laskemisen edellytyksenä yrityksellä täytyy olla tietoa asiakaskohtaisesta myynnistä, asiakkuuden kokonaiskustannuksista, asiakaskohtaisesta sijoitetusta pääoman määrästä ja pääoman kustannuksesta. (Storbacka 2005, 54)

Suurimmalla osalla yrityksistä ei ole ongelmaa tunnistaa asiakaskohtaisia tuloja yhden tilikauden osalta ja **asiakaskohtaisen myynnin** tunnistaminen on tällöin varmasti yksinkertaista. Tuloihin eli tulovirtoihin kuuluvat myynnin lisäksi toimitusmaksut ja myöhästymiskorot. Ongelmia saattaa syntyä monituoteorganisaatiossa, jossa voi olla useampia asiakastietojärjestelmiä. Asiakasnumerointi voi olla epäyhtenäistä, mikä vaikeuttaa asiakaskohtaisen kokonaiskuvan laatimista. (Storbacka 2005, 56)

**Asiakkuuden kokonaiskustannukset** jaetaan kahteen osaan, myytävään tuotteen synnyttämiin kustannuksiin ja asiakkuuksien hallintaan liittyviin kustannuksiin. Myytävän tuotteen synnyttämiin kustannuksiin liittyvät muun muassa toimitettavien tuotteiden valmistus ja toimitus, kaikki tuotefunktion ylläpitämiseen liittyvät kustannukset, eli tuotekehitys, markkinointi ja hallinnointi. Tämänkään ei pitäisi olla ongelmallista, jos yrityksestä löytyy kehittynyt tuotelaskenta. Kehittyneessä tuotelaskennassa on toimintokohtainen kustannuslaskenta. (Storbacka 2005, 56)

Asiakkuuksien hallintaan liittyvät kustannuksilla tarkoitetaan kuluja, joita syntyy kaikista kohtaamisesta asiakkuudessa, jotka eivät liity tuotteeseen. Kohtaamiset voivat olla mitä tahansa kohtaamisia, esimerkiksi asiakaspalvelu, rahoitus, laskenta, asiakasstrategia, asiakastutkimus ja -kehitys sekä myynti. (Storbacka 2005, 56)

Useimmilla yrityksillä on vaikeuksia kustannusten määrittelyssä, sillä ne eivät rekisteröi kohtaamisia asiakkuuskohtaisesti. Ongelman poistamiseksi voi auttaa CRM-teknologia käyttöönotto yhdistettynä toimintakohtaiseen kustannuslaskentaan ja liiketoimintaprosessin uudistamiseen. (Storbacka 2005, 57)

**Asiakaskohtaisen sijoituspääoman määrää** käsittelin ennemmin luvussa 3.5.2:ssa, josta löytyy laskutapa. Asiakaskohtaisen sijoitetun pääoman määrä nähdään taloudellisen lisäarvona. Asiakkuuksien täytyy vaikuttaa myönteisesti taloudellisen lisäarvon syntymiseen, sillä yrityksen on pystyttävä tekemään taloudellista lisäarvoa maksettuaan kaikki kustannukset ja otettuaan huomioon koko sijoitettu pääoma.



**Pääomakustannus** on laskennallinen erä. Pääomakustannusta laskettaessa yritetään arvioida oman ja vieraan pääoman kustannus. Vieraan pääoman kustannus on helppo ymmärtää, sillä lainalle pitää maksaa korkoa. Korkokustannukset ovat yksi pääomakustannuksen osa. Oman pääoman kustannus syntyy osakkeiden omistajien vaatiman sijoitetun pääoman tuotosta ja tuotto-odotus vaihtelee omistajien riskinsietokyvystä, yrityksen toimialariskeistä jne. Yleisesti puhutaan käsitteestä WACC (Weighter Average Cost of Capital) eli pääoman painotetusta keskimääräisestä kustannuksesta. WACC voi olla erilainen saman yrityksen sisällä riippuen siitä, kuinka riskialttiista liiketoimesta on kysymys ja mikä on oman ja vieraan pääoman suhde toisiinsa. Näin ollen voidaan ajatella, että WACC voi olla erilainen myös eri asiakkuuksilla. (Storbacka 2005, 59–60)

Marginaalin laskeminen lähtee asiakkuuden tuottamasta tutkimusajanjakson voitosta ennen korkoja ja veroja. Seuraavaksi selvitetään asiakkuuteen sijoitetun pääoman määrä, joka sitoutuu kyseiseen asiakkuuteen tuotteiden valmistamiseen tarvittavan laitteiston, myyntisaamisten, T&K-toiminnan ja koulutuksen muodossa. Sijoitetun pääoman määrä määritellään siis taloudellisen lisäarvon kautta, joka lasketaan vähentämällä asiakkuuden tuottamasta voitosta asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannus. Näin päästään viimein määrittelemään asiakkuuden marginaali, joka lasketaan vähentämällä asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotosta yrityksen pääomakustannusprosentti. (Storbacka 2005, 55)

Asiakkaan tuottama voitto ennen veroja ja korkoja (EBIT)	3 755 €
Asiakkaaseen sijoitettu pääoma	11 200 €
Pääomakustannus (sijoitettu pääoma 11 200 €) 12,5 % * 11 200 €	1 400 €
Asiakkaan tuottama taloudellinen lisäarvo (EVA)	2 355 €
Asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotto (ROCE) (3 755 €/11 200 €)* 100%	33,5 %

Asiakkaan marginaali 33,5 %-12,5 %	21 %
------------------------------------	------

**Taulukko 6.** Asiakkaan taloudellisen lisäarvon ja marginaalin laskeminen (Storbacka 2005, 55)

### 3.5.4 Return on Customer-mittari (ROC)

Peppers ja Rogers (2005) kirjoittavat artikkelissaan uudesta mittarista. ROC-mittaristossa yrityksen tämän hetken asiakkuuksilta tulleisiin rahavirtoihin lisätään muutokset perustana olevassa asiakaspääomassa. Summa jaetaan jakson alun asiakkuuspääomalla. Asiakkuuspääoma tarkoittaa ROC:ssa tämänhetkistä nettoarvoa kaikista yrityksen olettamista rahavirroista, joita sen asiakkuudet synnyttävät elinkaarensa aikana.

$$\text{ROC} = \frac{\text{asiakkaiden tuomat rahavirrat} + \text{muutokset asiakaspääomassa}}{\text{kokonaisasiakaspääoma jakson alussa}}$$

ROC:ssa on kaksi erilaista tapaa ottaa huomioon, joilla asiakkaat luovat arvoa yritykseen. Tavat ovat joko lisäämällä yrityksen tämän hetkisiä rahavirtoja tai lisäämällä sen tulevia rahavirtoja. Toiminnot, joita yritys ottaa saavuttaakseen toisen tai molemmat näistä lopputuloksista voi aiheuttaa kustannuksia ja kompromisseja. Yrityksen tulee optimoida lyhytaikaisen voiton ja pitkäaikaisen arvon luomisen mixi maksimoimaan ROC. Suurimmalle osalle yrityksistä on vaikeaa ajatella tällä tavalla. Yritykset keskittyvät ainoastaan hankkimaan uusia asiakkaita ja suojelevat neljännesvuosittaista liikevaihtoaan. (Peppers & Rogers, 2005)

### 3.5.5 Customer Life Value-mittari (CLV)

Asiakkaan tai asiakkuuden arvo voidaan määrittää customer life value -mittarilla. Mittari huomioi nykyisten ja tulevien voittojen nykyarvon asiakkaan ja yrityksen oletetun elinkaaren aikana. Tässä mittarissa merkittävänä ovat tiedot asiakastuottojen kehityksestä ja asiakasuskollisuudesta. Tuottokehitys on siis asiakkaalta saatujen ja/tai saatavien tulojen sekä menojen erotus elinkaaren aikana. Asiakasuskolli-

suus nousee suureen arvoon. Käytännön tutkimuksissa on todettu, että asiakasuskollisuudella on suurempi vaikutus yrityksen arvon nostamiseen kuin muilla toimenpiteillä. (Vänttinen, 2007)

Yksi yleinen tapa määrittää asiakkaan elinkaariarvo on olettaa, että tiedetään asiakkaan asiakassuhteen pituus. Asiakassuhteen pituuden arvioinnin jälkeen arvioidaan asiakkaan tulevaisuuden kassavirrat, jotka diskontataan nykyhetkeen. Alla olevassa kaavassa esitetään tällainen tapa laskea asiakkaan elinkaariarvo. Gupta ja Lehmann (2005, 9) määrittelevät asiakkuuden koko elinarvon eli elinkaaren aikana asiakkuuden synnyttämät rahavirrat yhdeksi oleellisimmaksi mittariksi asiakkaan arvoa mitattaessa.

Guptan ja Lehmannin (2005, 24-25) mukaan elinkaarilaskennan yksinkertaisin kaava on seuraavanlainen:

$$CLV = m(r/1+i-r)$$

jossa,  $m$  = asiakkuuden marginaali tai voitto tietyltä ajanjaksolta (esimerkiksi vuoden ajalta)

$r$  = säilyttämisaste (esimerkiksi 0,8 tai 80%)

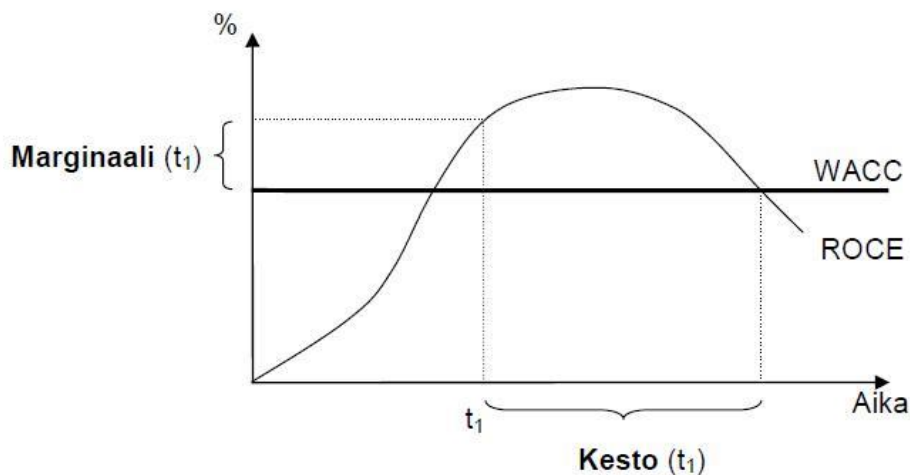
$i$  = alennusaste (esimerkiksi 0,12 tai 12%)

Tämä kaava tarvitsee kuitenkin kolme oletusta. Ensimmäinen oletus on, että voittomarginaali pysyy kokoa asiakkuuden elinkaaren ajan vakiona. Koko elinkaaren ajan on vakiona myös pysyttävä asiakkuuden säilyttämisaste, joka on toinen oletus. Näiden lisäksi kolmantena oletuksena asiakkuuden elinkaaren arvoa ei arvioida loppuvan vaan se on loputon.

### 3.5.6 Kilpailuedun kesto

Kilpailuedun kestolla tarkoitetaan yrityksen kykyä ylläpitää positiivista marginaalia, eli kykyä aikaansaada tuottoja, jotka ovat suurempia kuin pääomakustannukset. Kesto mittaa kilpailuedun pysyvyyttä. Kilpailuedun keston marginaalin periaatteita olisi hyvä käyttää myös asiakkuuksissa. Jos asiakkuudessa kesto on pitkä,

asiakkuuden arvo on korkeampi koko asiakkuuden elinkaarta tarkasteltaessa. (Storbacka 2005, 60–61)



**Kuvio 7.** Kilpailuedun kesto. (Storbacka 2005, 61)

Kesto voidaan määrittellä yrityksen kykynä ylläpitää positiivista marginaalia, eli kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin pääomakustannukset. Kuviossa 7. on kuvattu edellä mainitun marginaalin ja WACC:n sekä ROCE:n keskinäisiä suhteita. (Storbacka 2005, 60)

Yrityksen pystyessä pitämään joissakin asiakkuuksissa korkeaa positiivista marginaalia, voivat kilpailijatkin kiinnostua näistä asiakkuuksista tai tästä segmentistä. Toisin sanoen asiakkaat, joiden kanssa yritys tekee parhainta marginaalia, on käynnissä jatkuva kamppailu marginaalien ylläpitämisen varmistamiseksi. Asiakkuus voi olla pitkäaikainen, vaikka marginaalin kesto on lyhyt. Marginaalin keston vaikuttavat sisäiset asiat, kuten asiakkuuden rakenne, käytettävä liiketoimintamalli ja asiakkuuden pysyvyyteen vaikuttavat asiat, kuten sidokset. (Storbacka 2005, 62)

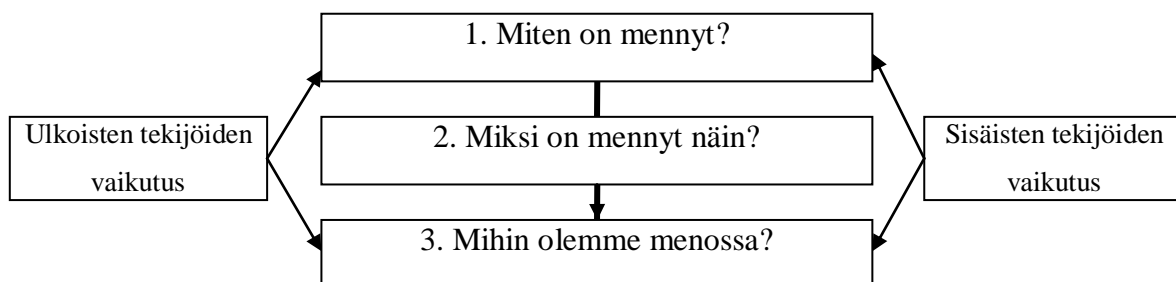
Marginaalin mittaaminen on yksinkertaista, mutta tarvittavien tietojen on oltava saatavilla. Kestoa on hieman vaikeampi mitata, sillä se on vielä suhteellisen haastava mittari. Ideaalitulanteessa kesto olisi ilmaistava ajallisena käsitteenä, mutta tämä lienee tänä päivänä vielä mahdotonta. Näin ollen keston mittarin tulee perustua kvalitatiiviseen dataan, jota yhdistelemällä luodaan indeksi kuvaamaan kesto.

Keston teoreettinen määrittelyhän lähtee siitä, että kesto mittaa asiakkuudessa jäljellä olevaa aikaa, jonka aikana asiakkuuden marginaali on suurempi kuin siihen sijoitetun pääoman kustannukset. Käytännössä tällaisen ajan arviointi perustuu kuitenkin aina olettamuksiin. (Storbacka 2005, 63)

## 4 RAPORTOINTI

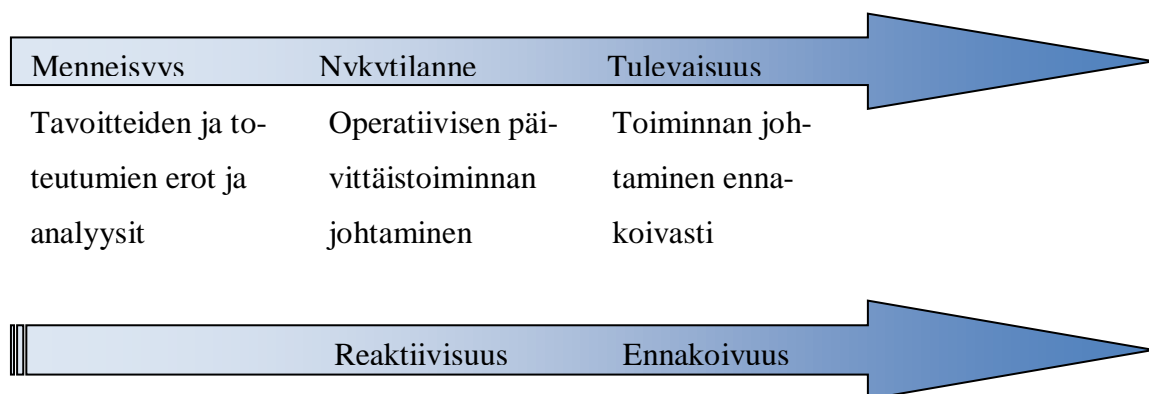
### 4.1 Yleistä raportoinnista

Raportoinnin tehtävänä on antaa kokonaiskuva yrityksen eri taloudellisesta ja toiminnallisesta tilasta. Raportoinnin tarkoituksena on antaa tietoja tulevaisuuden rakentamiselle.



**Kuvio 8.** Johdon raportoinnin tehtävät. (Alhola & Lauslahti 2005, 173)

Kuviossa 8. on johdon raportoinnin tehtävät. Johdon raportoinnin tulee kertoa miten on mennyt, miksi on mennyt näin ja mihin ollaan menossa. Raportoinnissa otetaan huomioon myös sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus nykytilanteeseen ja miten ne tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa. (Alhola & Lauslahti 2005, 173)



**Kuvio 9.** Raportointi aikajanalla. (Alhola ym. 2005, 173)

Kuvion 9. mukaisesti raportoinnissa on eri aikaulottuvuuksia. Tulevaisuuden johtaminen tarvitsee myös historiaa, koska menneet tapahtumat ja toimenpiteet luovat pohjan tulevaisuuden kehitykselle. Raportoinnin tulee antaa monipuolinen kuva, että voidaan analysoida historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. (Alhola ym. 2005, 173)

Raportoinnin avulla tiedetään, kuinka vaikuttaviin tekijöihin voitaisiin puuttua. Tekijöihin voi suhtautua johtamisen näkökulmasta joko sopeutuen, vastaanottaen tai kehittäen. Sopeutuvassa mallissa yritys ennakoi muutoksia ja voi muuttaa muun muassa tavoitteita, toimintoja ja strategioita. Vastaanotettavassa mallissa on hyväksyttävä muutos, eikä asialle tehdä mitään. Harvemmin asioille ei ole mitään tehtävissä, vaan aina löytyy jokin keino pienentämään muutoksen aiheuttamaa negatiivisuutta. Kehittävässä mallissa rakennetaan vaikuttavaa tekijää, esimerkiksi kehitetään markkinoita itse. (Alhola ym. 2005, 181)

## **4.2 Raportin käyttäjät**

Raportointia tarvitaan aina operatiiviselta tasolta yrityksen korkeimpaan johtoon asti. Raportoinnin yksityiskohtaisuus vaihtelee sen mukaan, minkä tason raportista on kyse. Johdolle raportointi on koostavaa ja tulevaisuuspainotteista, kun taas asiantuntijoille on yksityiskohtaisempaa tietoa, joka analysoi nykytilaa ja lähitulevaisuutta. (Alhola ym. 2005, 175)

Raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Ulkoisen raportoinnin käyttäjiä ovat asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Asiakkaat voivat toivoa raportointia kustannuksista erittelyineen, palvelutasosta ja laadusta. Yhteistyökumppanit puolestaan voivat toivoa raportointia yhteisten palveluprosessien kustannustehokkuudesta. Sisäiseen raportoinnin käyttäjiin kuuluvat eri tason toimihenkilöt, kuten yritystasolla johto, toimintotasolla esimiehet ja tehtävätasolla asiantuntijat. (Alhola ym. 2005, 175)

Eri raportointitasoilla vastataan erilaisiin johtamisen kysymyksiin. Visio- ja strategiatason seurannassa vastataan kysymykseen, olemmeko oikeassa suunnassa pitkällä aikavälillä. Suunnan seurannassa voidaan toteuttaa tasapainotetun (BSC)

mittariston avulla. Strategiaraportin tehtävänä on antaa tieto siitä, mihin suuntaan yritys on menossa ja onko se etenemässä oikeassa suunnassa kohti tulevaisuutta. Erityisesti johto käyttää strategiaraportointia työvälineenä, koska strategiaraportoinnin kautta seurataan muun muassa eri toimenpiteiden vaikutuksia liiketoimintaan pitkällä aikavälillä. (Alhola ym. 2005, 177)

### **4.3 Raportin sisältö**

Raporttien tehokkuus riippuu paljon siitä, miten helppo niitä on lukea. Luettavuuteen vaikuttaa monet tekijät, esimerkiksi termit. Raportissa täytyy käyttää sellaista kieltä, että se on helposti ymmärrettävää. Raporteissa ei saa käyttää vaikeaselkoisia termejä, joita monet lukijat eivät ymmärrä. Raportin pitää osoittaa raportoitavan asian olennaiset seikat.

Raportoinnin käyttäjät -osiossa kerrottiin strategiaraportoinnin johdon työkaluna. BSC:n asiakasnäkökulma kuuluu strategiaraportin sisältöön. Strategiaraportoinnissa on oleellista suunnan tunnistaminen. Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia keinoja, kuten nuolien tai trendiviivojen avulla. (Alhola ym. 2005, 177)

### **4.4 Raportin ajoitus**

Yritysten raportointi voidaan jakaa strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strategiaraportoinnin mittaristo kertoo suuntaa tulevaisuuteen suuntautuneesti. Lyhyemmän aikavälin raportit, kuten kuukausiraportit, kertovat yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin nykytilanteesta. Strategiaraportoinnin tulee olla tasapainossa operatiivista johtamista tukevan raportoinnin kanssa. Silloin mittariston asiat tulevat kuukausiraportoinnissa esille tarkempina operatiivista toimintaa kuvaavina tietoina. (Alhola ym. 2005, 174)

Kuukausiraportointi on usein osa johtoryhmän tai muun ohjausryhmän palaveria, eikä sen käsittely ole pelkkää lukujen läpikäyntiä, vaan se sisältää myös analysointia, johtopäätöksiä ja uusia päätösehdotuksia. Kuukausiraportoinnin muoto-, jakelu- ja käsittelytavat vaihtelevat kaikissa yrityksissä. Kuukausiraportointi voi sisältää tekstiosuuden, jossa analysoidaan lyhyesti tarkastelukauden tapahtumat, läpikäydään yrityksen toimintaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä muutostekijöitä



sekä kerrotaan mihin ollaan menossa. Kuukausiraportoinnissa voi olla mukana myös tulokorttiosa, jossa on menestystekijämittarit, strategiset kehitysprojektit, strategisten päätösten seuranta sekä investoinnit. Taloudellinen osa sisältää yleensä yrityksen talouden kehityksen eli tuloksen, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vaakavaraisuuden. Lisäksi taloudellinen osa kertoo tavoitteiden toteutumisesta, johon sisältyvät tulos, tase, rahoitus ja investoinnit. (Alhola ym. 2005, 192)

Neljännesvuosiraportointi on laajakantoisempaa kuin kuukausiraportointi. Siinä on vedetty yhteen viimeisen kolmen kuukauden toiminta ja lisäksi se sisältää yleensä myös strategian seurannan. Siinä tarkastellaan myös tulevaisuuden näkymiä pidemmällä aikajänteellä. Neljännesvuosiraportoinnissa ei kiinnitetä huomiota yksittäisen kuukauden heilahteluihin, vaan seuranta kohdistuu pidempään aika-väliin. Esimerkiksi joitain kehityskustannuksia voi olla mielekkäämpää seurata neljännesvuosittain kuin kuukausittain. Mitä pidemmälle ulottuva hanke on kysymyksessä, sitä järkevämpää sitä on analysoida yksityiskohtaisemmin pidemmältä ajanjaksolta kuin joka kuukaudelta. (Alhola ym. 2005, 176-177)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 5.1 Yritysesittely

E J Hiipakka Oy on Kurikan Jurvassa sijaitseva perheyritys, jonka perheen sisäisiä työntekijöitä löytyy jo neljänestä polvesta. E J Hiipakka Oy on perustettu vuonna 1951, tässä ajassa se on kehittynyt alkuperäisestä sekatarvakaupasta maan yhdeksi suurimmaksi kalustealan toimijaksi.

Hiipakka-konserniin kuuluvat emoyhtiö E J Hiipakka Oy sekä tytäryhtiöt Hiipakan Tehtaat Oy ja Hiipakan Kiinteistöt Oy. Konserniin kuului myös Hiipakan Puutarha Oy, joka on myyty uudelle kasvihuoneyrittäjälle. Emoyhtiöön kuuluvat konsernin hallinnollinen puoli sekä keittiöteollisuus ja teollisuustarvikkeiden myynti. Hiipakan Tehtaat Oy:n kuuluvat huonekalutehdas sekä huonekalusteiden myynti. Hiipakan Kiinteistö Oy:n kuuluvat kiinteistöjen huolto ja vuokratoiminta edellisissä toimitiloissa oleviin asuntoihin. Hiipakan Tehtaat Oy ja Hiipakan Kiinteistöt Oy sulautuu 2013 vuoden alussa emoyhtiö E J Hiipakka Oy:n.

Hiipakka valmistaa tehtaassaan kalusteita erilaisiin tiloihin. Tuotteet myydään jälleenmyyjille, suurimpana niistä Masku Kalustetalo Oy. Yksityisiä jälleenmyyjä löytyy kautta maan. Maskun osuus myynneistä noin 30 %. Lisäksi kalusteita myydään Ruotsissa, Norjassa ja Virossa. Emoyhtiöltä löytyy Suomen laajin valikoima tarvike-teollisuudesta. Valikoimaan kuuluvat muun muassa kalusteteollisuuden tarvikkeet, mekanismit ja materiaalit. Tarvikkeita myydään erilaisille huonekalutehtaille sekä keittiövalmistajille.

Hiipakka työllistää yhteensä 58 henkilöä ja yritysten yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2010 noin 12 miljoonaa euroa. Hiipakalla on ohjelmistona käytössä Visma Nova sekä TeemuAho Oy:n Navitaohjelmisto.

Opinnäytetyö on tehty E J Hiipakka Oy:lle sekä Hiipakan Tehtaat Oy:lle. Tutkimuksessa selvitetään kyseisten yritysten asiakassuhteita ja asiakaspääomaa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinta oli haastavaa, koska aiheesta ei löydy vastaavia aikaisempia tutkimuksia. Aineistoin hankintaan ei ole valmiita tilastoja, joita olisi voinut käyttää. MV.Helsingin verkkosivuilla kerrotaan, ellei valmiita aineistoja käytetä on peruslähtöisesti käytetty havainnointia, haastatteluja ja kyselyjä. Näistä parhaaksi vaihtoehdoksi ilmeni haastattelu, koska yrityksen johto on seurannut omilla tavoilla asiakkaita. Haastattelu on lisäksi vaivaton tapa, koska johdon jäsenet eivät ole useinkaan paikalla. Jokaisella on ollut oma tapansa seurata asiakassuhteita ja asiakaspääomaa, joten kokosin näistä parhaat palat. Teen havaintoja myös oman työni kautta, esimerkiksi kirjaan tapahtumia asiakaskäynneiltäni ja seuraan raportteja asiakkuuksien kehityksestä.

Haastattelumenetelmässä voidaan kerätä tietoa erilaisin keinoin, esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla, sähköpostihaastatteluilla, puhelinhaastatteluilla, telemahaastatteluilla, avoimilla haastatteluilla ja ryhmäkeskusteluilla. Haastattelu on erinomainen tiedonkeruumenetelmä joustavuutensa ansiosta. Valitsin avoimen haastattelun, koska se on vapaamuotoinen ja sillä on etuna, että asiaan on mahdollista paneutua pintaakin syvemmälle. Sähköpostihaastattelussa käytin vapaamuotoisia kysymyksiä, että haastateltavat saisivat kirjoittaa mahdollisimman laajasti omista tuntemuksistaan ja ajatuksistaan.

Haastattelujen lisäksi tein syksyllä 2012 E J Hiipakka Oy:n tarvike- ja keittiökalu-ustemyyjille asiakastytyväisyys-koneen kokeiluversion. Asiakastytyväisyyskone tehtiin Puuntyöstö- messuille Lahden messukeskukseen. Messuille osallistuivat Suomen huonekalutehtaiden ja keittiökalu-ustevalmistajien alan toimijoita kautta maan. Koneen avulla asiakkaat saivat arvioida kouluarvosanoin kohdeyrityksen asiakaslupausta.

## 5.3 Tutkittavan ryhmän raja- ja haastateltavien kuvaus

Haastateltavaksi ryhmäksi valitsin yrityksen johtoryhmään kuuluvia henkilöitä. Johtoryhmään kuuluvat toimitusjohtaja, kaupallinen johtaja, myyntipäällikkö, tuotepäällikkö sekä vienti- ja ketjuasiakkuuksien päällikkö. Valitsin haastateltavaksi

vain nämä johtoryhmän jäsenet, koska he seuraavat pääasiassa tilastoja ja raportoivat sen kautta myynnille ja muulle henkilöstölle.

Lähetin sähköpostitse haastattelun viidelle henkilölle, joista neljä vastasi kysymyksiini. Kaupallisen johtajan kysymyksiin en saanut vastausta, mutta tuotepäällikkö ja kaupallinen johtaja ovat pääsääntöisesti yhteistyössä ja seuraavat yhtä säännöllisesti ja samankaltaisia raportteja.

Käytin tutkimusaineistona myös omia kokemuksiani. Olen työskennellyt yrityksessä aiemmin sekä työskentelin tutkimustyön tekemisen ohella. Käytin mittareiden valinnoissa omia päätelmiä, kokemuksia sekä työtovereilta saamia ajatuksia. Nämä tiedot yhdistin johtoryhmän haastatteluista saamiini vastauksiin.

#### **5.4 Haastattelurungon esittely ja tavoitteet**

Haastattelussa pyrin saamaan mahdollisimman laajoja vastauksia haastateltavilta. Valitsin kysymysmuodoiksi avoimet kysymykset, jotta haastateltava voi kertoa mahdollisimman paljon omista kokemuksistaan asiakkaiden seuraamisesta. En valinnut monivalintakysymyksiä, koska tarvitsemistani tiedoista ei voi luokitella vastauksia eri kategorioihin.

Haastattelulla on kolme ydinkohtaa, miten asiat tällä hetkellä hoidetaan, mitä ongelmia tai kehityskohteita haastateltavat kokevat ja millaisia ratkaisuehdotuksia heillä on näihin havaittuihin epäkohtiin. Jokaisella ydinkohdalla on kaksi tai kolme erilaista kysymystä. Ydinkohdan lisäksi kysymykset on jaettu kahteen eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria koostuu asiakassuhteeseen ja asiakaspääomaan keskittyviin kysymyksiin, toinen osa koskee raportointia.

Tavoitteena oli saada kokonaiskuva, kuinka hyvin ja miten johtoryhmä seuraa asiakkuuksia. Haastattelussa oli tarkoitus myös saada selville, tietävätkö johtoryhmän jäsenet mitä asiakassuhde ja asiakaspääoma tarkoittavat ja mitä niistä tulisi selvittää. Haastattelun avulla sain tietooni tarvittavat kriteerit mittareiden valintaan. Haastatteluissa selvisi myös, onko asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittareilla yrityksen kannalta tarvetta ja merkitystä.

Haastattelujen lisäksi tutkin yrityksen asiakastietoja ja raporttipohjia Wisma Nova-ohjelmistosta. Tavoitteena oli selvittää onko asiakastiedot tarpeeksi laajat, jotta asiakassuhdetta pystytään mittaamaan mittareilla. Tutkin ohjelmistoista saatavilla olevia tietoja, esimerkiksi mistä ohjelmasta löytyy asiakassuhteen mittariin tarvittavia lukuja. Ohjelmistoista selvitän, pitääkö lukuja poimia monesta eri ohjelmasta ja saadaanko tietoa kerättyä tarpeeksi helposti.

## **5.5 Haastattelujen analysointi**

Aineiston keruu tapahtui sähköpostin välityksellä lähetettävästä haastattelutiedostosta. Aineistoista analysoin tiedot yhteen haastateltavien kokemuksista.

### **5.5.1 Asiakassuhde ja asiakaspääoma**

Haastattelun pohjalta asiakkaita on seurattu hyvin pienessä määrässä, niitä ei ole segmentoitu eikä salkutettu. Asiakkaat ovat jaettu alle kymmeneen ryhmään. Ryhmät on jaettu ketjujen ja vientimaiden mukaan. Yksityiset asiakkaat ovat omana suurena ryhmänä. Asiakkaiden ryhminä ovat vain tiettyjen ketjujen nimet sekä ovatko nämä huonekaluliikkeitä tai -tehtaita.

*”Asiakkaita varten on asiakasryhmiä, ketjuja ja vientimaita. Tällä hetkellä kehitystä seurataan alle kymmenessä asiakasryhmässä. Seurataan liikevaihtoa ja katetta.”*

Haastateltavilla ei ole asiakaskohtaisista mittareista juurikaan kokemusta. Tiedot asiakkaiden kehityksestä perustuvat kokemukseen ja historiatilastoihin. Asiakkaiden kehitystä on seurattu yrityksessä pääasiassa ABC-analyysien ja muiden systemaattisten tilastojen kautta.

*”Ei tietääkseni ole, tai sitten en ole asiasta perillä laisinkaan.”*

*”Olen seurannut myynnin lukuja johdon raportoinnin kautta.”*

*”Tietojärjestelmästä saadaan asiakasryhmäkohtaisia (historia)raportteja. Sekä ABC-analyysi että tilastointisovellus on käytössä. Tiedon systemaattinen keräys ja raportointi on erittäin puutteellista.”*

Asiakassuhteen seuraamisen kehityksellä oli haastateltavilla monia eri toiveita. Ehdotuksia olivat muun muassa asiakkaan kanssa yhteistyön lisääminen erilaisin kampanjoin sekä esitteiden jakeleminen. Tärkeänä pidettiin myös jälkimarkkinointia. Nämä auttavat asiakassuhteen syventämistä. Työni kannalta tärkein tavoite on selvittää myynnin kehityksen ja panostuksen määrä erilaisiin asiakkaisiin. Siitä tulikin toive kehittää asiakassuhteen seuraamista, osataan reagoida ennalta asiakkaiden kehitystä negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan.

*”Asiakaskohtaisia myyntitavoitteita tulisi kirkastaa. Mielestäni on mietittävä, minkälaisia panostuksia asiakkuuksiin kohdistetaan. Ovatko panostukset tehokkaita ja miten ne vaikuttavat asiakkuuden kehittymiseen. Onko asiakas kannattava satsausten jälkeen? Mikä on sopiva tarkastelujakso? Varmasti vuosi on lyhyt aika.*

*Tarvitaan tietoa, miten eri tavalla asiakkuudet kehittyvät maantieteellisesti ja löytyykö kilpailutilanteesta selitystä kehityksen suuntaan. Tietoa tarvitaan myös eri tuoteryhmien menekistä eri alueilla.”*

Haastateltavat pitivät asiakaspääomaa niin sanottuna kivijalkana ja henkisenä pääomana. Kivijalka sai kuitenkin erilaiset käsitteet. Asiakkaiden tuottama arvo oli osan mielestä kuvattu määrällisesti osan mielestä hinnallisesti. Yrityksessä ei ole seurattu asiakaspääomaa, ainoastaan pienessä määrin uusien asiakkaiden hankinnalla. Asiakaspääomasta kerrottiin seuraavanlaisesti:

*”Se että meillä on ”riittävän” laaja asiakaskunta joidenka tarpeet ovat tiedossamme.”*

*”Asiakkaiden tai asiakassuhteiden arvo yritykselle.”*

*”Luullakseni sillä tarkoitetaan asiakkaan tuomaa tuottoa/arvoa yritykselle nyt ja lähivuosina.”*

*”Riittävä määrä asiakkaita, jotka tuottavat yritykselle pääomaa.”*

Monien yritysten tapaan myös kohdeyrityksessä ei ole seurattu asiakaspääomaa. Asiakaspääoman seuraamisen kannalta haastateltavilla oli samanlaiset odotukset. Tulevaisuudesta halutaan tietää, tehdäänkö oikeita päätöksiä kehityksen suhteen.

Tärkeää on myös tietää ovatko tuotteet sekä palvelut ajanmukaiset ja tuleeko myyntiä odotettu määrä niin sanotusti pystyssä pysymiseen. Eräs haastateltava mainitsi myös historiatiedot. Historiasta voidaan päätellä tuleva, varsinkin pitkällä aikavälillä.

*”Teemmekö niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat asiakassuhteen positiiviseen kehittymiseen. Montako käyntiä per asiakas toteutuu? Onko palvelu ja tuotteet markkinoille oikeat ja osaammeko ennakoida tulevaa? Kehitymmekö riittävän nopeasti?”*

*”Mihin suuntaan kehitys tapahtuu ja pysymmekö perässä malliston ja asiakas kohtaamisten suhteen. Olemmeko tarpeeksi yhteydessä asiakkaaseen?”*

*”Tuleeko myyntiä odotettu määrä, ovatko tuotteet oikeassa jakelukanavassa, pystytäänkö yhdessä kehittymään.”*

*”Ilman historiaa ei voi suunnitella tulevaisuutta. Tällä luultavasti saadaan riittävä tieto asiakkaiden tarpeista ja tämä avulla jäisi ”turhat” ponnistelu pois.”*

Poistuvien ja uusien asiakkaiden suhdetta ei ole myöskään seurattu. Ainoastaan kuulopuheiden kautta on saatu selvillä lopetettu asiakassuhde esimerkiksi asiakkaan joutuessa konkurssiin. Lisäksi loppuneen asiakassuhteen voi aavistaa vähäisten yhteydenottojen ja tilausten mukaan. Asiakassuhteiden kehitykseen kaivataan myös tältä osin muutosta sekä tapaa selvittää asiakassuhteiden pysyminen.

*”Ei tietääkseni. Taitaa tämä olla ikuinen ongelma. Ketään ei voi lopullisesti pitää ja jos uusia asiakkaita halutaan työkaluja lisäämättä, niin väistämättä vanhoihin totuttuihin asiakkaisiin jää yhteydenpito vähemmälle ja kas kummaa ostot pienenevät, kun kilpailija on löytänyt uuden asiakkaan.”*

*”Ei ole kerättyä tietoa tästäkään.”*

Asiakastietoihin ei ole panostettu riittävästi ja kaikki saatavilla olevat tiedot ovat historiaa. Historia kertoo kuitenkin kehityksen suunnan. Asiakkaiden ostokäyttä-

tymistä on seurattu myyntilukujen perusteella sekä tuotteittain, että aikajanalla vertaillen. Ostokäyttäytymistä voidaan seurata myös asiakaskäyntiraporteista, mutta nämä jäävät usein myyjillä kirjaamatta ja tiedot ovat vähäisiä. Näistä raporteista saadaan selville asiakaskäynnin tavoite, mitä saatiin aikaan ja asiakaskäyntien määrä. Myyntiä seurataan tuoteryhmittäin ABC-analyysin kautta sekä asiakaskannattavuuden ja kertaostojen sekä myyntivaihdon ja katekertymän kautta.

*”Kyllä sieltä saadaan raporteja mm. näistä vaan ei ole tullut rutiiniksi, eikä aika anna niiden seuraamiseen mahdollisuutta.”*

*”Myyntissä jossain määrin. Myyntiluvut löytyy tuoteryhmittäin sekä aikajanalla vertailtuna.”*

*”Novaa voidaan hyödyntää vielä paremmin. Asiakaskäynnit pitäisi raportoida paremmin, jotta tieto asiakkuuksien tilasta olisi läpinäkyvästi esillä. Käyntejä jää myös raportoimatta kokonaan. Nyt tieto ja kokemus on ”piilossa” Novasta löytyy kyllä historiatietoa, mutta tulevan ennakointi, tuleva myyntipotentiali on analysoimatta.”*

Asiakkaita on seurattu muun muassa asiakaskäyntien ja kannattavuuden kautta. Asiakassuhteet myyjät tuntevat myös kokemuksen pohjalta, jota ei saada näkyviin tilastoihin. Nämä henkilökohtaiset täytyy huomioida mittarien tulosten yhteydessä.

*”Suurimpien asiakkaiden asiakaskannattavuutta, käyntien määrää, kertaoston kokoa, vaihtoa ja katekertymää. Tietoa pitää kerätä sieltä täältä ja se on monivaiheista.”*

*”Tapahtumien seurannasta saan hyviä raporteja käyntien määrästä sekä mitä asiakaskäynnillä on saatu aikaan. Myynnit vertailtuna tuoteryhmittäin ABC-analyysien kautta.”*



## 5.5.2 Raportointi

Raportoinnin järkevänä aikavälinä haastateltavat pitivät neljännesvuosi-raportointia. Raportointeja tehdään satunnaisesti, mutta myös osittain kuukauden ja kolmen kuukauden välein.

*”Raportointi tulisi tehdä alussa neljästi vuodessa.”*

*”Satunnaisesti ja miten aikaa on.”*

Nykyisten raporttien sisältöä pidetään helposti ymmärrettävinä, mutta pieniä kehitysideoita oli toivomuksena. Rinnakkain vertailu edellisvuoteen olevasta raportista pystyttäisiin helposti seuraamaan, kuinka myynti on vuositasolla kehittynyt. Lisäksi toistuva samansisältöinen raportti olisi toiveena.

*”Se on tavoite, kun raportti suunnitellaan. Nythän meillä ei ole mitään toistuvaa, samansisältöistä raporttia olemassa!”*

*”On paitsi rinnakkainen vertailu edelliseen vuoteen olisi hyvä.”*

Raporttien sisällöistä puuttuvat tarkat tiedot ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutuksesta kehitykseen. Näiden tekijöiden vaikutus mietitään erikseen, onko kyseessä asiakaslupauksien, hintojen tai kilpailijoiden vaikutus.

*”Syy tähän ei selviä, vaan se mietitään erikseen. Eri syitä, esim. toimitusvarmuus, hinnat, laatu, kilpailijoiden käyttäytyminen yms.”*

*”Jossain määrin, mutta yleensä vaikutukset ovat itsellä jo tiedossa. Luvuista sitten vahvistuvat.”*

Asiakkaiden kehitystä on hajanaisesti raportoitu ja sitä halutaan lisätä. Raportointia on tehty noin kahdesti vuodessa. Raportointia ei saa kuitenkaan olla liikaa, koska muutosten aiheuttama suunta näkyy vasta myöhemmin.

*”Hajanaisesti ja satunnaisesti.”*

*”Raportointia pitäisi olla useimmin, jotta osattaisiin ottaa joko ”härkää sarvista” myynnin parantamiseksi tai antaa kiitosta asiakkaalle myynnin kehityksestä.”*

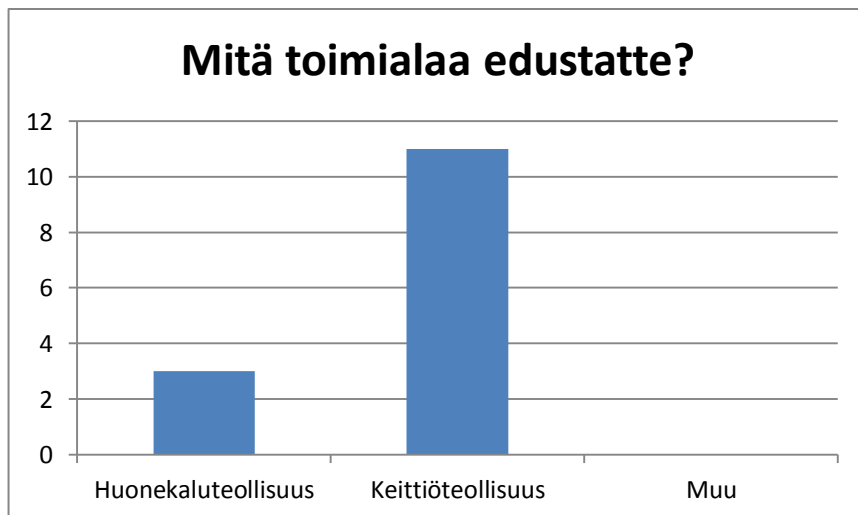
*”Jos tarvikemyynnistä puhumme niin, raportoinnit ovat hyviä, mutta niiden*

*pitää olla yksinkertaisia. Liika raportointi aiheuttaa turhautumista. Kaupankäynti on taidetta, jota ei opita vaan siihen kasvetaan ja vaisto kehittyy vuosien myötä.”*

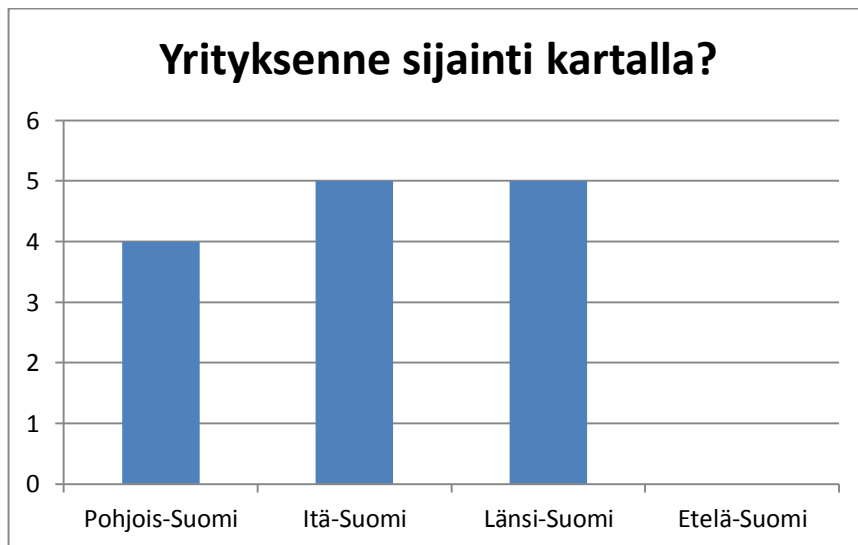
## 5.6 Asiakaspalautekone Lahden messuilla

Asiakaspalautekoneen tavoitteena oli selvittää, kuinka helposti saadaan selville asiakassuhde suoraan asiakkaalta. Asiakassuhteen niin sanottua henkistä puolta ei saada mittareilla tietoon, koska mittareista vaativat tiedot ovat numeraalisia. Asiakassuhteen henkistä puolta voidaan kuitenkin mitata asiakastutkimuksilla esimerkiksi yritykseen tehdyllä asiakaspalautekoneella. Kone oli käytössä tarviketeollisuusmyyjillä Lahden messuilla syksyllä 2012. Tällä koneella voidaan selvittää esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyys yrityksen asiakaslupaukseen. Koneen vastajia oli neljätoista, joista yksitoista vastasi kyselyn loppuun asti.

Asiakaspalautekoneella ensimmäisessä osiossa selvitetään asiakkaan taustatiedot. Taustatietoihin kuuluvat asiakkaan perustiedot, kuten toimiala, maantieteellinen sijainti ja yrityksen ikä. Lisäksi taustatiedoilla kerättiin tietoa asiakkaan yrityksen suhteesta tämän tutkimuksen kohdeyritykseen, eli E J Hiipakka Oy:n.



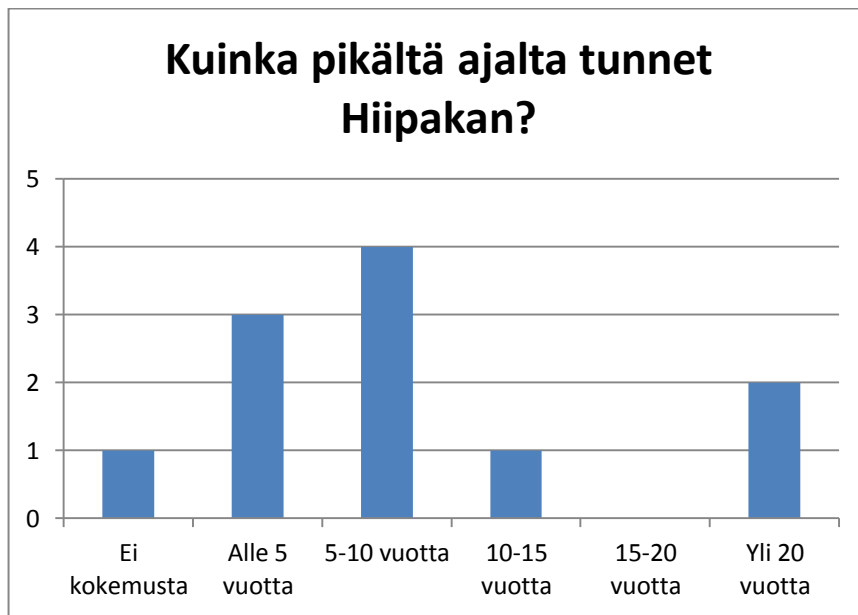
**Kuvio 100.** Asiakaspalautekone- asiakkaan toimiala



**Kuvio 111.** Asiakaspalautekone- asiakkaansijainti



**Kuvio 122.** Asiakaspalautekone- yrityksen ikä



**Kuvio 133.** Asiakaspalautekone- kokemus E J Hiipakka Oy:n kanssa

Messuilla kävi teollisuustarvikkeiden päätoimialojen edustajia, jotka kuuluvat kohdeyrityksen tarvikepuolen asiakkaisiin. Asiakkaiden sijainti kartalla jakaantui Pohjois-, Itä- ja Länsi-Suomeen. Etelä-Suomessa ei ole teollisuutta niin paljon, kuin muualla maassa ja tämä saattaa vaikuttaa vastauksiin. Pääosa (77 %) yrityksistä oli nuoria alle 10 vuotta vanhoja. Nuorten yritysten määrä vaikutti myös Hiipakan tunnettavuuteen. Alle 10 vuoden ajalta asiakkaista 73 % tunsivat Hiipakan alle 10 vuoden ajalta (73 %).

Taustatietojen jälkeen asiakaspalautekoneella vastaaja sai antaa arvosanan kohdeyritykselle asiakaslupauksesta, asiakaspalvelusta, hinta-laatusuhteesta, toimitusvarmuudesta ja tuotevalikoimasta. Lisäksi kyselyssä haluttiin tietää asiakkaiden mieltymyksestä keskittää kaikki hankinnat yhdeltä toimittajalta. Tällöin kyselyn pohjalta saadaan tieto, kuinka tärkeänä yrityksen tuotevalikoiman laajuutta pidetään. Tyytyväisyyskysymykset on ilmoitettu seuraavassa kaaviossa keskiarvoina.



**Kuvio 144.** Asiakaspalautekone- tyytyväisyyskysymykset

Asiakkaiden antamien tyytyväisyyskysymyksiensä perusteella kohdeyritykselle annettiin keskiarvona tyydyttävä arvosana. Näiden arvosanojen perusteella kohdeyritys osaa keskittää oman toimintansa seuraavalle asteelle ja parantaa toimintonsa. Tällaisella kyselylomakkeella avulla saadaan helposti tietoon yrityksen kehityskohteet asiakassuhteen parantamiseksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty erilaisia mittareita asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittaamiseen sekä raportointiin. Tutkimuksen päätavoitteena oli löytää kohdeyritykselle sopivat mittarit asiakassuhteen ja asiakaspääoman selvittämiseen. Lisäksi selvitin valituille mittareille sopivan raportointiaikavälin sekä -tavan.

### 6.1 Asiakassuhteen mittari

Asiakastietoihin tulisi panostaa ja päivittää tietoja nykyhetken tilanteesta. Asiakastiedot olisi päivitettävä kuvion 3. tiedon neljän luokan mukaisesti. Yrityksen Nova-järjestelmän asiakaskortistosta löytyy asiakkaiden koko myynti siitä lähtien, kun asiakkaalle on perustettu asiakasnumero, lisäksi järjestelmästä löytyvät avoin saldo, suoritusten lukumäärä ja viivästyspäivät. Asiakkaan kampanjatiedot löytyvät myyntitilauksista, laskituksen kautta löytyvät asiakkaan ostot sekä potentiaali. Tiedon neljän luokan kuvion mukaisesti osataan ennustaa tulevista ostotapahtumista. Näiden tietojen päivittäminen kaipaa vain henkilöstön rutiinin omaista suunnittelua ja kontaktien jatkuvaa päivittämistä.

Tietojen päivittämisen hyötynä voidaan asiakassuhdetta mitata Balanced scoregardin suorituskyvyn mittareilla. Asiakassuhdetta pystytään mittaamaan nopeiden toimitusten, asiakaskontaktien ja yhteistyöprojektien kautta. Nämä tiedot täytyy poimia eri ohjelmista. Toimitusten tiedot saadaan toimitusvarmuuden ja kontaktien tiedot saadaan tapahtumien kirjauksien kontaktien määrän kautta. Yrityksen yhteistyöprojekteiksi voidaan luokitella asiakkaan järjestämille messuille osallistuminen ja uusien tuotteiden myynti sekä keittiökalustekomponenttien kautta tarjousten laskeminen asiakkaalle projektikohteisiin. Nämä tiedot kirjataan Novajärjestelmän tarjouspuolelle, josta löytyy tarjouskanta asiakkaittain tai asiakaskantoinekin. Asiakkaan uskollisuudesta voidaan lisäksi seurata ostotilausten määrää myyntitilausten puolelta. Näiden tietojen pohjalta ei voida selvittää nopeasti asiakassuhteen laatua. Puutteellisena on henkinen puoli ja syvennetyn ajattelutavan puuttuminen.

Asiakkaita tarkemmin tarkasteltaessa voidaan mittarina käyttää asiakassuhteen koko- ja laajuusportfoliota. Yrityksessä on monia eri tuotteita, jolloin voidaan tarkastella asiakkaan uskollisuutta yritykseen laajuuden puolelta. Asiakassuhteen koko voidaan ostojen perusteella määrittää. Tämän portfolion avulla yritys voi määrittää selkeästi kehitettävät asiakassuhteet sekä tarpeet joita asiakassuhteen kehittämiseksi on. Erityisiä tutkimuksia asiakasta kohtaan ei ole ja oikeisiin asioihin osataan kiinnittää heti huomiota.

Asiakassuhteen potentiaalisena apumittarina pidän asiakaspalautteiden saamista. Asiakaspalautteiden avulla saadaan tarkka ja suora palaute jossa tavarantoimittaja on onnistunut ja mitä pitäisi kehittää. Asiakaspalautekoneen avulla saadaan asiakkaan oma mielipide, kuinka hän kokee asiakassuhteen kohde yrityksen kanssa toimivan. Kyseisen tapaista kyselykonetta on harkittu yrityksessä käytettävän jatkossakin.

## **6.2 Asiakaspääoman mittari**

Jokainen yritys valitsee oman tavan laskea asiakaspääoman arvoa. Asiakaskannattavuuden arvon laskemiselle esittelin kolme eri tapaa. Yksi yleisimmistä tavoista on tarkastella asiakkuuden kannattavuutta perustuen asiakkuuden katelaskelmaan, jossa asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Toinen tapa on asiakaskannattavuuden tarkasteleminen tasevaikutuksien kautta, eli asiakkaan tuottama tulos ennen korkoja ja veroja suhteutetaan taseessa olevaan pääomaan, jota asiakkuuden johtaminen edellyttää ja tämän pääoman aiheuttamiin kustannuksiin. Kolmas esittelemäni tapa on verrata EBIT-tasoa käytettävään pääomaan ja laskemalla sijoitetun pääoman tuottoaste yksittäiselle asiakkuudelle. Asiakaskannattavuus ei kuitenkaan ole paras tapa arvioida asiakkuuksien arvoa, koska se keskittyvät määrittelemään asiakkuuksien tuottoja.

Parempi tapa arvottaa asiakkuuksia on arvioida ennemmin niiden luomaa tulevaisuuden arvoa kuin tuottoa. Näin mahdollistetaan yritysten ajatusmaailman kohdistuminen asiakkuuksien taloudelliseen arvoon. Vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset voidaan laskea asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo. Koko sijoitettu pääoma tulee allokoida asiakkuuksille, vaikkakin allo-

koinnin jakoperusteet tuottavat joillekin yrityksille ongelmia. Taloudellinen lisäarvo on helppo laskea ja se on yleisesti tunnettu laskentakaava.

Asiakkuuden marginaali mittaa yrityksen kykyä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin kyseiseen asiakkuuteen sijoitetun pääoman kustannukset, jotka on sidottu asiakkuuden hoitamiseen. Marginaalin laskeminen lähtee asiakkuuden tuottamasta tutkimusajanjakson voitosta ennen korkoja ja veroja. Seuraavaksi selvitetään asiakkuuteen sijoitetun pääoman määrä. Näin päästään viimein määrittelemään asiakkuuden marginaali, joka lasketaan vähentämällä asiakkaaseen sijoitetun pääoman tuotosta yrityksen pääomakustannusprosentti. Mittari on ymmärrettävä tapa arvioida asiakkuuksia ja se voidaan laskea ilman suurempia arvioita ja ennustamisia. Tästä syystä marginaalin avulla pystytään laskemaan asiakkuuksille prosentuaalinen arvo.

Kilpailuedun kesto voidaan määritellä yrityksen kykynä synnyttää tuottoja, jotka ovat suurempia kuin pääomakustannukset. Käytännössä keston tulisi siis mitata jäljellä olevaa aikaa, jonka aikana asiakkuuden marginaali on suurempi kuin siihen sijoitetun pääoman kustannukset. Tällaisen ajan arviointi perustuu kuitenkin aina olettamuksiin, eikä olettamuksia pidetä kovinkaan luotettavina. Tämä osoitautuu mittarin heikkoudeksi. Se ei pysty kuvaamaan haluttua asiaa halutulla tavalla. Kesto on haastava mittari ja myös vääränlainen mittari mittaamaan asiakkuuksien arvoa, sillä keston avulla ei pystytä vielä saamaan kvantitatiivista arvoa. Tulevaisuudessa mittaria tulisikin muokata siten, että sen avulla pystyttäisiin ennustamaan ennemmin tulevaisuuden tuloja ja kassavirtoja kuin itse aikaa.

ROC:ssa yrityksen tämän hetken asiakkuuksilta tulleisiin rahavirtoihin lisätään muutokset perustana olevassa asiakaspääomassa. Tämä summa jaetaan jakson alun asiakkuuspääomalla. Asiakkuuspääoma on siten tämänhetkinen nettoarvo kaikista yrityksen olettamista rahavirroista, joita sen asiakkuudet synnyttävät elinkaariensa aikana. Suurimmalle osalle yrityksistä on vaikeaa ajatella ROC:n mukaisesti, koska ne ovat keskittyneitä hankkimaan uusia asiakkaita ja suojelemaan neljännesvuosittaista liikevaihtoaan. Tämä ongelma on kuitenkin ohitettavissa oikealla asiakkuusnäkökulmalla ja työntekijöiden kouluttamisella. Johtajien ajatus-



tapojen tulisi muuttua asiakkuuspääoman johtamisen suuntaan, jolloin uusien asiakkuuksien hankkimisen merkitys pienenee ja kannattavien asiakkuuksien säilyttäminen kasvaa. Näin ollen tämä mittari on käyttökelpoinen, sillä sen käytön onnistuminen on riippuvainen ainoastaan yrityksen johdon näkemyksistä.

CLV-mittarilla nähdään minkä arvoisia asiakkuudet ovat yritykselle nyt. CLV:llä laskeminen perustuu arvioihin ja ennusteisiin, jotka eivät takaa luotettavaa tietoa. Markkinoilla saattaa tapahtua aina jotain, mitä ei ole osattu odottaa ja siitä syystä ennusteet saattavat viedä arvioita väärään suuntaan. Tästä syystä CLV ei ole paras mahdollinen mittari mittaamaan asiakkuuksien arvoa.

Parhaimmat mittarit ovat asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo, asiakkuuksien marginaali ja ROC. Nämä mittarit ovat suhteellisen helposti laskettavissa ja ne antavat kvantitatiivisen arvon asiakkuuksille. Tietenkin niissäkin on ongelmana kustannusten allokointi asiakkuuksille. Tämä onkin asiakkuuspääoman suurin ongelma, joka täytyy ratkaista ennen kuin asiakkuuksille pystytään laskemaan min-käänlaista arvoa. Kun kustannusten allokointi on saatu suoritettua, kohdeyritykselle suosittelen asiakkuuksien marginaalia tai asiakkuuden taloudellisen lisäarvon mittaria.

Asiakkaiden tuottojen selvitettyä tulisi ne salkuttaa omiksi ryhmikseen, että pystytään seuraamaan ryhmien tulevaisuuden kehitystä. Kohde yritystä ajatellen tällä hetkellä paras salkuttaminen on asiakkuuden marginaaliin ja keston perustuva salkkujen määrittely. Asiakkuuden marginaalin salkussa arvioidaan kunkin yksittäisen asiakkuuden marginaali ja kesto, nämä asiakkuudet voidaan jakaa sitten neljään eri salkkuun.

Aluksi yritys voisi salkuttaa asiakkaat taloudellisen lisäarvon perusteella, eli jakaa asiakkaat ryhmiksi tietyn lisäarvon perusteella. Edellä mainittu marginaaliin ja keston liittyvä salkuttaminen on tarkempi ja parempi, mutta se kesto on hankala mitata. Tämän vuoksi päädyn asiakkaan taloudellisen lisäarvon mittariin ja siihen liittyvään taloudellisen lisäarvon salkuttamiseen.

### 6.3 Raportointi yrityksessä

Raportointia tarvitaan yrityksessä aina operatiiviselta tasolta korkeimpaan johtoon. Johdolle raportointi on tärkeä työkalu tulevaisuuden näyttämiseksi, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Raportoinnissa tarvitaan historiaa, koska se menneet tapahtumat kertovat pohjan tulevalle. Raportoinnin tulee antaa monipuolinen kuva, että voidaan ennakoita tulevaisuutta sekä tiedetään, kuinka vaikuttaviin tekijöihin voitaisiin puuttua.

Raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Johto seuraa sisäistä raportointia. Visio ja strategiatasolla seurataan, ollaanko menossa oikeaan suuntaan pitkällä aikavälillä. Tässä voidaan käyttää tasapainotettua (BSC) mittaria. Strategiaraportointi on johdolle hyödyllisin, koska strategiaraportoinnin tehtävänä on antaa tieto, mihin suuntaan yritys on menossa. BSC:n asiakasnäkökulma kuuluu strategiaraportin sisältöön.

Raportointi voidaan jakaa neljännesvuosiraportointiin tai kuukausittaiseen raportointiin. Aikaväliin vaikuttaa, halutaanko tarkka tieto nykytilanteesta vai tulevaisuuden suuntauksesta. Kuukausittainen operatiivinen kertoo nykytilanteesta ja strateginen neljännesvuosittainen raportointi tulevaisuudesta. Kohdeyrityksen kannalta myynti ja markkinointi voi seurata kuukausittaista raportointia, mutta johdolle on neljännesvuosittainen raportointi tärkeämpi.

### 6.4 Jatkotutkimusehdotus

Yritysesittelyssä mainitsin tytäryhtiöiden sulautumisen emoyhtiöön. Jatkotutkimusta ajatellen voitaisiin selvittää, kuinka jatkossa yritysten sulautuminen on vaikuttanut asiakkaiden ja muiden tilastojen seuraamiseen. Lisäksi asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittarien valinnan toiminnallisuutta voitaisiin tutkia, kuinka mittarit ovat toimineet asiakassuhteen ja asiakaspääoman mittauksessa.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni on tutkia asiakassuhteen parantumista uuden asiakaspalautekoneen avulla. Olen tehnyt työni ohessa yhtiölle sisustuskoneen tuotteista sekä arviointikoneen asiakaspalautteeseen, jonka mainitsin työssäni. Asiakaspalautekone auttaa asiakastytytyväisyyden mittaamisessa. Uusi parempi

asiakaspalautekone on yrityksessä kehitteillä ja siitä saatuja tuloksia voisi verrata myyjien omiin ajatuksiin, kuinka he kokevat asiakassuhteen toimivan.

## LÄHTEET

### Kirjat

- Alhola K. & Lauslahti S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki. Edita.
- Gupta, S. & Lehmann, D. 2005. Managing customers as investments: the strategic value of customers in the long run. Upper Saddle River. NJ, Wharton.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki. Edita.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat. Asiakastuloslaskelma, - tase, - virta ja - portfoliot. Helsinki. WSOY.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva. WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum.
- Hiipakka. 2011. Kodin kalustekatalogi. Layout. Printos
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15–16. uudistettu painos. Helsinki. Tammi.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T. 2003. Moderni taloushallinto. 2. painos. Helsinki. Edita.
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva. WSOY.
- Kaplan, R. & Norton D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mittaviksi tuloksiksi. Helsinki. Talentum.
- Koppa. Laadullinen tutkimus. 2010. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 23.2.2012.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita.
- Management Study Guide. Customer Relationship Measurement. 2012. Viitattu 11.4.2012. <http://www.managementstudyguide.com/customer-relationship-measurement.htm>

Peppers, D. & Rogers, M. 2005. Customers Don't Grow on Trees. Fast Company, Iss.96.

PlusBox. Asiakaskannattavuus. 2011. PlusBox Yritysvalmennus. Viitattu 8.3.2012. <http://www.plusbox.fi/koaskan.html>

Pyyhtiä, L. Asiakkuus – kohtaamista, asiakkaan asettamaa arvoa, aineetonta pääomaa. 2009. Hieroja 2. Viitattu 10.4.2012. <http://www.khl.fi/pdf/leapyyhtia2.pdf>

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Juva. WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva. WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. Juva. WSOY.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki. Kauppakaari.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 1999. Create Value with Strategic Accounts. Helsinki. Kauppakaari.

Stratman. CRM-asiantuntija. 2012. Viitattu 11.4.2012.

[http://www.stratman.fi/index.php?option=com\\_content&view=article&id=29&Itemid=132](http://www.stratman.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=29&Itemid=132)

Vänttinen, P. Suoran Vuosi 2007, Asiakkaat. 2007. Viitattu 30.3.2013.

[http://www.opas.net/Suora\\_2007/4\\_6.h](http://www.opas.net/Suora_2007/4_6.h)

**Haastattelu opinnäytetyöhön**

Teen E J Hiipakka Oy:lle opinnäytetyötä, jonka aiheena on selvittää asiakassuh-  
teiden ja asiakaspääoman mittausta ja raportointia. Keräämiini tietoihin tarvitsen  
teidän mielipiteitä ja kokemuksia, joiden pohjalta pystyn valitsemaan parhaat mit-  
tarit yritystä ja mittareiden käyttäjiä ajatellen.

Epäselvyyksissä voi ottaa minuun yhteyttä esimerkiksi sähköpostilla. Toivon, että  
saatte vastattua kysymyksiini parhaalla mahdollisella tavalla.

Vastaukset voi lähettää sähköpostiosoitteeseeni: [ann-sofia.blomback@ejh.fi](mailto:ann-sofia.blomback@ejh.fi)

Kiitos!

Terveisin,

Ann-Sofia Blomback

**Asiakkassuhde ja asiakaspääoma**

Onko asiakkaita jaettu ryhmiksi tuottojen (segmentoitu) tai tarpeiden (salkutettu) perusteella?

Kuinka yrityksessä on tähän asti kerätty tietoja asiakkaiden kehityksestä?

Onko sinulla kokemuksia asiakaskohtaisista mittareista?

Mitä kehitettävää on asiakassuhteen seuraamisessa? Miksi?

Mitä on mielestäsi asiakaspääoma?

Onko yrityksessä seurattu asiakaspääomaa? Miten?

Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakassuhteen ja asiakaspääoman kehityksen seuraamisessa?

Onko yrityksessä seurattu uusien asiakkaiden ja poistuvien asiakkaiden suhdetta, eli onko uusia asiakkaita enemmän kuin lopettaneita ostajia?

Onko asiakastietoihin panostettu? Löytyykö Novasta tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, onko sitä hyödynnetty?

Miten olet seurannut asiakkaita? Seuraatko käyntien määrää, ostojen lukumäärää vai jollain muulla keinolla?

**Raportointi**

Kuinka usein raportointi tehdään esim. neljännesvuosittain, kuukausittain?

Onko raportit helposti ymmärrettäviä?

Selviääkö raportoinnista syyt, entä selviääkö raportoinnista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus?

Kuinka asiakkaiden kehitystä on tiedotettu/raportoitu?

Mitä kehitettävää siinä olisi?

## Vastaukset

### Toimitusjohtaja

#### Asiakkassuhde ja asiakaspääoma

Onko asiakkaita jaettu ryhmiksi tuottojen (segmentoitu) tai tarpeiden (salkutettu) perusteella?

Asiakkaita varten on asiakasryhmiä, ketjuja ja vientimaita. Tällä hetkellä kehitystä seurataan alle kymmenessä asiakasryhmässä. Seurataan liikevaihtoa ja katetta.

Kuinka yrityksessä on tähän asti kerätty tietoja asiakkaiden kehityksestä?

Tietojärjestelmästä saadaan asiakasryhmäkohtaisia (historia)raportteja. Sekä ABC-analyysi että tilastointisovellus on käytössä. Tiedon systemaattinen keräys ja raportointi on erittäin puutteellista.

Onko sinulla kokemuksia asiakaskohtaisista mittareista?

Yllämainittuja mittareita lukuun ottamatta, ei juurikaan.

Mitä kehitettävää on asiakassuhteen seuraamisessa? Miksi?

Asiakaskohtaisia myyntitavoitteita tulisi kirkastaa. Mielestäni on mietittävä, min-kälaisia panostuksia asiakkuuksiin kohdistetaan. Ovatko panostukset tehokkaita ja miten ne vaikuttavat asiakkuuden kehittymiseen. Onko asiakas kannattava satsausten jälkeen? Mikä on sopiva tarkastelujakso? Varmasti vuosi on lyhyt aika.

Tarvitaan tietoa, miten eri tavalla asiakkuudet kehittyvät maantieteellisesti ja löytyykö kilpailutilanteesta selitystä kehityksen suuntaan. Tietoa tarvitaan myös eri tuoteryhmien menekistä eri alueilla.

Mitä on mielestäsi asiakaspääoma?

Luullakseni sillä tarkoitetaan asiakkaan tuomaa tuottoa/arvoa yritykselle nyt ja lähivuosina.



Onko yrityksessä seurattu asiakaspääomaa? Miten?

Ei ole seurattu. Voidaan ajatella, että myyntibudjetin ja toteutuneen myynnin seuranta olisi alkeellinen tapa.

Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakassuhteen ja asiakaspääoman kehityksen seuraamisessa?

Teemmekö niitä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat asiakassuhteen positiiviseen kehittymiseen. Montako käyntiä per asiakas toteutuu? Onko palvelu ja tuotteet markkinoille oikeat ja osaammeko ennakoita tulevaa? Kehitymmekö riittävän nopeasti?

Onko yrityksessä seurattu uusien asiakkaiden ja poistuvien asiakkaiden suhdetta, eli onko uusia asiakkaita enemmän kuin lopettaneita ostajia?

Ei ole kerättyä tietoa tästäkään.

Onko asiakastietoihin panostettu? Löytyykö Novasta tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, onko sitä hyödynnetty?

Novaa voidaan hyödyntää vielä paremmin. Asiakaskäynnit pitäisi raportoida paremmin, jotta tieto asiakkuuksien tilasta olisi läpinäkyvästi esillä. Käyntejä jää myös raportoimatta kokonaan. Nyt tieto ja kokemus on ”piilossa”

Novasta löytyy kyllä historiatietoa, mutta tulevan ennakointi, tuleva myyntipotentiaali on analysoimatta.

Miten olet seurannut asiakkaita? Seuraatko käyntien määrää, ostojen lukumäärää vai jollain muulla keinolla?

Suurimpien asiakkaiden asiakaskannattavuutta, käyntien määrää, kertaoston koosta, vaihtoa ja katekertymää. Tietoa pitää kerätä sieltä täältä ja se on monivaiheista.

**Raportointi**

Kuinka usein raportointi tehdään esim. neljännesvuosittain, kuukausittain?

Raportointi tulisi tehdä alussa neljästi vuodessa.

Onko raportit helposti ymmärrettäviä?

Se on tavoite, kun raportti suunnitellaan. Nythän meillä ei ole mitään toistuvaa, samansisältöistä raporttia olemassa!

Selviääkö raportoinnista syyt, entä selviääkö raportoinnista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus?

Niihin raportin tulisi antaa vastauksia.

Kuinka asiakkaiden kehitystä on tiedotettu/raportoitu?

Hajanaisesti ja satunnaisesti.

Mitä kehitettävää siinä olisi?

Korjata yllä luetellut puutteet.

## **Myyntipäälikkö**

### **Asiakkassuhde ja asiakaspääoma**

Onko asiakkaita jaettu ryhmiksi tuottojen (segmentoitu) tai tarpeiden (salkutettu) perusteella?

**Ei ole. Saatavissa kyllä varmaankin on.**

Kuinka yrityksessä on tähän asti kerätty tietoja asiakkaiden kehityksestä?

**Olen seurannut myynnin lukuja johdon raportoinnin kautta.**

Onko sinulla kokemuksia asiakaskohtaisista mittareista?

**Eipä juuri.**

Mitä kehitettävää on asiakassuhteen seuraamisessa? Miksi?

**Mihin suuntaan ollaan menossa. Katsotaan kehittykö, kasvaako vai loppuuko asiakassuhde.**

Mitä on mielestäsi asiakaspääoma?

**Riittävä määrä asiakkaita, jotka tuottavat yritykselle pääomaa.**

Onko yrityksessä seurattu asiakaspääomaa? Miten?

**Ei ole seurattu.**

Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakassuhteen ja asiakaspääoman kehityksen seuraamisessa?

**Mihin suuntaan kehitys tapahtuu ja pysymmekö perässä malliston ja asiakaskohtaamisten suhteen. Olemmeko tarpeeksi yhteydessä asiakkaaseen?**

Onko yrityksessä seurattu uusien asiakkaiden ja poistuvien asiakkaiden suhdetta, eli onko uusia asiakkaita enemmän kuin lopettaneita ostajia?

**Ei ole. Loppuneet asiakassuhteet kuulee kentältä, kun ei ole jatkajaa yritykselle tai ajaututaan konkurssiin. Uusia asiakkaita haetaan jatkuvasti, esimerkiksi ketjut Suomesta ja Ruotsista.**

Onko asiakastietoihin panostettu? Löytyykö Novasta tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, onko sitä hyödynnetty?

Myynissä jossain määrin. Myyntiluvut löytyy tuoteryhmittäin sekä aikajanalla vertailtuna.

Miten olet seurannut asiakkaita? Seuraatko käyntien määrää, ostojen lukumäärää vai jollain muulla keinolla?

Tapahtumien seurannasta saan hyviä raportteja käyntien määrästä sekä mitä asiakaskäynnillä on saatu aikaan. Myynnit vertailtuna tuoteryhmittäin ABC-analyysien kautta.

### **Raportointi**

Kuinka usein raportointi tehdään esim. neljännesvuosittain, kuukausittain?

Satunnaisesti ja miten aikaa on.

Onko raportit helposti ymmärrettäviä?

Ainakin minulle.

Selviääkö raportoinnista syyt, entä selviääkö raportoinnista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus?

Jossain määrin, mutta yleensä vaikutukset ovat itsellä jo tiedossa. Luvuista sitten vahvistuvat.

Kuinka asiakkaiden kehitystä on tiedotettu/raportoitu?

Myyntipalavereissa sekä hallituksen kokouksissa seurataan myyntiä tuoteryhmittäin ja asiakaskohtaisia myyntejä verrataan edellisvuoteen prosentuaalisesti.

Mitä kehitettävää siinä olisi?

Raportointia pitäisi olla useimmin, jotta osattaisiin ottaa joko ”härkää sarvista” myynnin parantamiseksi tai antaa kiitosta asiakkaalle myynnin kehityksestä.

## Tuotepäälikkö

### Asiakkassuhde ja asiakaspääoma

Onko asiakkaita jaettu ryhmiksi tuottojen (segmentoitu) tai tarpeiden (salkutettu) perusteella?

Ei ole, mutta järjestelmästä voidaan asiakkaat poimia mm. näiden tietojen pohjalta.

Kuinka yrityksessä on tähän asti kerätty tietoja asiakkaiden kehityksestä?

Ei tietääkseni ole, tai sitten en ole asiasta perillä laisinkaan.

Onko sinulla kokemuksia asiakaskohtaisista mittareista?

Ei ole, olen perustanut omat tietoni vuosien kokemuksen perusteella.

Mitä kehitettävää on asiakassuhteen seuraamisessa? Miksi?

Jälkimarkkinointi on lasten kengissä. Tehdään mainontaa ja lähetetään erilaisia kuvastoja, malleja yms. mutta emme tiedä kuka niitä lukee vai lukeeko kukaan.

Mitä on mielestäsi asiakaspääoma?

Se että meillä on ”riittävän” laaja asiakaskunta joidenka tarpeet ovat tiedossamme.

Onko yrityksessä seurattu asiakaspääomaa? Miten?

Tuskin tai en tiedä.

Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakassuhteen ja asiakaspääoman kehityksen seuraamisessa?

Ilman historiaa ei voi suunnitella tulevaisuutta. Tällä luultavasti saadaan riittävä tieto asiakkaiden tarpeista ja tämä avulla jäisi ”turhat” ponnistelu pois.

Onko yrityksessä seurattu uusien asiakkaiden ja poistuvien asiakkaiden suhdetta, eli onko uusia asiakkaita enemmän kuin lopettaneita ostajia?

Ei tietääkseni. Taitaa tämä olla ikuinen ongelma. Ketään ei voi lopullisesti pitää ja jos uusia asiakkaita halutaan työkaluja lisäämättä, niin väistämättä vanhoihin totuttuihin asiakkaisiin jää yhteydenpito vähemmälle ja kas kummaa ostot pienenevät, kun kilpailija on löytänyt uuden asiakkaan.

Onko asiakastietoihin panostettu? Löytyykö Novasta tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, onko sitä hyödynnetty?

Kyllä sieltä saadaan raportteja mm. näistä vaan ei ole tullut rutiiniksi, eikä aika anna niiden seuraamiseen mahdollisuutta.

Miten olet seurannut asiakkaita? Seuraatko käyntien määrää, ostojen lukumäärää vai jollain muulla keinolla?

- 28 vuotta mutu tuntumalla.

- Mitä usemmin ja säännöllisemmin olet yhteydessä sitä varmemmin onnistut.

- Seurata pitää historiaa, ja novasta saa siihen tarvittavaa tietoa.

- Käyntien määrä tulee olla sopiva kutakin asiakasta kohden. esim. isot asiakkaat vaativat vähempi käyntejä kuin ns. pienet.

### **Raportointi**

Kuinka usein raportointi tehdään esim. neljännesvuosittain, kuukausittain?

¼ vuosittain

Onko raportit helposti ymmärrettäviä?

Helppo ymmärtää.

Selviääkö raportoinnista syyt, entä selviääkö raportoinnista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus?

Syy tähän ei selviä, vaan se mietitään erikseen. Eri syitä, esim. toimitusvarmuus, hinnat, laatu, kilpailijoiden käyttäytyminen yms.

Kuinka asiakkaiden kehitystä on tiedotettu/raportoitu?

Samanaikaisesti muun raportoinnin yhteydessä vaan ei erikseen.

Mitä kehitettävää siinä olisi?

Jos tarvikemyynnistä puhumme niin, raportoinnit ovat hyviä, mutta niiden pitää olla yksinkertaisia. Liika raportointi aiheuttaa turhautumista. Kaupankäynti on taidetta, jota ei opita vaan siihen kasvetaan ja vaisto kehittyy vuosien myötä.

## **Ketju- ja vientipäälikkö**

### **Asiakkassuhde ja asiakaspääoma**

Onko asiakkaita jaettu ryhmiksi tuottojen (segmentoitu) tai tarpeiden (salkutettu) perusteella?

Ei ole.

Kuinka yrityksessä on tähän asti kerätty tietoja asiakkaiden kehityksestä?

ABC analyysien ym. raporttien muodossa.

Onko sinulla kokemuksia asiakaskohtaisista mittareista?

Vähän kun on asetettu vuositavoitteita isoille (vienti) asiakkaille.

Mitä kehitettävää on asiakassuhteen seuraamisessa? Miksi?

Yhdessä asiakkaan kanssa voisi laatia vuosittaisen myyntitavoitteen joka sisältäisi toimenpiteitä ja kampanjoita. Pitkäkestoisen asiakassuhteen luominen toisi pitkäjänteisyyttä ja asiakasuskollisuutta jälleenmyyjän ja tavarantoimittajan välille.

Mitä on mielestäsi asiakaspääoma?

Asiakkaiden tai asiakassuhteiden arvo yritykselle.

Onko yrityksessä seurattu asiakaspääomaa? Miten?

En tiedä mutta luulen, että asian on tiedostettu numerojen valossa.

Mikä on tärkeintä mielestäsi asiakassuhteen ja asiakaspääoman kehityksen seuraamisessa?

Tuleeko myyntiä odotettu määrä, ovatko tuotteet oikeassa jakelukanavassa, pystytäänkö yhdessä kehittymään.



Onko yrityksessä seurattu uusien asiakkaiden ja poistuvien asiakkaiden suhdetta, eli onko uusia asiakkaita enemmän kuin lopettaneita ostajia?

En tiedä.

Onko asiakastietoihin panostettu? Löytyykö Novasta tietoa esimerkiksi asiakkaan ostokäyttäytymisestä, onko sitä hyödynnetty?

En tiedä.

Miten olet seurannut asiakkaita? Seuraatko käyntien määrää, ostojen lukumäärää vai jollain muulla keinolla?

Asiakkaan ostoja meiltä ja Maskun osalta myös muiden valmistajien myynnin kehitystä.

### **Raportointi**

Kuinka usein raportointi tehdään esim. neljännesvuosittain, kuukausittain?

3 kk välein ja osittain myös 1 kk välein sekä tarvittaessa muulloinkin.

Onko raportit helposti ymmärrettäviä?

On, paitsi rinnakkainen vertailu edelliseen vuoteen olisi hyvä.

Selviääkö raportoinnista syyt, entä selviääkö raportoinnista sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus?

Ei kai.

Kuinka asiakkaiden kehitystä on tiedotettu/raportoitu?

Myyntipalavereissa ja 2 krt / v tilinpäätöstiedot.

Mitä kehitettävää siinä olisi?

-