



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakaslähtöisen johtamisen työkalut ja asiakaskannattavuus rakennuskone- vuokrausalan yrityksessä

---

Ojala, Johanna

2013 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Asiakaslähtöisen johtamisen työkalut ja asiakas- kannattavuus rakennuskonevuokrausalan yrityksessä

Johanna Ojala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2013

Johanna Ojala

Asiakaslähtöisen johtamisen työkalut ja asiakaskannattavuus rakennuskonevuokrausalan yrityksessä

Vuosi 2013 Sivumäärä 74

---

Tutkimuksen aiheena oli tutkia kohdeyrityksen asiakaskannattavuutta, koska case-yritys on kamppailut kannattavuuden kanssa viimeisinä vuosina kiristyvässä kilpailutilanteessa. Yrityksellä on laaja ja uskollinen asiakaskunta, jota haluttiin analysoida kannattavuuden näkökulmasta.

Tutkimus suoritettiin konstruktivisena case-tutkimuksena, jonka tarkoitus oli analysoida ja kehittää yrityksen toimintaa asiakaskannattavuuden osalta. Tutkimuksen tavoite oli laskea asiakaskannattavuus ja luoda yritykselle kannattavuuslaskentamalli, jota voitaisiin hyödyntää myös muissa samankaltaisissa yrityksissä. Case-yrityksen asiakaskannattavuus selvitettiin yksinkertaisen asiakastuloslaskelman avulla. Kustannuslaskenta suoritettiin noudattaen toimintolaskennan keskeisiä periaatteita. Tutkimus suoritettiin tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tutkimuksessa tehtiin toimintoanalyysi, kustannusajurien määrittäminen ja kustannusten kohdistaminen asiakasryhmille. Henkilöstökustannukset kohdistettiin toimintoille työaikakyselyn avulla. Tutkimusosan lähdeaineistona käytettiin ajankäyttöön liittyvää kyselyä, haastatteluja, epävirallisia keskusteluja, case-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatavaa tietoa sekä vuoden 2012 raportoitua tuloslaskelmaa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi asiakasryhmäkohtainen tuloslaskelma. Asiakkaiden suuren määrän takia asiakkaat ryhmiteltiin rakennusalan eri toimialojen mukaan. Suuresta asiakasmäärästä sekä tuote- ja palveluvalikoimasta johtuen analyysi ja laskelma tuotettiin karkealla tasolla. Tutkimuksen tuloksena syntyi asiakastuloslaskelma, jonka mukaan kaikki yrityksen asiakkaat olivat kannattavia. Asiakasryhmien kannattavuuksien välillä havaittiin useita eroavaisuuksia, mistä voitiin päätellä asiakasyrityksen toimialalla olevan merkitystä kohdeyrityksen asiakaskannattavuuteen. Case-yrityksen asiakasryhmien kannattavuuteen vaikutti eniten myyntutuotteiden kustannukset sekä toimintokustannukset, joihin kuuluvat mm. asiakastietojen hallinta, koneiden huolto ja korjaus sekä laskutus.

Tutkimuksen perusteella todettiin kohdeyrityksen hinnoittelun vaativan myyntituotteiden osalta uudelleen tarkastelua ja arviointia. Jatkossa case-yrityksen tulisi kiinnittää huomiota todellisiin hankintakustannuksiin ja niiden systemaattiseen tallennukseen toiminnanohjausjärjestelmään. Hankintakustannustietojen saatavuuden avulla hinnoittelu ja sen seuranta voidaan toteuttaa tehokkaammin riittävän katetuoton saavuttamiseksi.

Jatkotutkimuskohteita tälle tutkimukselle esitettiin rakennuskonevuokrausalan tuotekustannukset ja niiden laskemiseen parhaiten soveltuvin menetelmä. Luonnollinen tutkimuskohde tämän tutkimuksen jälkeen voisi olla asiakaskannattavuuden analyysi toisessa samankaltaisessa yrityksessä, jossa voitaisiin testata toimialaan perustuvaa asiakassegmentoinnin soveltuvuutta ja vaikutusta kannattavuuteen.

Asiasanat: asiakaslähtöisyys, asiakaskannattavuus, asiakaskannattavuusanalyysi, toimintokustannuslaskenta, rakennuskonevuokraus.

Johanna Ojala

Customer-oriented management tools and customer profitability in an equipment rental company

Year	2013	Pages	74
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to examine customer profitability in a small equipment rental company. The company has a large and loyal customer base but in the past years the case company has struggled with its profitability as competition has increased.

The research approach was constructive case research. The purpose was to analyze and develop the company's customer profitability. The main objective of the research was to calculate customer profitability and to create a calculation model for case company's use but also a model that other equipment rental companies could utilize.

The research was carried out in close cooperation with the company's personnel. Costing was carried out in accordance with the key principles of activity-based costing. The research included activity analysis, determination of cost drivers and customers groups and also customer profitability analysis. The empirical data was collected from interviews, observation, informal discussions, company's ERP system and reported income statement of year 2012. In order to find out working hours spent on service activities survey of time use was carried out among the personnel. Personnel costs were targeted to activities based on this time use survey.

The outcome of this research were income statements of the defined customer groups. According to the results all customer groups were profitable. However, profitability was found to be different in all customer groups. This discovery indicates that the customer profitability depends on customer's business field. In all customer group's the most significant costs were due to cost of product sales, as well as service activity costs such as customer register management, equipment maintenance, repair and invoicing.

The results show that the case company's pricing requires review and re-evaluation especially in sales products. In order to achieve adequate profit margin acquisition cost data should be monitored and its availability for pricing purposes ensured e.g. systematically entering purchase prices in to the company's ERP system.

Suggested topics for further research include examination the most appropriate and reliable method for calculating product cost of construction machinery. The other topic of research could be customer profitability analysis in another similar company where purpose is to test business field based customer segmentation suitability and impact on profitability.

Keywords: customer orientation, customer profitability, customer profitability analysis, activity based costing, equipment rental for construction industry

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	8
1.2	Raportin rakenne.....	8
2	Strateginen johtamisen asiakasnäkökulma ja sisäiset tehokkuuden analyysi- menetelmät kannattavuuden parantajana.....	10
2.1	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	12
2.1.1	Asiakashallinta, asiakasjohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen.....	14
2.1.2	Asiakaspääoma.....	15
2.2	Toimintokustannuslaskenta.....	15
2.2.1	Toimintolaskennan hyödyt.....	17
2.2.2	Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet.....	19
2.2.3	Toimintolaskentamallin rakentaminen pienyrityksessä.....	24
2.3	Kannattavuus ja asiakaskannattavuusanalyysit.....	25
2.3.1	Asiakaskannattavuuden analyysimenetelmien valinta.....	30
2.3.2	Asiakaskannattavuuden laskeminen ja tietolähteet.....	36
2.3.3	Asiakaskannattavuuden parantaminen.....	38
3	Toiminnallinen viitekehys.....	41
4	Tutkimus.....	44
4.1	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät.....	44
4.2	Asiakaskannattavuusanalyysin toteuttaminen.....	46
4.2.1	Toimintokustannusten laskenta ja toimintojen määrittäminen.....	49
4.2.2	Asiakaskannattavuusanalyysimallin rakentaminen.....	53
4.2.3	Asiakaskannattavuuden laskeminen.....	54
4.3	Tutkimuksen tulokset.....	55
4.3.1	Tuottojen jakautuminen asiakasryhmittäin.....	55
4.3.2	Eri kustannuslajien jakautuminen asiakasryhmittäin.....	56
4.3.3	Case-yrityksen asiakasryhmäkohtainen kannattavuuslaskelma.....	58
4.3.4	Asiakasryhmien tuottojen ja kustannusten suhde.....	59
4.3.5	Stobachoffin käyrä case-yrityksessä.....	60
5	Johtopäätökset.....	61
5.1	Jatkotutkimuskohteet.....	63
5.2	Oma arviointi.....	63
	Kuviot.....	69
	Taulukot.....	70
	Liite 1. Toiminnot.....	71
	Liite 2. Resurssi- ja toimintoajurit.....	72
	Liite 3. Ajankäyttökysely.....	73
	Liite 4. Asiakaskohtaiset toimintokustannukset asiakasryhmittäin.....	74

## 1 Johdanto

VTT:n tekemä Suomen rakennuskonealan kehittämisohjelma (2010) määrittelee rakennuskonealalla toimivat yritykset rakennuskoneiden valmistajiin, maahantuojaan, myyjiin sekä rakennuskonevuokraamoihin ja erilaisten palvelujen tuottajiin. Sama kehittämisohjelma määrittelee rakennuskoneet koneiksi, laitteiksi ja kalustoksi, joita käytetään työmaavaiheen aikana uudis- ja korjausrakentamisessa, kunnossapidossa sekä työmaatoimintojen palveluissa. Rakentaminen määritellään talonrakentamiseksi ja infrarakentamiseksi sekä kiinteistöjen ja rakennetun ympäristön korjausrakentamiseksi sekä ylläpidoksi. (VTT Suomen rakennuskonealan kehittämisohjelma 2010.)

Rakennusalan ammattilainen käyttää toiminnassaan joko omia koneita tai vuokraa ne. Tällä koneiden vuokrausteella on eroja ammattirakentajien kesken, mutta myös maantieteellisesti. Pääkaupunkiseudulla käytetään enemmän vuokratilustoa kuin maakunnissa. Suomessa on useita kymmeniä paikallisia pieniä ja keskisuuria konevuokraamoja. Suuria valtakunnallisia rakennuskonevuokraamoja ovat Ramirent ja Cramo Oyj. Niillä on useita toimipaikkoja ympäri Suomea ja ne ovat keskeisiä toimijoita myös Euroopassa ja Skandinaviassa. (Koski 2010.)

Euroopan konevuokrausliitto (ERA) arvioi Euroopan konevuokrausmarkkinoiden kasvavan hieman vuonna 2013. Rakentamisen ennustetaan kuitenkin vähenevän Suomessa 2,3 % vuonna 2013. (Ramirent 2013.) Ennusteiden mukainen tilanne ei ole rakennuskonealalle katastrofaalinen, mutta se ei kuitenkaan lupaa helpotusta nykyiselle markkina- ja kilpailutilanteelle. Asuntorakentamisen odotetaan jäävän tänä vuonna alle pitkän aikavälin keskiarvon, mutta toimittorakentamisen arvioidaan pysyvän suhteellisen vakaana (Ramirent 2013).

Yleisesti yhteiskunnassa, työelämässä ja taloudessa tapahtumat heijastuvat myös rakennus- alalle. Työelämän vaatimukset työtehtävien keventämiseksi vaativat rakennuskonealalta koneiden jatkuvaa kehittämispanosta. Rakennusalalla on paineita turvallisuuden, tehokkuuden ja laadun parantamiseksi. 1990-luvulta alkaen koneiden määrä on lisääntynyt rakennustyömailla merkittävästi ja rakentamisen koneellistumisen arvioidaan lisääntyvän myös tulevaisuudessa. (Koski 2010.)

Rakennuskoneiden vuokraustoiminta vaatii yritykseltä investointeja kalustoon. Haasteita yrityksen kassavirtaan tuo rakennusalan toiminnan kausiluonteisuus ja suhteellisuuden suuret asiakasriskit. Palveluyritysten kannattavuus ja itse palvelutuotteen arvo perustuvat usein asiakassuhteen luomiseen ja ylläpitämiseen ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Haastetta rakennusalan palveluyrityksen kannattavuudelle luo jo aikaisemmin mainittujen suhdanneherkkyyden ja kausiluonteisuuden lisäksi, myös alan kova hintakilpailu puhumattakaan rakennusala riivaamasta rikollisuudesta.

VTT (Koski 2010) on luonut kehittämisohjelman rakennuskone alalle. Sen pohjalta selvitettiin rakennuskonealan kehittämisalueita ja -kohteita. Koski (2010) on määrittänyt rakennuskone alan keskeisiksi kehityskohteiksi vuonna 2010 liiketoiminnan lisäämisen ja toimintaprosessien tehostamisen. VTT:n tuolloin tekemä tutkimus ennusti rakennuskoneosaamisen yrityksissä vähenevän ja sitä kautta koneiden valinnan, huolto-, asennus- ja koulutuspalvelujen tarpeen lisääntyvän. Korjausrakentamisen roolin uskottiin myös kasvavan ja rakennuskoneiden automaatio ja robotiikka yleistyvän. (Koski 2010.) Osaamisen vähentyminen ja korjausrakentamisen kasvu ovat jo selvästi nähtävissä case-yrityksen asiakkaiden tarpeissa.

Tutkimuksen kohde Ojamart Oy on pieni perheyriutus, joka vuokraa ja myy rakennustarvikkeita niin ammattirakentajille kuin yksityisille rakentajillekin. Yritys on aloittanut rakennuskonevuokraustoiminnan jo vuonna 1996. Henkilöstöä yrityksessä on kaikkiaan 4, toimitusjohtaja mukaan lukien. Vuoden 2011 liikevaihto oli noin 380 000 euroa. Yrityksen liikevaihto laski vuoden 2008 jälkeen merkittävästi ja siitä lähtien yrityksen johto on kamppailut toiminnan kannattavuuden nostamiseksi toivotulle tasolle.

Case-yrityksellä on ollut viime vuosina ongelmia ylläpitää kannattavaa liiketoimintaa. Nyt kalustoon ja muihin muuttuviin kuluihin kohdistettujen parannusten ja tehostustoimenpiteiden jälkeen yritys haluaa tutkia myös muita mahdollisuuksia toiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Asiakasnäkökulman mukaanotto toiminnan tehostamiseksi voi olla avain yrityksen menestykseen.

Asiakkaiden taloudellisen analyysin merkitys taloushallinnon tehtävissä on noussut. Aikaisemmin johtamisessa vallinnut tuotevaltainen ajattelu mukaan yrityksen liikevaihto ja tulot syntyvät tuotteesta. Nyt kuitenkin on ymmärretty, että rahat tulevat asiakkailta ja tuottojen saamiseksi asiakkaisiin on alettu panostaa ja investoida. Näin kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa, yritysjohto on yhä kiinnostuneempi myös asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta. Taloushallinto onkin siirtynyt yhä enemmän sen perustehtävistään tukemaan asiakasjohtamista. (Hellmanin & Värilä 2009, 68-69.)

Työelämän muutosten ja johtamisen asiakaskeskeisyyden lisääntymisen seurauksena myös taloushallinnon osaajien tehtävät ovat muuttuneet viime vuosina pelkästä tulokseen ja taseen tuottamisesta (ulkoinen laskenta) muiden talouden sisäisten mittareiden avulla tuotettavaan tietoon. Tämä sisäisen laskennan avulla tuotetaan yksityiskohtaisempaan tietoa yrityksen tuotteista, palveluista ja asiakkaista yrityksen omaan käyttöön (yksi johtamisen mittari /työkalu). Ulkoisen laskennan lisäksi haluaisinkin laajentaa omaa taloushallinnon osaamistani myös tälle sisäisen laskennan puolelle.

Asiakkaiden taloudellisen analyysin merkitys taloushallinnon tehtävissä on kasvanut. Aikaisemmin johtamisessa vallinnut tuotevaltainen ajattelu mukaan yrityksen liikevaihto ja tulot syntyvät tuotteesta. Nyt kuitenkin on ymmärretty, että rahat tulevat asiakkailta ja tuottojen saamiseksi asiakkaisiin on alettu panostaa ja investoida. Näin kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa, yritysjohto on yhä kiinnostuneempi myös asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta. Taloushallinto onkin siirtynyt yhä enemmän sen perustehtävistään tukemaan asiakasjohtamista. (Hellmanin & Värilä 2009, 68-69.)

Suuryrityksissä sisäistä laskentaa hyödynnetään jo laajasti, mutta pienten yritysten kohdalla sisäisen laskennan katsotaan vievän liian paljon resursseja. Pienissä yrityksissä johdolla on suurimpi merkitys laskentatoimen osaamiseen ja sen hyväksikäyttöön. Omistajajohtajien halukkuus ja tietämys laskentatoimen hyödyntämisestä ovat merkittävässä osassa pienyrityksissä. Pienyrityksissä omistajajohtajat päättävät pitkälle siitä minkälainen rooli laskentatoimella yrityksessä on. (Perren & Grant 2001.) Mielenkiintoista onkin nähdä kuinka sisäisen laskennan mallit soveltuvat case-yrityksen kaltaiseen mikroyritykseen.

### 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoitus on tutkia case-yrityksen asiakaskannattavuutta ja löytää asiakaskannattavuuden analysointiin menetelmä, jonka avulla voidaan parantaa asiakaskohtaista kannattavuutta ja sitä kautta koko yrityksen kannattavuutta. Tarkoitus on myös arvioida sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia ja käytettyjä menetelmiä soveltaa muissa rakennuskonevuokrausalan yrityksissä. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

Mistä asiakaskannattavuus muodostuu case-yrityksen kaltaisessa yrityksessä?

- a. Ketkä ja millaisia ovat case-yrityksen kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaat?
- b. Millainen asiakaskannattavuuden analysointimalli tai menetelmä soveltuu case-yrityksen kaltaiselle pienelle palveluyritykselle huomioon ottaen rakennuskonevuokrausosalalle tyypilliset piirteet?
- c. Minkälainen merkitys asiakaspalvelulla on asiakaskannattavuuteen case-yrityksen kaltaisessa pienessä palveluyrityksessä huomioon ottaen rakennuskonevuokrausosalalle tyypilliset piirteet?

### 1.2 Raportin rakenne

Mukailien strategisen johtamisen asiakasnäkökulmaa (Kamensky 2008) ja siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään

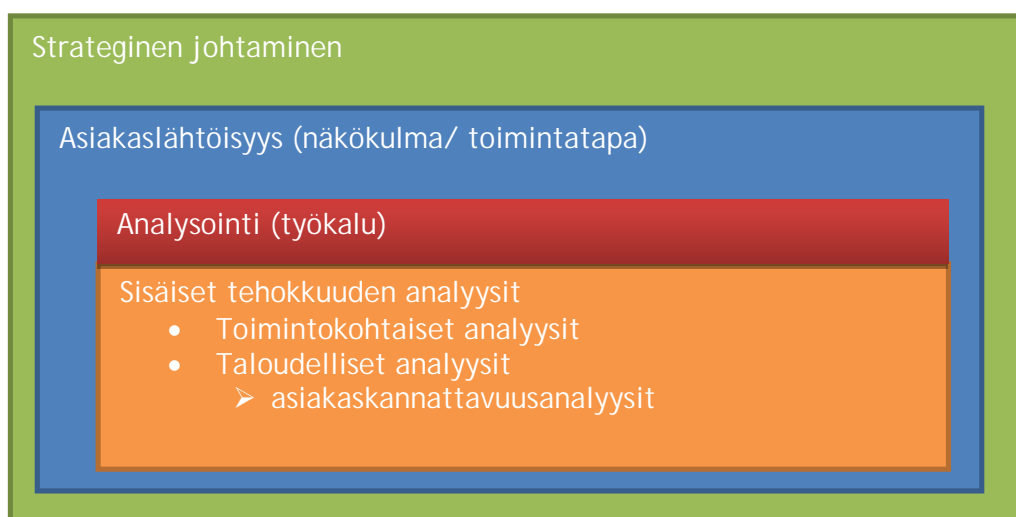
- asiakaslähtöisyyttä ja siihen liittyviä keskeisiä johtamisen käsitteitä sekä kannattavuuden näkökulmaa



- toimintokustannuslaskentaa sekä sen hyödyntämistä asiakaskannattavuuden analysoinnissa
- asiakaskannattavuutta ja sen analyysimenetelmiä.

Jotta yritys voisi olla asiakaslähtöinen, asiakaslähtöisyyttä tulee mitata ja kontrolloida. Asiakaslähtöisyyden kontrollointi nojaa pitkälti asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuuden seurantaan. (Partanen & Tuomela 2001.)

Opinnäytetyön teoria-osan ensimmäisessä pääluvussa käsitellään strategisen johtamisen asiakasnäkökulmaa: asiakaslähtöisyyttä ja siihen läheisesti liittyviä keskeisiä käsitteitä kuten asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, asiakashallintaa ja asiakasjohtamista sekä asiakaspääomaa.



Kuvio 1: Teoriaosion keskeisten käsitteiden yhteys mukailten Kamenskyä (2008)

Teoria-osan toinen luku linkittää asiakaskannattavuuden strategisen johtamisen asiakasnäkökulmaan ja sen hyödyntämiseen kannattavuuden tavoitteluun. Sisäisten tehokkuuden analyyseistä ensimmäisenä käsitellään toimintolaskentaa ja sen tuomia hyötyjä asiakaskannattavuuden analysoinnissa. Neljäs luku asiakaskannattavuus, avaa itse asiakaskannattavuuden käsitettä ja sen osa-alueita sekä kannattavuuden laskennassa tarvittavia työkaluja ja malleja. Case-yrityksen toiminnan luonteesta ja asiakassuhteista johtuen käsittelen asiakaskannattavuuden analyysimalleista vain asiakaskannattavuusanalyysia (CPA) ja elinkaarianalyysiä. Opinnäytetyön pääotsikoiden ja keskeisten käsitteiden välistä yhteyttä on avattu kuviossa 1.

## 2 Strateginen johtamisen asiakasnäkökulma ja sisäiset tehokkuuden analyysimenetelmät kannattavuuden parantajana

Itse strategia sanalla tarkoitetaan logiikkaa tai toiminta-ajatusta, jonka avulla yritys pyrkii saavuttamaan pitkän aikavälin tavoitteet ja kasvattamaan etumatkaa kilpailijoihin nähden (Ala-Mutka & Talvela 2004). Strategisen johtamisen asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan lähinnä asiakaslähtöisyyttä ja siihen liittyvien osa-alueiden kuten asiakkuuksien johtamisen ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin soveltamista osana yrityksen strategiatyötä ja valintoja.

Yrityksen strategian toteutumista seurataan ja ohjataan mittareiden avulla. Yrityksen kilpailukykyä ja sitä kautta myös strategian tehokkuutta voidaan lisätä parantamalla yrityksen asiakastuntemusta. (Ala-Mutka & Talvela 2004.) Tähän tarkoitukseen voidaan käyttää toiminto- ja asiakasanalyysijä sekä kustannus- ja kannattavuuslaskelmia.

Kamensky (2008, 122) on jakanut teoksessaan ”Strateginen johtaminen -menestyksen timantti” strategisen johtamisen analyysimenetelmät kolmeen pääryhmään: organisaation kokonais-tehokkuuden analyysieihin, toimintokohtaisiin analyysieihin ja taloudellisiin analyysieihin. (Kamensky 2008, 122.) Seuraavissa luvuissa tullaan keskittymään toimintokohtaisiin ja taloudellisiin analyysieihin. Niiden kautta etsitään keinoja case-yrityksen kilpailukykyyn ja kannattavuuden parantamiseen.

Yrityksen sisäiseen tehokkuuteen vaikuttaa suuri määrä erilaisia toimintoja. Toimintojen välisillä vuorovaikutussuhteilla on myös merkitystä. Tehokkuutta analysoidessa tulee tarkastella koko toimintoketjua yhtenä prosessina. Prosessijattelun mukaan toiminnot jaetaan ydin ja tukiprosesseihin. Sisäisen tehokkuuden analysointia voidaan lähestyä ydin- ja päätoimintojen kautta kahdesta näkökulmasta. Voidaan analysoida sitä, mitkä tekijät vaikuttavat tietyn toiminnon tai prosessin tehokkuuteen ja kuinka hyvin ne toimivat. Toinen näkökulma on mitata prosessin tai toiminnon tehokkuutta jollakin määritetyllä mittarilla. (Kamensky 2008, 191-192.)

Talous- ja rahavirrat ovat reaali prosessien peilikuva. Yrityksen johdon on hyvin tärkeää ymmärtää millaisia tulo-, kustannus ja pääomavirtoja yrityksen toiminta aiheuttaa ja mitkä ovat ne tekijät, joilla niihin voidaan haluttaessa vaikuttaa. Strategiatyöskentelyn taloudellisia analyysejä ovat asiakas- ja tuotekohtaiset analyysit.

Asiakaskannattavuus ja sen mittaaminen liittyvät olennaisesti asiakaslähtöisen organisaation kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakaslähtöisen organisaation toiminnassa keskipisteenä on asiakas. (Helman 2003, 73.) Asiakaslähtöisyys on yrityksen jatkuvaa parantamista, kehittämistä ja uudistumista asiakasohjautuvasti (Humala 2004, 30).

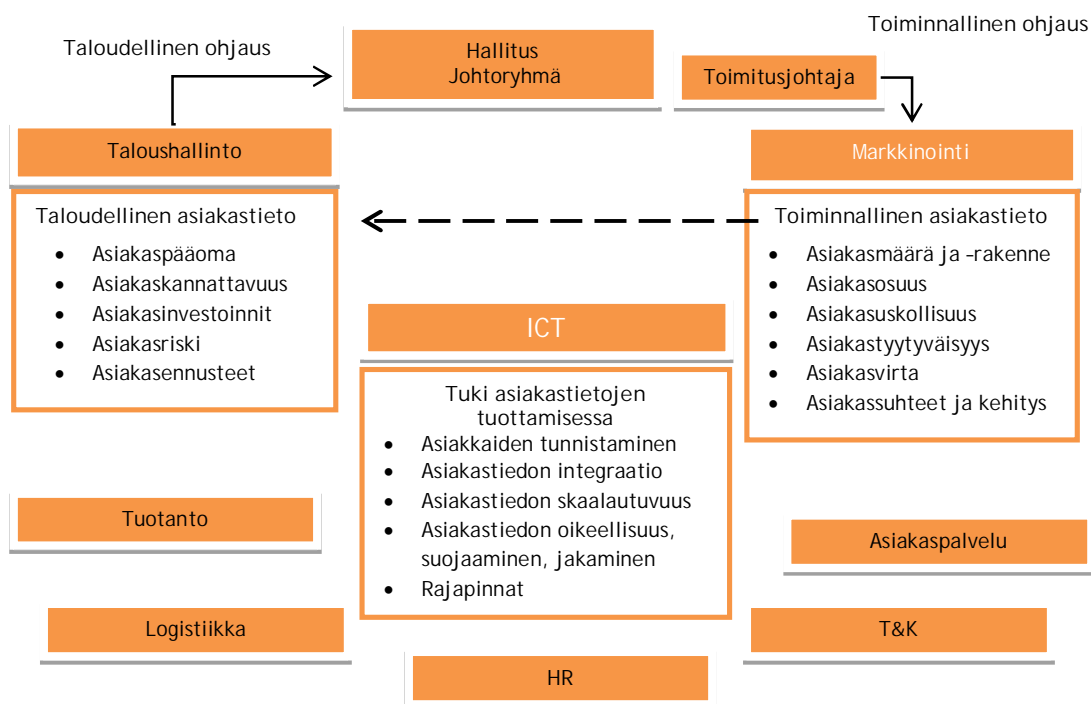
Toisin kuin tuotelähtöisessä lähestymistavassa asiakaslähtöisen yrityksen lähtökohtana on asiakkaan toiminnan ja tarpeiden ymmärtäminen. Asiakaslähtöinen yritys kiinnittää huomiota asiakassuhteeseen ja pyrkii kehittämään sitä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Yritys luo tällä tavalla lisäarvoa asiakkailleen. (Humala 2004, 30-31.) Tuotelähtöinen yritys tuottaa ydinosaamisensa mukaisesti sellaisia palveluja, joille on yrityksen käsityksen mukaan kysyntää markkinoilla. Yhteistä molemmille näkökulmille on kuitenkin niiden tarkoitus varmistaa yrityksen kannattava toiminta. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 384.) Olemalla asiakaslähtöinen yritys voi keskittää voimavaroja kannattaviin asiakkaisiin (Humala 2004, 31). Tämä yhteys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden yhteys asiakaskannattavuuteen

Asiakaslähtöisyyttä voidaan mitata sen strategisen vaikutusketjun kautta. Asiakaslähtöinen toiminta parantaa asiakastytyvyyttä, ja lisää siten uskollisten asiakkaiden määrää ja asiakassuhteiden kestoa. Uskollisten asiakkaiden määrällä ja asiakassuhteiden kestolla on suora vaikutus asiakaskannattavuuteen. (Järvenpää ym. 2010.)

Asiakkaisiin keskittyvään johtamistiedon lisääntyminen lisää asiakastiedon tuottamisen ja analysoinnin painetta luonnollisesti myös taloushallintoon. (Hellman 2009.) Taloushallinnon ammattilaiset voivat edistää asiakaslähtöisyyttä ja rakentaa asiakaslähtöistä toimintakulttuuria tarjoamalla analyyseja ja seurantaan helpottavia työkaluja. Järvenpää, Partanen ja Tuomela (2001) ovat määritelleet laskentatoimen rooliksi asiakaslähtöisyyden edistämisen, joka pitää sisällään asiakassuhteisiin liittyvän näkymättömän pääoman arvottamisen analyysit, asiakkaaseen liittyvän ei-taloudellisen suoritusmittaroinnin, asiakkaan elinkaarikustannuslaskennan ja asiakastavoitekustannuslaskennan. Järvenpään ym. (2001) mukaan toinen taloushallinnon tehtävä on asiakaskeskeisyyden kontrollointi. Tämä asiakaslähtöisyyttä edistämistä perinteisempi laskentatoimen vastuualue sisältää asiakaskannattavuusanalyysit, asiakkaan liiketoiminta-analyysit, taloudelliset suoritusmittarit ja asiakaslähtöisen strategian seurannan mittarit. Toiminnan kannattavuus ja asiakaslähtöisyyden peruslogiikan toteutumisen seuranta ja analysoiminen on asiakaskeskeisyyden kontrolloinnin perustavoite. (Järvenpää ym. 2001.) Tiedon saannin, menetelmien ja analyysien yhä kehittyessä ajantasaisemman ja luotettavan tiedon saanti korostuu. Helman (2009) esittääkin taloushallinnon kolmanneksi perustehtäväksi tiedon oikeellisuuden turvaamisen.



Kuvio 3: Taloudellinen ja toiminnallinen ohjaus ja asiakastieto (Hellman 2009)

Hellman jakaa asiakastiedon tuottamisen roolin kahteen osaan: taloudelliseen ja toiminnalliseen tiedon tuottamiseen ja ohjaukseen. Talouhallinto vastaa asiakkaisiin liittyvän taloudellisen ohjaustiedon tuottamisesta ja myynti ja markkinointi toiminnallisen tiedon tuottamisesta. Kuviossa 3 nämä taloudellisen ja toiminnallisen ohjauksen ja asiakastiedon jakautuminen tilanteessa, jossa asiakkaat ovat yrityksen strategiassa avainasemassa (Hellman 2009.)

## 2.1 Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin avulla yritys voi soveltaa ja toteuttaa asiakaslähtöisyyden periaatetta omaan toimintaansa. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Customer-Focused Business Model) on yrityksen toiminnan kokonaisvaltainen kuvaus ja toimintatapa, jonka liiketoimintalogiikka on johdettu markkinoista ja asiakkaista. Asiakaslähtöistä liiketoimintamallia soveltamalla organisaatio voi suunnata voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16, 22).

Kuusela ja Neilimo (2010) määrittelevät osuvasti kaupan alan asiakaslähtöisen toimintamallin keskeisiksi osa-alueiksi

1. asiakkaiden palvelutarpeen tuntemisen ja ymmärtämisen
2. asiakasstrategian, joka perustuu tietoon tuotteiden ja palvelun käytöstä ja asiakaspalvelukäyttäytymisestä.

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tunte-  
musta. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 21-22.) Tietotekniikalla ja tietojärjestelmillä mahdolliste-  
taan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen asiakaspalvelutilanteissa. Edisty-  
neet tietotekniset ratkaisut yksinkertaistavat ja nopeuttavat asiakaspalveluprosesseja sekä  
luovat lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian  
hyödyntäminen on yksi edellytys asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela  
2004.)

Toinen edellytys asiakaslähtöisyydelle on yrityksen strategioiden jäsentämistä kokonaisuudek-  
si, joka soveltuu parhaiten yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (Ala-Mutka ja Talvela 2004,  
21-22.) Asiakasstrategia on yritysstrategian markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma. Asiakas-  
strategian määrittäminen on pohja asiakaslähtöiselle liiketoiminnan suunnittelulle. Asiakas-  
strategia rakennetaan asiakassegmentoinnin avulla. Asiakasstrategian tavoite on konkretisoida  
yrityksen strategia sellaiseksi (toimintamalleiksi), että asiakassegmenteille voidaan asettaa  
kasvu- ja kannattavuustavoitteita. Eri asiakassegmenttien vaatimukset vaikuttavat myös yri-  
tyksen liiketoimintaprosesseihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Asiakassegmenttien mukaan määritellään yrityksen toimintamallit. Toimintamallit ovat toi-  
mintatapoja mm. siitä, miten segmenttikohtaisia asiakassuhteita suunnitellaan, miten asia-  
kassuhteet vastuutetaan, millaista osaamista tarvitaan, miten asetetaan tavoitteet ja seuranta,  
miten asiakas tunnustetaan, mitkä asiat ovat tärkeitä asiakkaalle ja omalle organisaatiolle.  
(Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Asiakaslähtöisten toimintatapojen edellytys on asiakashallinnan segmentointi. Asiakashallin-  
nan segmentoinnin tavoite on yhdistää yrityksen sisäinen ja ulkoinen näkökulma. Ulkoinen  
näkökulma tarkoittaa asiakkaiden erilaisia tarpeita ja muita asiakkaita erilaistavia tekijöitä.  
Sisäinen näkökulma käsittelee yrityksen toimintoja ja yrityksen saamia hyötyjä. Sisäinen nä-  
kökulma tarkoittaa esimerkiksi myyntivolyymia ja kannattavuutta. Aikaisemmin tärkeimpinä  
asiakaslähtöisyyttä ohjaavina mittareina on pidetty pelkästään (ulkoisia) asiakkaiden odotuk-  
sia ja asiakastyytyväisyyttä. Nyt on kuitenkin huomattu, etteivät tyytyväiset asiakkaat ole  
kuitenkaan aina kannattavia. Ala-Mutka & Talvelan (2004, 49) mukaan asiakaskannattavuutta  
ei pidä käyttää pelkästään segmentointiperusteena, vaan asiakaskannattavuuden avulla tulisi  
asettaa toiminnalle reunaehdot ja tavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2004.)

Segmentoinnin sisäisessä näkökulmassa tärkeintä on tunnistaa eri asiakassegmenttien strate-  
ginen merkitys yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Tämän merkityksen selvittämiseksi tulee  
analysoida asiakassegmenttien myyntivolyymi ja tulevaisuuden ostopotentiaali sekä asiakas-  
kannattavuus. Sisäisen näkökulman avulla tutkitaan asioita, jotka vaikuttavat asiakaskannat-  
tavuuteen ja niiden syy-seuraus-suhteisiin. Esimerkiksi yrityksen tuote- ja palvelutarjonta vai-

kuttaa oleellisesti asiakaskannattavuuteen. Erilaiset tuotteet kannattavat eri tavalla. Tämä voi johtua ulkoisista tekijöistä esim. kilpailutilanteesta tai tuotannollisista ja logistisista syistä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 51-52.)

### 2.1.1 Asiakashallinta, asiakasjohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen

Asiakashallinta (Customer Relationship Management) on liiketoimintastrategia asiakassuhteiden valintaan ja hallintaan. Se on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa ja alakäsite. Asiakashallinnalla pyritään parantamaan asiakkaiden hankintaa ja pysyvyyttä, asiakastyytyväisyyttä sekä - kannattavuutta. Hyvin lähellä asiakashallinnan käsitettä ovat yleisesti käytetyt termit asiakasjohtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16.) Usein asiakashallinta on nähty vain osana myynnin ja markkinoinnin toimintaa (Alhola ja Lauslahti 2005).

Asiakaslähtöisyyden perusajatus on asiakaskannan tavoitteellinen kehittäminen yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jotta asiakkaille ja asiakassuhteille asetettuihin tavoitteisiin päästään, yksi keino monien joukossa ovat yrityksen tuotteet ja palvelut. Asiakaskeskeinen johtaminen tarkoittaa asiakastiedon integroimista osaksi yrityksen johtamista, tuotokeskeisen johtamistiedon rinnalle. Hellman (2003, 73) kiteyttää asiakkaiden johtamisen hyödyt neljään kategoriaan

1. asiakkaiden arvo liiketoiminnalle
2. uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen
3. sisäinen ja ulkoinen tehokkuus
4. asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. (Hellman 2003.)

Asiakkaiden arvo koostuu mm. asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta, asiakassuhteiden rakenteesta, asiakaskannattavuudesta ja asiakasuskollisuudesta. Myös asiakastiedon tasolla ja asiakashallinnan tehokkuudella on merkitystä asiakkaiden arvon muodostumisessa. Kaikkein tärkein arvon määrittäjä on kaikkiin edellä mainittujen tekijöihin liittyvät tulevaisuuden näkymät ja odotukset. Asiakkaiden arvo määräytyy siis aina suhteessa tulevaisuuteen. (Hellman 2003, 78.)

Kilpailuetujen luomisessa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä puhuttaessa Hellman (2003, 81) viittaa lähinnä uusien teknologioiden luomiin mahdollisuuksiin. Uudet liiketoimintamahdollisuudet voivat liittyä uusien kanavien ja ansaintalogiikoiden käyttöönottoon, yhteistyöhön sekä verkostoitumiseen. Esimerkiksi tietotekniikan tehokas hyödyntäminen mahdollistaa kehittymisen tuotteiden asiakaskohtaisessa räätälöinnissä ja palvelutarjonnassa. Uusien teknologioiden hyödyntämättä jättäminen voi olla yritykselle hyvin kohtalokasta. (Hellman 2003.)

Asiakkaiden johtaminen parantaa Hellmanin (2003, 82) mukaan yrityksen sisäistä ja ulkoista tehokkuutta. Kustannustehokkuuden arvioinnin lisäksi parhaan hyödyn voi saavuttaa tarkastelemalla myös toiminnan nopeutta ja yrityksen henkilökunnan oppimiskykyä. (Hellman 2003.) Asiakkaat odottavat että heidät tunnetaan ja sitä, että he saavat antamilleen tiedoille vastinetta. Asiakkaiden johtamisen ansiosta yritys voi tunnistaa kehen asiakkaista kannattaa panostaa eri tilanteissa ja kehen ei. (Hellman 2003, 82-85.)

### 2.1.2 Asiakaspääoma

Asiakashallinnasta (toisin sanoen asiakkuuksien johtamisesta) on siirrytty 2000-luvulla asiakkuuspääoman johtamiseen. Storbackan (2005) mukaan merkittävin tekijä muutoksessa on asiakaskannattavuuden tarkasteleminen asiakkuuksien tasevaikutuksen kautta. Asiakaspääoma on aineetonta pääomaa, jonka arvo on vaikeasti määritettävissä. Ominaista asiakaspääomalle on myös sen hallitsemattomuus. Yritys voi vaikuttaa asiakaspääomaansa, mutta ei voi hallita tai määrätä sitä yksin haluamallaan tavalla. Tämän aineettoman pääoman kasvu siirtyy hyvin hitaasti varsinaiseen omaan pääomaan yrityksen kirjanpidossa. On muistettava etteivät tuotot ja arvo ole sama asia. Panostukset aineettomaan pääomaan kuten henkilöstöön tai asiakasuskollisuuden näkyvät tuloksen kautta omassa pääomassa ja lopulta yrityksen arvossa vasta hyvinkin pitkän ajan kuluttua. Asiakaskannan arvo määritetään laskemalla arvo asiakasuskollisuuden kasvulle, asiakasosaamiselle ja asiakaskannattavuudelle. (Hellman & Väriä 2009.)

Asiakaskannan arvo voidaan Storbackan mukaan laskea siten, että asiakkaan tulos (tuloslaskelman tulos ennen korkoja ja veroja) suhteutetaan taseessa olevaan asiakaspääomaan ja pääoman aiheuttamiin kustannuksiin. Asiakkuuksien taloudellinen lisäarvo (economic profit) voidaan laskea vähentämällä EBIT:stä asiakkuuksiin sijoitetun pääoman kustannukset. (Storbacka 2005.)

## 2.2 Toimintokustannuslaskenta

Kustannuslaskennan avulla selvitetään yrityksen kannattavuus ja taloudellisuus. Taloudellisuudella tarkoitetaan tuotannontekijöiden tehokasta hyödyntämistä ja sen käyttöön liittyviä kustannuksia. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2005).

Perinteisellä kustannuslaskennalla (kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskenta sekä suoritekohtainen laskenta) on ollut melkein mahdotonta tutkia asiakaskannattavuutta. Tämä on ollut seurausta siitä, etteivät kaikki asiakkaat ole samanlaisia. Asiakaskohtaisia kustannuksia laskettaessa tulisi ottaa huomioon kaikki asiakaskohtaiset toiminnot, jotka tapahtuvat ennen ja jälkeen varsinaista kauppaa. Käytännössä jotkut asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset. Saman tuotteen tai palvelun tuottamisen kokonaiskustannukset voivat olla näiden eril-

listoimintojen vuoksi hyvinkin erisuuruiset asiakasta kohde. (Alhola 2008.) Alholan (2008) mukaan pelkkä asiakaskohtainen myynnin seuranta ei riitä, vaan tarvitaan asiakaskohtaista toimintojen kannattavuusseurantaa.

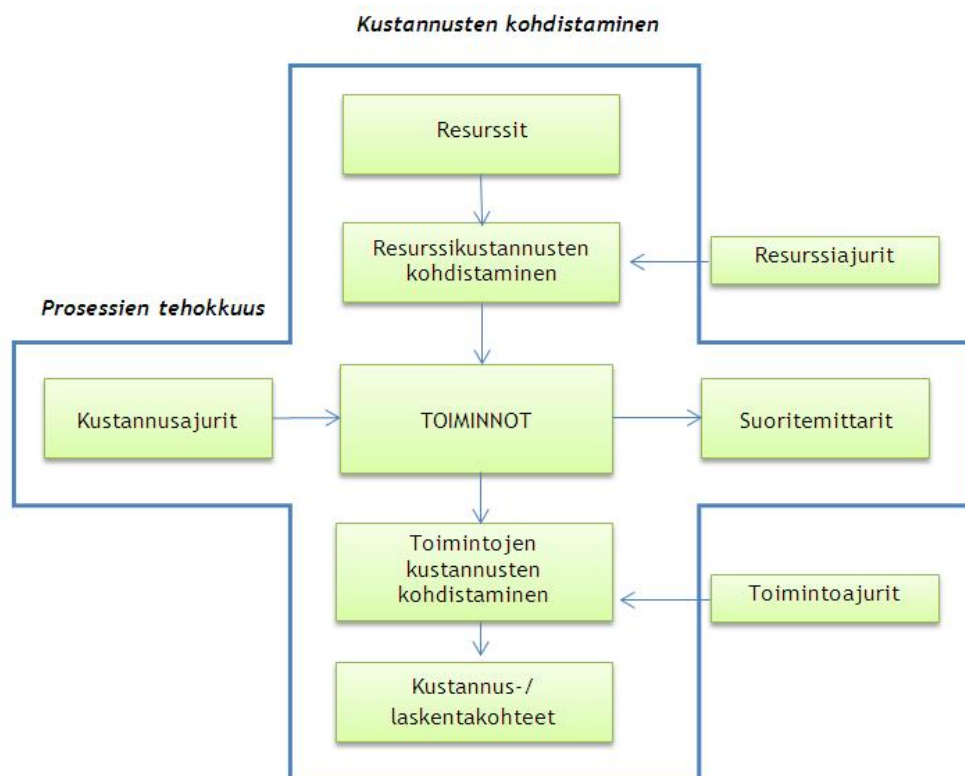
Perinteinen katelaskelma, joka kohdistaa vain muuttuvat kustannukset voi olla Kamenskyn (2008) mukaan harhaanjohtava. Hän suosittaaakin aiheuttamisperiaatteen mukaisien laskelmien tekemistä toimintolaskennan periaatteiden mukaisesti. Kamenskyn (2008, 201) mukaan asiakaskohtainen kannattavuuslaskelma antaa suuremmat strategiset mahdollisuudet kannattavuuden parantumiselle kuin perinteinen tuotekohtainen kannattavuuslaskenta.

Toimintolaskennan keskeisin ajatus on kustannusten aiheutumisen liittyminen enemmän toimintojen kuormitukseen kuin esimerkiksi valmistusmääriin. Tämä edellyttää riittävää toimintojen tuntemusta ja tietoa kustannusten aiheutumissyistä ja seurauksista. Toimintolaskenta (activity based costing, ABC) lähtee siitä, että voimavarojen käyttö aiheuttaa kustannuksia ja lopputuotos (tuote/palvelu) käyttää toimintoja. Synnytetty lopputulos (tuote/palvelu) saa toimintojen käyttöä vastaavan määrän kustannuksia. Toisin sanoen tuotteet ja palvelut käyttävät toimintoja. (Pellinen 2006.)

Toimintolaskennassa on kaksi näkökulmaa: kustannusten kohdistaminen ja prosessien tehokkuus. Kuviossa 4 pystyakseli kuvaa kustannusten kohdistamisen ulottuvuutta ja vaaka-akseli prosessien tarkkailuun ja nimenomaan tehokkuuden näkökulmaa. Kustannusten kohdistaminen antaa informaatiota resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Se kuvaa kustannusten virtaa panoksesta tuotokseen. (Alhola 2008.) Tämän näkökulman tavoitteena on selvittää laskentakohteen kustannus, jotta organisaatio pystyisi analysoimaan jo tehtyjä ja tekemättömiä päätöksiä esimerkiksi hinnoittelusta, tuotevalikoimasta ja parannustoimenpiteiden tärkeysjärjestyksestä (Turney 2002, 96).

Prosessien tehokkuuden näkökulma tuottaa informaatiota siitä, kuinka tiettyyn toimintoon liittyvä työ tehdään ja kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Prosessien tehokkuuden näkökulman tavoitteena on mitata ja kehittää kokonaisprosessia, joka tuotteen tai palvelun synnyttää. (Alhola 2008.)





Kuvio 4: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34)

Toimintolaskennan toinen näkökulma: prosessien tehokkuus edustaa yrityksen tarvetta kerätä uudenlaista tietoa itse toiminnoista ja siitä mikä vaikuttaa toimintojen suorittamiseen. Tämän tyyppistä tietoa voidaan käyttää yrityksen kehittämiseen ja asiakkaiden saaman hyödyn lisäämiseen. Tämä ulottuvuus sisältää tietoa toimintoketjun jokaisesta toiminnon tai prosessin kustannustenaiheuttajista ja suoritemittareista (ei taloudellisia). Kustannustenaiheuttajat kertovat yritykselle, miksi toiminto tai toimintoketju suoritetaan ja sen kuinka paljon toimenpiteitä työn suorittaminen vaatii. (Turney 2002, 101.)

### 2.2.1 Toimintolaskennan hyödyt

Toimintolaskenta soveltuu erityisesti pääomavaltaisiin, korkean osaamistason yrityksiin sekä yrityksiin, joilla on heterogeeninen ja leveä asiakas-, tuote- tai liiketoimintaprosessi-valikoima. Toimintolaskennan ylivoimaisuus perinteiseen kannattavuuslaskentaan nähden tulee parhaiten esille yrityksissä joiden tuotteiden, tuoteperheiden, asiakkaiden, asiakasryhmien, myynti- ja markkinointialueiden tai jakelu- ja hankintakanavien resurssikulutus ei ole suorassa suhteessa niiden valmistus- tai myyntivolyymiin. (Alhola 2008.) Toimintolaskentaa sovelletaan Suomessa eniten metalli- ja elintarviketeollisuudessa. Myös palveluliiketoiminnassa toimintolaskennasta ja erityisesti työaikaan perustuvasta kustannusten kohdistamisesta on hyötyä. (Järvenpää ym. 2010, 132.)

Toimintolaskennan keskeisimmät hyödyt Alholan (2008) mukaan ovat

- kannattavuuden tai kannattamattomuuden todellisten syiden esiin nouseminen
- tuottavuuden rakentumisen tuntemus ja sitä kautta siihen vaikuttaminen helpottuu
- investointien palautuminen johdon hallintaan
- toimintojen todellisten kokonaiskustannusten selviäminen
- yleiskustannusten sisällön ja luonteen ymmärryksen parantuminen
- laskentajärjestelmän omistuksen siirtyminen omistajilta käyttäjille
- merkityksellisten asioiden mittaus (enää ei mitata asioita, joita aikaisemmin oli helppo mitata tai jota aina ennenkin oli mitattu)
- laskennan yksinkertaistuminen.

Toimintolaskennassa kustannukset voidaan kohdistaa niiden aiheuttamisperiaatteen mukaan asiakkaalle, mutta ei aina tuotteelle. Asiakaspalvelu ja sen kustannukset voivat siis vaihdella asiakkaittain vaikka tuotteet ja ostomäärät olisivatkin samat. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2012.) Toimintolaskennassa kustannusten kohdistaminen asiakkaalle käyttäen kohdistustekijänä esimerkiksi asiakastilausten tai asiakkaiden määrää. Toimintolaskenta mahdollistaa asiakkaiden tuottoisuuden analysoinnin. Se tuo esiin uusia näkökulmia asiakaspalvelusta ja luo mahdollisuuksia, joita ei perinteisillä kustannuslaskentajärjestelmillä saavuteta. (Turney 2002, 73.)

Toimintolaskennasta ja toimintoanalyysistä ja sen pohjalta tehdyistä toimenpiteistä voi olla merkittävää strategista hyötyä, vaikkakin se suoritettaisiin vain kerran. Vuosittaiset tarkkailulaskelmat ja yleinen toimintolaskenta-ajattelutapa voi olla hyvinkin riittävä toimintamuoto. Jatkuva toimintoketjujen eli prosessien kehittäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa prosessien mittausta ja tarkkailua. (Järvenpää ym. 2001.)



Kuvio 5: Toimintolaskennan hyödyt (mukaillen Kaplan & Cooper 1998; Järvenpää ym. 2001, 91)

Toimintolaskennasta on strategista hyötyä esimerkiksi tuotestrategian näkökulmasta (kuviot 5). Parantuneella tuotekustannustiedolla on suuri vaikutus hinnoitteluun ja tuotevalikoimaan. Pääsääntöisesti monimutkaiset ja räätälöidyt tuotteet ovat luultua kannattamattomampia kuin taas yksinkertaisemmat ja standardituotteet kannattavampia. Myös markkinointi ja asiakasstrategian kannalta tärkeintä on mahdollisuus asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisiin kannattavuusanalyysihin. Niiden avulla voidaan tunnistaa kannattavimmat asiakkaat ja kehittää asiakassuhteita kannattavammiksi. (Järvenpää ym. 2001.) Järvenpään ym. (2001) mukaan pieni asiakas- tai tilauskoko, suuri palvelutarve taikka toistuvat toimitukset selittävät asiakkaan kannattamattomuutta.

Operatiivisella tasolla toimintolaskennasta on hyötyä nimenomaan mittareiden tuottamisessa ja prosessien kehittämisessä ja tehostamisessa. Näiden mittarien kehitys on osa jatkuvaa kehittämistä, prosessien uudelleensuunnittelua tai laatujohtamista. (Järvenpää ym. 2001.)

Jäkälä ja Silvola (2012) ovat tutkineet toimintolaskennan käytön hyötyjä pienyrityksessä. Tutkimuksessaan Jäkälä ja Silvola (2012) totesivat, että toimintolaskennasta on ennen kaikkea taloudellista hyötyä pienyritysten kustannusten laskennassa. Toimintolaskennan käyttöönottoa voidaan pitää pitkäaikaisena investointi, koska tutkimuksessa selvisi että taloudellisia tuloksia liikevaihtona ja pääomantuottona mitattuna syntyy kahden vuoden kuluttua toimintolaskennan käyttöönotosta.

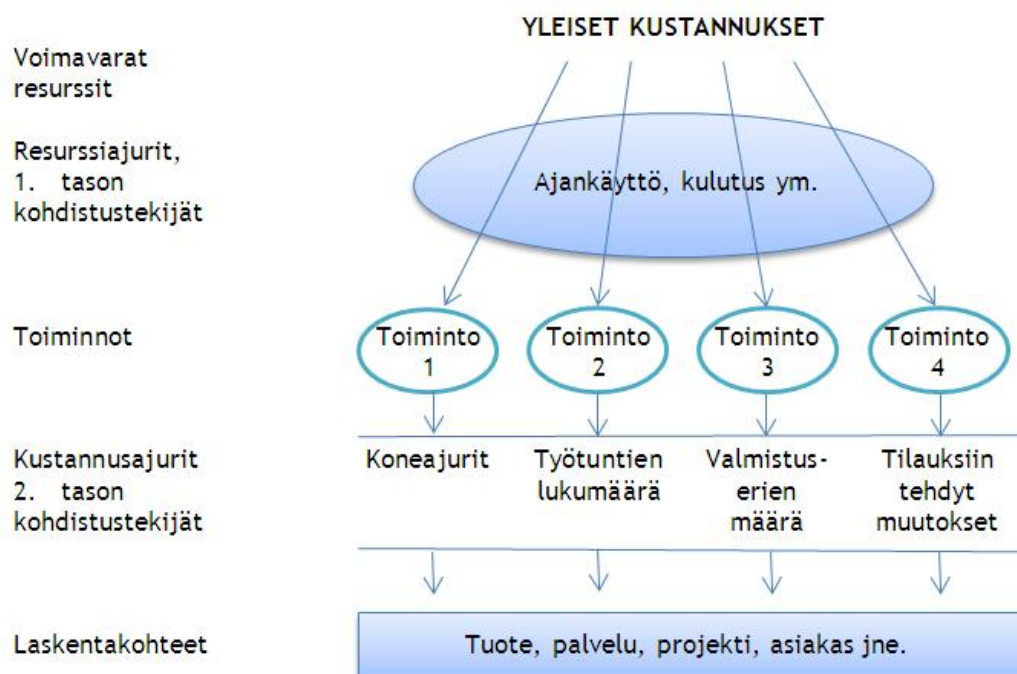
Samaisessa tutkimuksessa Jäkälä ja Silvola (2012) vahvistavat käsitystä siitä, että toimintolaskenta on myös hyvä väline operatiivisessa johtamisessa ja päätöksen teossa. Kun päätösten teossa käytetään tarkkaa ja olennaista kustannustietoa voidaan tehdä kannattavampia tuotevalikoimapäätöksiä ja vertailla esimerkiksi ulkoistamisesta aiheutuneita kustannuksia oman organisaation tekemänä aiheutuneisiin. Toimintolaskennasta on apua erityisesti silloin kun myynnin kehitys on laskusuuntainen. Kasvua haluttaessa toimintolaskenta auttaa johtajia markkinoinnin keskittämisessä kannattaviin tuotteisiin ja asiakkaisiin. Taloudellinen hyöty näkyy taloudellisena kasvuna, mutta myös parantuneen kannattavuutena. (Jäkälä & Silvola 2012.)

### 2.2.2 Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet

Toimintolaskentaa on aiemmin sovellettu yksinomaan vain isoissa teollisuusyrityksissä. Kuitenkin 2000-luvun alussa, toimintolaskentaa on ryhdytty soveltamaan myös muilla toimialoilla ja pienissä yrityksissä. (Laitinen 2003, 354 )

Toimintolaskentaprosessi sisältää 1) toimintoanalyysin, 2) ajurikartoituksen, 3) kustannusten laskennan ja 4) tietojen hyödyntämisen (Järvenpää ym. 2001). Toimintolaskennan tavoite on

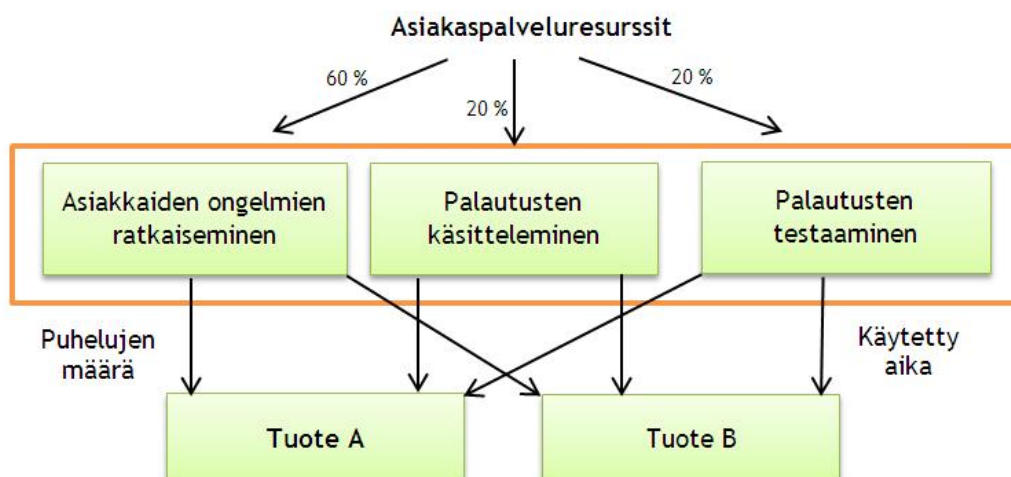
ymmärtää ja analysoida kustannusten käyttäytymistä ja aiheutumisyhteyksiä. Resurssien käyttöä tarkkaillaan toiminnoittaan, joiden suorittamisesta syntyvät kustannukset kohdistetaan käyttämällä sopivia kustannusajureita laskentakohteelle. (Järvenpää ym. 2010.)



Kuvio 6: Kustannusten kohdentaminen toiminnoille ja laskentakohteille (Järvenpää ym. 2010, 128)

Toimintolaskennassa yleiskustannukset kohdistetaan laskentakohteille kahdessa vaiheessa (ks. kuvio 6). Laskentakohteita ovat yleensä tuotteet, asiakkaat. Ensiksi yleiskustannukset kohdistetaan voimavara kerrallaan etukäteen määritellyille toiminnoille. Tätä kutsutaan resurssien kohdistamiseksi. (Pellinen 2006.)

Kuviossa 7 on esitelty esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille. Esimerkissä ensimmäisen tason kustannusajurina eli resurssiajurina on käytetty työajan jakautumista toiminnoille. Sen avulla resurssien aiheuttamat kustannukset kohdistetaan toiminnoille. (Alhola 2008.) Kuvion 7 laskentakohde voisi olla case-yrityksen tapauksessa myös asiakas.



Kuvio 7: Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille (Alhola 2008, 45)

Toimintolaskentaprosessin toisessa vaiheessa toiminnon ylläpidosta aiheutuneet kustannukset kohdistetaan laskentakohteille. Kohdistus tehdään sen perusteella, kuinka paljon ne kuormittavat toimintoa ja kuinka toiminnon käytöstä aiheutuu kustannuksia. (Pellinen 2006.) Tätä toista kohdistusperiaatetta kutsutaan toimintoajuriksi. Molempien tasojen kustannusajurien kartoittaminen ja valitseminen on koko toimintolaskennan kriittisimpiä kohteita. Väärä kustannusajuri johtaa virheellisiin laskentatulokseen ja tuhoaa siitä saatavan hyödyn. (Alhola 2008.)

Ennen kustannusten kohdistusta toimintoanalyysi aloitetaan kuitenkin määrittämällä toiminnot ja tunnistamalla niiden väliset suhteet. Seuraavissa kappaleissa selostetaan tarkemmin kaikki toimintolaskennan käyttöönnoton vaiheet. Nämä vaiheet on havainnollistettu kuviossa 8.

Toimintolaskenta perustuu siihen ajatukseen, että toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja. Toiminnot ovat tekemistä ja asioiden suorittamista. Ensin määritetään toiminnot, joita tässä tapauksessa asiakkaat kuluttavat ja sen pohjalta lasketaan asiakaskustannukset. (Alhola 2008, 31; Järvenpää ym. 2010, 132-138.)

Toimintoja voidaan yhdistää ja ryhmitellä, kuitenkin siten että toiminnoille on löydettävissä yhteinen toisen vaiheen kustannusajuri. (Järvenpää ym. 2001.) Alholan (2008, 32) mukaan toiminnot tulisi nähdä toimintoketjuina, erityisesti jos halutaan lähestyä toimintoanalyysia toimintojen tehostaminen näkökulmasta.



Kuvio 8: Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet (mukaillen Alhola 2008)

Toimintoanalyysi voidaan tehdä prosessiajattelun näkökulmasta, silloin kun toimintaketjut eli prosessit ovat pysyvämpiä kuin organisaation funktiot. Organisaation prosessit koostuvat siis toiminnoista. Tärkeää on määrittellä toimintojen hierarkkiset suhteet. Toimintoja voidaan jakaa pää- ja tukiprosesseihin sekä näihin liittyviin toimintoihin. (Alhola 2008.)

Tukiprosessien aiheuttamat kustannukset voidaan kohdistaa pääprosesseille. Ylimpänä toimintohierarkiassa ovat yritys- ja tulosityksikötason toiminnot. Nämä toimintokokonaisuudet voivat olla esimerkiksi yleisjohtoon, lakiasiainhoitoon, maineen hallintaan, johtamisjärjestelmän ylläpitoon ja kehittämiseen, tuloslaskentaa ja verotukseen. Näiden toimintojen aiheuttamien yleiskustannusten kohdistaminen on laskentakohteille hyvin vaikeaa. Näistä kustannuksista jätetään kohdistamatta seuraavalle tasolle. Asiakassegmentin ja asiakastason toiminnot ovat asiakassuhteiden ylläpitämiseen, hoitamiseen ja asiakkaan palvelemiseen liittyviä toimintoja. Osa asiakas- ja asiakassegmenttitason toiminnoista liittyy tuotetason toimintoihin. Tuotetason kustannukset ovat asiakaskohtaisen kannattavuuden perusta. Tuotelinja- ja tuoteryhmätason toimintoihin kuuluvat esimerkiksi varaston hallinta, tuotannon ohjaus- ja suunnittelu, laadunvarmistus, koneiden huolto ja korjaus sekä jakelu. Brändi ja tuotetason toimintoja ovat tuotteen valmistamiseen ja kehitykseen liittyvä kustannukset. Tuotetason kustannukset tulee kohdentaa yksikkötasolle. Erätason toiminnot liittyvät tuote-eriin ja niiden lukumäärään ja valmistamisen keston. (Järvenpää ym. 2010, 132-138.) Toimintojen hierarkkisen mallin käyt-

tö mahdollistaa myös käyttämättömän kapasiteetin kustannusten laskemisen. Tämä ohjaa johtoa kehittämään ja hakemaan parempia vaihtoehtoja resurssien käytölle. (Järvenpää ym. 2010, 157.)

Välillisten kustannusten kohdistamiseen tarvitaan kustannusajureita. Kustannusajurin arvo saadaan jakamalla toiminnon kustannukset kustannusajurin lukumäärällä. Kustannusajurin valinta riippuu toiminnan luonteesta, toiminnon määrittelyn tarkkuudesta, kustannusajureiden saatavuudesta ja käyttömahdollisuuksista. Esimerkiksi laskutuksessa ja reskontranhoidossa käytetään ajurina yleisesti laskujen määrää (ei-rahamääräinen toiminnan volyyymiin liittyvä tekijä). (Järvenpää ym. 2010, 138-139.)

Palveluyrityksissä työajan käytön kohdistaminen toiminnoille on tärkeää. Toimintolaskenta mahdollistaa tuotteistettujen palvelujen toimintoperusteisten kustannusten laskemisen. Työajan kohdistamistapoja on useita. Järvenpää ym. (2010, 142-143) ovat esitelleet seuraavat vaihtoehdot:

1. Kokonaistyöajan kohdentaminen eri työtehtäviin ja toimintoihin voidaan tehdä työntekijän itsearviointina tai muun asiantuntijan tai esimiehen näkemyksen perusteella. Työajan jakauma esitetään prosenttiosuuksina. Menetelmä on helppo ja nopea yleiskuvaus työajan jakautumisesta.
2. Edellistä tarkempi tapa työajan määrittämiseksi on työntutkimus. Siinä seurataan kokonaistyöajan jakautuminen eri tehtäville ja toiminnoille 1-4 viikon ajan, 15 minuutin ja puolen tunnin tarkkuudella. Tiedot kootaan ensin osasto- tai toimintoluokkakohtaisesti yhteen ja sen jälkeen kaikkien työntekijöiden työaika kohdennetaan tutkimuksessa saatujen suhteellisten osuuksien mukaisesti toiminnoille ja sitä kautta laskenta-kohteisiin.
3. Työaikaa voidaan seurata myös jatkuvasti joko automatisoiduilla seurantajärjestelmillä tai manuaalisesti. Jatkuva työajan seuranta on hyvin yleistä suorittavassa työssä ja se on yleistymässä myös asiantuntijaorganisaatioissa. Työajanseurannalla saadaan hyvinkin tarkkaa ja yksilöityä tietoa työajan jakautumisesta.
4. Työtehtävä tai työtehtäväkohtaisen keskimääräisen ajankäytön määrittämisen avulla seurataan sitä, kuinka paljon kaikkein olennaisimmat työtehtävät vaativat työaikaa. Tätä työajan kohdistusmenetelmää on kutsuttu aikaperusteiseksi toimintolaskennaksi (time-driven activity-based costing). (Järvenpää ym. 2010, 142-143.)

Kun kustannukset on laskettu, ne eivät kuitenkaan vähene laskemalla, vaan tarvitaan toimenpiteitä. Oikeiden toimenpiteiden valinta edellyttää laadukasta laskentatietoa. Kun asiakassuhteiden kustannukset ja kannattavuudet tiedetään toimintotasolla, on mahdollista toimia kustannustehokkaammin ja kannattavammin. Mitä luotettavammat laskennan tulokset ovat, sitä todennäköisemmin niitä hyödynnetään päätöksen teossa. Toimintolaskennan käyttöön-

otossa toimintojen määrittäminen ja kustannusajurien määrittäminen ovat avainasemassa. (Järvenpää ym. 2010, 131-133.)

### 2.2.3 Toimintolaskentamallin rakentaminen pienyrityksessä

Toimintolaskentamalliksi riittää hyvin pelkistetty versio, jos mallin tarkoitus on suorittaa kannattavuuslaskentaa. Järvenpään, Partasen ja Tuomelan (2001, 97) mukaan yksityiskohtaisempi malli on käyttökelpoisempi, jos halutaan toteuttaa toimintojohtamista. Yksityiskohtaisemmallalla mallilla pystytään seuraamaan toimintojen ja prosessien kustannustehokkuutta sekä niiden kehittymistä. Sen avulla pystytään myös puuttumaan systemaattisesti esiintyvään käyttämättömään kapasiteettiin tai selittämättömän korkeisiin toimintokohtaisiin kustannuksiin. (Järvenpää ym. 2001.)

Toimintolaskentamallista tulee helposti liian monimutkainen. Mallin käyttökelpoisuutta voidaan arvioida heti mallin esittelytilaisuudessa. Sääntönä on pidetty sitä, jos johto ei ymmärrä mallia ja sen perusteita heti, on malli liian hankala. (Järvenpää ym. 2001, 98.)

Järvenpää ym. (2001, 98) suosittelevat pitkävaikutteisten menoihin paneutumista toimintolaskentaa sovellettaessa. Toimintolaskennan teoria ei ota suoranaisesti kantaa pitkäaikaisiin kustannuksiin ja niiden käsittelyyn. Poistojen ja korkojen käsittely on ratkaistava tapauskohtaisesti erikseen. Suunnitelman mukaiset poistot otetaan mukaan yleensä kustannusten kohdistusvaiheessa, mutta ne voivat antaa vääristyneen käsityksen tuotekannattavuudesta, jos käyttöomaisuuden tasearvo on kovin pieni verrattuna tuotteiden todelliseen jälleenhankintahintaan. Tarkempaan tulokseen pääsemiseksi Järvenpää ym. (2001, 98) ehdottavat jälleenhankintahinnan soveltamista arvostuksen ja jaksotuksen perustana. Jotta saavutetaan teoreettinen tarkkuus, vaatii sovellettu malli tuottaa lisätyötä ja on todennäköistä että se poikkeaa kirjanpidon jaksotussääntöjen mukaan raportoidusta tuloksesta. (Järvenpää ym. 2001.)

Toimintolaskentahankkeen onnistumiselle elintärkeää on johdon sitoutuminen hankkeeseen. Onnistuminen edellyttää myös johdon tukea ja innostusta tulosten soveltamiseen. Hankkeen käynnistyessä on harkittava tarkasti ajanjakso jolle laskenta kohdistuu. Jaksoksi tulisi valita toimintaa mahdollisimman kuvaava ajanjakso ja myös sellainen jolta tiedonkeruun onnistuu. Kustannustietojen keruussa erityisesti poistojen osalta voi tulla pienyrityksessä hankaluuksia. Jos ei tyydytä jo laskettuihin suunnitelman mukaisiin poistoihin, poistoja laskettaessa on kiinnitettävä huomiota inflaatiota ja siihen liittyvä oikaisu. Laitisen (2003) mukaan inflaatiokorjaus kannattaa tehdä muuntamalla nimelliset poistot hintaindeksin avulla nykyarvoksi. Pienissä yrityksissä tulee kiinnittää huomiota myös tietojen kirjausperusteisiin. Osa käytettävistä tiedoista voi olla tallennettu/kirjattu maksuperusteisesti suoritusperusteisen sijaan. Tosiasia yleensä on se kun toimintolaskentaa tehdään ensimmäistä kertaa, on tyydyttävä karkeisiin



arvioihin. Kunhan tietojen keruuta ja toimintojen seuranta kehitetään tulevaisuudessa, tiedot saadaan kerättyä täsmällisesti, oikein ja edullisesti. Usein on kuitenkin niin, että karkeilla tiedoilla toimiva yksinkertainen ja helposti päivitettävä laskentajärjestelmä tuottaa suurimman lisäarvon ja hyödyn suhteessa uhrauksiin. (Laitinen 2003.)

Toimintojen arvotuksella on suuri merkitys toimintojen tehokkuuden kannalta. Toimintojen arvotuksella saadaan käsitys siitä, kuinka paljon arvoa lisäämättömät ja jopa tuhoavat toiminnot aiheuttavat kustannuksia. Pienissä yrityksissä toimintojen arvottaminen on koettu haasteelliseksi. Useinkaan ei tunnisteta sitä, että toimintaan liittyy vähemmän arvokkaita toimintoja, jotka eivät tuota lisäarvoa. Laitinen (2003) ehdottaakin arvoasteikon lieventämistä luopumalla asteikon ääripäistä, siten johdon on helpompi arvottaa toiminnot, kun hienovärisetkin erot saadaan näkyviin.

Pienyritysten johdolle voi olla myös vaikeaa määritellä yrityksensä kapasiteetin suuruutta. Toimintolaskennassa määritetään toimintojen käyttöaste, jonka avulla voidaan määrittää vapaa kapasiteetti ja kuinka paljon se vie tiettyjen tuotteiden tai asiakkaiden kustannusrakenteesta. Käyttöasteen ja kapasiteetin määrittämistä tarvitaan esimerkiksi silloin kun arvioidaan sitä, voidaanko uusia palveluja toteuttaa resursseja lisäämättä. (Laitinen 2003.)

Pienyritysympäristössä on usein vaarana se, että toimintolaskennan käyttäminen päättyi mallin valmistumiseen. Yritysjohdon on ymmärrettävä tulokset ja nähdä niiden soveltamismahdollisuudet suunnittelussa ja päätöksenteossa. Toimintolaskennan käyttöä voidaan tehostaa integroimalla se muihin laskentajärjestelmiin. Yritystoiminnan lähtökohtia nykymarkkinoilla ovat asiakkaiden tarpeet, jolloin myös laskentajärjestelmien tulisi olla asiakassuuntautuneita.

Toimintolaskenta on pienellekin yritykselle strategisesti tärkeä ohjausväline, joka korostaa toimintoketjujen sisäistä tehokkuutta ja asiakkaiden tarpeiden huomioimista. (Laitinen 2003, 354-360.) Yrityksen valitsema strateginen asema vaikuttaa siihen millainen sen laskentatoimen tulee olla. Silloin jos yritys päättää valita kustannusjohtajuuden, laskentajärjestelmän tulee tuottaa luotettavaa tietoa tuotekustannuksista ja siten mahdollistaa kustannusten valvonnan. Mutta jos yritys keskittyy tuotedifferointiin, laskentatoimen tulee tuottaa tietoa erityisesti markkinointikustannuksista (Laitinen 2003, 50).

### 2.3 Kannattavuus ja asiakaskannattavuusanalyysit

Taloushallinnon tehtävä on asiakaslähtöisyyden edistäminen ja sen kontrollointi seuraamalla asiakkaiden ja asiakasryhmien kannattavuutta. (Järvenpää ym. 2001, 246.) Kannattavuus on yksi yrityksen tärkeimmistä taloudellisen menestyksen mittareista. Kannattavuudella tarkoite-

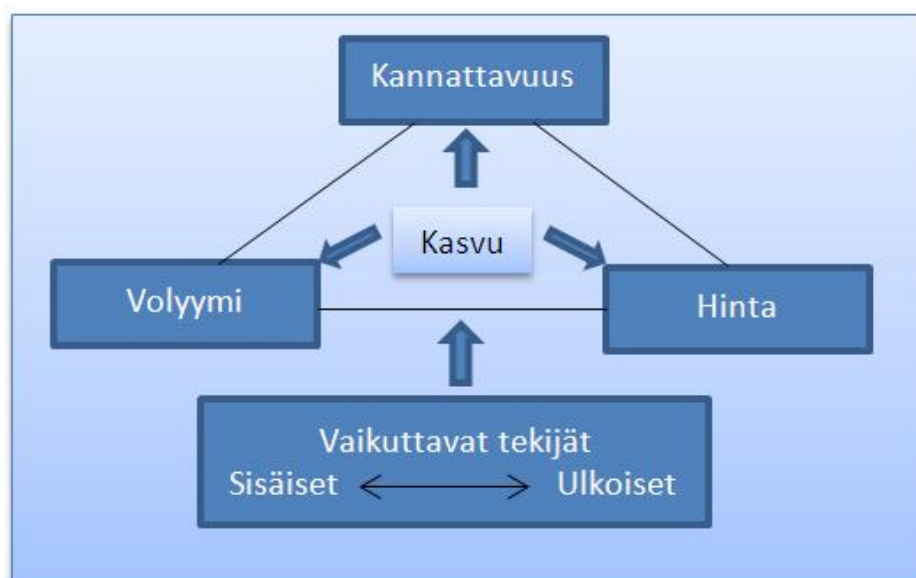
taan tuottojen ja kustannusten välistä erotusta. (Järvenpää ym. 2010, 65.) Kannattavuuden kaava on havainnollistettu kuviossa 9.

$$\text{Kannattavuus} = \text{Tuotot} - \text{Kustannukset} = (P - VC) \cdot Q - FC$$

**P = yksikköhinta, VC = muuttuvat yksikkökustannukset, Q = myyntimäärä, FC = kiinteät kustannukset**

Kuvio 9: Kannattavuuden kaava (mukaillen Järvenpää ym. 2010, 65)

Kannattavuus koostuu eri osatekijöistä (kuvio 10). Niitä ovat hinta, volyymi ja kustannukset. Näihin osatekijöihin vaikuttaa yrityksen sisäiset tekijät, kuten hinnan muutokset, tuotannossa tapahtuvat muutokset, markkinointikampanjat ja uudet tuotteet. Kannattavuuteen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä ovat kilpailijoiden toimenpiteet, kuten hintojen muutokset, kampanjat, uudet korvaavat tuotteet, toimittajissa tapahtuvat muutokset, toimittajien asettamat hinnat, kansantalouden tila sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset. (Alhola & Lauslahti 2005, 198.)



Kuvio 10: Kannattavuuden osatekijät ja niihin vaikuttavat tekijät (Alhola & Lauslahti 2005, 198)

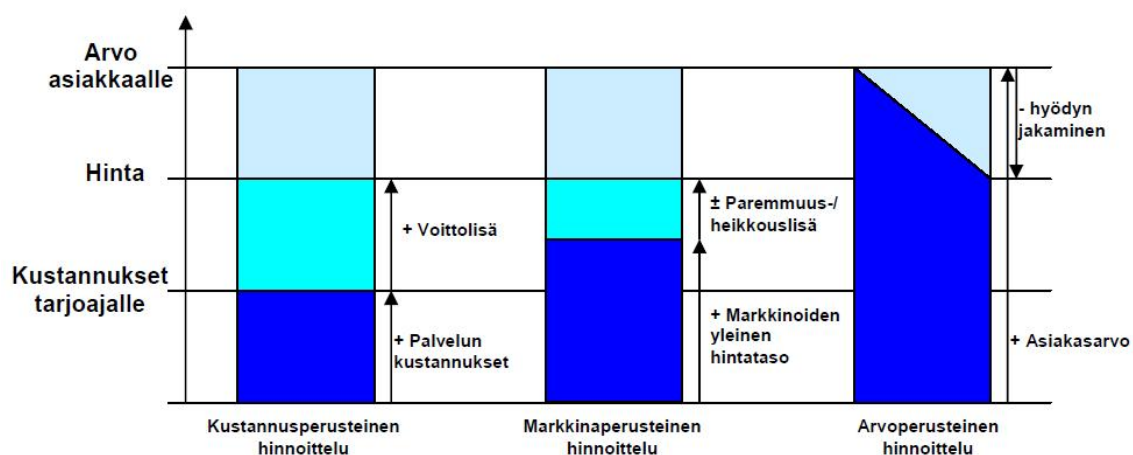
Kannattavuutta voidaan mitata joko absoluuttisesti tai suhteellisesti. Jos kannattavuutta mitataan absoluuttisesti, mitataan rahamäärää, kuten myyntikatetta liikevoittoa tai nettotulosta. Suhteellisen kannattavuuden mittareita taas ovat esimerkiksi myyntikateprosentti ja liikevoittoprosentti, jossa kannattavuutta tarkastellaan prosentuaalisesti suhteessa myyntiin. Suhteellisesti mitattuna erilaisten ja erikokoisten yritysten kannattavuutta on helpompi vertailla.

Kannattavuuden mittaamisessa korostuu tuottojen lisäksi kustannuslaskennan oikeellisuus. (Järvenpää ym. 2010, 65-66.)

Myös hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen. Toiminto on kannattavaa vain jos myyntituotot ylittävät kustannukset. "Tuotteiden hinnoittelussa voidaan käyttää kustannusperusteista, markkinaperusteista, tavoiteperusteista, arvoperusteista tai sopimusperusteista hinnoittelua." (Järvenpää ym. 2010, 185).

Kustannusperusteinen hinnoittelu perustuu palveluiden tai tuotteiden tuotantokustannuksiin. Markkinaolosuhteita ei kustannusperusteisessa hinnoittelussa huomioida. Yleisimmät kustannusperusteiset laskentamenetelmät ovat omakustannus- ja katetuottohinnoittelua. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Markkinapohjainen hinnoittelu perustuu vallitsevaan markkinahintaan, josta vähennetään yrityksen voittotavoite, tuotteen tai palvelun muuttuvat ja kiinteät kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2005.)



Kuvio 11: Kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun periaatteet (Hytönen 2005, 90)

Asiakaslähtöisyyden yhtenä mittarina voidaan pitää asiakkaalle tuomaa hyötyä. Arvopohjainen hinnoittelu perustuu juuri tähän asiakkaalle tuotettuun hyötyyn ja sen laskemiseen. (Järvenpää ym. 2010.) Saman tuotteen tai palvelun hinta voi vaihdella eri markkina-alueilla, asiakas-segmenteissä ja käyttötilanteissa. Yritys voi itse rakentaa tuotteen arvoa, mielikuvilla ja markkinoinnilla. (Alhola & Lauslahti 2005.) Kuviossa 11 on havainnollistettu arvoperusteisen hinnoittelun periaatteet ja niiden ero kustannusperusteiseen ja markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Järvenpää ym. (2010) mainitsevat myös sopimushinnoittelun yhtenä hinnoittelumenetelmänä. Sopimushinnoittelussa myyjän ja ostajan sopivat hinnan neuvottelemalla. Sopimushinnoittelua käytetään esimerkiksi rakennusalalla, rakennusurakoiden hinnoittelussa.

Tavoitelähtöistä hinnoittelua käytetään markkinoilla joissa on kova kilpailu. Tavoitelähtöisessä hinnoittelussa tuotantokustannukset sopeutetaan markkinahintaan kuitenkin siten, että voittotavoite saavutetaan. Tavoitelähtöisessä hinnoittelussa korostuu kustannustenhallinta ja prosessien tehokkuus yrityksen kilpailukeinona. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Liiketoiminnan kannattavuus muodostuu jokaisessa yrityksessä eri tavalla. Hellman (2003) määrittelee kannattavuuden yrityksen ja asiakkaan tekemien ja tekemättä jättämien aktiiviteettien vaikutusten yhdistelmäksi. (Hellman 2003.) Kannattavuutta parantavia toimenpiteitä voidaan kohdistaa joko yritykseen tai asiakkaaseen. Kun halutaan parantaa yrityksen kannattavuutta, yleensä lähdetään kuitenkin parantamaan sitä yrityksen tasolla, tuotteiden tai toiminnan tehostamisen näkökulmasta. (Hellman & Värilä 2009.)

Kannattavuus käsitteenä on aina yhteydessä tiettyyn ajanjaksoon ja laskentakohteeseen. Liiketoiminnan kehittämisen kannalta hyödyllisimpiä laskelmia ovat ne, jotka kohdistuvat rajattuihin kysymyksiin ja suuntautuvat tulevaisuuteen. (Pellinen 2006, 227.)

Asiakaskannattavuus (customer profitability) on yksinkertaisesti tuottojen ja niiden aiheuttamien kustannusten välinen ero (Alhola & Lauslahti 2005). Asiakkaasta syntyy yritykselle myyntituloja. Myyntikatteeseen vaikuttaa asiakaskohtainen hinnoittelu ja alennukset. Myös asiakassuhteen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvät kustannukset, kuten palvelu- ja tukikustannukset, toimituskustannukset, viestintä- ja yhteydenpitokustannukset sekä asiakkaan valituksesta ja palautuksista aiheutuneet kustannukset, pitää vähentää myyntikatteesta. (Hellman, Peuhkurinen ja Raulas 2005.) Asiakkaiden erilaiset tuotto- ja kustannusrakenteet johtuvat hinnoittelusta, palvelutuotantokustannuksista, markkinointipanostuksista, asiakkuuden elinkaarivaiheesta, palvelun toimitusehdoista ja palvelun sisällöstä (Alhola & Lauslahti 2005).

Asiakkaan kannattavuuden tarkastelussa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa kokonaisuutena organisaation voimavaroja. Huomion arvoista on myös se kuinka suuri osuus palvelusta on erikoispalvelua, voiko hintaa nostaa voimavarojen kuluksista vastaavaksi, voiko asiakasta palvella tehokkaammin tai onko asiakassuhde syytä lopettaa kokonaan. Näiden asiakasprosessin piirteiden ja kannattavuuden välillä on osoitettava yhteys. (Pellinen 2006, 227.)

Kannattava asiakas on Kotlerin ja Kellerin (2009, 155-156) mukaan sellainen henkilö, yritys tai kotitalous, joka tuottaa tiettyinä aikana enemmän tulovirtaa kuin aiheuttaa yritykselle kuluja. Kannattavuuden tarkastelussa painopisteen tulisi olla koko asiakkaan elinkaaren ajan tuottojen ja kustannusten arvioinnissa, ei ainoastaan yksittäisen tapahtuman kannattavuuden arvioinnissa. (Kotler & Keller 2009, 155-156.)

Hellman ja Värilä (2009) taas määrittelevät teoksessaan asiakaskannattavuuden kolmeen osaluueeseen

1. asiakassuhteen kannattavuuteen
2. asiakkaan omaan kannattavuuteen ja
3. asiakassuhteen tuleva kannattavuuteen.

Asiakaskannattavuutta arvioidaan ja ennustetaan yleensä pitkällä aikavälillä. Erityisesti yritysasiakkaiden maksukykyyn, sopimuksiin ym. sitoumuksiin ja tätä kautta myös kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaan oma kannattavuus omassa liiketoiminnassaan. Asiakasyrityksen omasta kannattavuudesta saa tietoja erilaisilta luokitus- ja luottolaitoksilta. Asiakkaan oma kannattavuus määrittää asiakassuhteen ja asiakassuhteen elinkaarta. Esimerkiksi yrityksen tuloksen luottotietojen ja toimialan kehitysnäkymien avulla pystytään helposti arvioimaan asiakkaan tulevaisuuden näkymiä. (Hellman & Värilä 2009.)

Syitä asiakkaan kannattamattomuuteen yleensä ovat tuotteiden hinnoittelu, yrityksen kannalta epäedulliset sopimukset, liiallinen panostus asiakkaaseen tai muu asiakkaaseen kohdistuva vääränlainen toiminta yrityksen puolelta. Syy asiakkaan huonoon kannattavuuteen on siis yleensä yksin yrityksen - ei asiakkaan. (Hellman & Värilä 2009.) Kamensky (2008, 152) luettelee joitakin asiakkaiden kannattavuuseroihin vaikuttavia tekijöitä:

- Eri asiakkaat maksavat eri hinnan.
- Alennukset vaihtelevat asiakkaittain.
- Asiakkaat ostavat eri määriä.
- Tilauskoot vaihtelevat asiakkaittain.
- Asiakkaiden ostamat tuotevalikoimat vaihtelevat.
- Tuote- ja palvelukonseptit vaihtelevat.
- Asiakkaat saavat eri maksuaikoja.
- Asiakkaat maksavat eri nopeudella.
- Asiakkaat vaativat eri toimitusaikoja.
- Asiakkaiden vaatima palvelutaso vaihtelee.
- Asiakkaiden saama rahoitus vaihtelee.
- Myyntipanos asiakasta kohden vaihtelee.
- Jakelukanavat vaihtelevat edullisuudeltaan.
- Maantieteellinen etäisyys aiheuttaa kuljetuskustannuksia.

”Mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa, sitä paremmin asiakkuuksia voidaan johtaa.”

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan tyydyttää asiakkaan tarpeet paremmin ja siten parantaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakasanalyysi auttaa voidaan myös tunnistamaan katetta tuottavat asiakassegmentit, ja vähäiset resurssit voidaan kohdistaa entistä paremmin. Alho-

la ja Lauslahti (2005) toteavat, ettei asiakasanalyysi ja asiakkuuksien johtaminen ei ole asiakasvalintaa, vaan se on asiakasprosessin kustannusrakenteiden ymmärtämistä. Tähän asiakkaan analyysiin kuuluu kuitenkin kriittinen pohdinta siitä, mistä kustannustekijöistä asiakas on valmis maksamaan ja kuinka paljon. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Asiakaskannattavuusrakenteita voidaan analysoida tunnistamalla niin yksityisiä asiakkaita kuin asiakassegmenttejä. Yksittäiset on yleensä tarpeen kun myydään yksittäisille suurille asiakkaille ja asiakasryhminä silloin kun myydään isolle kuluttaja joukolle. Asiakkaita voidaan tarkastella kannattavuuden, segmenttien, elinkaaren potentiaaloin, jakelukanavien, koon, toimialojen, maantieteellisen alueen ja ostokäyttäytymisen mukaan. Yksittäistä asiakasta voidaan tarkastella kokonaistulokseen liittyvien erien kautta kustannus- ja tuottolajeittain, tuotteittain, palveluittain, sopimuksittain tai projekteittain. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Analyyseistä voi tunnistaa asiakkaan elinkaaren vaiheen, mitä toimenpiteitä asiakkaalle on tehty, mistä palveluista liikevaihto ja kate tulevat sekä mitä kustannuksia asiakas on aiheuttanut. Suurasiakkaiden kohdalla on hyvä arvioida myös sitä, mikä on asiakassuhteen tuoma kokonaistuotto elinkaaren aikana ja mitä pääomia asiakkaan palveluun on sitoutunut. Asiakkaan tuottoanalyyseissä tulisi arvioida myös sitä, mistä tuotot syntyvät. Asiakkaan kustannusanalyyseissä taas arvioitaisiin sitä, mitä resursseja asiakas käyttää ja minkälaisia resursseja tulevaisuudessa tarvitaan. Jos analyysiesimerkiksi valitaan yritys, jonka kuluttajasegmentti haluaa palvelut mahdollisimman halvalla, analyysin tulisi kohdistua tällöin siihen, miten suuria asiakkuuden hankinta-, asiakaspalvelu- ja muut kustannukset voivat maksimissaan olla. Seuraavaksi analysoidaisiin asiakkuuden tuloslaskelman erät. Analyysi kohdistuisi erityisesti muutuviin kustannuksiin palveluiden ja tuotteiden osalta, sekä suoraan aiheutuneisiin kiinteisiin kuluihin kuten markkinointiin, myyntiin, asiakaspalveluun ja toimituskuluihin. (Alhola & Lauslahti 2005.)

### 2.3.1 Asiakaskannattavuuden analyysimenetelmien valinta

Yleisimmät asiakaslaskentatoimen asiakaskannattavuuden analyysimenetelmät on jaoteltu Lindin ja Strömstenin (2006) tutkimuksessa

- 1) asiakaskannattavuuden analyysiin (customer profitability analysis, CPA)
- 2) asiakassegmentin kannattavuusanalyysiin (customer segment profitability analysis)
- 3) asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysiin (lifetime customer profitability analysis)
- 4) asiakkaan arviointiin (customer valuation analysis).

Asiakaskannattavuus analyysi (CPA) mittaa asiakkaan merkitystä yrityksen kannattavuuteen, erottelemalla asiakkaan tuotot ja sen aiheuttamat kustannukset jonakin tiettyä ajanjaksona. Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi on samanlainen kuin asiakaskannattavuusanalyysi, mutta se mittaa nimensä mukaisesti jonkin ennalta määritellyyn segmenttiin kuuluvien asiak-

kaiden kannattavuutta. Asiakkaan elinkaaren kannattavuusanalyysi laajentaa asiakaskannattavuuden analysoinnin menneen ajan lisäksi asiakkaan tulevaisuuteen. Asiakkaan arviointi perustuu ajatukseen, jossa yritys näkee asiakkaansa pääomana, ja jonka arvo saadaan laskemalla asiakkaan elinkaari ja sen arvo. (Lind & Strömsten 2006.)

Analyysimenetelmän valinnassa määrittävä tekijä on asiakassuhde. Resurssien käyttö eroaa asiakkaittain. Kaikkien asiakkaiden tarpeita ei voida mitenkään tyydyttää. Yritys kohdentavat resurssinsa tiettyihin asiakkaisiin. Toisin sanoen yrityksen asiakkaisiinsa kohdistamien resurssien rajapinta on toisilla asiakkailta erilainen kuin toisilla. Yrityksen ja asiakkaan kanssakäymisen Lind ja Strömsten (2006) käyttävät Håkansson ja Waluszewskin (2002) yritysten resurssien jakoa kahteen ryhmään: teknisiin ja organisatorisiin resursseihin. Teknisiin resursseihin lukeutuvat tuotteet ja tuotantotilat. Tuote voidaan räätälöidä jonkun/joidenkin asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi tai voidaan myydä standardituotteita. Organisatorisiin resursseihin lasetaan liikesuhteet. (Lind & Strömsten 2006.)

Lind ja Strömsten (2006) tyypittelevät asiakassuhteet neljään luokkaan: puhtaasti liiketoiminnalliseen (transactional), vaivattomaan (facilitative), resursseja yhdistävään (Integrative) sekä yhdistävään asiakassuhteeseen. Tämä Lindin ja Strömstenin (2006) luoma viitekehys erilaisista asiakassuhteista on esitetty kuviossa 12.

Organisaation ja asiakkaan vuorovaikutus	Suuri	Pieni
Tekninen rajapinta		
Kattava	Integroitu (Integrative) asiakassuhde	Yhdistävä (Connective) asiakassuhde
Suppea	Edistynyt (Facilitative) asiakassuhde	Kauppasuhte (Transactional)

Kuvio 12: Viitekehys erilaisista asiakassuhteista (Lindin & Strömstenin 2006, 1260)

Näiden eri asiakassuhteiden pohjalta Lindin ja Strömstenin (2006) tekivät myös viitekehysten siitä millä eri analyysimenetelmillä asiakaskannattavuutta kannattaa mitata sen mukaan millaisia asiakassuhteita yrityksellä on. Heidän mukaansa teknisillä ja organisatorisilla rajapinnalla on vaikutusta asiakassuhteisiin ja siihen kuinka yritys näkee (arvottaa/laskee) yksittäisen asiakkaan. Asiakassuhde, jossa on jokin tietty sekoitus teknistä ja organisatorista rajapintaa, voi vaikuttaa yrityksen lyhytaikaiseen liikevaihtoon ja kustannuksiin. (Lind & Strömsten 2006.)

Näiden erilaisten asiakassuhteiden vaikutusta yrityksen talouteen voidaan tutkia Lindin ja Strömstenin (2006) mukaan tiettyjen analyysien avulla. Kuviossa 13 on esitelty jokaiselle asiakassuhteen ulottuvuudelle parhaiten sopiva analyysi.

Organisaation ja asiakkaan vuorovaikutus		
Tekninen rajapinta	Suuri	Pieni
Kattava	Elinkaaren kannattavuusanalyysi	Asiakkaan arviointi
Suppea	Asiakaskohtainen kannattavuusanalyysi	Asiakassegmentin kannattavuusanalyysi

Kuvio 13: Kannattavuusanalyysit suhteessa organisatoristen ja teknisten asiakkuuksien rajapintaan (Lind & Strömsten 2006, 1260)

Silloin kun asiakassuhde ei vaadi yritykseltä korkeaa teknisistä osaamista eikä suurta organisaatiota Lind ja Strömsten (2006) pitävät asiakassegmenttien asiakaskannattavuusanalyysia sopivimpana menetelmänä. Tässä tapauksessa yksittäisellä asiakkaalla ei ole merkitystä yrityksen kokonaisliikevaihdolle, vaan yritys myy yleensä hyvin homogeeniselle asiakaskunnalle tuotteitaan. Asiakkaat voidaan erottaa toisistaan kuitenkin esim. maantieteellisillä tai muilla demograafisilla tai elämäntyyliin perustuvilla tekijöillä.

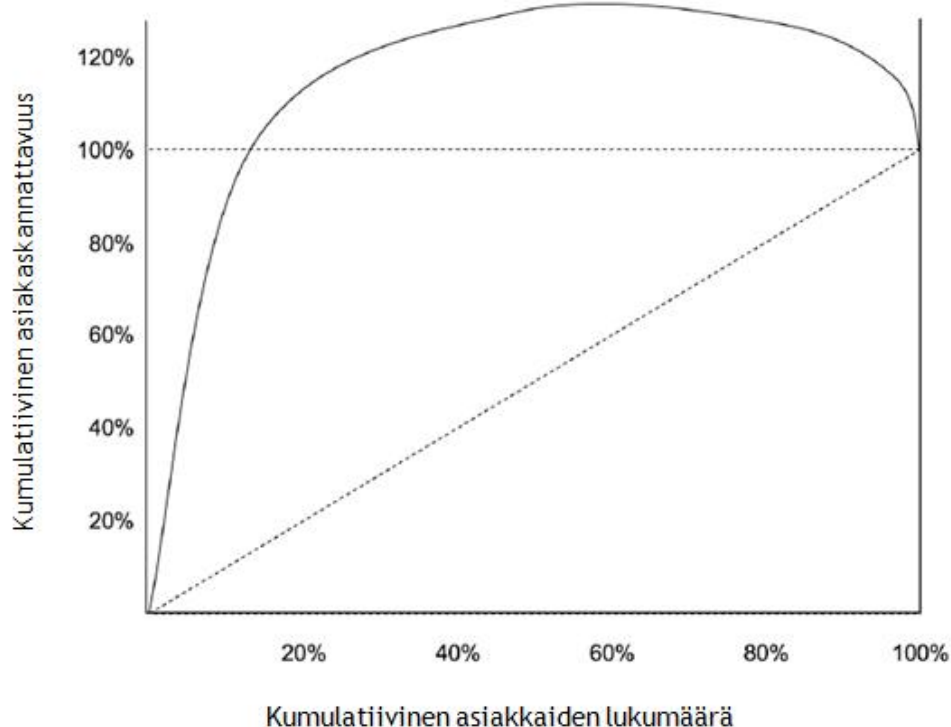
Vaivaton (facilitative) asiakassuhteen ominaisuus on alhainen tekninen vaatimus, mutta suuri organisatorinen tarve. Tällaiselle asiakassuhteelle sopii analyysimenetelmäksi yksittäisen asiakkaan asiakaskannattavuusanalyysi. Asiakaskannattavuusanalyysi on muutoin täysin samankaltainen kuin segmenttikohtainen analyysi yksittäisillä asiakkailla on suurempi merkitys yrityksen kokonaisliikevaihtoon ja siksi niitä tulee tarkastella yksittäisinä tekijöinä. Ominaista asiakassuhteelle on asiakaskannattavuusanalyysia hyödynnettäessä se, että asiakassuhde ei vaadita pitkäaikaisia investointeja. Asiakassuhteen alhainen teknisen rajapinnan taso tarkoittaa tässä sitä, että yritys myy standardisoituja tuotteita ja yrityksen tuotantotilat ovat harvoin suunniteltu tai räätälöity jotakin tiettyä asiakasta varten. Suuren organisaation tarve on tälle asiakastyypille ominaista. Asiakassuhteet vaativat yritykseltä usein paljon markkinoinnillisesti ja suuriakin panostuksia yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Tyypillistä on myös kokonaisten organisaatio yksiköiden omistaminen asiakassuhteiden ylläpitoon. Koska pitkä-aikaisia investointeja ei tällaisista asiakassuhteista synny, on erittäin tärkeää analysoida kannattavuutta vuosittain. (Lind & Strömsten 2006.)

Korkean teknologian ja organisatorisen rajapinnan vaativissa interaktiivisissa (integrative) asiakassuhteissa tulisi hyödyntää Lindin ja Strömstenin (2006) mukaan elinkaarianalyysia. Tekninen vaatimus asiakassuhteelle syntyy toiminnan räätälöinti sekä kiinteä ja vastavuoroinen kanssakäyminen. Nämä asiakassuhteet ovat hyvin monimutkaisia ja vaativat suuria investointeja tuotantotiloihin ja tuotekehitykseen. Interaktiiviset asiakassuhteet ovat taloudellisesti tärkeitä pitkällä tähtäimellä ja siksi vuosittainen kannattavuus tarkastelu ei tällaisille



asiakkaille riitä. Elinkaarianalyysia tehdään asiakassuhteesta johtuen yksittäisen asiakkaan kannattavuutta tarkastellen. (Lind & Strömsten 2006.)

Yhdistävään (connective) asiakassuhteeseen, jossa on korkea teknologinen, mutta matala organisatorinen rajapinta yrityksen ja asiakkaan välillä, Lindin ja Strömstenin (2006) suosittelivat käytettävän asiakaspääoman analyysia. Tätä asiakassudetta leimaa suurten teknisten vaatimusten vuoksi suuret investoinnit. Tällä asiakassuhteelle on tyypillistä myös se, etteivät investointien tuotot tulekaan kyseiseltä asiakkaalta, jonka hyväksi investoinnit on tehty vaan tuloksena voi olla tärkeän asiakastieto ja tulos jonkin toisen asiakassuhteen muodossa. Joskus asiakassuhteen ylläpito voi olla kannattavaa vaikka se sitä olisikaan taloudellisesti. Asiakaspääoman arvioinnissa tulee keskittyä yhteen asiakkaaseen ja myös vuotta pidempään ajanjaksoon suurten asiakassuhteille ominaisten investointien takia. Laskennassa tulee myös ottaa huomioon epäsuorat yhteydet muihin asiakkaisiin ja tuottoihin joita asiakassuhde tarjoaa. (Lind & Strömsten 2006.)



Kuvio 14: Stobachoffin käyrä (Van Raaij 2005; Storbacka 1998)

Asiakaskannattavuusanalyysin avulla voidaan selvittää asiakaskohtainen kannattavuus ja koko asiakaskannan kannattavuus. Asiakaskohtainen tieto kannattavuuden tasosta tukee parhaiten palvelun tasoon, markkinointi-investointeihin ja hinnoitteluun liittyvien päätösten tekoa. Asiakkaiden maksukykyä ja maksuvalmiutta voidaan ennakoida Stobachoffin käyrän avulla (kuvio 14). Stobachoffin käyrä kuvaa sitä, miten kannattavuus jakautuu asiakkaiden kesken.

Stobachoffin käyrän ydinajatus on se, että asiakkaista 60 % on kannattavia ja loput 40 % kannattamattomia. Nämä 60 % asiakkaista tuo 125 % yrityksen kokonaistuloksesta ja kannattamattomat asiakkaat laskevat tulosta 25 %. Käyrän korkeimman kohdan sijoittuminen (oikealle tai vasemmalle) ja käyrän alle jäävän alueen suuruus kertoo kannattavuuden jakautumisesta ja koostuksesta yrityksen asiakkaiden kesken. Kannattavuuden analysoinnin avulla yrityksen toimintaa voidaan kohdentaa kannattaviin asiakkaisiin. (Van Raaij 2005.)

Taulukossa 1 on esitetty Kotlerin ja Kellerin (2009) taulukko kannattavuuden analysoinnin työkaluksi. Tässä taulukossa vertaillaan tuotteiden ja asiakkaiden kannattavuuksia. Jokainen solu sisältää tuotteen myynnin kannattavuutta esittävän symbolin. Asiakas 1 on erittäin kannattava asiakas, koska tämä ostaa kannattavia tuotteita P1, P2 ja P4. Asiakaan 2 kannattavuus on hajautuneempi yhden kannattavan ja yhden kannattamattoman tuotteen kesken. Asiakas 3 on kannattamaton, koska ostaa kahta kannattamatonta ja vain yhtä kannattavaa tuotetta. Yritys voi nostaa asiakkaiden 2 ja 3 ostamien kannattamattomien tuotteiden hintoja tai voi yrittää myyjä kannattavia tuotteita. Kannattamattomia asiakkaita tuli kannustaa siirtymään kilpailijoiden asiakkaisiksi. (Kotler & Keller 2009, 155-156.)

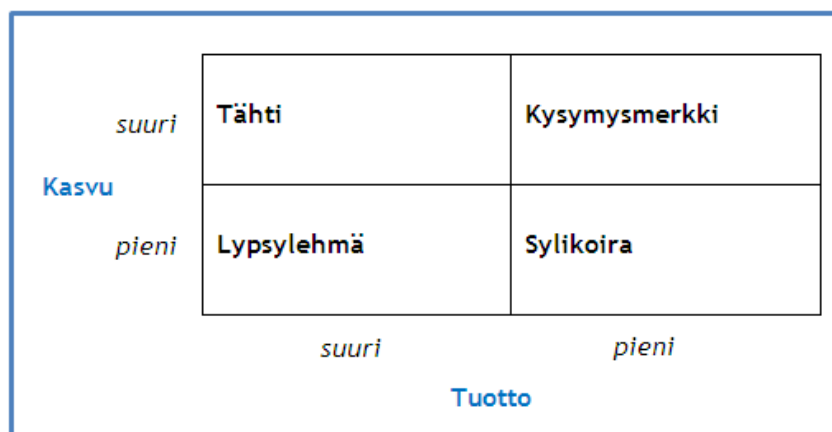
Tuotteet	Asiakkaat			
	C1	C2	C3	
P1	+	+	+	Suurta voittoa tuottavat tuotteet
P2	+			Voittoa tuottavat
P3		-	-	Tappiolliset tuotteet
P4	+		-	Vaihtelevasti tuottavat tuotteet
	Suurta voittoa tuottavat asiakkaat	Vaihtelevasti tuottavat asiakkaat	Tappiota tuottavat asiakkaat	

Taulukko 1: Asiakkaiden kannattavuuden arviointi suhteessa tuotteiden kannattavuuteen (Kotler & Keller 2009, 155)

Kotler ehdottaa asiakkaiden jakamista ja luokittelua erilaisiin tuottoluokkiin kannattavuuden mukaan. Luokat ovat kannattavimmat platina-asiakkaat, 1) kannattavat kulta-asiakkaat, 2) heikosti kannattavat, mutta volyymin kannalta houkuttelevat rauta-asiakkaat ja 3) kannattamattomat ja ei-toivotut lyijyasiakkaat, joihin jaotellaan myös ei-toivotut asiakkaat. Luokittelun avulla yritys voi muuttaa toimintaansa ja nostaa heikosti kannattavat asiakkaat kannattaviksi ja kannattavat asiakkaat kannattavimmiksi sekä luopua kokonaan kannattamattomista asiakkaista tai nostaa heidän kohdallaan palvelujen hinnoittelua taikka vähentää palvelu kustannuksia. Vähintäänkin tulisi tunnistaa asiakaskohtainen potentiaali ja segmentoida asiakkaat kannattaviin ja niihin kannattamattomiin asiakkaisiin, jotka tulisi jättää kokonaan huomioimatta.

Vaikka Lindin ja Strömstenin (2006) viittaavat artikkelissaan lähinnä teolliseen tuotantoon, mielestäni asiakassuhteiden viitekehystä ja heidän luomaa analyysimenetelmien jakoa voidaan hyödyntää silti hyvin palveluliiketoiminta ympäristöön. Case-yrityksen asiakassuhteet sijoittautuvat asiakassuhteen teknisellä rajapinnalla sinne matalampaan päähän, koska yrityksen myymät ja vuokraamat tuotteet ovat pääasiassa standardisoituja. Case-yrityksen kaltaisessa palveluyrityksessä suuren organisaation tarve vuokrauspalvelu tuottamisessa on välttämätöntä. Asiakassuhteet ovat kohdeyrityksessä monimutkaisia ja niihin satsataan palvelutason ylläpidolla.

Asiakaslähtöisten tuote- ja palvelukonseptien kehityksessä ja pyrittäessä vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen käytetään Järvenpään ym. (2009, 387) mukaan asiakkaan elinkaarikustannusten laskentaa. Asiakkaan kannattavuus voi vaihdella asiakkaan elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden ensimmäiset vuodet ovat yleensä kannattamattomia korkeiden hankintakustannusten takia. Alhola ja Lauhahti (2005) jakavat asiakkaan elinkaaren vaiheet asiakkaan hankinnasta, kehittämisvaiheeseen, ylläpitovaiheeseen ja asiakassuhteen uudistamis- tai päättämiseen. Elinkaarilaskenta voidaan toteuttaa laatimalla asiakaskatelaskelmat jokaiselle elinkaaren eri vaiheille, koska esimerkiksi asiakasmäärät, saadut asiakashinnat, asiakaskohtainen palvelujen määrä sekä toimintokustannukset vaihtelevat asiakassuhteen eri vaiheissa. (Alhola & Lauslahti, 2005.)



Kuvio 15: Bostonin matriisi

Alhola ja Lauslahden (2005) mukaan yksi tapa tarkastella asiakkaiden kannattavuutta ja elinkaarta on käyttää apuna Bostonin matriisia (kuvio 15). Siinä asiakkaat jaetaan tappiota tuottaviin sylikoiriin, uusiin asiakkaisiin eli kysymysmerkkeihin, voittoa tuottaviin tähtiin sekä nykyhetkellä tuottaviin lypsylehmiin. Matriisia voidaan hyödyntää asiakaskannattavuuden johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa, missä asetetaan tavoitteita asiakasmäärille ja kannattavuuksille. (Alhola & Lauslahti, 2005.)

<b>Asiakkaan tulevaisuuden potentiaali</b>	<i>Korkea</i>	1	2	3
	<i>Matala</i>	4	5	6
		<i>Huono</i>	<i>Marginaali</i>	<i>Korkea</i>
<b>Nykyinen asiakaskannattavuus</b>				

Kuvio 16: Asiakkaan tulevaisuuden potentiaalin ja nykyisen asiakaskannattavuuden luokittelu (Niraj ym. 2001, 14)

Yksi vaihtoehto analysoida asiakkaan elinkaarta on ottaa nykyiseen asiakaskannattavuustarkasteluun mukaan asiakkaan tulevaisuuden potentiaalin näkökulma. Kuviossa 16 esitellään tämä Niraj, Grupta, ja Narasimhan (2001) luoma asiakasluokittelua malli. Tässä yksinkertaisessa mallissa asiakkaat luokitellaan kuuteen lokeroon. Solun numero neljän asiakkaat ovat kaikkein huonoimpia. Heihin ei kannatta uhrata enempää resursseja. Solun numero 3 kaikkein parhaimpia ja joiden kanssa asiakassuhdetta tulee hoitaa eniten. Solun 2, 5 ja 3 asiakkaita tulisi ohjata enemmän toivottuun ostokäyttäytymiseen ja sitä kautta nostaa heidän kannattavuuttaan. Asiakkaat solussa 6 kuusi ovat yrityksen tämänhetkisen kannattavuuden tukipilareita.

### 2.3.2 Asiakaskannattavuuden laskeminen ja tietolähteet

Asiakaskannattavuutta on mitattu 1980- ja 1990-lukujen alkupuolelle asti tuloslaskelman kautta; EBIT/asiakas/vuosi. EBIT:llä tarkoitetaan tuloslaskelman tulosta ennen korkoja ja veroja. Jotta asiakas olisi kannattava, asiakkaalta saatavien tulojen tulee olla suuremmat kuin asiakkaan palvelemisesta aiheutuvat kulut. (Storbacka 2005.) Olennaista kannattavuuden mittaamisessa on tiedostaa se, mistä oman yrityksen kannattavuus muodostuu ja mitkä ovat niitä kriittisiä tekijöitä, joihin yrityksen kannattavuus on sidoksissa. (Hellman 2003.) Olennaista ei ole käyttää jotakin laskentakaavaa vaan käyttää yrityksen eri tietolähteiden tietoa ja koota ne yhteen. Tietolähteitä ovat taloushallinto, toiminnanohjaus, asiakkuuden- ja toimitusketjun hallintajärjestelmät. (Hellman & Värilä 2009.)

Asiakaskannattavuuden laskenta aloitetaan määrittämällä yrityksen asiakaskannattavuuden osa-alueet eli näkökulman laajuus sekä kannattavuuslaskennan tarkkuustaso (Hellman & Värilä 2009). Jotta tutkittava kannattavuuden taso olisi riittävä, tarkasteluun tulee ottaa mukaan kaikki tuotot ja kustannustekijät. Nämä tulee kohdistaa suoraan asiakkaalle tai tarkkaan määritellylle asiakasryhmälle (Hellman 2003). Kustannukset tulee tunnistaa asiakas- ja asiakasryhmätasolla. Tämä koskee myös yleiskuluja kuten henkilöstö-, markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelukuluja. (Hellman & Värilä 2009.)

Asiakkaiden kannattavuus voidaan laskea perinteisemmin siten, että tuotetasolle kohdennetaan vain se osa muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista, jotka aiheuttamisperiaatteen mukaan voidaan niille kohdistaa. Asiakkaan ostamien tuotteiden ja palvelujen katteet lasketaan yhteen ja siitä vähennetään edelleen asiakkaalle suoraan kohdistettavat kustannukset. Saa daan asiakaskohtainen kannattavuus. Tällä menettelyllä vältetään asiakkuuksista johtuvien kustannusten aiheuttamisperiaatteesta poikkeava kohdistaminen tuotteiden kautta asiakkaalle. (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijät ovat: ostot, uskollisuus, suhteen ylläpitokustannukset, myyntikustannukset, kanavakustannukset, logistiikkakustannukset, palvelukustannukset ja asiakkaan ominaiskäyttäytyminen. Käytännössä asiakaskannattavuutta laskettaessa vaikuttavat tekijät on pystyttävä muuttamaan mitattaviksi suureiksi. Osa vaikuttavaista tekijöistä jakautuu useiden muuttujien kesken. Esimerkiksi asiakasuskollisuus jakaantuu asiakkaiden ostojen, asiakashankinnan kustannuksiin, asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannuksiin, myyntiin, tilaushankinnan kustannuksiin ja poikkeamakustannuksiin. (Helman 2003, 134.)

Asiakaskannattavuuden yleinen ongelma on ollut laskemiseen tarvittavan tiedon saanti. Taloushallinnosta saatavien tuote- ja maksu tietojen lisäksi asiakaskannattavuuden laskentaan tarvitaan tietoja

- asiakaskäynneistä ja merkittävimmistä kontakteista
- koulutuksesta
- kohdennetuista kampanjoista
- kanavien käytöstä
- reklamaatioista
- palautuksista ja vaihdoista
- maksuhäiriöistä
- hyvityksistä ja sopimuksista
- asiakkaan toimialan kehityksestä
- asiakkaille luovutetuista liikelahjoista sekä
- edustuskuluista. (Hellman & Värilä 2009.)

Asiakaskannattavuutta voidaan laskea laskentamallin avulla. Seuraavassa kuviossa 17 on esitetty Helman, Peuhkurinen, Raulas (2005, 152) laatiman yksinkertaisen mallin asiakaskannattavuuden laskentaan.

<p><b>Asiakas X</b>  Asiakasostot  - tuotteiden kustannukset  - tuotteiden toimituskustannukset</p> <hr/> <p><b>Asiakaskate I</b>  - asiakashankinnan kustannukset  - asiakassuhteen ylläpidon ja kehittämisen kustannukset (markkinointi, kontaktit)  - myynti, tilaushankinnan kustannukset  - kanavakustannukset (e-, cc, ...)</p> <hr/> <p><b>Asiakaskate II</b>  - poikkeamakustannukset  - valitukset  - palautukset  - perintä, luottotappiot  - ylimääräiset alennukset</p> <hr/> <p><b>Asiakaskate III</b>  - IT -, kommunikaatio ja kanavateknologiakulut  - osuus muista muuttuvista ja kiinteistä kuluista</p> <hr/> <p><b>Asiakaskannattavuus</b>  X odotettu asiakassuhteen kesto</p> <hr/> <p><b>Asiakkaan nykyarvo</b>  X odotettu as.suhteen vuosittainen kasvu</p> <hr/> <p><b>Asiakkaan elinikäinen arvo</b></p>
---

Kuvio 17: Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman, Pehkurinen & Raulas 2005, 152)

Esitettyssä mallissa on lopuksi laskettu myös asiakkaan elinikäinen arvo kertomalla asiakaskannattavuus ensin asiakassuhteen odotetulla kestolla sekä edelleen asiakassuhteen vuosittaisella kasvulla. (Hellman, Pehkurinen & Raulas 2005.) Myös Van Raaija, Vernooijb ja Van Triest (2003) toteavat tutkimuksessaan Asiakaskannattavuustuloksen olevan itsessään riittämätön asiakkaan tärkeyden mittari. Asiakastulos kuvaa asiakkaan sen hetkistä panosta jollakin tietyllä ajanjaksolla menneisyydessä. Todellinen asiakkaan ja asiakassuhteen arviointi vaatii heidän mukaansa myös tulevaisuudessa odotettavan asiakassuhteen suoran ja epäsuoran panoksen arviointia. (Van Raaija, Vernooijb & Van Triest 2003.)

### 2.3.3 Asiakaskannattavuuden parantaminen

*”Asiakaskannattavuutta voidaan parantaa hakemalla uusia asiakkaita tai kehittämällä vanhoja asiakkuuksia.”* Asiakaskannattavuutta ei paranneta asiakkuuksien paremmalla hoitamisella, vaan hakemalla suurempia myyntivolyymeja ja hintatasoa säätämällä/parantamalla. Kan-

nattavuutta voidaan parantaa kehittämällä yrityksen asiakasprosesseja toimimaan kustannus-  
tehokkaammin. Elinkaariajattelun näkökulmasta asiakkaiden kannattavuus näkyy yrityksen  
tuloslaskelmassa elinkaaren eri vaiheessa eri tavalla. Tärkeintä on kuitenkin asiakkaan koko  
elinkaaren tulos pitkällä aikavälillä. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Yksi keino parantaa asiakaskannattavuutta on hankkia uusia asiakkaita. Uuden asiakkaan han-  
kinta on yleensä kuitenkin kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan pitäminen. Uusasiakashankintaa  
voidaan tehdä yrityksen nykyisellä palveluvalikoimalla tai uudella palvelulla. Markkinointi tu-  
lee kuitenkin kohdistaa tarkkaan harkitulle asiakassegmentille tai yksittäiselle asiakkaalle.  
Korkeiden myynti- ja markkinointikustannusten takia eteenkin asiakkuuksien alkuaika on tuot-  
tojen kannalta tappiollista, mutta pitkällä aikavälillä uusasiakashankinnat saattavat nostaa  
yrityksen liikevaihtoa ja parantaa suhteellista voittoa, jos uusasiakashankinta on onnistunut.  
(Alhola & Lauslahti 2005.)

Nykyisten asiakkaiden arvon nostaminen on yksi kannattavuuden parantamisen keinoista. Asi-  
akkuuden arvoa voidaan nostaa myymällä asiakkaalle lisää nykyisiä tai uusia palveluita. Ny-  
kyinen palvelu voidaan myös vaihtaa uuteen, jos se vastaa paremmin asiakkaan tarpeita ja on  
yritykselle kannattavampi. Asiakkuuden arvoon vaikuttaa suoraan asiakkuuden kesto. Asiak-  
kaan kumulatiivinen arvo on sitä suurempi mitä kauemmin asiakkuus on kestänyt. Asiakkaiden  
arvon nousu ja sitä seurannut asiakastuloksen paraneminen johtuu parhaassa tapauksessa  
myyntivolyymien suurenemisesta ja paremmasta myyntihinnasta. Arvon nosto aiheuttaa kuluja  
myyntitoiminnoissa, asiakaspalvelussa ja markkinoinnissa. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Asiakkaiden elinkaaren hallinnalla Alhola ja Lauslahti (2005) tarkoittavat kannattavan asiak-  
kaan määrittelyä ja analysointia sekä sitä kautta tehtävää kannattavien asiakkuuksien hallin-  
nointia. Asiakkaiden elinkaaren hallinta asiakaskannattavuuden parantajana edellyttää myös  
kannattavuusanalyysien lisäksi segmentoinnin määrittämistä ja parantamista, tuotevalikoiman  
rakentamista ja täsmentämistä, myyntikanavien valikointia sekä hyvien asiakkaiden asiakkuu-  
den keston varmistamista. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Joskus asiakkaasta luopuminen on kannattavuuden kannalta paras ratkaisu, jos asiakkuutta ei  
pystytä muuttamaan kannattavaksi tai jos asiakkaalla ei ole muuta arvoa. (Alhola & Lauslahti  
2005.) Asiakkaiden kannattavuutta tuleekin tarkastella elinkaariajattelun pohjalta. Nykyiset  
pienet asiakkaat voivat olla tulevaisuudessa suurasiakkaita, joiden kanssa on hyvä opetella  
yhteistyötä jo alkuvaiheessa. (Järvenpää ym. 2001.) Asiakassuhteen ollessa uusi tuotot ovat  
yleensä elinkaaren alun mukaisesti pieniä. Asiakas voi käyttää myös pelkästään yrityksen uusia  
palveluita, joiden suhteellinen kate on pienempi, mutta joiden kate tulee nousemaan katteen  
kehittyessä ja/tai yrityksen myydessä asiakkaalle uusia palveluita. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Virheellistä luopumispäätöstä ei kannata tehdä. Asiakkaalla voi olla asiakastuloksen lisäksi myös muuta arvoa. (Alhola & Lauslahti 2005.) Järvenpää ym. (2001) esittävät kolme syytä miksi kannattamattomien asiakkaita kannattaa palvella ja asiakassuhde säilyttää:

- Asiakkaalla on positiivinen vaikutus toisiin asiakkaisiin.
- Asiakkaan toimintatavoista voidaan oppia.
- Asiakkaan avulla voidaan hankinta tietoa kilpailijoista.

Vaikka kannattamattoman asiakkaan palvelua jatketaan, ei kannattavuuden seuraan pidä unohtaa tämänkään asiakkaan kohdalta. Kannattavuuskehityksen avulla voidaan muokata enusteita asiakkaan tulevaisuuden kannattavuudesta ja arvioida uudelleen asiakkaasta luopumista. (Järvenpää ym. 2001.)

Kustannusten optimointi on yksi kannattavuuden parantamisen ja kilpailukyvyn ylläpidon keinoista. Ei riitä että asiakkuuksia analysoidaan ja rakennetaan kannattavammaksi. Myös prosessien tulee olla kustannustehokkaita ja laadukkaita. Kustannusten optimointi voidaan kohdistaa toimintoihin ja asiakkuuden elinkaaren eri vaiheisiin. Suoraan asiakkuuksiin liittyviä toimintoja ovat markkinointi, myynti, asiakaspalvelu, toimitus, logistiikka ja palvelujen tuotanto. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Kun halutaan parantaa asiakaskannattavuutta, on luotava edellytykset kannattavuuden parantumiseen. Johdon sitoutuminen, luotettava raportointijärjestelmä, prosessien tehokas hallinta ja johtaminen sekä selkeät ja vastuutetut tavoitteet ovat tärkeimpiä lähtökohtia kannattavuuden parantamistyöhön. Alhola ja Lauslahti (2005) korostavat toiminnan asiakaslähtöisyyden tärkeyttä asiakaskannattavuuden parantamisessa. Tällä he tarkoittavat toiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. (Alhola & Lauslahti 2005.)

Millerin mukaan (2008) asiakaskannattavuuden tulisi olla strategisen johtamisen ydin ja operatiivisen johtamisen ajuri. Mutta mitä muita hyötyjä yritys voi kannattavuuslaskelmien lisäksi saavuttaa? Miller (2008) esittää artikkelissaan kuinka myynti, markkinointi ja operatiivinen johto voivat hyötyä asiakaskannattavuuslaskelmista.

Asiakaskannattavuuslaskelmien avulla myynti voi keskittyä kaikkein kannattavimpiin asiakkaisiin ja arvoa tuottavat asiakkaat pystytään tunnistamaan. Kannattavuuksista saatujen tietojen perusteella voidaan korottaa palvelun hintaa niille asiakkaille, jotka eivät muuten olisi kannattavia ja siten vähentää tai eliminoida kokonaan näiden asiakkaiden määrää ja kustannuksia. (Miller 2008.)

Markkinoinnissa asiakaskannattavuuslaskelmia voidaan hyödyntää rajaamalla markkinointi- ja myynninedistämiskuluja vain avainasiakkaille. Näin riski tuhlata jo ansaittua rahaa vähemmän



kannattaviin tai kannattamattomiin asiakkaisiin pienenee. Tieto lisää panostuksia ja siten mahdollisuuksia kehittää uusia palvelu tai tuotekonsepteja juuri kaikkein kannattavimmille asiakkaille. (Miller 2008.)

Samoin myös operatiivinen johto voi tiedon avulla ohjata organisaatiota kehittämään yhä kilpailukykyisempiä tuotteita/palveluja. Asiakaskannattavuustiedon avulla hinnoittelupäätökset voidaan tehdä siten, että hinnoittelu pystytään eriyttämään ja sovittamaan asiakkaan arvon mukaiseksi. (Miller 2008.)

### 3 Toiminnallinen viitekehys

Tutkimuksen kohde Ojamart Oy on pieni perheyritys, joka vuokraa ja myy rakennustarvikkeita niin ammattirakentajille kuin yksityisille rakentajillekin. Yritys on aloittanut rakennuskonevuokraustoiminnan jo vuonna 1996. Henkilöstöä yrityksessä on kaikkiaan 4, toimitusjohtaja mukaan lukien. Vuoden 2011 liikevaihto oli noin 380 000 euroa. Yrityksen liikevaihto laski vuoden 2008 jälkeen merkittävästi ja siitä lähtien yrityksen johto on kamppailut toiminnan kannattavuuden nostamiseksi toivotulle tasolle. Yrityksellä on kokoonsa nähden melko suuri asiakaskunta. Vuonna 2012 yrityksessä oli asiakkaita 1116 kappaletta.

Rakennusalan ammattilainen käyttää toiminnassaan joko omia koneita tai vuokraa ne. Tällä koneiden vuokrausasteella on eroja ammattirakentajien kesken (Koski 2010). Case-yrityksen asiakkaat voidaan jakaa karkeasti yksityisiin rakentajiin ja ammattirakentajiin. Asiakassuhteissaan kohdeyritys on panostanut eniten ammattirakentajiin. Ammattirakentajat tietävät yleensä mitä he tarvitsevat ja eivät vaadi juurikaan opastusta koneiden ja laitteiden valinnassa tai niiden käytössä. Ammattirakentajat ovat pidempiaikaisia kumppaneita, kun taas yksityiset rakentajat tarvitsevat yrityksen palveluita satunnaisesti esimerkiksi talonrakennusprojektin ajan tai vain keväällä ja kesällä. Nykyinen käsitys yrityksessä on se, että rakennusliikkeitä ovat kannattavimpia asiakkaita. Erityisesti jo olemassa olevien asiakkaiden / asiakkuuksien pituutta ja uskollisuutta on pyritty tähän asti yrityksessä lisäämään asiakaskohtaisilla alennuksilla ja erityispalveluilla. (J. Ojala, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

Rakennuskonevuokrausalalla tuotteet voidaan jakaa rakentamisen eri vaiheiden tai tarkoituksen mukaan. Rakennuskonealan kehittämissuunnitelmassa Koski (2010) luettelee osuvasti talonrakentamisen keskeisimmäksi kalustoksi

- työmaatilat, kontit ja muu varastointikalusto
- sähkökeskukset
- paineilmakompressorit
- mittauskalusto
- nosto- ja siirtokalusto

- henkilönostimet
- pumpput
- lämmityslaitteet ja kosteudenerottimet
- muotit
- betonintyöstökoneet (täryttimet, hiomalaitteet, piikkausvasarat, timanttitorat, -sahat, ja -jyrsimet)
- telineet
- sääsuojat ja peitteet
- henkilökohtaiset koneet ja laitteet (porat, sahat, naulaimet yms.).

Kosken (2010) tutkimuksen mukaan maan- ja tienrakentamisessa sekä kiinteistön huollossa käytettyjä yleisempiä koneita ovat

- kaivinkoneet
- pyöräkuormaajat ja muut kuormaajat
- dumpperit
- valssijyrät ja muut maantiivistäjät
- ruohonleikkurit
- lakaisukoneet
- pienkaivurit ja kuormaajat).

Taloudellisen ympäristön muutosten vuoksi vuokratkaluston hankinnassa on keskitytty ainoastaan korjaus- ja saneerauskoneisiin ja laitteisiin. Myyntituotteiden valikoima on karsittu viime vuosina kysynnän vähentyessä. Yritys on pyrkinyt kasvattamaan nimenomaan vuokrausmyyntiä, joka on todettu kannattavammaksi. Vuokratkoneiden lajitelma määräytyy kysynnän ja kannattavuuden perusteella. Vuokratkaluston kannattavuutta arvioitaessa otetaan huomioon hinta, käyttöikä (ammatti- vai yksityiskäyttö), helppokäyttöisyys ja tehokkuus. EU:n lainsäädännön tiukentuneilla työturvallisuussäädöksillä on ollut myös merkittävä vaikutus kalustoon uudistumiseen ja kehittymiseen.

Case-yrityksen hinnoittelu on perustunut kilpailuun, ei niinkään kustannuksiin tai kysyntään. Yrityksen perusidea on ollut alusta alkaen tarjota vuokrauspalvelua kilpailijoita huokeampaan hintaan. Hinnoittelun tavoite on ollut riittävän myynnin varmistaminen. Hintoja on porrastettu kilpailijoiden tapaan asiakaskohtaisesti. Pitkä-aikaisille kanta-asiakkaille on annettu 10-15 prosentin alennuksia asiakaskohtaisesti yleensä myyntituotteista, jossa on hyvä kate. Yrityksen hintoja on nostettu vuosittain maltillisesti.

Case-yrityksessä ei ole koskaan laskettu asiakkaiden kannattavuuksia. Asiakkaiden tuottoja on kuitenkin seurattu kerran vuodessa tarkastelemalla lähemmin kymmenen suurimman asiakkaan listaa. Yrityksessä vallitseva käsitys asiakkaiden kannattavuudesta pohjautuu siihen, mi-

ten pitkäaikainen asiakas on, kuinka maksukykyinen ja kuinka paljon resursseja se vaatii. Asiakkaan vaativuuteen vaikuttaa myös tämän tekninen osaaminen. Osaamisella tarkoitetaan koneiden ja laitteiden käytön teknistä osaamista sekä tarkoituksenmukaista käyttöä. (J. Ojala, henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013.)

Vuonna 2010 tehdyssä rakennuskonealan kehittämissuunnitelmassa on esitetty useita huomion arvoisia toimintaprosessien ja kannattavuuden parantamisen kohteita ja keinoja, joita voidaan soveltaa rakennuskonealalla toimiviin yrityksiin, kuten rakennuskoneiden myyjiin, rakennuskonevuokraamoihin ja muihin palvelun tuottajiin. (Koski 2010).

Kehittämissuunnitelman mukaan rakennuskonealan kannattavuuteen vaikuttaa kaluston hankintakustannukset, vuokrahinnat, ja yrityksen sisäinen tehokkuus. Kehittämissuunnitelma esittää toimintaprosessien tehokkuutta ja kannattavuuden parantamista nostamalla kaluston käyttöastetta ja alentamalla kalustokustannuksia. Kaluston käyttöastetta voidaan lisätä kehittämissuunnitelman mukaan optimoimalla varastossa pidettävän kaluston määrää ja laatua ennakoimalla rakentamisen määrää ja luonnetta, jotta pääomaa ei sitoudu tarpeettomasti kalustoon. Käyttöasteen nostamiseksi koneita voitaisiin myös tarjota proaktiivisesti rakennustyömaille sekä tehostaa ja lyhentää koneiden huoltojaksoja. (Koski 2010).

Kosken (2010) laatiman kehittämissuunnitelman mukaan konekustannuksiin vaikuttaa olennaisesti koneiden käyttöikä. Käyttöikänsä taas vaikuttaa koneiden oikeanlainen käyttötapa ja osaaminen, johon voidaan vaikuttaa koulutuksella. Konekustannuksia voidaan vähentää alentamalla huolto- ja korjauskustannuksia. (Koski 2010).

## 4 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välimuoto. Tutkimuksen tulokset ovat määrällisiä, mutta analyysimenetelmänä käytetään laadulliselle tutkimukselle ominaista systemaattista analyysimenetelmää: toimintolaskentamenetelmää ja asiakaskannattavuusanalyysia. Myös tutkimusmenetelmä, case-tutkimus luokitellaan yleisesti laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välimuodosta kerätävät myös opinnäytetyön tutkimusaineisto ja sen luokittelu. Kerätty määrällinen aineisto, jaetaan aineistolähtöisiin luokkiin (Laurea 2012) laadullisen tutkimuksen tavoin. Tutkimuksen tavoite asiakaskannattavuusanalyysi muotoutuu aina kohdeyrityksen toiminnan ja saatavilla olevan tiedon perusteella.

Tutkimus on luonteeltaan konstruktiiivinen case-tutkimus. Konstruktiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa luodaan ratkaisu todelliseen ongelmaan (Virtanen 2006). Opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen asiakaskannattavuutta ja osana sitä tuotettiin toimintojen kartoitus, toimintopohjaisten kustannusten laskeminen sekä muodostettiin case-yrityksen kannalta mahdollisimman yksinkertainen ja kuvaava asiakaskannattavuuden analyysimalli. Tutkimus toteutettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa.

### 4.1 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tapaustutkimus (case study) voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai tietyssä ympäristössä toimivaa ihmistä (Metsämuuronen 2008,16). Tapaustutkimuksen avulla tuodaan esiin oleellisia tekijöitä; prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Case-tutkimus tuottaa yksityiskohdista tietoa. Se on enemmän kohdistunut selityksiin kuin tulkintaan. Case-tutkimuksessa tutkija ja tutkittava ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Pitkäranta 2010, 129).

Tapaustutkimuksen aineisto on tyypillisesti hyvin moninaista. Case-tutkimuksen aineisto voidaan koota eri tietolähteistä esimerkiksi dokumenteista, arkistoista, haastatteluista ja havainnoista. Tämä triangulaatio eli eri tietolähteiden käyttö on case-tutkimuksen yksi peruspiirre. Toinen tapaustutkimuksen peruspiirre on tulkittavan aineiston dokumentaatio siten, että käytetty päättelyketju on muiden tarkistettavissa. (Kananen 2008.)

Tavoite Mitä tutkitaan?	Aineiston keräys	Tutkimusmetodi Miten tutkitaan?
yrittäjien toiminnot	havainnointi, haastattelu	toimintolaskennan perusteet
toimintokohtaisten kustannuksien määrittäminen	lomakekysely (ajankäyttö-seuranta), tuloslaskelma, kirjanpito-ohjelma	toimintolaskenta
asiakaskohtainen kannattavuus (asiakaskohtainen tulos)	toiminnanohjausjärjestelmä, tuloslaskelma	asiakaskannattavuusanalyysi

Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät

Tyypillisen tapaustutkimuksen mukaisesti tässä tutkimuksessa käytetään myös useita eri tietolähteitä. Tässä tutkimuksessa käytetyt tietolähteet on esitetty taulukossa 2.

Tutkimusaineisto kerättiin yrityksen sisäisistä ja ulkoisista asiakaskannattavuuden tietolähteistä. Yrityksen sisäisiä asiakaskannattavuuden tietolähteitä ovat Hellman (2009) mukaan yrityksen taloushallinto (tulos ja tase) sekä toiminnanohjausjärjestelmä. Case-yrityksen käytössä on ollut kahden viimeisen vuoden ajan toiminnanohjausjärjestelmä, joka on kerännyt jonkin verran asiakaskohtaista tietoa, esimerkiksi asiakaskohtaisesta liikevaihdosta, vuokrautuista tuotteista sekä maksukäyttäytymisestä. Asiakkaan tuotto- ja kustannustiedot kerätään tuloslaskelmasta ja toiminnanohjausjärjestelmästä viimeisen tilivuoden (2012) ajalta. Ulkoisia asiakaskannattavuuden tietolähteitä ovat luottotietoyhtiöt ja muut luokituslaitokset (Hellman 2009). Suunnitelmista huolimatta näitä ulkoisia asiakaskannattavuuden tietolähteitä ei ajanpuutteen vuoksi hyödynnetty tässä tutkimuksesta. Asiakkaiden maksukäyttäytyminen ja sen mittaaminen huomioitiin kuitenkin laskutukseen liittyvissä toimintokustannuksista.

Jotta yrityksen palvelujen ja tuotteiden kustannuksia ja sitä kautta kannattavuutta voitiin arvioida, täytyi yrityksen asiakkaista ja toiminnoista kerätä tietoa myös henkilökunnalta. Tämä onnistui parhaiten haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa ja havainnoimalla yrityksen toimintoja. Toimintojen ja toimintoajurien määrittäminen kuuluu keskeisesti toimintolaskennan käyttöönottoon. Toimintokartoitus puretaan toimintahakemistoksi, jonka pohjalta muodostetaan kyselylomake jaettavaksi kaikille yhteisön jäsenille. Jokainen työntekijä lisäsi määriteltyjen toimintojen kohdalle arvioidun ajan joka kuluu kyseisen toiminnon suorittamiseen. (Alhola, 2008.) Kohdeyrityksen toimintokartoitusta varten haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa. Toimintahakemistoon perustuva kyselylomake ajankäytöstä jaetaan kaikille yrityksen neljälle työntekijälle. Ajankäytön kyselylomake tehtiin toimintojen määrittämisen jälkeen. Ajankäytön kyselykaavakkeeseen valittiin vain pääasialliset toiminnot, poisluettuna kirjanpito, kuljetus ja perintä. Työntekijöiden ja johdon ajankäytön avulla selvitettiin henkilöresurs-

sien jakautuminen toimintojen kesken (ks. sivu 26 resurssien kohdistaminen työajan perusteella). Toimintojen kustannusten laskennassa lähteenä käytettiin case-yrityksen vuoden 2012 tuloslaskelmaa.

Virtanen (2006) määrittelee konstruktiiivisen tutkimuksen seuraavanlaisesti:

"..konstruktiiivinen tutkimusote perustuu teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Konstruktiiivisessä tutkimuksessa on teoreettinen viitekehys, johon perustuen uusi konstruktio rakennetaan." Konstruktiiiviselle tutkimukselle luonteenomaisesti luodaan siis konstruktio eli ratkaisu todelliseen ongelmaan. Ongelmanratkaisu voidaan toteuttaa kuvion tai mallin avulla, joka luodaan aihetta käsittelevän teorian tiedon perusteella. Jotta tutkimuksen tieteellisyyden kriteeri täytyisi, tutkimuksen tulee perustua teoriaan ja kirjallisuuteen. Vaikka konstruktiiivinen tutkimus tutkii yleensä vain yhtä tapausta (case-tutkimus), sen avulla pyritään tuottamaan laajasti sovellettavaa tietoa. Konstruktiiivinen tutkimus on hyvin käytetty liiketaloustieteen tieteellinen tutkimusmenetelmä, eteenkin toimintolaskentaa soveltavissa tutkimuksissa. Konstruktiiivinen tutkimus on usein myös tapaustutkimus (Virtanen 2006).

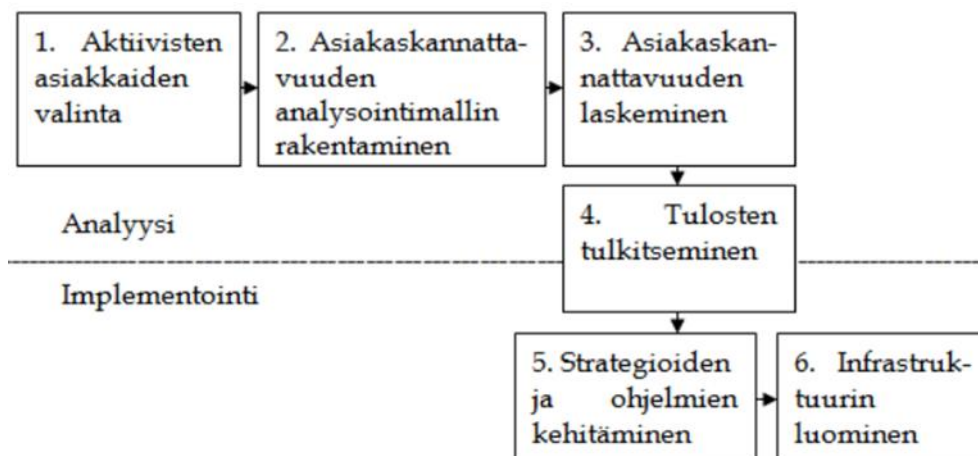
Konstruktiiivinen tutkimus ja sen analyysi etenee vaiheittain seuraavasti:

1. Relevantin ja mielenkiintoisen tutkimusongelman löytäminen
2. Esiymmärryksen hankinta teorian ja kirjallisuuden pohjalta
3. Ratkaisumallin konstruointi
4. Ratkaisun toimivuuden testaaminen
5. Teoriakytkeiden näyttäminen sekä tieteellisen uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu (Kasanen ym. 1991.)

Tutkimuksen validiteettia arvioidaan konstruktiiivisessä tutkimuksessa sen perusteella, kuinka hyvin ratkaisu soveltuu ongelmanratkaisuun. Arviointi voidaan tehdä käyttämällä markkinatestejä. Markkinatestejä on eritasoisia. Luotu malli läpäisee heikon testin, jos yritys ottaa sen käyttöön. Heikoin markkinatesti testaa yritysjohtajan valmiutta ja tahtoa käyttää luotua ratkaisua omassa päätöksenteossään. Vahva markkinatesti taas testaa ratkaisun käyttöönoton vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tutkimuksen lopuksi pohditaan vielä sitä sopii-ko järjestelmä muille vastaaville, ja myös erilaisille yrityksille esimerkiksi tässä tapauksessa muille saman alan yrityksille. (Kasanen ym. 1991.)

#### 4.2 Asiakaskannattavuusanalyysin toteuttaminen

Asiakaskannattavuusanalyysin toteuttamisessa noudatettiin van Raaij, Vernooij ja van Triest (2003, 575)määrittelemiä asiakaskannattavuusanalyysin vaiheita. Nämä asiakaskannattavuuden vaiheet on esitelty kuviossa 18.

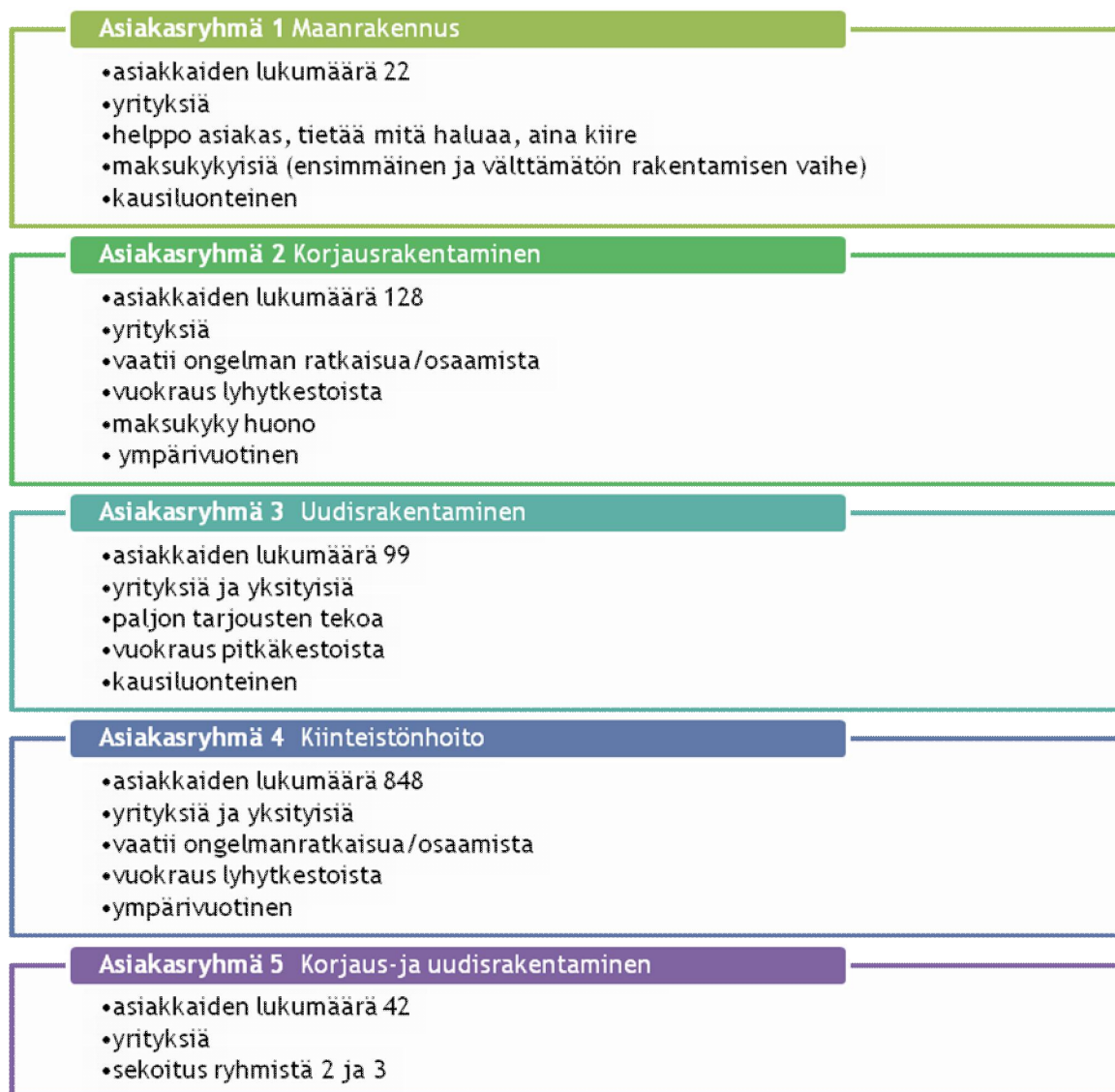


Kuvio 18: Asiakaskannattavuusanalyysin vaiheet (van Raaij, Vernooij & van Triest 2003, 575)

Asiakaskannattavuuden analysointi aloitettiin aktiivisten asiakkaiden valinnalla. Tämä valinta suoritettiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia asiakastietoja hyväksikäyttäen. Aktiiviset asiakkaat valittiin saatujen tuottojen ja vuokraustiheyden perusteella. Tähän tutkimukseen valittiin kaikki ne asiakkaat, jotka olivat ostaneet palveluja tai tuotteita yrityksestä vuoden 2012 aikana. Asiakkaat poimittiin toiminnanohjausjärjestelmästä. Haku rajattiin koskemaan ajanjaksoa 1.1.2012- 31.12.2012 ja 1500 myynniltään parasta asiakasta.

Asiakkaiden suuren määrän vuoksi asiakkaat jaettiin asiakasryhmiin. Toimitusjohtajan kanssa asiakasryhmäjoon perusteeksi valittiin toimiala, jolla asiakas itse toimii tai minkä toimialan tuotteita asiakas pääosin vuokraa/ostaa. Toimiala valittiin asiakasjoon perusteeksi, koska se kuvaa parhaiten asiakkaiden ostokäyttäytymistä: mitä ja minkälaisia tuotteita asiakas ostaa, minkälaista palvelua ja mitä lisäpalveluita asiakas tarvitsee ja vaatii. Tämä jako toimii hyvin myös asiakassegmentoinnin pohjana, kun halutaan kohdistaa myyntiä ja markkinointia kaikkien kannattavimmille asiakkaille.

Case-yrityksen asiakasryhmiksi valikoituivat kuvion 19 mukaisesti maanrakennus (ryhmä 1), korjausrakentaminen (ryhmä 2), uudisrakentaminen (ryhmä 3) ja kiinteistönhuolto (ryhmä 4). Asiakasjoon yhteydessä huomattiin että, monet case-yrityksen asiakkaista toimivat molemmilla korjaus- ja uudisrakentamisen alalla, joten päätettiin lisätä tutkimukseen asiakasryhmä 5 alkuperäisen neljän asiakasryhmän lisäksi.



Kuvio 19: Case-yrityksen asiakasryhmät

Asiakasryhmä 1 koostuu case-yrityksen asiakkaista, jotka toimivat maanrakennusalalla. Vuoden 2012 aikana asiakkaita tässä ryhmässä oli 22 kappaletta. Case-yrityksen toimitusjohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa toimitusjohtaja luonnehti asiakasryhmää helpoksi ja hyväksi, koska tämän asiakasryhmän asiakkaat tietävät mitä haluavat ja ovat yleensä hyvin työllistettyjä eikä heillä ole juurikaan maksuongelmia.

Asiakasryhmä 2 koostuu asiakkaista, jotka toimivat korjausrakentamisen alalla. Nämä asiakkaat vaativat asiakaspalvelutilanteessa vahvaa ongelmanratkaisukykyä. Toimitusjohtajan mukaan asiakasryhmän vuokraus on hyvin lyhytkestoista ja hankalasti ennakoitavissa. Toimialalle tyypillisesti yrityksillä on vaikeuksia ennustaa korjausrakentamista aiheuttavia kustannuksia ja siksi useilla toimialan yrityksillä on maksuvaikeuksia.



Asiakasryhmä 3 koostuu case-yrityksen asiakkaista, jotka toimivat uudisrakentamisen alla. Tähän asiakasryhmään kuuluvat kohdeyrityksen suurimmat ja pitkäaikaisimmat asiakkaat. Uudisrakentajat käyttävät yrityksen palveluja ympäri vuoden ja tekevät toimitusjohtajan mukaan tyypillisesti eniten kone- ja tarvikeostoja. Tämä asiakasryhmä tekee tyypillisesti paljon tarjouspyyntöjä ja vaatii usein alennuksia. Tähän asiakasryhmään kuuluvat yksityiset talonrakentajat.

Asiakasryhmä 4 koostuu case-yrityksen asiakkaista, jotka hoitavat kiinteistöjään tai toimivat kiinteistöpalvelualalla. Tähän asiakasryhmään kuuluu suurin osa case-yrityksen yksityisistä asiakkaista. Tässä asiakasryhmässä vuokrauksien kestot ovat lyhyitä, mutta asiakasryhmän palvelun tarve on ympärivuotinen. Toimitusjohtajan mukaan asiakasryhmä tarvitsee usein hyvin ongelmanratkaisukeskeistä palvelua.

Asiakasryhmä 5 koostuu case-yrityksen asiakkaista, jotka toimivat uudisrakentamisen lisäksi myös korjausrakentamisen alalla. Verrattuna asiakasryhmä 2 tämän asiakasryhmän toiminnan luonnehdittiin olevan monipuolisempaa ja myös maksukyvyyn arvioitiin olevan parempi.

#### 4.2.1 Toimintokustannusten laskenta ja toimintojen määrittäminen

Asiakaskannattavuuslaskentaa ja erityisesti kustannusten kohdistusta varten selvitettiin yrityksen asiakaspalvelun toiminnot. Toimintalaskentamallin rakentaminen aloitettiin suunnitelmalla opinnäytetyön toteutusaikataulu ja tutustuttiin toimintolaskenta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Suunnitteluvaiheen jälkeen toimintoanalyysi aloitettiin kartoittamalla yrityksen asiakaspalveluun liittyvät keskeiset toiminnot.

Toimintoanalyysin tehtävä on yksinkertaisesti kerätä tietoa siitä, mitä organisaatiossa tehdään. Toimintojen kartoitus aloitettiin toimintoketjujen kuvauksella. Tätä varten haastateltiin yrityksen henkilökuntaa. Toimintojen kartoituksen ohella tehtiin yrityksen henkilökunnalle ajankäyttöön liittyvä kysely. Sen avulla henkilöstökulut voitiin kohdistaa ajankäyttöön perustuen asiakaspalvelun prosesseille ja siitä eteenpäin asiakkaille. Toiminnoista laadittiin ensi omiin havaintoihin perustuva luonnos, jota muokattiin yhdessä yrityksen toimitusjohtajan ja muiden työntekijöiden kanssa.

Toiminnot voidaan luokitella toimintoketjujen mukaisiksi ryhmiksi tai sitten joko ydin tai tukitoiminnoiksi. Toimintaketjuilla tarkoitetaan toimintojen kokonaisuuksia, kuten liiketoimintaprosesseja: tuotanto, tuotekehitys, myynti ja markkinointi tai asiakaspalvelu. (Alhola 2008.)

Case-yrityksen ydintoiminnoiksi määriteltiin markkinointi, ostot, asiakaspalvelu, laskutus, korjaus- ja huolto. Tukitoiminnoiksi valikoituivat kuljetus, kirjanpito ja perintä. Tämä toiminto-

luettelo on esitelty liitteessä 1. Yrityksen toiminnot jaettiin vielä uudelleen asiakaskatteiden laskentaa varten palvelujen ja palveluprosessin mukaisesti vuokratuotteisiin ja myyntituotteisiin liittyviin toimintoihin sekä yleistoimintoihin. Toimintojen jako on havainnollistettu kuviossa 20.



Kuvio 20: Toimintojen jaottelu palvelutuotteiden mukaan ja yleistoimintoihin

Asiakaspalvelutoiminnot eroteltiin kolmeksi osaksi vuokratuotteisiin liittyvään asiakaspalveluun, koneiden ja laitteiden myyntiin liittyvään asiakaspalveluun sekä yleistoimintoihin, joihin kuuluivat markkinointi, osto ja laskutus. Korjaus- ja huoltotoiminnot jaettiin vuokraukseen ja koneiden ja kaluston myynnin kesken. Toimintojen ryhmittely yrityksen palvelutuotteiden ja tuotteiden kesken tehtiin siksi, että asiakaskohtainen toimintoprosessi määräytyy sen mukaan minkälaisia palveluja ja tuotteita asiakas ostaa.

Koneiden ja laitteiden vuokraukseen liittyvä asiakaspalveluketju kartoitettiin yhdessä työntekijän kanssa, joka hoitaa päivittäin vuokraukseen liittyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalveluun sisältyviä tukitoimintoja ovat

- asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu
- tuote-esittely
- asiakastietojen tallennus
- hinnan ja vuokrasopimusehtojen sopiminen/läpikäyminen
- koneen palautus
- vuokrakoneiden huolto ja korjaus.

Koneiden ja laitteiden myyntiin liittyvään asiakaspalveluprosessiin kuuluviksi toiminnoiksi määriteltiin

- asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu
- tarjouksen teko/ hinnan laskeminen
- tilauksen teko.

Kolmanneksi toimintoprosessin osaksi määriteltiin kaikki muut toiminnot, jotka voidaan liittää asiakkaaseen tuotteesta riippumatta. Näitä yleistointoja ovat markkinointi, osto, huolto ja korjaus sekä laskutus. Näihin ydintoimintoihin sisältyviä tukitoimintoja ovat

- mainonnan hallinnointi
- hinnaston ylläpito
- internetnettisivujen päivitys
- ostolaskujen käsittely
- tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito
- laskujen tulostus ja postitus
- laskujen korjaus /selvitykset
- maksumuistutusten lähetys
- perintätoimeksiantojen teko.

Tutkimuksessa oletettiin kaikkien asiakkaiden olevan laskutusasiakkaita. Suurin osa ammattirakentajista ja yksityisistä rakentajista on laskutusasiakkaita. Kaikki yrityksen pitkäaikaiset asiakkaat ovat yleensä laskutusasiakkaita ja käteisasiakkaat yksinomaan myyntiasiakkaita. Käteisasiakkaiden lukumäärän ja vaikutusten vähäisyyden takia tämä toimintokustannuksia laskeva tekijä jätettiin huomioimatta.

Kun toimintoanalyysi on tehty, yrityksellä tulisi olla käytössään dokumentit analyysin tuloksista. Dokumenteissa toiminnot tulee olla luokiteltu siten, että niitä on helppo analysoida ja hyödyntää päätöksen teossa. (Alhola 2008.)

Tehtävien kuvaus on perusta toiminnan kehittämiseksi. Toimintoanalyysi avulla voidaan arvioida toimintojen tarpeellisuutta ja voimavarojen kulutusta. Luokittelua voidaan käyttää apuna tehokkuuden lisäämisessä. (Pellinen 2006, 191) Koska tutkimuksen fokus on yrityksen ydintoiminnassa asiakaspalvelussa ja kannattavuuden mittaamiseen asiakkaittain, toiminnot määritettiin siksi asiakassegmentti ja asiakastasolla.

Asiakassegmentin ja asiakastason toimintoihin kuuluvat kaikki asiakassuhteen ylläpitämiseen, hoitamiseen ja asiakkaan palvelemiseen liittyvät toiminnot. (Järvenpää ym. 2010, 136). Toimintojen luokittelun pääajatus oli luokitella toiminnot yrityksen kahden ensisijaisen palveluprosessin mukaisiksi. Näiden kahden palvelun lisäksi yritys myy korjaus- ja huoltopalvelua.

Case-yrityksen resursseja ovat henkilöstö sekä koneet ja kalusto. Henkilöstöressurssien ajureiksi määriteltiin työtunnit sekä koneille ja kalustolle kaluston käyttöaste. Toimintokustannusten laskenta perustui case-yrityksen vuoden 2012 tuloslaskelmaa.

Tuloslaskelman kuluista toiminnoille kohdennettiin

- tilikauden aikaiset ostot
- ulkopuoliset palvelut sekä
- henkilöstökulut.

Toiminnoille kohdistettuja henkilöstökuluja olivat tuloslaskelman jaottelun mukaisesti

- palkat ja palkkiot
- eläkekulut
- muut henkilöstösivukulut
- muut henkilöstökulut, kuten työvaatteet.

Muut henkilöstökulut laskettiin mukaan toiminnoille jaettaviin henkilökustannuksiin, koska katsottiin, että niille kirjatut kustannukset liittyvät suoraan asiakaspalveluun. Koulutus parantaa henkilöstön osaamista ja sitä kautta palvelun laatua sekä esimerkiksi vaatetus ja muut varusteet parantavat työturvallisuutta ja luotettavuutta, mikä on tärkeä asia rakennusalalla.

Lopullisessa asiakannattavuuslaskelmassa huomioitiin myös IT- ja kuljetuspalvelun aiheuttamat kustannukset. IT- ja kuljetuspalvelun kustannukset kohdistettiin suoraan tuloslaskelmasta. Kustannusajurina IT-kustannuksissa käytettiin asiakkaiden lukumäärää. Kuljetuspalvelun kustannuksissa taas kustannusajurin käytettiin kuljetus- ja myyntirivien lukumäärää.

Henkilöresurssit kohdistettiin toiminnoille ajankäyttökyselyn tulosten mukaan. Tehdyssä ajankäyttökyselyssä kysyttiin työajan jakautumista työntekijöiden kanssa määriteltyjen asiakaspalvelun toimintojen kesken. Jokainen työntekijä arvioi oman työajan jakautumista prosentuaalisesti. Jokainen määritteli itse työajan jakautumista parhaiten kuuvavan ajanjakson. Ajankäyttöön liittyvä kyselylomake on esitelty liitteessä 3.

Toimintoajurit määritettiin toiminnoittain siten, että niiden avulla voitaisiin määrittää mahdollisimman todenmukaiset kustannukset asiakkaittain. Kuviossa 21 on esitelty määritellyt toiminnot ja niihin liittyvät toimintoajurit. Määritetyt toiminto - ja resurssiajurit on esitetty liitteestä 2.

Toiminnot	Toimintoajurit
<b>Vuokratuotteisiin liittyvät toiminnot</b>	
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Ongelmanratkaisu tarve *
Tuote-esittely, käyttöohjeistus	Asiakkaan osaaminen/yksityisten lkm
Asiakastietojen tallennus	Sopimusrivien lukumäärä
Hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen/sopiminen	Asiakassuhteen pituus, asiakkaat < 1 vuotta
Koneen palautus	Vuokrasopimusten lkm
Vuokrakoneiden huolto	Vuokratuotteiden käyttö, vrk lkm
Vuokrakoneiden korjaus	Vuokratuotteiden käyttö, vrk lkm
<b>Myyntituotteisiin liittyvät toiminnot</b>	
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Myyntirivien lukumäärä
Tarjouksen teko/hinnan laskeminen	Tarjouspyyntöjen lkm*
Tilauksen teko	Myyntirivien lukumäärä
<b>Korjaus/huoltomyynti</b>	
	Laskutetut rivit
<b>Yleiset</b>	
Ostolaskujen käsittely	Ostolaskujen lukumäärä
Myyntilaskujen tulostus ja postitus	Laskujen lukumäärä
Myyntilaskujen korjaus/ selvitykset	Hyvityslaskujen määrä ym. Kirjeet
Maksumuistutusten lähetys	Maksumuistutusten määrä
Perintätoimeksiannot	Toimeksiantojen määrä
Tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito	Asiakkaiden lukumäärä
Nettisivujen päivitys	Asiakassuhteen pituus <1 vuosi
Hinnaston ylläpito	Asiakkaiden lukumäärä
Mainonnan hallinnointi	Kotikunta/ vihtiläisten määrä

Kuvio 21: Case-yrityksen toimintoajurit

Toimintoajureihin perustuvat tiedot kerätään pääosin case-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä. Ainoastaan tarjouspyyntöjen lukumäärä ja sen jakautuminen asiakasryhmittäin perustui yrityksen toimitusjohtajan arvioon. Kaikki muut toimintoajureiden tiedot saatiin järjestelmän tuottamasta tiedoista.

#### 4.2.2 Asiakaskannattavuusanalyysimallin rakentaminen

Tutkimuksen tavoite oli luoda kohdeyritykselle asiakaskannattavuuslaskelman malli, jota voitaisiin hyödyntää myös muissa samankaltaisissa rakennuskonealan yrityksissä. Luotu malli perustuu olettamukseen että asiakkaat on jaettu asiakasryhmiin. Mallin pohjana on käytetty Alholan (2008, 72) esittelemää mallia, joka on tarkoitettu toimintolaskentaa perustuvaan asiakaskannattavuuslaskentaan. Case-yritykselle laadittu asiakaskannattavuuslaskelman malli koostui asiakasryhmän tuotoista, joista vähennettiin asiakasryhmän vuokrakoneista ja myyntituotteista aiheutuneet kustannukset, asiakaspalvelun toimintokustannukset sekä IT ja mahdollisista ulkopuoliset kuljetuskustannukset.

Aholan (2008, 72) alkuperäisen asiakaskannattavuuden tuloslaskelmamallin järjestystä muokattiin case-yritykselle sopivammaksi. Asiakastuotoista vähennettiin tuotekustannukset ennen toimintokustannuksia, jotta voitiin arvioida asiakaskohtaista katetta ja sitä kautta kohdeyrityksen hinnoittelua. Erityisesti kohdeyritys oli kiinnostunut myyntituotteiden katteista.

Opinnäytetyön suunnitelmavaiheessa aikomus oli käyttää toista Hellmanin ja Värilän (2009, 126) yksityiskohtaisempaa mallia, mutta koska asiakkaat piti ryhmitellä heidän suuren määrän takia, ei mallin hyödyntäminen tullut enää kysymykseen. Hellmanin ja Värilän (2009, 126) asiakassuhteen kannattavuuslaskelmamalli oli tarkoitettu yksittäisen asiakkaan tarkasteluun ja tasoltaan yksityiskohtaisempi.

Luotu asiakaskannattavuuslaskelman malli on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena, mutta mahdollisimman paljon informaatiota antavaksi rakennuskonevuokrausalan ongelma kohdat huomioiden. Erityisesti haluttiin nähdä tuotekate ja asiakaspalvelutoimintojen jälkeinen tulos. Siksi valittiin Aholan (2008, 72) tuloslaskentamalli kohdeyrityksen kannattavuuden laskentaan.

#### 4.2.3 Asiakaskannattavuuden laskeminen

Asiakaskannattavuus laskettiin tuloslaskelmasta saatujen kustannusten ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatujen tietojen avulla. Tulos saatiin vähentämällä saaduista tuotoista asiakasryhmäkohtaiset myynti- ja vuokratuotteisiin liittyvät kulut sekä asiakaspalveluun liittyvät toimintokustannukset. Toimintokustannusten jälkeen vähennettiin vielä kiinteät IT-kustannukset sekä käytettyihin kuljetuspalveluun liittyneet kustannukset.

Ensimmäiseksi laskettiin asiakasryhmäkohtaiset tuotot. Vuokraus-, myynti- ja huoltotyöstä kerääntyneet tuotot saatiin asiakaskohtaisesti toiminnanohjausjärjestelmästä. Asiakasjakoa ei vielä tässä vaiheessa tehty toiminnanohjausjärjestelmässä vaan asiakkaat jaettiin käsin Excel-taulukkoa hyödyntäen asiakasryhmiin.

Kustannusten laskeminen aloitettiin toimintoanalyysillä ja kohdeyrityksen asiakaspalvelun toimintojen määrittelyllä. Asiakasryhmäkohtaisten kustannusten määrittely aloitettiin kohdistamalla vuoden 2012 tuloslaskelman kustannukset määritetyille toiminnoille. Myyntituotteiden hankintakustannukset saatiin kohdistamalla tuloslaskelman ns. muuttuvat kustannukset suurimmalta osalta myyntituotteiden kustannuksiin. Osa ostokuluista kohdistettiin kuitenkin vuokraustoimintaan ja huoltomyyntiin varaosien ja polttoaineiden osalta.

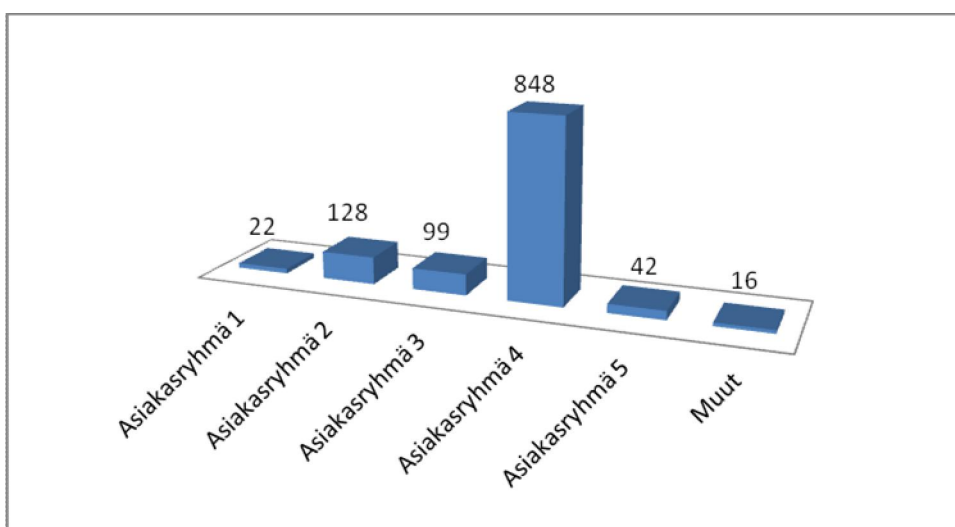
Yrityksen tuotekustannukset laskettiin hieman poikkeavalla tavalla. Tuloslaskelman ostot liittyvät pelkästään myyntikoneiden ja -laitteiden hankintaan ne kohdistettiin suoraan myynti-

tuotteille. Vuokratuotteiden kustannuksista varaosat, rahoituskulut ja ulkopuolisten palvelut kohdistettiin suoraan vuokratuotteille. Muuten vuokratuotteiden kustannus perustui toimitusjohtajan arvioon koneen tai laitteen nykyisestä hankintahinnasta. Tähän hintaan lisättiin toimitusjohtajan arvio varaosakustannusten osuudesta sekä mahdolliset rahoituskulut.

Poistoihin liittyviä kustannuksia ei kannattavuuslaskelmassa kohdistettu asiakasryhmille ollenkaan. Tuotekustannukset (yksikkökustannus/vrk) laskettiin hankintahintaan perustuen, koska poistojen jakautumista tuoteryhmien kesken ei pystytty määrittämään.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen päätulos oli case-yrityksen asiakasryhmäkohtainen asiakaskannattavuuslaskelma. Asiakkaita yrityksellä oli vuonna 2012 yhteensä 1155. Asiakkaiden suuren määrän vuoksi, heidät jaettiin viiteen asiakasryhmään toimialan mukaan. Kuviossa 22 on esitetty asiakkaiden lukumäärä asiakasryhmittäin. Suurin asiakasryhmä muodostui neljännessä asiakasryhmästä, johon luokiteltiin case-yrityksen 848 asiakasta. Suurin osa case-yrityksen 780 yksityisasiakkaista jaoteltiin asiakasryhmiin 3 ja 4, joten se on suurin syy asiakasryhmän korkeaa asiakaslukumäärään. Muut asiakasryhmät koostuivat yritysasiakkaista, joita oli kaikkiaan 371.

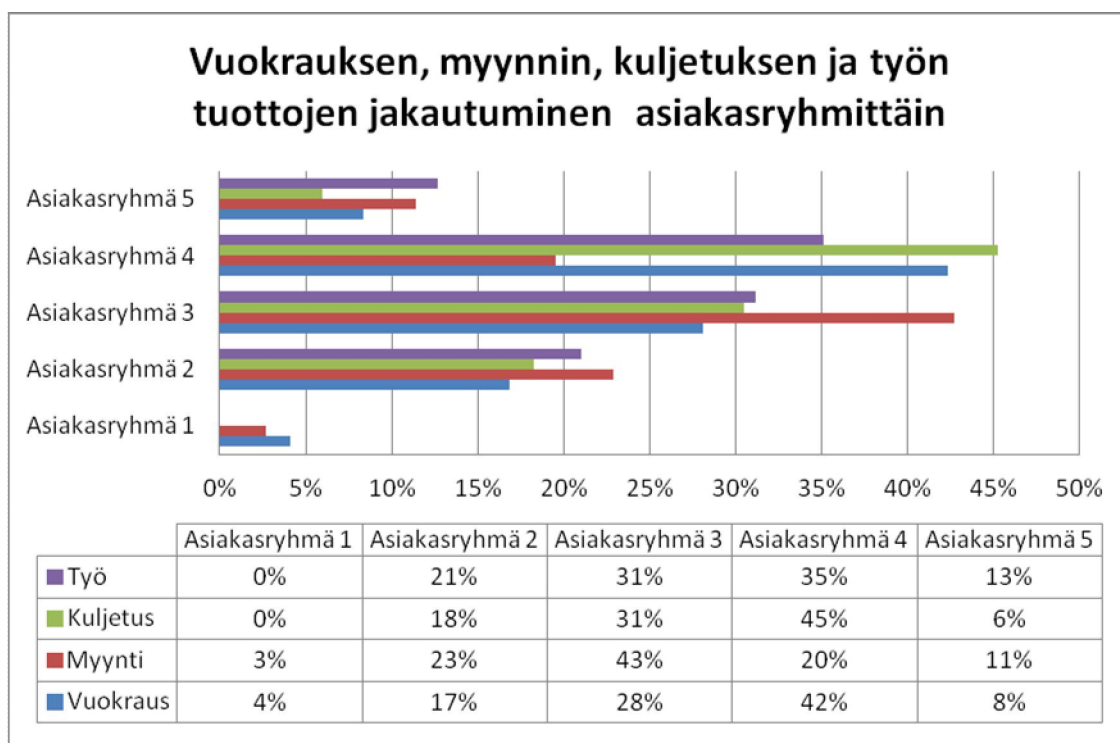


Kuvio 22: Asiakkaiden lukumäärä asiakasryhmittäin

##### 4.3.1 Tuottojen jakautuminen asiakasryhmittäin

Kokonaisliikevaihdoltaan suurin asiakasryhmä oli vuonna 2012 asiakasryhmä 4. Tulos oli oletettavissa suurimman asiakasmäärän vuoksi. Toiseksi suurin asiakasryhmä liikevaihdoltaan oli asiakasryhmä 3. Tämän asiakasryhmän tuotot olivat ajanjaksolla asiakasmäärään suhteutettuna kaikkein suurimmat. Asiakasryhmä 3 oli asiakasmäärältään tutkimuksen kolmanneksi suurin asiakasryhmä. Liikevaihdoltaan pienin asiakasryhmä oli vuonna 2012 asiakasryhmä 1. Asiakas-

lukumäärältään kaikkein pienimmällä asiakasryhmällä 5 oli kuitenkin toiseksi paras tuotto suhteutettuna asiakasmäärään. Kuviossa 23 on esitetty tuottojen jakautuminen asiakasryhmien kesken.



Kuvio 23: Tuottojen jakautuminen asiakasryhmittäin

Asiakasryhmäkohtaiset tuotot jakoutuivat vuokrauksesta, myynnistä, kuljetuksesta ja korjauksesta ja huoltotyöstä syntyneisiin tuottoihin. Vuonna 2012 yrityksen tuotot jakaantuivat asiakasryhmien kesken seuraavasti:

- Vuokratuottoja saatiin eniten suurimmalta asiakasryhmältä 4.
- Myyntituotteiden tuotot olivat korkeimmat asiakasryhmällä 3.
- Kuljetuspalveluja myytiin eniten asiakasryhmälle 4, jolle myös huoltotyötä myytiin eniten.

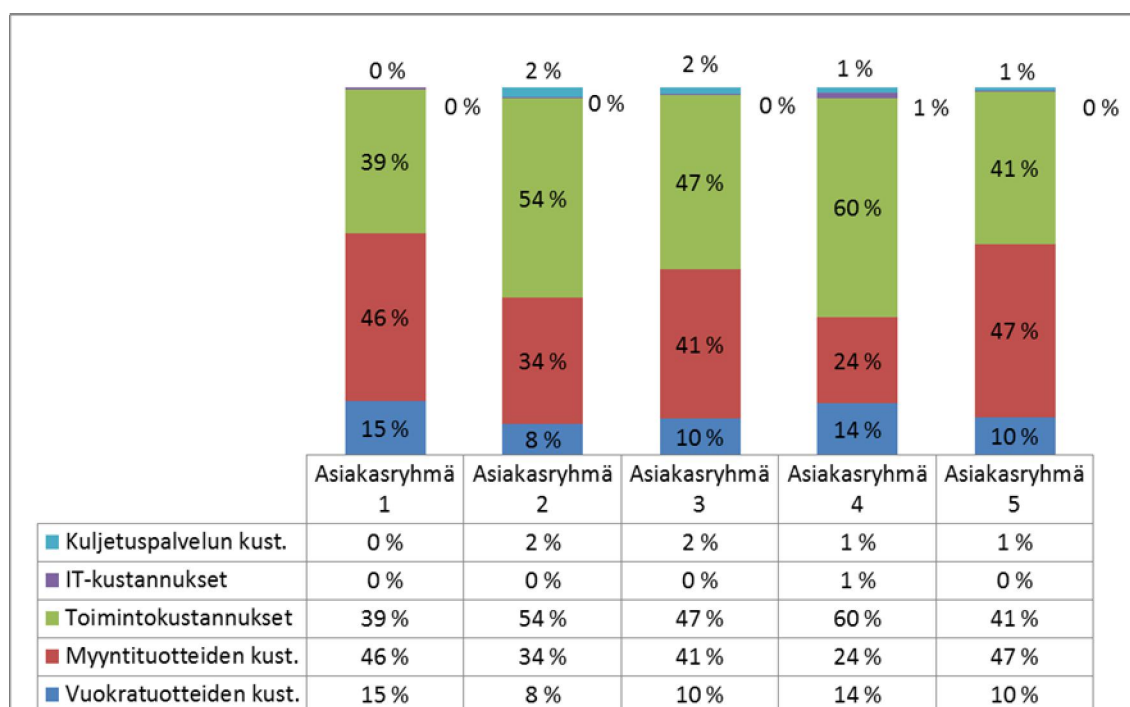
Asiakasryhmäkohtaisten tuottojen jakautuminen vuokrauksen ja myynnin kesken oli ennustettavissa jo asiakasryhmän kuvauksen perusteella. Jo alustavissa arvioissa toimitusjohtaja piti suurimpina myyntiasiakkaina asiakasryhmää 2 ja 3. Vuokrausmyynnissä liikevaihdoltaan suurimmat asiakkaat olivat ryhmä 3 ja 4.

#### 4.3.2 Eri kustannuslajien jakautuminen asiakasryhmittäin

Asiakaskannattavuuden laskemiseksi on olennaista selvittää myös asiakkaan aiheuttamat kustannukset. Kustannukset koostuivat vuokratuotteiden kohdalla asiakaspalvelusta aiheutuneiksi.



siin toimintokuluihin ja laskennallisiin tuotekustannuksiin. Myyntituotteiden kustannukset saatiin tuloslaskelmasta. Kustannuslajien jakautuminen case-yrityksessä on esitetty kuviossa 24.



Kuvio 24: Kustannuslajien jakautuminen asiakasryhmän sisällä

Suhteessa muihin kustannuksiin tuote- ja toimintokustannukset olivat kaikissa asiakasryhmissä suurimmat kustannukset. Asiakasryhmät 4 ja 2, joilla oli korkeimmat toimintokustannukset olivat kannattavuudeltaan huonoimpia. Tuote- ja toimintokustannusten merkitys asiakasryhmän lopulliseen kannattavuuteen on siksi merkittävä.

Tuotekustannuksista myyntituotteiden kustannukset olivat selkeästi korkeampia kuin vuokratuotteiden kustannukset. Vuokratuotteiden kustannukset laskettiin hankintahinnasta sovelletulla kaavalla. Myyntituotteiden kustannukset kohdistettiin suoraan case-yrityksen tuloslaskelmasta. Alhaiset vuokratuotteiden kustannukset johtuvat todennäköisesti näiden kahden laskutavan erosta.

Asiakasryhmittäin lasketut toimintokustannukset eivät kuitenkaan olleet aivan yksiselitteisiä. Liitteessä 4 on esitetty toiminnoittain asiakasryhmäkohtaiset toimintokustannukset per asiakas. Liitteen 4 taulukko on laskettu jakamalla toimintokohtaiset kustannukset asiakasryhmäkohtaisilla kustannusajurien lukumäärällä ja jakamalla se vielä asiakasryhmään kuuluvien asiakkaiden lukumäärällä. Laskelman tarkastelu osoittaa, että kaikista asiakasryhmistä asiakasryhmällä 3 oli kaikkein suurimmat asiakasryhmäkohtaiset toimintokustannukset suurimmassa osassa toiminnoista. Tätä selittää asiakasryhmän myynti, joka oli kaikista asiakasryhmistä suurin. Myynnin volyymin vaikutus valittuihin toimintoajureihin. Asiakasryhmä 2 suurimmat

toimintokohtaiset kustannukset taas liittyivät vuokrasopimusten määrään niiden hallintaan ja korjauksiin. Asiakasryhmällä 2 oli huolestuttavasti suurimmat perintään liittyvät toimintokulut. Näiden kustannusten ja myynnin perusteella voidaan sanoa asiakasryhmä 2 olevan ostokäyttäytymiseltään asiakasryhmistä kaikkein epämieluisin. Toimintokohtaisista kustannuksista asiakasryhmällä 4 oli suurimmat kustannukset tuote-esittelyssä ja koneiden käyttöohjeistuksessa, hinnan ja vuokraehtojen läpikäymisessä sekä internetsivujen päivityksessä. Nämä kaikki edellä mainitut toiminnot liittyvät vahvasti asiakassuhteen keston, mikä asiakasryhmällä 4 oli asiakasryhmistä kaikkein lyhyin.

#### 4.3.3 Case-yrityksen asiakasryhmäkohtainen kannattavuuslaskelma

Asiakasryhmäkohtainen kannattavuus laskettiin vähentämällä asiakasryhmäkohtaisista vuokraus-, myynti-, kuljetus- ja huoltotyötuotoista tuote- ja toimintokustannukset. Toimintokustannusten lisäksi tuotoista vähennettiin IT ja mahdolliset kuljetuspalvelun kustannukset.

Mallina asiakasryhmäkohtaisen kannattavuuden laskemiselle käytettiin lopulta Alholan (2008) esittelemää kaavaa, jossa on huomioitu toimintokustannukset. Lopullinen case-yrityksen asiakaskannattavuuslaskelma on esitetty taulukossa 3.

	Asiakasryhmä 1	Asiakasryhmä 2	Asiakasryhmä 3	Asiakasryhmä 4	Asiakasryhmä 5
<b>Asiakkaan tuotot</b>					
Vuokratuotteet	9 699,68	40 206,18	66 989,78	100 904,46	19 835,32
Myyntituotteet	3 202,43	27 091,64	50 457,41	23 057,25	13 512,69
Kuljetus		1 718,96	2 876,06	4 266,06	564,43
Työ		1 594,85	2 369,36	2 669,78	962,80
	12 902,11	70 611,63	122 692,61	130 897,55	34 875,24
<b>Tuotekohtaiset kustannukset</b>					
Vuokratuotteet	1 483,03	5 504,16	8 569,49	17 929,23	2 939,06
Myyntituotteet	4 615,93	22 714,58	35 861,64	30 283,04	13 711,28
Asiakaskate I	6 803,15	42 392,89	78 261,48	82 685,28	18 224,90
Asiakaskate %	53 %	60 %	64 %	63 %	52 %
<b>Toimintokustannukset</b>					
Asiakaskate II	2 846,42	6 654,92	36 557,47	5 980,38	6 241,54
Asiakaskate %	22 %	9 %	30 %	5 %	18 %
<b>IT- Kulut</b>					
IT- Kulut	45,22	263,12	203,51	1 743,19	86,34
kuljetuspalvelun kustannukse	-	1 645,86	1 528,30	1 880,99	235,12
<b>Asiakaskannattavuus</b>					
Asiakaskannattavuus	2 801,19	4 745,93	34 825,66	2 356,20	5 920,08
	22 %	7 %	28 %	2 %	17 %

Taulukko 3: Case-yrityksen asiakasryhmäkohtainen kannattavuuslaskelma (vuosi 2012)

Asiakaskannattavuuslaskelman viimeiseltä riviltä voidaan havaita jokaisen asiakasryhmän lopullinen asiakaskannattavuus. Kaikki asiakasryhmät olivat tutkimuksen perusteella kannatta-

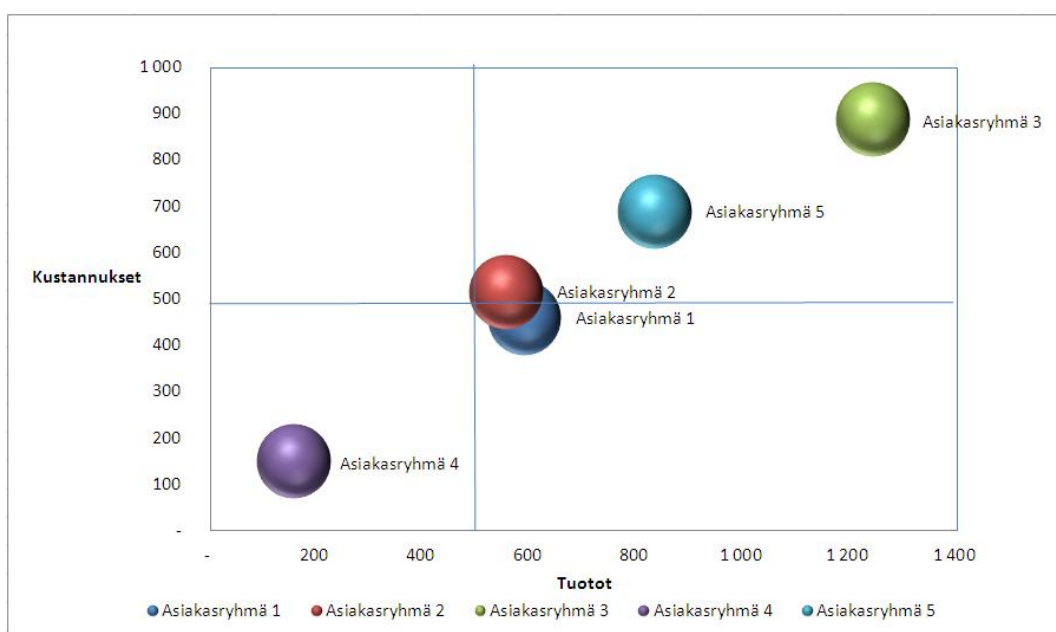
via. Huonoin kannattavuus oli asiakasryhmällä neljä. Se osoittautui juuri ja juuri kannattavaksi 2 prosentin tuloksella. Selvästi toiseksi huonoin kannattavuus oli ryhmällä kaksi. Sen lopullinen voittoprosentti oli 7.

Ilmiselvät syyt asiakasryhmä 4 ja asiakasryhmä 2 huonoon kannattavuuteen olivat korkeat myyntituotteiden kustannukset sekä toimintokustannukset suhteessa tuottoihin. Myös lisäkustannusten (IT- ja kuljetuskustannusten) osuus oli suurin näissä kahdessa asiakasryhmässä.

Ennakkokäsitysten valossa tulokset eivät olleet case-yrityksen johdolle yllätyksiä. Asiakasryhmien kannattavuus vahvisti olemassa olevia käsityksiä asiakkaiden kannattavuudesta. Suurin yllätys oli myyntituotteista saatava kate. Vain yhdellä asiakasryhmällä myyntituotteiden kate oli plusmerkkinen. Kustannusten kohdistuksesta johtuen kaikkien asiakasryhmien kohdalla myyntitulot eivät edes kattaneet asiakasryhmille kohdennettuja kustannuksia. Mahdollisen asiakaskohtaisten laskentavirheiden poissulkemiseksi laskettiin kaikkien asiakasryhmien myyntituotteiden yhteiskate, joka jäi sekin 10 prosenttiin. Toimitusjohtaja piti myyntituotteiden 10 prosentin katetta liian alhaisena. Tämä tiedon valossa myyntituotteiden hinnoitteluun, alennuksiin ja hankintahintaan tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota.

#### 4.3.4 Asiakasryhmien tuottojen ja kustannusten suhde

Asiakaskannattavuusanalyysilaskelman lisäksi haluttiin asiakasryhmien tuottojen ja kustannusten suhdetta arvioida myös hieman toisella tavalla. Kuviossa 25 asiakasryhmät on sijoitettu keskimääräisine tuottoineen ja kustannuksineen (€/asiakas) nelikenttään, jonka x-akseli kuvaa tuottoja ja y-akseli kustannuksia (vertaa Bostonin matriisi s.34).



Kuvio 25: Asiakasryhmien tuottojen ja kustannusten suhde

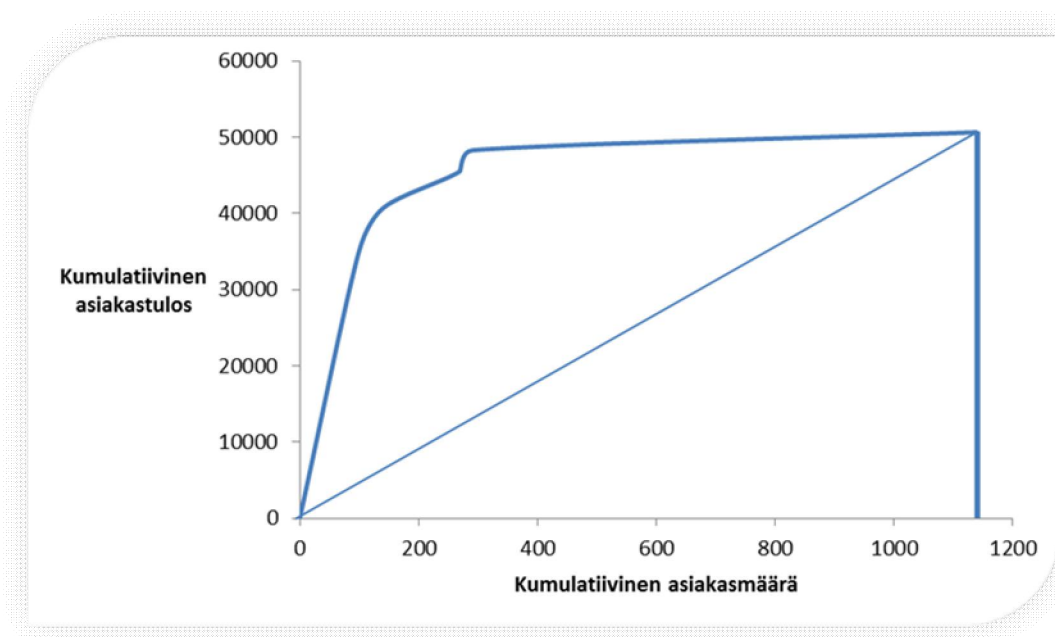
Asiakasryhmien asema nelikentässä kuvastaa niiden suhdetta tuottoihin ja kustannuksiin. Oikealla yläkulmassa ovat ne asiakasryhmät, joilla on suurimmat tuotot ja suurimmat kustannukset. Vasemmassa alakulmassa ovat taas ne joiden tuotot ja kustannukset ovat pienimmät. Vasen yläkulma edustaa tilannetta, jossa asiakkaan kustannukset ovat suuremmat kuin tuotot, joka on kaikkein huonoin mahdollisin tilanne. Oikeassa alakulmassa taas tilanne on ideaali kun tuotot ovat suuret ja kustannukset pienet.

Kohdeyrityksen asiakasryhmistä kolme (asiakasryhmät 2,5 ja 3) sijoittuu nelikentän oikeaan yläkulmaan. Näiden asiakasryhmien keskimääräinen tuotto on silloin suurin, mutta myös kustannukset ovat suurimmat. Kohdeyrityksen asiakastuloslaskelmassa näistä asiakasryhmä 5 ja 3 olivat tutkimuksen kannattavimmat. Asiakasryhmä 2 taas oli kannattavuudeltaan toiseksi huonoin. Nelikentässä se sijoittui kuitenkin samaan ruutuun asiakaskannattavuudeltaan parhaiden asiakasryhmien kanssa. Asiakasryhmä 4 sijoittui nelikentässä odotetusti kaikkein huonoimmin. Sen kannattavuus oli myös asiakasryhmistä huonoin. Asiakasryhmällä 1 näyttäisi nelikentän mukaan olevan kaikkein paras suhde tuottojen ja kustannusten välillä.

Asiakasryhmän 4 kannattavuutta voitaisiin parantaa karsimalla kustannuksia: vähentämällä palvelua tai sitten parantamalla asiakasryhmän tuottoja nostamalla hintaa ja/tai poistamalla alennuksia. Asiakasryhmien 2,5 ja 3 kannattavuutta voitaisiin edelleen parantaa ja vähintäänkin ylläpitää tehostamalla toimintaprosesseja, karsimalla kustannuksia sekä ylläpitämällä ja kehittämällä erityisesti näiden asiakasryhmien asiakassuhteita. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää asiakasryhmien 2 ja 4 asiakaskannattavuuden kehitykselle. Kaikkein optimaalisin tuottokustannus suhde oli asiakasryhmällä 1. Tämä johtui pitkälti asiakkaan alhaisista tuote- ja toimintokustannuksista. Lisäämällä asiakasryhmän liikevaihtoa voitaisiin saavuttaa kannattavuudeltaan kohdeyrityksen paras asiakasryhmä. Toisin sanoen asiakasryhmällä 1 on suurin potentiaali nousta yrityksen kannattavimmaksi asiakasryhmäksi tulevaisuudessa.

#### 4.3.5 Stobachoffin käyrä case-yrityksessä

Edellä esitetyn asiakasryhmäkohtaisen asiakaskannattavuuslaskelman lisäksi arvioitiin myös koko kohdeyrityksen asiakaskannan kannattavuutta Stobachoffin käyrän (kuvio 26) avulla (ks. sivu 34). Käyrän x-akselilla case-yrityksen asiakasryhmät on asetettu kannattavuusjärjestykseen. Käyrän alkupäässä on kuvattu kannattavimmat ja käyrän loppupäässä kannattamattomimmat asiakkaat. Koska käyrän suunta on kokoajan nouseva tarkoittaa se sitä, ettei muiden asiakkaiden kannattavuutta syöviä asiakkaita kohdeyrityksessä tutkimusjakson aikana ollut. Kuitenkin voidaan todeta, että yrityksen kannattavimmista asiakkaista ensimmäiset 25 prosenttia (300) muodostavat yrityksen tuloksen.



Kuvio 26: Stobachoffin käyrä case-yrityksessä

Van Raaijin (2005) mukaan kohdeyrityksen käyrä ja sen muoto kertovat yrityksen tilanteesta riskien kannalta. Käyrän alhaisuus y-akselia vasten kertoo siitä, että riippuvuus yksittäisistä asiakkaista on pieni ja korkeus taas siitä että riippuvuus ja riski on suurempi. Mitä korkeammalla käyrä on loppuosassa (x-akselia kohden), sitä enemmän yritys tekee asiakkaisiin kohdistuvia tukitoimia ja panostuksia. Optimaalisessa tilanteessa tämä tukitoiminta on pientä ja asiakkaista silloin suurin osa kannattavia. Kun verrataan kohdeyrityksen Stobachoffin käyrää ja Raaij (2005, 378) analyysia eri käyrien muodoista, voidaan todeta case-yrityksen asiakaskannattavuuden olevan koko asiakasmassan osalta melko yhteneväistä - ainakin neljän asiakasryhmän osalta. Toiminnan voidaan katsoa myös olevan siksi melko riskitöntä.

## 5 Johtopäätökset

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta case-yrityksen asiakasryhmien välisessä kannattavuudessa olevan suuriakin eroja. Asiakasmäärältään ja liikevaihdoltaan suurin asiakasryhmä neljä oli tutkimuksen mukaan kaikkein kannattamattomin. Liikevaihdoltaan toiseksi suurin ja asiakasmäärältään kolmanneksi suurin asiakasryhmä kolme osoittautui asiakasryhmistä kaikkein kannattavimmaksi. Tämä osoittaa selvästi sen, ettei pelkkään liikevaihtoon perustuva asiakasanalyysi case-yrityksessä riitä.

Toimintokustannukset olivat merkittävä tekijä kohdeyrityksen asiakaskannattavuudelle. Toimintokustannukset määrittivät ja ennustivat kannattavuuden jakautumista asiakasryhmien kesken. Asiakaspalvelun tukitoiminnoiksi luokitellut toiminnot: asiakkaan tarpeiden kartoitus /ongelman ratkaisu, tarjousten teko, tuote-esittely, käyttöohjeistus, asiakastietojen tallen-

nus, hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen sekä koneen palautus muodostivat noin 20 prosenttia asiakasryhmä 3 toimintokustannuksista kun taas asiakasryhmä 4 vastaava luku oli 39 prosenttia. Tutkimuksen perustella voidaan todeta asiakaspalvelulla olevan toimintokustannusten kautta suuri merkitys asiakasryhmäkohtaiseen kannattavuuteen.

Opinnäytetyön tutkimusosassa onnistuttiin toteuttamaan alkuperäisen suunnitelman mukaisesti laskelma asiakaskannattavuuden selvittämiseksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina kohdeyrityksen asiakaskannattavuudesta, mutta ei absoluuttisina, koska kustannuslaskelmat jäivät hyvin karkeiksi eikä silloin voida olettaa tulostenkaan olevan tarkkoja. Asiakasryhmien yhteenlaskettu tulos oli parempi virallisen tuloslaskelman tuloksen verrattuna. Tämä ero johtui todennäköisesti käyttöpääoman kustannusten sekä suunnitelman mukaisien poistojen kohdistamatta jättämisestä.

Case-yrityksen toimiala osoittautui asiakkaiden suurimmaksi ostokäyttäytymistä määrittäväksi tekijäksi ja myös lopullisten tulosten valossa kannattavuuden määrääväksi tekijäksi. Keskeimpään tutkimuskysymykseen siitä, mistä kohdeyrityksen kaltaisessa yrityksessä asiakaskannattavuus muodostuu, saatiin siis vastaus. Case-yrityksen kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakasryhmät voitiin määrittää luodun asiakaskannattavuusmallin avulla. Tulosten perusteella voitiin todeta, että kannattavimmissa asiakasryhmissä: maanrakennuksessa ja uusirakentamisessa, toimintokustannukset olivat kaikkein pienimmät. Tulosten perusteella asiakaskannattavuuteen vaikuttaa myös myyntituotteiden ostaminen.

Tutkimuksen arvoa nostaa myös se, ettei case-yrityksessä monia myyntiin ja markkinointi liittyviä asiakaskohtaisia tietoja, oltu kerätty koskaan aikaisemmin. Esimerkiksi asiakkaiden lukumäärää ei ole ennen tätä tutkimusta koskaan tarkalleen määritetty. Myöskään asiakasryhmittelyä ei yritysten ja yksityisten lisäksi oltu koskaan viety eteenpäin. Tämä on näkynyt yrityksen toiminnassa erityisesti markkinoinnin ja mainonnan kohdistamisen vaikeutena. Nyt tehdyn tutkimuksen mukaan asiakasryhmien 2 ja 4 kannattavuus oli kaikkein huonoin, johon voidaan reagoida esimerkiksi tehostamalla asiakasryhmiin kohdistuvia toimintoja erityisesti kohdeyrityksen asiakaspalvelussa.

Tämän tutkimuksen avulla on saatu lisää tietoa asiakkaista ja erityisesti niistä, jotka ovat yritykselle kannattavimpia ja arvokkaampia. Näin ollen esimerkiksi asiakaspalvelun painopistettä voitaisiin siirtää enemmän kannattavimpiin asiakasryhmiin ja välttää ylipalvelua kannattamattomimpien asiakasryhmien kohdalla. Myös markkinoinnin, mainonnan ja asiakassuhteiden ylläpito helpottuu, kun tiedetään mitkä asiakasryhmät ovat kannattavimpia.

Tutkimuksesta saadut hyödyt ovat selvästi strategisia, eli liittyvät erityisesti yrityksen hinta- ja kilpailustrategia päätöksiin. Tutkimuksen avulla voidaankin todeta, että myyntituotteiden hinta on joko asetettu liian alhaiseksi tai hankintakustannukset ovat liian korkeat.

Tutkimuksen merkitystä voidaan arvioida tutkimuksessa tuotetun tiedon ja sen arvon perusteella. Konstruktivisessa tutkimuksessa arviointi tapahtuu markkinatestin avulla (Kasanen ym. 1991). Luotu malli läpäisee heikon markkinatestin, jos yritys ottaa mallin käyttöön. Kun tämän tutkimuksen päätteeksi asiaa tiedusteltiin yrityksen toimitusjohtajalta, yrityksen toimitusjohtaja oli valmis ottamaan mallin käyttöön ja toteuttamaan kannattavuusanalyysin ensi vuonna uudelleen. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että luotu malli läpäisi heikon markkinatestin.

Tutkimusta voidaan pitää merkittävänä rakennuskonevuokraus alalle myös siksi, että tuloksena syntyi asiakkuuskannattavuuden laskentamalli, jota voidaan hyödyntää myös muissakin rakennuskonevuokraamoissa, koska luodun mallin erikoispiirteet palvelevat nimenomaan konevuokrausalaa. Mallissa esitetty asiakasryhmäjako perustuu rakennusalan yleisimpiin toimialoihin sekä määritetyt toiminnot ja kustannusajurit rakennuskonevuokraamojen asiakaspalveluun, joka on samankaltainen kaikilla alan yrityksillä.

### 5.1 Jatkotutkimuskohteet

Luonnollinen jatkotutkimuskohde tälle tutkimukselle on tämän tutkimuksen vaikutusten arviointi ja case-yrityksen kannattavuuden kehityksen tutkiminen esimerkiksi kahden vuoden kulluttua. Mielenkiintoinen tutkimusaihe tämän tutkimuksen jatkoksi on asiakaskannattavuuden analyysi toisessa samankaltaisessa yrityksessä, jossa voitaisiin testata toimialaan perustuvaa asiakassegmentoinnin soveltuvuutta.

Yksityiskohtaisempi tuotekannattavuuden määrittäminen ja analysointi case-yrityksessä tai yleensä rakennuskonevuokrausalalla olisi myös tärkeä tutkimuskohde kannattavuuden ja sen parantamisen kannalta. Myös hintastrategian valinta ja sitä kautta uusien kilpailukeinojen kehittämisessä voisi olla ajankohtainen aihe rakennuskonevuokrausalan jatkotutkimuksille.

### 5.2 Oma arviointi

Tutkimus onnistui tutkijan näkökulmasta hyvin. Itse laskelmien ja tiedon keräämisvaihe osoitautui toisin kuin suunniteltiin yllättävän aikaa vieväksi ja suuritöiseksi. Tästä johtuen opinäytetyön aikataulu hieman venyi alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna.

Tutkimuksen aihealueesta on saatavissa melko paljon lähdekirjallisuutta. Toisaalta rakennuskonevuokrauksen alasta ei ole tehty juurikaan tutkimuksia. Kohdeyrityksessä käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä tarjosi melko hyvin tietoa toimintolaskentaan ja asiakaskannattavuuslaskentaa varten. Erityisesti tuottoihin liittyvää tietoa saatiin kerättyä ohjelmasta kiihtävästi. Case-yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatiin kaikki se tieto, mikä asiakasta laskutettaessa muodostuu. Ongelmaksi muodostui tiedon määrä ja sen saaminen ulos järjestelmästä sellaisessa muodossa, että sitä voidaan edelleen muokata. Esimerkiksi asiakaskohtaisten sopimustietojen siirtoon kului odotettu enemmän aikaa, koska ohjelman muodostama excel-taulukkoa piti vielä muokata, jotta tieto on taulukoitavassa muodossa. Tämä toiminnanohjausjärjestelmässä oleva epäkohta voidaan todennäköisesti korjata hyvin helposti tekemällä korjausehdotus ohjelman toimittajalle.

Toimintolaskennassa kriittisimpiä vaiheita ovat kustannusajurien valinta. (mm. Turney 2002, Alhola 2008.) Kohdeyrityksen kannalta pyrittiin valitsemaan mahdollisimman kuvaavat ajurit ja myös onnistuttiin siinä. Kohdeyrityksen toiminnanohjausjärjestelmä tosin rajasi hieman kustannusajurien valintaa, koska ajuri piti valita sen mukaan mistä tietoa oli saatavilla. Kehittämällä toimintolaskentaa ja valjastamalla yrityksessä käytettyä toiminnanohjausjärjestelmää palvelemaan yhä paremmin, voitaisiin tätä sisäisen laskennan aluetta hyödyntää vielä paremmin yrityksen päätöksenteossa ja kannattavuusanalysoinnissa.

Asiakaskannattavuus yleisesti oli tutkijalle aiheena tuttu, mutta sen analyysimenetelmät kuten toimintolaskenta eivät sitä taas olleet. Siksi aihe oli tutkijalle haasteellinen. Yleisesti voidaan sanoa, että on etu jos kohdeyritys ja sen toiminta on tuttuja. Näin varmasti myös tässäkin tutkimuksessa, mutta toisaalta tutkimuksen tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kuin yrityksessä jo vallinneet käsitykset asiakaskannattavuudesta. Siksi herää kysymys, vaikuttivatko yrityksen omat käsitykset asiakaskannattavuuslaskelmien ja -analyysin tekoon. Vaikka yrityksen tuttuus olisi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin, löytyi niistä silti yllätyksiä ja huomion arvoisia kehityskohteita. Tuloksia voidaan silti hyödyntää suuntaamalla toimintaa enemmän kannattavampaan suuntaan pienillä korjausliikkeillä (mm. myyntituotteiden katteen tarkistus) ja analysoimalla lisää asiakasryhmäkohtaista käyttäytymistä. Tämä tutkimus on hyvä pohja kohdeyrityksen seuraavalle toimintokustannuslaskelmalle ja asiakaskannattavuusanalyysille.

Koska aikataulu oli tiukka ja menetelmät analysoijalle melko tuntemattomia, tulokseksi saatiin melko karkea tason laskelma yrityksen asiakasryhmien kannattavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioisin laskelmien oikeellisuuden perusteella. Koska asiakaskohtainen tulos oli yhteenlaskettuna noin kolmekymmentä tuhatta euroa suurempi (positiivisempi), kuin vuoden 2012 virallinen tuloslaskelma, ei tuloksia voida pitää absoluuttisina vaan korkeintaan suuntaa antavina. Erityisesti myyntituotteiden kustannuksien suuruus verrattuna myyntituottoihin herättää epäilyksen kohdistusvaiheessa tapahtuneeseen virheeseen.



Vaikka tuloksista ei saatu täysin luotettavia, tutkimus suoritettiin hyvin johdonmukaisesti nojaten aikaisemmin kirjoitettuun teoriatietoon, sen mukaiseen laskenta- ja analyysilogiikkaan. Opinnäytetyössä suoritettu toimintokustannusten laskenta toteutettiin siten, että tulokset voidaan toistaa ja sama laskelma voidaan toteuttaa vuoden päästä uudestaan. Ja niinhän toimintolaskennan käytössä ja asiakaskannattavuuslaskennassa on tavoitteena laskentarutiinien muodostuminen päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen tuloksena syntyi tavoitteiden mukainen toimintokustannuslaskennan taso, joka oli mahdollista toteuttaa tutkijan kykyjen ja tietojen saatavuuden puitteissa. Tutkimus on laadittu nimenomaan toistettavaksi ja käytettävyyttä voidaan arvioida sen perusteella.

Yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuus on arvioida sitä, miten tarkasti tutkimuksen suoritus on onnistuttu kuvaamaan. Tässä tutkimuksessa kuvauksen taso jäi melko yleisluontoiseksi ja jotkut yksityiskohdat ovat voineet jäädä raportissa mainitsematta. Tämä johtui tietenkin aikatauluista, tarvittavien tietojen saatavuudesta ja tutkimuksen suorittajan kokemuksen puutteesta. Pienen yrityksen tarpeisiin lopputuloksen laskennallinen taso oli tutkijan mielestä käytettävyyden kannalta ja sen takaamiseksi täysin riittävä.

Tutkimus voidaan ottaa käyttöön heti päätöksenteon avuksi, mutta vuosittaisten laskelmien tekemiseen tarvitaan resursseja ja osaamista. Myös toimintolaskennan perusajatuksen hallintaan ja sisäistämiseen yrityksen omistajien on varattava resursseja, jos asiakaskannattavuuslaskentamallia aiotaan hyödyntää. Yrityksen omistajien tulee olla motivoituneita asiakaskannattavuuslaskelmien tekemiseen ja hyödyntämiseen vuositasolla.

Toimintolaskennan käyttöönotosta pienyrityksissä kirjoittanut Laitinen (2003) on todennut, että karkeilla tiedoilla toimiva yksinkertainen ja helposti päivitettävä laskentajärjestelmä tuottaa suurimman lisäarvon ja hyödyn suhteessa uhrauksiin. Myös kohdeyrityksen kaltaiselle pienelle palveluyritykselle soveltuu parhaiten yksinkertaisin toimintolaskentajärjestelmä ja asiakaskannattavuuden analyysimalli. Toiminnan luonteesta johtuen asiakkaita on todella paljon, eikä siksi yksittäisen asiakkaan kannattavuutta ole tarkoituksenmukaista laskea. Nykyisellä toiminnanohjausjärjestelmällä ei myöskään pystytä tuottamaan tästä tutkimustasosta yksityiskohtaisempaa tietoa. Myös vuokraukseen ja myyntiin liittyvien tuoteryhmien määrä kohdeyrityksessä tekee kustannusajurien mittaamisesta liian työlästä, jos laskelman tasoa nostetaan yksityiskohtaisemmaksi.

Vaikka kysessä on ainutlaatuinen tapaustutkimus, siitä ja sen rakenusalalle tyypillisistä piirteitä voidaan ottaa mallia muihin samankaltaisten yritysten asiakaskannattavuusanalyysiin ja kustannustenlaskentaan. Tutkimuksen ansioksi voidaan luetella asiakkaiden toimialaluokituksen hyödyntäminen asiakasryhmäjaossa sekä asiakaspalvelutoimintojen kustannusajureiden

määritys. Erityisesti rakennusalan toimialaluokitusta pystytään hyödyntämään hyvinkin laajalla alalla rakennusalalla. Myös kustannusajurit ovat hyvin samankaltaisia kaikissa rakennuskonevuokrausalan yrityksissä. Erityisesti niissä, jotka käyttävät samaa konevuokrauslalle kehitettyä toiminnanohjausjärjestelmää.

## Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten -Esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategia. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja portfoliot. Juva: Ws Bookwell Oy.
- Hellman, K. Pehkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Humala, I. 2004. Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde: Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hytönen, H. 2005. A Model for Value-based Pricing of Industrial Services. Diplomityö. TKK.
- Håkansson, H. Waluszewski, A. 2002. Managing technological development. IKEA, the environment and technology. London: Routledge.
- Ikäheimo, S. Malmi, T. Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jänkälä, S. Silvola, H. Lagging Effects of the use of Activity-Based costing on the financial of small firms. Journal of Small Business Management. Jul 2012, Vol. 50 Issue 3, 498-523.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela T. 2001. Moderni Taloushallinto -haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kaplan, R. Cooper, R. 1998. Cost and effect. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 3/1991.
- Koski, H. 2010. Rakennuskonealan kehittämisohjelma. VTT Projektiliiketoiminta. Viitattu 1.4.2013. [http://www.vttexpertservices.fi/files/services/exp/buildingsurveys/rakennuskonealan\\_kehittamisohjelma\\_101124.pdf](http://www.vttexpertservices.fi/files/services/exp/buildingsurveys/rakennuskonealan_kehittamisohjelma_101124.pdf).
- Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 14th edition. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan Strategiaosaaminen. Helsinki: Edita.
- Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Talentum.

- Laurea. 2012. Lohjan Laurean opinnäytetyön käytänteet. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Lind, J. & Strömsten, T. 2006. When do firms use different types of customer accounting. *Journal of Business Research* 59, 1257-1266.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Miller, J. 2008. Customer Profitability. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. May/June 2008.
- Neillimo, K. Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Niraj, R. Gupta, M. & Narasimhan, C. 2001. Customer profitability in supply chain. *Journal of marketing* vol. 65, 1-16.
- Ojala, J. 2013. Henkilökohtainen tiedonanto 28.3.2013. Ojamart Oy. Nummela.
- Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki, Talentum.
- Perren, L. Grant, P. 2000. The evolution of management accounting routines in small business: a social construction perspective. *Management accounting research*, 2011, 11, 391-411.
- Pitkäranta, Ari. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan AMK. Viitattu 14.5.2013. [http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaran ta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaran%20ta.pdf).
- Ramirent Oyj. 2013. Tilinpäätöstiedote 1.1.-31.12.2012. Viitattu 1.4.2013. <http://news.cision.com/fi/ramirent-oyj-g/r/ramirentin-tilinpaatostiedote--1-1-31-12-2012--kannattavuus-parani--liikevaihto-ennatystasolla,e355371>
- Storbacka, K. 1998. Customer profitability: analysis and design issues. *Proceedings of the 6th International Colloquium in Relationship Marketing*, 124-144. Auckland: University of Auckland.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Van Raaija, E. 2005. Strategic value of customer profitability analysis: A case study. *Industrial marketing* 32, 573-583.
- Van Raaija, E. Vernooijb, M. Van Triest, S. 2003. The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management* 32, 573 - 583.
- Virtanen, A. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 1/2006, 47-49.

## Kuviot

Kuvio 1: Teoriaosion keskeisten käsitteiden yhteys mukaillen Kamenskyä (2008) .....	9
Kuvio 2: Asiakaslähtöisyyden yhteys asiakaskannattavuuteen .....	11
Kuvio 3: Taloudellinen ja toiminnallinen ohjaus ja asiakastieto (Hellman 2009) .....	12
Kuvio 4: Toimintolaskennan kaksi näkökulmaa (Alhola 2008, 34) .....	17
Kuvio 5: Toimintolaskennan hyödyt (mukaillen Kaplan & Cooper 1998; Järvenpää ym. .... 2001, 91) .....	18
Kuvio 6: Kustannusten kohdentaminen toiminnoille ja laskentakohteille (Järvenpää ym. .... 2010, 128) .....	20
Kuvio 7: Esimerkki resurssien kohdistamisesta toiminnoille (Alhola 2008, 45).....	21
Kuvio 8: Toimintolaskennan käyttöönoton vaiheet (mukaillen Alhola 2008) .....	22
Kuvio 9: Kannattavuuden kaava (mukaillen Järvenpää ym. 2010, 65) .....	26
Kuvio 10: Kannattavuuden osatekijät ja niihin vaikuttavat tekijät (Alhola & Lauslahti .....	26
2005, 198) .....	26
Kuvio 11: Kustannus-, markkina- ja arvoperusteisen hinnoittelun periaatteet (Hytönen .... 2005, 90) .....	27
Kuvio 12: Viitekehys erilaisista asiakassuhteista (Lindin & Strömstenin 2006, 1260).....	31
Kuvio 13: Kannattavuusanalyysit suhteessa organisatoristen ja teknisten asiakkuuksien..... rajapintaan (Lind & Strömsten 2006, 1260) .....	32
Kuvio 14: Stobachoffin käyrä (Van Raaij 2005; Storbacka 1998) .....	33
Kuvio 15: Bostonin matriisi .....	35
Kuvio 16: Asiakkaan tulevaisuuden potentiaalin ja nykyisen asiakaskannattavuuden .....	36
luokittelu (Niraj ym. 2001, 14) .....	36
Kuvio 17: Asiakaskannattavuuslaskelma (Hellman, Pehkurinen & Raulas 2005, 152).....	38
Kuvio 18: Asiakaskannattavuusanalyysin vaiheet (van Raaij, Vernooij & van Triest 2003, ... 575).....	47
Kuvio 19: Case-yrityksen asiakasryhmät .....	48
Kuvio 20: Toimintojen jaottelu palvelutuotteiden mukaan ja yleistoiimintoihin .....	50
Kuvio 21: Case-yrityksen toimintoajurit .....	53
Kuvio 22: Asiakkaiden lukumäärä asiakasryhmittäin.....	55
Kuvio 23: Tuottojen jakautuminen asiakasryhmittäin.....	56
Kuvio 24: Kustannuslajien jakautuminen asiakasryhmän sisällä.....	57
Kuvio 25: Asiakasryhmien tuottojen ja kustannusten suhde .....	59
Kuvio 26: Stobachoffin käyrä case-yrityksessä.....	61

## Taulukot

Taulukko 1: Asiakkaiden kannattavuuden arviointi suhteessa tuotteiden kannattavuuteen .. (Kotler & Keller 2009, 155).....	34
Taulukko 2: Opinnäytetyön tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät .....	45
Taulukko 3: Case-yrityksen asiakasryhmäkohtainen kannattavuuslaskelma (vuosi 2012)... ..	58

## Liite 1. Toiminnot

TOIMINTOLUETTELO	
Osto	Neuvottelut myyntiedustajien kanssa
	Ostotilausten teko
	Ostolaskujen käsittely
Markkinointi	Hinnaston ylläpito
	Mainonnan hallinnointi
	Nettisivujen päivitys
Asiakaspalvelu	Asiakkaan tarpeiden kartoitus /ongelman ratkaisu
	Tarjousten teko
	Tuote-esittely, käyttöohjeistus
	Asiakastietojen tallennus
	Hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen
	Koneen palautus
Korjaus ja huolto	Vuokrakoneiden huolto
	Vuokrakoneiden korjaus
	Varaosien hankinta
	Reklamaatiot/takuukorjaukset
Kuljetus	Lastaus ja purkaminen
Laskutus	Tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito
	Laskujen tulostus ja postitus
	Laskujen korjaus ja muut selvittelyt
	Maksumuistutusten lähetys
	Perintätoimeksiantojen teko
Kirjanpito	Tositteiden kirjaus
	Tilien täsmäytys
	Tulos ja tase
	Käyttöomaisuuskirjanpito
	Maksuliikenne
	Perintä (ulkoistettu)

## Liite 2. Resurssi- ja toimintoajurit

**Resurssit**

Henkilöstö  
 Vuokrakoneet ja -laitteet  
 Toimitilat, energia (ei huomioitu)

**Resurssiajurit**

Työtunnit  
 Kaluston käyttöaste, vrk

**Laskenta kohteet**

Asiakkaat ja asiakasryhmät

Toiminnot	Toimintoajurit
<b>Vuokratuotteisiin liittyvät toiminnot</b>	
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Ongelmanratkaisu tarve *
Tuote-esittely, käyttöohjeistus	Asiakkaan osaaminen/yksityisten lkm
Asiakastietojen tallennus	Sopimusrivien lukumäärä
Hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen/sopiminen	Asiakassuhteen pituus, asiakkaat < 1 vuotta
Koneen palautus	Vuokrasopimusten lkm
Vuokrakoneiden huolto	Vuokratuotteiden käyttö, vrk lkm
Vuokrakoneiden korjaus	Vuokratuotteiden käyttö, vrk lkm
<b>Myyntituotteisiin liittyvät toiminnot</b>	
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Myyntirivien lukumäärä
Tarjouksen teko/hinnan laskeminen	Tarjouspyyntöjen lkm*
Tilauksen teko	Myyntirivien lukumäärä
<b>Korjaus/huoltomyynti</b>	
	Laskutetut rivit
<b>Yleiset</b>	
Ostolaskujen käsittely	Ostolaskujen lukumäärä
Myyntilaskujen tulostus ja postitus	Laskujen lukumäärä
Myyntilaskujen korjaus/ selvitykset	Hyvityslaskujen määrä ym. Kirjeet
Maksumuistutusten lähetykset	Maksumuistutusten määrä
Perintätoimeksiannot	Toimeksiantojen määrä
Tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito	Asiakkaiden lukumäärä
Nettisivujen päivitys	Asiakassuhteen pituus <1 vuosi
Hinnaston ylläpito	Asiakkaiden lukumäärä
Mainonnan hallinnointi	Kotikunta/ vihtiläisten määrä



## Liite 3. Ajankäyttökysely

Merkitse jokaisen asiakaspalvelutoiminnon kohdalle prosentuaalinen arvio, siitä kuinka työ-aikasi jakaantuu vasemmalla olevien toimintojen kesken. Työtuntien yhteenlaskettu kokonaisprosentin pitäisi olla 100. Käytä arviosi pohjana ajanjaksoa, joka parhaiten kuvaa työtehtäviäsi, esimerkiksi viikko tai kuukausi. Jos jokin olennainen toiminto mielestäsi puuttuu, lisää se viimeisiin tyhjiin riveihin.

<b>Vuokraustuotteet</b>	<b>Työtunnit (%)</b>
Asiakkaan tarpeiden kartoitus /ongelman ratkaisu	
Tuote- esittely, käyttöohjeistus	
Asiakastietojen tallennus	
Hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen/sopiminen	
Koneen palautus	
Vuokrakoneiden huolto	
Vuokrakoneiden korjaus	
Ostolaskujen käsittely	
Myyntilaskujen tulostus ja postitus	
Myyntilaskujen korjaus/ selvitykset	
Maksumuistutusten lähetykset	
Perintätoimeksiannot	
Tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito	
Nettisivujen päivitys	
Hinnaston ylläpito	
Mainonnan hallinnointi	

<b>Myyntituotteet</b>	<b>Työtunnit (%)</b>
Asiakkaan tarpeiden kartoitus /ongelman ratkaisu	
Tarjouksen teko/ hinnan laskeminen	
Tilauksen teko	
Myyntikoneiden korjaus	
Ostolaskujen käsittely	
Myyntilaskujen tulostus ja postitus	
Myyntilaskujen korjaus/ selvitykset	
Maksumuistutusten lähetykset	
Perintätoimeksiannot	

## Liite 4. Asiakaskohtaiset toimintokustannukset asiakasryhmittäin

	Toimintoajurit	Asiakasryhmä 1	Asiakasryhmä 2	Asiakasryhmä 3	Asiakasryhmä 4	Asiakasryhmä 5
<b>Vuokratuotteisiin liittyvät toiminnot</b>						
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Ongelmanratkaisu tarve *	18,06	22,91	22,92	6,37	18,17
Tuote-esittely, käyttöohjeistus	Asiakkaan osaaminen: yksityisten lkm	0,00	0,00	1,63	3,83	0,00
Asiakastietojen tallennus	Sopimusrivien lkm	9,48	12,02	12,03	3,34	9,53
Hinnan ja vuokraehtojen läpikäyminen/sopiminen	Asiakassuhteen pituus, asiakkaat < 1 vuotta	6,96	5,32	4,98	10,45	3,65
Koneen palautus	Vuokrasopimusten lkm	22,56	16,53	26,58	9,68	24,57
Vuokrakoneiden huolto	Vuokratuotteiden käyttö: vrk lkm	18,70	48,11	102,57	8,84	54,20
Vuokrakoneiden korjaus	Vuokratuotteiden käyttö: vrk lkm	12,66	32,57	69,63	6,44	36,69
<b>Myyntituotteisiin liittyvät toiminnot</b>						
Asiakkaan tarpeiden kartoitus/ongelman ratkaisu	Myyntirivien lkm	2,02	3,62	8,85	0,64	4,53
Tarjouksen teko/hinnan laskeminen	Tarjouspyyntöjen lkm*	4,82	2,49	5,36	0,75	12,63
Tilauksen teko	Myyntirivien lkm	0,29	0,52	1,26	0,09	0,65
<b>Korjaus/huoltomyynti</b>						
Korjaus/huoltomyynti	Laskutetut rivit	0,00	9,21	19,70	3,01	8,67
<b>Yleiset</b>						
Ostolaskujen käsittely	Ostolaskujen lkm	9,69	17,37	42,39	3,09	21,71
Myyntilaskujen tulostus ja postitus	Laskujen lkm	28,62	24,79	40,44	2,25	34,77
Myyntilaskujen korjaus/ selvitykset	Hyvityslaskujen lkm	10,80	25,98	12,00	2,24	11,31
Maksumuistutusten lähetykset	Maksumuistutusten lkm	10,27	19,42	25,11	6,40	16,14
Perintätoimeksiannot	Toimeksiantojen lkm	0,00	14,46	0,00	2,18	0,00
Tuote-, asiakas- ja sopimustietojen ylläpito	Asiakkaiden lkm	6,11	6,11	6,11	6,11	6,11
Nettisivujen päivitys	Asiakassuhteen pituus <1 vuosi	0,75	0,57	0,53	1,12	0,39
Hinnaston ylläpito	Asiakkaiden lkm	3,95	3,95	3,95	3,95	3,95
Mainonnan hallinnointi	Kotikunta/ vihtiläisten määrä	14,12	13,25	15,21	9,66	17,64
		<b>179,85</b>	<b>279,20</b>	<b>421,25</b>	<b>90,45</b>	<b>285,32</b>

\* = perustuu toimitusjohtajan arvioon jakautumisesta %