

Minna Puhakka

ASIAKASKANNATTAVUUS-
SEURANNAN KEHITTÄMINEN
Yritys X

Opinnäytetyö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma


Toukokuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 12.5.2015
Tekijä(t) Minna Puhakka	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Nimeke Asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen - Yritys X	
Tiivistelmä Opinnäytetyön aiheena oli asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen Yrityksessä X. Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää asiakaskannattavuusseurannan nykytila ja tulevaisuuden tarpeet toimeksiantajayrityksessä, selvittää toimeksiantajayrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet halutulla tasolla ja rakentaa yrityksen käyttöön työkalu asiakaskannattavuuksien seurantaan. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa käytettiin aineistonkeruumenetelminä fokusryhmäkeskustelua ja teemahaastattelua. Fokusryhmäkeskustelulla haettiin yrityksen myynnin näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen ja teemahaastattelua käytettiin yrityksen johdon näkemysten selvittämiseksi. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin sekundaariaineistona Yritys X:n raportteja ja muita asiakirjoja. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä käsiteltiin asiakkuuksien johtamista ja asiakaskannattavuutta. Tutkimuksen tuloksina saatiin selville toimeksiantajayrityksen näkemyksiä koskien asiakassuhteita ja asiakaskannattavuutta sekä selvitettiin yrityksen asiakaskannattavuusseurannan nykytila. Tutkimuksessa saatiin selville yrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet halutulla tasolla ja yritys sai käyttöönsä työkalun asiakaskannattavuuden seurantaan. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää asiakkaidensa kannattavuusseurantaa käyttäen hyväksi tutkimuksessa tehtyjä asiakaskannattavuuslaskelmia ja työkalua. Tutkimuksen tuloksena syntynyt työkalu on myös mahdollista kehittää eteenpäin yrityksen tarpeiden mukaisesti.	
Asiasanat (avainsanat) asiakassuhde, kannattavuus, asiakasjohtaminen, kustannuslaskenta, kehittäminen	
Sivumäärä 89 + 8 liitettä	Kieli suomi
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 7 ja 8 ei julkaista.	
Ohjaavan opettajan nimi Heli Aaltonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X

DESCRIPTION

	Date of the master's thesis 12 May 2015
Author(s) Minna Puhakka	Degree programme and option Entrepreneurship and Business Competence
Name of the master's thesis Developing the Customer Profitability Management in Company X	
Abstract <p>The purpose of this master's thesis was to develop the customer profitability management in Company X. The purpose was to find out the current status and future needs of the customer profitability management in Company X. Further it aimed at defining the customer profitability of the named customers by Company X and building a specific tool for managing the customer profitability in Company X.</p> <p>The master's thesis was carried out as a qualitative case study research, where data was collected by using focus group discussion and theme interview. The focus group discussion was used for gathering data from the perspective of the sales personnel, and the theme interview focused on data collection from the management's point of view. Further data was based on the sales reports and other documents provided by Company X. The theoretical background of this master's thesis was based on the literature on customer relationship management and customer profitability.</p> <p>This master's thesis resulted in examining different views on customer relationships and customer profitability and finding out the current status of customer profitability management in Company X. The profitability of the customers named by Company X were found out at the desired accuracy and the company was delivered a calculative tool for managing customer profitability. In the future, it is possible for Company X to develop the customer profitability management further to counter to the needs of the company.</p>	
Subject headings, (keywords) customer relationship, profitability, customer relationship management, cost accounting, development	
Pages 89 p. + app. 8	Language Finnish
Remarks, notes on appendices App. 7 and 8 are not published.	
Tutor Heli Aaltonen	Master's thesis assigned by Company X

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	2
2.1	Opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus	2
2.2	Tutkimusmenetelmät	3
2.2.1	Laadullinen tutkimus	3
2.2.2	Tapaustutkimus	7
2.2.3	Aineistonkeruumenetelmät	9
2.3	Opinnäytetyöprosessi.....	16
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	18
3.1	Asiakkuudet	18
3.2	Asiakkuusajattelu ja asiakaspääoma.....	22
3.3	Asiakkuuden arvo	26
3.4	Asiakasstrategiat	29
3.5	Asiakastieto ja sen hyödyntäminen	34
3.6	Asiakkuuksien johtaminen liiketoiminnassa	36
4	ASIAKASKANNATTAVUUS	39
4.1	Asiakaskannattavuus johtamisen näkökulmasta.....	39
4.2	Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät.....	41
4.3	Asiakaskannattavuuden laskenta	43
4.4	Asiakaskannattavuuden kehittäminen	48
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	51
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	52
6.1	Fokusryhmäkeskustelun toteutus ja analysointi	53
6.2	Teemahaastattelun toteutus ja analysointi	56
6.3	Dokumenttianalyysi	59
6.4	Fokusryhmäkeskustelun tulokset.....	61
6.4.1	Asiakkuudet liiketoiminnan pääomana.....	62
6.4.2	Asiakaskannattavuuden arviointi ja seurantatyökalujen kehittäminen.....	64
6.5	Teemahaastattelun tulokset.....	65

6.5.1	Asiakastiedon ja strategisen ajattelun merkitys asiakkuuksien kehittämisessä	66
6.5.2	Asiakaskannattavuuden merkitys, arviointi ja työkalut	67
6.6	Tutkimustulosten yhteenveto	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
7.1	Johtopäätökset asiakkuuksista ja asiakaskannattavuusseurannasta	70
7.2	Asiakaskannattavuusseurannan työkalun kehittäminen	77
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	78
8	PÄÄTÄNTÖ	82
	LÄHTEET	86

LIITTEET

- 1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet
- 2 B-to-b-asiakassuhteen vaiheet ja yhteistyön laajuus
- 3 Asiakastiedon eri lajit
- 4 Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma
- 5 Fokusryhmäkeskustelun runko
- 6 Teemahaastattelun runko
- 7 Yritys X:n määrittelemien asiakkaiden kannattavuuslaskelmat
- 8 Asiakaskannattavuuden seurantatyökalu Yritys X:lle

1 JOHDANTO

Tämän päivän yrityksissä ymmärretään yhä laajemmin asiakkuuksien merkitys liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä. Yrityksen liikevaihto koostuu pääsääntöisesti asiakkaiden ostamista tuotteista ja palveluista sekä niiden tuomista tuotoista yritykselle, minkä takia asiakassuhteisiin ja niiden kehittämiseen tulee panostaa menestyvässä yrityksessä. Yrityksen kokonaiskannattavuuteen vaikuttavat merkittävästi yksittäisten asiakkuuksien kannattavuudet, minkä takia yrityksessä tulee tiedostaa asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja pyrkiä vaikuttamaan asiakassuhteiden kannattavuuksiin niitä parantavasti. Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovatkin asiakkuudet ja niiden johtaminen sekä asiakaskannattavuus.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan työelämälähtöisesti toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Toimeksiantajayritys on käyttötavaraa valmistava, maahan tuova ja myyvä yritys, jonka asiakaskunta koostuu pääasiassa suomalaisista vähittäismyyntiä harjoittavista kaupan alan toimijoista. Toimeksiantajayritys ei ole tähän mennessä tehnyt systemaattista asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa kuin karkealla tasolla, minkä takia aiheen tutkiminen ja kehittäminen on koettu tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa tarvitaan yrityksessä yrityksen myynnin ja johdon toimintojen tueksi.

Konkreettinen tarve asiakkaan kannattavuuden arvioinnille toimeksiantajayrityksessä ovat asiakassopimusneuvottelut ja niihin liittyvä asiakaskohtainen hinnoittelu. Yritys tarvitsee apuvälineitä ja työkaluja kannattavuuden arvioinnin tueksi, mihin tällä opinnäytetyöllä halutaan löytää vastauksia ja kehittämisehdotuksia. Tällä opinnäytetyöllä pyritään kehittämään toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuusseurantaa yrityksen tarpeiden mukaisesti, mikä on toiminut lähtökohtana tämän opinnäytetyön toteuttamiselle. Opinnäytetyön toimeksiantaja haluaa pysyä nimettömänä, minkä takia toimeksiantajayrityksestä käytetään nimeä Yritys X eikä yksityiskohtaista tietoa yrityksestä tai sen asiakkuuksista tuoda missään vaiheessa esille.

Opinnäytetyön toisessa luvussa kerrotaan opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus sekä käydään läpi opinnäytetyön tutkimusmenetelmät, aineistonkeruumenetelmät ja kuvataan opinnäytetyöprosessi. Kolmannessa luvussa käsitellään asiakkuuksien johtamiseen liittyvää teoriaa ja neljäs luku keskittyy teoriaan asiakaskannattavuudesta.

Viidennessä luvussa esitellään lyhyesti opinnäytetyön toimeksiantaja, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen toteutuksen kuvaukseen ja tulosten esittämiseen luvussa kuusi. Seitsemännessä luvussa esitetään opinnäytetyön johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja tuodaan esille kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuusseurantaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään ensin tämän opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus. Tämän jälkeen käydään läpi opinnäytetyöhön valitut tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmät. Lopuksi kerrotaan opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

2.1 Opinnäytetyön kehittämistehtävä, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkuuksien hoidon ja asiakaskannattavuusseurannan nykytila sekä asiakaskannattavuusseurannan kehittämistarpeet toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet myyntikatetasolla sekä rakentaa yrityksen käyttöön erillinen työkalu asiakaskannattavuuden arviointiin ja seurantaan.

Tämä opinnäytetyö keskittyy Yritys X:n jälleenmyyjäasiakkaisiin. Puhuttaessa Yritys X:n asiakkuuksista ja asiakassuhteista, ne käsittävät yrityksen jälleenmyyjäasiakkaisiin perustuvat asiakkuudet ja asiakassuhteet. Yrityksen muut asiakkaat ja asiakkuudet jäävät tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Opinnäytetyöllä pyritään kehittämään toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuusseurantaan konkreettisesti asiakaskannattavuuslaskennan ja asiakaskannattavuusseurannan työkalun muodossa. Toimeksiantajayrityksessä halutaan lisätä asiakaskohtaista kannattavuustietoa, minkä takia valittujen asiakkaiden kannattavuudet halutaan selvittää tämän opinnäytetyön puitteissa. Yrityksessä neuvotellaan säännöllisesti asiakaskohtaiset sopimukset ja yhteistyön ehdot yhdessä asiakkaan kanssa. Konkreettisena tarpeena on niiden kautta tullut esille erillisen asiakaskannattavuustyökalun rakentaminen

yrityksen käyttöön, joka tukisi yrityksen asiakkaiden kannattavuuksien arviointia. Työkalun avulla yrityksen olisi mahdollista selvittää asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja analysoida asiakaskohtaisten ehtojen vaikutusta asiakaskatteisiin. Työkalu tukisi merkittävästi yrityksen johtoa ja myyntiä sopimusneuvotteluissa ja asiakassuhteiden hallinnassa, ja lisäksi yritys saisi työkalun avulla tietoa asiakkuuksien kannattavuustasosta.

Opinnäytetyöllä saatavat tulokset tulevat olemaan hyödyllisiä toimeksiantajalle asiakaskannattavuusseurannan kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyöllä saadaan esille tärkeää tietoa toimeksiantajan määrittelemien asiakkaiden kannattavuuksista, ja lisäksi työssä rakennettava työkalu asiakaskannattavuuden arviointiin tulee olemaan konkreettisesti hyödyllinen toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa. Tulevaisuudessa kannattavuuslaskentaa ja sen seuranta voidaan viedä näiden pohjalta eteenpäin tarkemmalle tasolle yrityksen tarpeiden mukaisesti.

Asiakaskannattavuus on osa asiakkuuksien johtamista. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään ensimmäisenä osa-alueena asiakkuuksien johtamista ja toisena asiakaskannattavuutta. Aikaisemmin julkaistuissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä on tästä aiheesta muun muassa selvitetty eri mahdollisuuksia asiakaskannattavuuden selvittämiseksi (Lehti 2012), tutkittu asiakkuuksien johtamista case-yrityksessä (Nykänen 2011) ja selvitetty case-yrityksen asiakkaiden kannattavuuksia käyttäen apuna toimintolaskentaa (Karjalainen, 2011).

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään laadullista tutkimusta, tapaustutkimusta ja aineistonkeruumenetelmiä tässä tutkimuksessa.

2.2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, selittämään sen koostumusta, tekijöitä ja niiden välisiä suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää tarkkoja kysymyksiä, koska ilmiötä ei tunneta, vaan tutkijan pitäisi saada ilmiö haltuunsa tutkittavan kautta. (Kananen 2013, 26.) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on, että se ko-

rosta todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa on oleellista osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Keskeisenä ovat tutkittavien kokemukset ja tutkimuksen tehtävänä on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2011, 47–48.)

Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista soveltuvien metodien ja teorioiden oikea valinta, eri näkökulmien tunnistaminen ja analyysi, tutkijan omat pohdinnat osana tiedon luomisen prosessia ja lähestymistapojen ja metodien moninaisuus (Flick 2006, 14). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Hirsjärvi ym. (2007) määrittelevät seuraavat asiat laadullisen tutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi. Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa sekä tiedonkeruun instrumenttina suositetaan ihmistä. Tutkimuksen aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiivisia analyyssejä. Laadullisen tutkimuksen analyysissä lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, ja tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti, ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat esimerkiksi tekstiä, sanoja, dokumentteja tai kuvia, joista tehdään sanallinen tulkinta johtopäätöksineen (Kananen 2013, 27). Eskola ja Suoranta (1998) määrittelevät laadullisen aineiston pelkistetyimmillään aineistoksi, joka on ilmiösultaan tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen eri vaiheet, aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin eikä tutkimusprosessia ole helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein melko pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 15–18.)

Laadullisen aineiston analyysi jaetaan usein tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan mukaan induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivisessa analyysissä päättelyn logiikkana on yksittäisestä yleiseen ja deduktiivisessa yleisestä yksittäiseen. Kolmas päättelyn logiikka on abduktiivinen päättely, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Toinen jaottelu on jako aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin, jossa korostetaan teorian merkitystä. Aineistolähtöinen analyysi perustuu siihen, että tutkimusaineistosta muodostetaan teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti eivätkä ne ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Koska analyysi toteutetaan aineistolähtöisesti käyttäen induktiivista päättelyä, aikaisemmillä havainnoilla, tiedoilla tai teorioilla ei pitäisi olla mitään tekemistä analyysin tai sen tulosten kanssa. Teoriaohjaavassa analyysissäkin analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Analyysissä näkyy aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava vaan uusia ajatusuria aukova. Teoriaohjaavassa analyysissä käytetään usein abduktiivista päättelyä, jossa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Teorialähtöinen analyysi perustuu johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Aineiston analyysia ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, joka kuvaillaan tutkimuksessa ja muun muassa tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet määritellään sen mukaan. Teorialähtöinen analyysi käyttää deduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Laadullisen aineiston analyysi on analyysia ja synteesiä. Analyysissä aineistoa eritellään ja luokitetaan, kun taas synteessin tavoitteena on luoda kokonaiskuva ja esittää tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä aineiston kerääminen useassa vaiheessa ja monesti rinnakkaisesti eri menetelmin, jolloin myös analyysia tehdään koko tutkimusprosessin aikana. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi, eli kerätty aineisto pilkotaan osiin, minkä jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja koota sen uudelleen. Uudelleen kootusta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimusraportissa tutkimuksen lopputulemina, joilla on tieteellinen pohja. Sisällysanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen, ja sen ta-

voitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa informaatiota. Aineiston pelkistäminen ja tiivistäminen on välttämätöntä, koska sellaisenaan aineisto olisi hajanaista. Tutkijan tehtävä on luoda hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa 2011b, 114–115, 117.)

Aineiston analyysi aloitetaan käymällä aineistot läpi useaan kertaan, sillä analyysin laatu riippuu siitä, miten hyvin tutkija tuntee aineistonsa (Puusa 2011b, 120). Ennen varsinaista aineiston analyysia täytyy aineiston tiedot tarkistaa ja täydentää sekä järjestää aineisto. Aineiston tarkistaminen tarkoittaa virheellisyyksien ja puuttuvien tietojen etsimistä aineistosta. Aineiston tietoja on mahdollista täydentää esimerkiksi haastattelulla tai kyselyillä, minkä jälkeen aineisto järjestetään tiedon tallennusta ja analyyseja varten tutkimusstrategia huomioon ottaen. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–217.)

Dey (1993) on jakanut laadullisen aineiston analyysin kolmeen vaiheeseen: aineiston kuvailuun, aineiston luokitteluun ja aineiston yhdistelyyn. Aineiston kuvailussa pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Aineiston luokittelu on välttämätöntä ja se luo pohjan, jonka varassa aineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelu mahdollistaa aineiston eri osien vertailemisen toisiinsa tai tapausten tyypittelyn. Aineiston yhdistelyssä yritetään löytää luokkien esiintymisen välille joitakin säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia, ja usein samalla löydetään säännönmukaista vaihtelua ja muista poikkeavia tapauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 145–149.) Luokittelu nähdään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona, jossa aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, monta kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu, ja tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa pyritään käyttämään monia laadullisia aineistonkeruumenetelmiä tavoitteena saavuttaa tutkimuskohteen kokonaisvaltainen ymmärrys ja kehittäminen. Valittujen aineistonkeruumenetelmien avulla tavoitellaan eri näkökulmia tutkittavaan aiheeseen, ja tutkimuskohteesta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja merkityksellistä tietoa toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan.

2.2.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa on keskeistä yhden tai useamman tapauksen rakenne. Tutkimuskysymykset liittyvät aina tapauksen ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen, eli mistä tapaus kertoo ja mitä sen tutkimisella voidaan oppia. Päättökäytännönä on tutkia tapausta suhteessa sen historialliseen, ekonomiseen, teknologiseen, sosiaaliseen ja kulttuuriseen yhteyteen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115.) Tapaustutkimuksen kohteena on tämänhetkinen ilmiö, sillä tapaustutkimusta ei voida tehdä menneestä ilmiöstä. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissaan käyttäen monia tietolähteitä, ja tutkimuskysymysten tulisi olla muotoa miten, kuinka ja miksi. (Kananen 2013, 54.)

Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa, ja aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä ja tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvaileminen. Tapaustutkimuksessa on olennaista, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden, siis tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181.) Tapaustutkimuksissa tutkimus alkaa yleensä yhdestä tai useammasta aiheesta, kysymyksestä tai ongelmasta, jotka tukevat empiirisen aineiston keruuta. Tutkimuksen aikana voi ilmetä uusia kysymyksiä, tai tutkijan oma mielenkiinto voi muuttua. Tapaustutkimuksen on hyödyllistä olla joustava itse tapauksen, aineistonkeruun ja aineiston analyysin sekä tutkimuskysymysten suhteen tutkimuksen aikana. (Eriksson & Kovalainen 2008, 127.)

Yin (2012) tuo esille kolme eri tilannetta, joissa tapaustutkimuksen käyttö tutkimusmenetelmänä on aiheellista. Mikäli tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan kuvailevia tai selittäviä, on tapaustutkimuksen käyttö osuvaa. Toiseksi, tapaustutkimus soveltuu tutkimuksiin, joissa tutkitaan jotakin ilmiötä ja tutkimuksen aineistonkeruu suoritetaan ilmiön luonnollisessa ympäristössä. Kolmanneksi, tapaustutkimusta käytetään yleisesti arviointitutkimuksissa. (Yin 2012, 4–5.) Tapaustutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä tutkimuksenä syvällinen perehtyminen tutkittavaan ilmiöön ja hyvän kuvauksen antaminen siitä. Tapaustutkimuksessa saatuja tuloksia ei voida yleistää, koska ne pätevät ainoastaan tutkitun tapauksen osalta. (Kananen 2013, 28.)

Hyvä tapaustutkimus on jollakin tavalla merkittävä ja tutkittavat asiat tulisi olla joko teoreettisesti tai käytännössä mielenkiintoisia ja asiaan kuuluvia. Tapaustutkimuksen

täytyy muodostaa kokonaisuus, jossa on panostettu tapauksen määrittämiseen ja kaikki tutkimukseen kuuluva aineisto on tutkittu. Tapaustutkimuksen täytyy päättyä vakuuttavan tuloksen saavuttamiseen. Hyvässä tapaustutkimuksessa aineistoa käsitellään useasta näkökulmasta ja aineistoa täytyy olla riittävästi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 133.)

Tapaustutkimuksen suunnittelu koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäisenä täytyy määrittellä tutkittava tapaus. Tapaus on ensisijalla tapaustutkimuksen analyysissa, mutta tapaustutkimus voi sisältää myös sisäkkäisiä pienempiä tapauksia, jotka ovat myös tutkimuksen kohteina. Toisessa vaiheessa tutkijan täytyy päättää, keskittyykö tutkimus vain yhteen tapaukseen vai koostuuko se useammasta tapauksesta. Lisäksi täytyy valita, tutkitaanko tapausta tai tapauksia kokonaisvaltaisesti vai sisällytetäänkö tutkittavaan tapaukseen pienempiä sulautettuja tapauksia. Kolmas vaihe tapaustutkimuksen suunnittelussa vaatii päätöksen, tullaanko teoriaa käyttämään olennaisten metodologisten päätösten tukena, kuten tutkimuskysymysten määrittelyssä, tapausten valinnassa, tutkimuksen rakenteen määrittelyssä tai kerättävän aineiston valinnassa. (Yin 2012, 6–9.)

Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmät eivät rajoitu yhteen, vaan hyvässä tapaustutkimuksessa hyödynnetään useita eri lähteitä aineiston suhteen, kuten havainnointia, haastatteluja, arkistoja, dokumentteja, osallistuvaa havainnointia ja fyysisiä tuotoksia. Tutkimusaineisto voi koostua sekä laadullisesta että määrällisestä aineistosta. (Yin 2012, 10–11.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus, joka on parhaimmillaan teorian ja empirian vuoropuhelua. Tapaustutkimus hyödyntää useita tiedonkeruumenetelmiä, mutta tapaustutkimukselle ei ole olemassa erityistä tapaustutkimuksen analyysimenetelmää, koska analyysimenetelmät määräytyvät tutkimuksen eri aineistojen mukaan. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 189.) Tapaustutkimuksen laadullisen aineiston käsittelyssä aineisto hajotetaan ensin asiasisällöiksi, jonka jälkeen asiasisällöt yhdistetään uudelleen tutkijan näkemykseksi ja hyväksi kuvaukseksi ilmiöstä. Aineiston litteroinnin jälkeen se ositetaan eli hajotetaan asiasisällöiksi, joita voidaan nimittää luokiksi. Luokat koodataan tai nimetään, jonka jälkeen samaa tarkoittavat asiat yhdistetään saman käsitteen alle. Näin hajotettu aineisto yhdistetään uudelleen ja tehdään tulkinta. (Kananen 2013, 103–104.)

Tapaustutkimuksen aineiston luokittelu voidaan tehdä teoriapohjaisesti, aineistolähtöisesti tai näitä yhdistellen. Teoriapohjaisessa luokittelussa luokat ja käsitteet johdetaan

ilmiöitä selittävistä teorioista tai malleista, kun taas aineistolähtöisessä luokittelussa ne nousevat aineistosta. Analyysi voi perustua myös näiden yhdistelmään. Luokkien tulisi olla toisensa pois sulkevia, ja aineiston yhdistelyvaiheessa luokittelun osat yhdistetään uusiksi käsitteiksi. Laadullisen aineiston tulkinnan pitäisi tuottaa hyvä kuvaus ilmiöstä tutkimusongelman kannalta, ja ensisijaisena tavoitteena on löytää aineiston avulla ratkaisu tutkimusongelmaan ja vastaukset ongelmasta johdettuihin kysymyksiin. (Kananen 2013, 104–107.)

Koska tämän tutkimuksen aiheena on tutkia yhtä kohdeyritystä asiakkuuksien johtamisen ja kannattavuuden näkökulmasta, on ilmeistä valita lähestymistavaksi tapaustutkimus. Tutkimuksen kohteena ovat siis yritys sekä sen asiakassuhteet ja asiakaskannattavuusseuranta, joista halutaan tuottaa yksityiskohtaista, juuri tälle yritykselle hyödyllistä tietoa ja kehittää tämän yrityksen liiketoimintaa sen avulla. Oleellista tässä tutkimuksessa on myös monipuolinen aineistonkeruu, jolla tavoitellaan kattavan kuvan muodostamista kohdeilmiöstä.

2.2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksellinen lähestymistapa ja tutkimuskysymykset määrittävät tutkimukselle tarkoituksenmukaisimpien empiiristen aineistojen valintaa (Eriksson & Kovalainen 2008, 77). Useimmiten tutkimuksen aineisto kerätään itse, jolloin se sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta, ja sitä nimitetään primaariaineistoksi. Myös sekundaariaineiston eli muiden keräämän aineiston käyttö on mahdollista. (Hirsjärvi ym. 2007, 181.) Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaiset dokumentit, ja näitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71).

Yin (2012, 10) jakaa tapaustutkimuksissa käytettävät aineistot suoraan havainnointiin, osallistuvaan havainnointiin, haastatteluihin, arkistomateriaaliin, dokumentteihin ja muihin tallenteisiin. Näitä voidaan käyttää yhdistellen huomioon ottaen tutkimuksen tavoitteet. (Yin 2012, 10.) Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa, ja niiden välillä ei ole välttämättä suurta eroa. Ennen aineiston analysointia aineisto on saatava sellaiseen muotoon, että analysointi voidaan tehdä. (Metsämuuronen 2008, 48.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on

luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta sekä pyrkiä tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 1998, 138).

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruussa pyritään käyttämään useita menetelmiä, ja sitä kautta tutkimaan mahdollisimman kattavasti valittua tapausta. Tutkimuksen aineisto kerätään käyttäen fokusryhmäkeskustelua ja teemahaastattelua aineistonkeruumenetelminä. Fokusryhmäkeskustelua käytetään aineiston keräämiseksi yrityksen myynniltä, ja teemahaastattelu kohdistuu yrityksen johtoon, millä haetaan eri näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. Lisäksi tutkimuksen sekundaariaineistona ovat yrityksen raportit ja muut asiakirjat, joita hyödynnetään toimeksiantajan määrittelemien asiakkaiden kannattavuuslaskennassa.

Fokusryhmäkeskustelu

Fokusryhmä on puolistrukturoitu ryhmähaastattelu- tai ryhmäkeskustelutilanne, jota ohjailee haastattelija eli moderaattori (Parviainen 2005, 53). Fokusryhmät eli ryhmäkeskustelut ovat noin 6-8 henkilön tilaisuuksia, joissa ihmiset vaihtavat keskenään kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä tutkijan valvonnassa. Keskustelu etenee keskustelurungon mukaisesti, ja tutkija tarkkailee teeman kannalta tärkeitä asioita ohjaten ryhmää täydentämään niitä. Tutkijan tehtävänä on luoda vapaa ja rentouttava ilmapiiri, ja keskustelun aikana hän voi käyttää apunaan erilaista havaintomateriaalia. Yhden ryhmäkeskustelun kesto on noin 1,5–2 tuntia. (Solatie 2001, 10.)

Menetelmän vahvuutena pidetään monipuolisen laadullisen aineiston keräämistä suhteellisen lyhyessä ajassa käyttäen joustavaa haastattelutapaa. Heikkoutena voidaan pitää osallistujien lausuntojen mahdollista epäluotettavuutta ryhmätilanteen vaikutuksesta, määrällisen aineiston puutetta, tilastollista epäpätevyyttä ja tulosten laadun riippuvuutta moderaattorin taidoista ja motivaatiosta. (Parviainen 2005, 53.) Fokusryhmät toimivat erittäin hyvin silloin, kun tutkittava asia on uusi ja tavoitteena on selvittää kohderyhmän reaktiot siihen, kun tehdään tuotteiden tai palvelujen konseptitestejä tai kun etsitään uusia ideoita (Solatie 2001, 13). Goldmanin (1962) esittämät kriteerit fokusryhmien toimivuudelle ovat edelleen toimivia. Näitä ovat: uusien ideoiden tuottaminen ryhmän jäsenten välisen keskustelun ja interaktion kautta, mahdollisuus ryhmän käyttäytymisen

havainnointiin uuteen ideaan reagoinnin kautta, tiedon antaminen asenteiden ja mielipiteiden voimakkuudesta, keskustelun synnyttämä spontaanisuus ja suorapuheisuus sekä keskustelun provosointi, mikä voi synnyttää enemmän tunteenomaisia mielipiteitä. (Solatie 2001, 15.)

Fokusryhmän tarkoituksena on kuunnella ja kerätä informaatiota, ja se on tapa, jolla pyritään paremmin ymmärtämään ihmisten tuntemuksia tai ajatuksia jostakin asiasta, tuotteesta tai palvelusta. Ryhmän jäsenillä on yhteisiä ryhmäkeskustelun aiheeseen liittyviä ominaisuuksia. (Krueger & Casey 2000, 4.) Fokusryhmillä saadaan tietoa ryhmäreaktioista, mutta sitä käytetään myös myöhemmän tutkimuksen valmistelussa, muilla menetelmillä saatavien tulosten täydentämisessä tai tutkimusotteen laajentamisessa (Parviainen 2005, 54).

Tutkimuksen tavoitteet määräävät fokusryhmätutkimuksen kohderyhmän. Kohde-ryhmä tulee rajata niin, että vain tutkimuksen kannalta olennaiset henkilöt osallistuvat keskusteluun. Osallistujien tulisi olla keskenään yhtä asiantuntevia, jotta se ei vaikuttaisi osallistujien avoimuuteen. Ryhmän koon määrää tutkimusongelma, sillä syvällisiä mielipiteitä edellyttävän aiheen keskusteluun riittää pienikin määrä osallistujia. Ryhmän koon valintaan vaikuttavat: tutkimusongelman luonne, tutkimuksen aihe, ryhmien yhteismäärä, maantieteelliset näkökohdat, keskustelurungon pituus ja ryhmän osanottajien ominaisuudet. (Solatie 2001, 21–24.) Parviaisen (2005, 57) mukaan yleisesti hyvänä ryhmäkokona on pidetty 6-8 osallistujaa, mutta pienemmissä ryhmissä keskustelu voi olla syvällisempää ja intiimimpää.

Ryhmäkeskustelun osallistujien määrä riippuu aiheesta ja osallistujista sekä tutkimuspaikasta. Ryhmäkeskustelussa on keskeistä ryhmän vetäjän eli moderaattorin rooli ja läsnäolo. Moderaattorin tehtävänä on virittää otollinen ilmapiiri, ohjata keskustelua tavoitteiden mukaisesti ja rohkaista ja kannustaa osallistujia keskustelemaan keskenään aiheesta. Keskustelun alussa moderaattori käyttääkin aktiivisesti hallinnollista valtaa, luo säännöt ja edellytykset keskustelulle. Keskustelu on osallistujien tehtävä, mutta moderaattori pyrkii ohjaamaan sitä haluttuun suuntaan verbaalisten ja non-verbaalisten käytäntöjen avulla. (Valtonen 2005, 223–235.) Ryhmäkeskustelu on monimuotoinen ja monitasoinen sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jossa erilaiset valtasuhteet, jännitteet, tunteet, kulttuuriset konventiot ja ryhmän luovuus ovat läsnä, mikä voidaan nähdä sen rikkautena. (Valtonen 2011, 90.)

Ryhmäkeskustelu nauhoitetaan ja puretaan eli litteroidaan, ja litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, millaista analyysimetodia on tarkoitus käyttää. Ryhmäkeskusteluun voidaan käyttää monia laadullisia analyysimetoja kuten keskusteluanalyysia, diskurssianalyysia, metafora-analyysia, narratiivista analyysia tai teema-analyysia tutkimuksen tavoitteiden ja tutkijan taitojen ja mieltymysten mukaisesti. Analyysiprosessi alkaa tutustumalla aineistoon useiden lukukertojen kautta, tekemällä muistiinpanoja, vertailemalla eri ryhmien välisiä aineistoja ja suhteuttamalla aineistoa aiempaan kirjallisuuteen nähdessä. (Valtonen 2011, 96–97.)

Bloor et al. (2001) on jakanut fokusryhmien analysointitavat neljään menetelmään: litterointiin perustuvaan, nauhoituksiin perustuvaan, muistiinpanoihin perustuvaan ja muistinvaraiseen analyysiin. Litterointiin perustuvassa analyysissä aineisto puretaan äänitteeltä kirjalliseen muotoon, jota analysoidaan. Nauhoituksiin perustuva analyysi ei tarkastele litteroitua aineistoa, vaan siinä kuunnellaan ja katsellaan ääni- tai videonauhoja tarkasti. Ammattilaismoderaattorit käyttävät usein kahden viimeisen yhdistelmää, eli moderaattori käyttää muistiinpanojaan apuna selostaessaan suullisesti tuloksia raportioijalle muistinvaraisesti. (Parviainen 2005, 59.)

Jokainen haastattelu- tai ryhmäkeskustelutilanne on ainutlaatuinen, minkä takia niiden analysointiin on mahdotonta antaa yksiselitteisiä ohjeita. On kuitenkin tapoja, joiden avulla kvalitatiivisesta tutkimuksesta saadaan validimpaa ja jotka auttavat tutkijaa organisoimaan dataa, tekemään johtopäätöksiä ja muodostamaan käsitteitä ja teorioita tutkimusaineiston kuvaamiseksi. Näitä ovat Spigglén (1994) kuvaamat tieteelliset analysointimenetelmät eli tietojen ja vastausten kategorisointi, käsitteellistäminen, samanaisten ja erilaisten tekijöiden vertailu, dimensionalisointi, integrointi, iterointi sekä refutaatio eli tulosten validiteetin varmistaminen pyrkimällä kumoamaan tulokset. Lisäksi analysoinnissa tulisi kiinnittää huomiota järjestykseen, missä asioita tuodaan esille ja miten paljon niihin käytetään aikaa sekä siihen, mitä jätettiin sanomatta, keskittyä reaktioiden voimakkuuteen, ottaa huomioon syyt, miksi ihmiset hyväksyvät tai hylkäävät jonkin asian, muistaa, että ei kannata uskoa kaikkea, mitä sanotaan sekä keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin yksittäisten vastausten sijaan. (Solatie 1997, 60–61.)

Teemahaastattelu

Haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse tilanteessa. Haastattelu mahdollistaa myös vastausten taustalla olevien motiivien esiin saamisen ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä. Haastattelu valitaan usein tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan korostaa ihmistä tutkimuksen merkityksen luovana ja aktiivisena osapuolena, tutkitaan vähän kartoitettua, tuntematonta aluetta, halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, halutaan selventää vastauksia, syventää saatavia tietoja ja tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Usein tiedetään myös ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa monitahtoisesti ja moniin suuntiin viittaavia vastauksia. (Hirsjärvi & Remes 2000, 34–35.)

Haastattelulla pyritään selvittämään, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä ja vastausten tulkinnalle on enemmän mahdollisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 200.)

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: strukturoituun haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on sama kaikille haastateltaville, ja myös vastausvaihtoehdot ovat valmiit, minkä takia puhutaankin lomakehaastattelusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille haastateltaville, mutta haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa käytetään etukäteen määrättyjä teema-alueita. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi, mutta teemojen järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Avoin haastattelu muistuttaa tavallista keskustelua, jossa haastattelijat ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. (Eskola & Suoranta 1998, 87.)

Teemahaastattelu on tapaustutkimuksissa yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Teemoilla tarkoitetaan laajoja asiakokonaisuuksia tai keskustelun aiheita, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelun tavoitteena on selvittää tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärryksen kasvattamiseksi, ja teemahaastattelun

teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko tutkittavan ilmiön. (Kananen 2013, 93–96.) Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena ovat intiimit tai arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita (Metsämuuronen 2006, 115). Kanasen (2013, 80) mukaan teemahaastattelun etuna on myös tilanteen aitous ja oikea konteksti, ja tutkija voi teemojen ja kysymysten avulla kirjallisia dokumentteja paremmin kohdentaa kysymykset tutkittavaan ilmiöön.

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teemat on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastatteliija varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi haastattelussa, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Teemahaastattelun haastattelurunko antaa haastattelulle hahmon ja auttaa varmistamaan, että tutkija saa tutkimusongelman kannalta merkityksellistä tietoa, kun keskustelu keskittyy tutkimusongelman kannalta keskeisiin seikkoihin. Valittujen teemojen on tarkoitus tuottaa mahdollisimman laajasti sellaista aineistoa, jota tutkijan on mahdollista tulkita teorian avulla. (Puusa 2011a, 83.) Haastateltavien valinnan täytyy perustua siihen, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat on mielekästä valita joko teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella, tutkimusongelmasta riippuen. Tällöin haastateltavalla tulee olla omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta. (Vilka 2005, 114.) Haastateltavien valinnan tulee perustua siihen, että valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2013, 94).

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas, mutta yleensä kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida eikä kaikissa tapauksissa pystytä hyödyntämään kaikkea kerättyä aineistoa. Kerätyn aineiston purkaminen voidaan tehdä joko kirjoittamalla aineisto tekstiksi eli litteroimalla tai tekemällä päätelmiä tai teemojen koodaamista suoraan tallennetusta aineistosta. Aineiston litterointi on tavallisempaa kuin päätelmien tekeminen suoraan tallenteista. Jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla ja tarkkaan purkamiseen ei ole syytä, voidaan esimerkiksi muodostaa kortisto purkamista varten. (Hirsjärvi & Remes 2000, 135–141.) Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia eli järjestelmällistä läpikäyntiä, aineiston ryhmittelyä ja luokittelua. Litteroinnissa haastateltavien puhetta ei saa muuttaa tai muokata, eli litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja asioiden merkityksiä. (Vilka 2005, 115–116.)

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa karkeasti selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan, jossa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmiä, ja ymmärtämiseen pyrkivään lähestymistapaan, jossa käytetään laadullista analyysia ja päätelmiä. Analyysitapa tulisi valita tutkimusongelman mukaan. Tavallisimmat analyysimenetelmät laadullisen aineiston analyysissa ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007, 219.) Eskola ja Suoranta (1998) jakavat haastatteluaineiston analyysitavat ainakin kolmeen eri tapaan. Aineisto voidaan purkaa ja edetä siitä tutkijan intuitioon luottaen suoraan analyysiin. Toisena tapana on aineiston purkamisen jälkeen aineiston koodaaminen ja sen jälkeen eteneminen analyysiin. Kolmanneksi on mahdollista yhdistää purkamis- ja koodaamisvaiheet, ja sen jälkeen siirtyä analyysiin. Laadullisen aineiston analyysin ensimmäinen vaihe aineiston purkamisen ja muokkaamisen jälkeen on aineiston järjestäminen. Teemahaastattelussa teemat toimivat aineiston jäsenyyksen pohjana, ja aineiston lukeminen teemoittain on myös helpompaa ja kiinnostavampaa. Teemahaastattelurunko toimii jo sellaisenaan hyvänä apuvälineenä aineiston koodaukselle, mikä tarkoittaa sitä, että aineistosta seulotaan teemahaastattelurungon avulla esille teemakohtaisia tekstikohtia. (Eskola & Suoranta 1998, 151–153.)

Teemoittelussa aineistosta nostetaan esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, joiden esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa voidaan vertailla. Aineistosta pyritään ensin löytämään ja sen jälkeen erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelua suositellaan käytettäväksi jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa, jolloin aineistosta voidaan helposti poimia tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Pidemmälle vietyinä teemoittelun avulla voidaan aineistosta saada esille kokoelma erilaisia vastauksia tai tuloksia esitettyihin kysymyksiin. Teemoittelun ohella tyypittelyä pidetään perinteisesti vaihtoehtona laadullisen aineiston analyysille. Siinä aineisto ryhmitellään tyypeiksi etsimällä samankaltaisuuksia, jolloin aineisto esitetään yleensä yhdistettyjen tyyppien, mallien avulla. Laadullinen aineisto on usein jäsenetty ensin teemoittain, jonka jälkeen analyysia voidaan jatkaa rakentamalla vastauksista yleisimpiä tyypejä. (Eskola & Suoranta 1998, 175–182.)

Haastatteluaineiston tulokset voidaan esittää tekstinä, numeroina, kuvina ja kuvioina. Tulosten esittäminen sanallisessa muodossa voi olla tutkijan kuvausta tutkittavasta aiheesta, se voi sisältää haastatteluotteita tai se voidaan kirjoittaa kertomuksen muotoon. Lisäksi tekstiä voidaan esittää taulukkoina ja matriiseina, ja sitä voidaan sisällyttää

kaavioihin. Numeroina esitetyt tulokset voivat olla tekstissä, taulukoissa tai kuvioissa. Erilaiset kaaviot, kuviot ja kuvat ovat tulosten esittämistä graafisin keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 169–170.)

Dokumenttiaineisto

Valmiit tekstiaineistot, kuten hallinnolliset dokumentit, ovat tärkeitä ja helposti saatavilla olevia tietolähteitä itse kerätyn tutkimusaineiston ohella. Yritykset tuottavat vuosiraportteja, lehdistötiedotteita ja markkinointimateriaalia, ja erilaisilla organisaatioilla on erityyppistä koulutusmateriaalia, raportteja, asiakirjoja, kertomuksia ja yleisiä dokumentteja. Yksityiset henkilöt taas ylläpitävät internet-sivuja ja ansioluetteloja työmarkkinoita varten. Kaikki nämä tekstiaineistot ovat rikasta empiirisen tutkimuksen aineistoa. (Moisander & Valtonen 2006, 70.) Eskola (1975) jakaa tutkimusaineiston kirjallisen materiaalin yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Yksityiset dokumentit ovat esimerkiksi puheita, kirjeitä, päiväkirjoja, muistelmia ja sopimuksia, ja joukkotiedotuksen tuotteet sanoma- ja aikakauslehtiä, elokuvia sekä radio- ja tv-ohjelmia. (Eskola & Suoranta 1998, 120.)

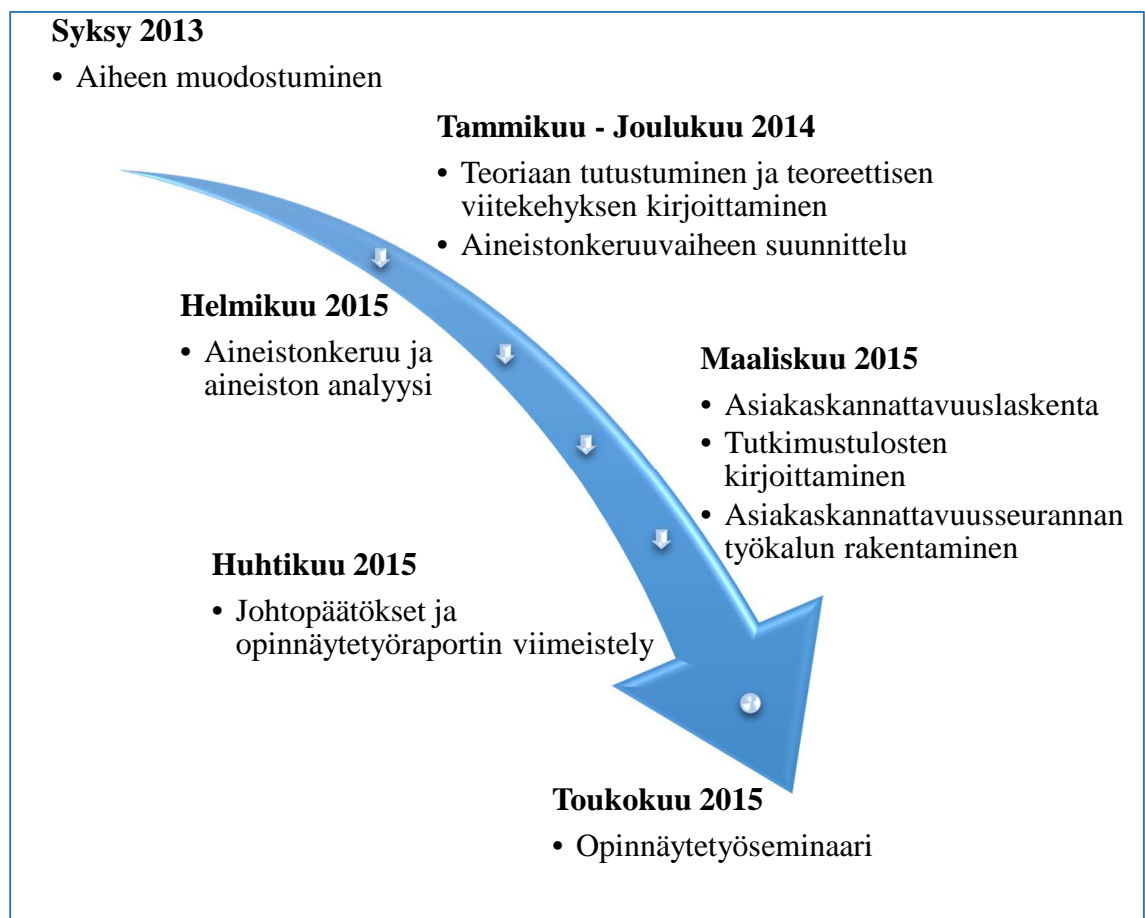
Kirjallisten lähteiden etuna on niiden muuttumattomuus ja pysyvyys, sillä ne sisältävät yritykseen tai ilmiöön liittyviä faktoja. Kirjallista aineistoa, kuten pöytäkirjoja, muistioita, raportteja, elämäkertoja, artikkeleita ja kaikkea dokumentoitua tietoa, on mahdollista käyttää tutkimusaineistona teemahaastatteluaineiston ja kvantitatiivisen aineiston tukena erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, jossa tutkimus voi perustua olemassa olevaan kirjalliseen aineistoon ja sen pohjalta tehtyihin tulkintoihin. Valmiiden aineistojen hyödyntäminen poikkeaa kuitenkin esimerkiksi haastatteluaineistoista, koska tutkija ei voi vaikuttaa aineiston sisältöön. (Kananen 2013, 80–82.) Dokumentteja ja valmiita aineistoja voidaan käyttää ja analysoida monin tavoin, ja myös materiaalityyppejä on rajoittomasti (Eskola & Suoranta 1998, 120). Dokumenttien analyysissä voidaan käyttää sisällönanalyysejä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.)

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön alustava aihe syntyi toimeksiantajayrityksessä havaitun kehittämistarpeen pohjalta alkusyksystä 2013. Aihe muokkaantui lopulliseen muotoonsa syksyn ai-

kana, ja esittelin sen tutkimussuunnitelmaseminaarissa maaliskuussa 2014. Olin aloittanut aiheeseen liittyvään teoriaan tutustumisen ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten kirjoittamisen olemassa olevan kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta alkuvuodesta 2014. Teoriaan perehtyminen ja teoreettisen viitekehysten kirjoittaminen jatkui 2014 alkuvuodesta aina vuoden loppuun saakka.

Samanaikaisesti teoriapohjan kirjoittamisen kanssa suunnittelin tutkimuksen aineistonkeruuvaihetta, ja aineistonkeruu ajoittui lopulta helmikuulle 2015. Välittömästi aineistonkeruun jälkeen aloitin kerätyn aineiston analyysin ja tein toimeksiantajan määrittelemien asiakkaiden kannattavuuslaskennan sekä kirjoitin opinnäytetyön tulokset. Tämän jälkeen rakensin asiakaskannattavuusseurantaan tarkoitettun työkalun opinnäytetyön tulosten pohjalta ja kirjoitin opinnäytetyön johtopäätökset. Opinnäytetyöraportin kirjoittaminen ja täydentäminen jatkui koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön viimeistelyn jälkeen opinnäytetyö valmistui huhtikuussa 2015 ja esittelin sen opinnäytetyöseminaarissa toukokuussa 2015. Kuva 1 havainnollistaa opinnäytetyön etenemistä vaiheittain.



KUVA 1. Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessin alussa olin asettanut tavoitteeksi suorittaa tutkimuksen aineistonkeruu syksyyn 2014 mennessä, mutta teoriapohjan läpi käyminen ja teoriaosuuden kirjoittaminen vei odotettua enemmän aikaa, minkä takia tämä aikataulu ei pitänyt. Osaltaan aikatauluun vaikutti myös aikataulujen yhteensopimattomuus toimeksiantajayrityksen kanssa. Alusta alkaen olin asettanut opinnäytetyöni valmistumiselle tavoitteeksi kevään 2015, ja tämä aikataulu piti. Olen opinnäytetyöprosessin aikana tiedottanut toimeksiantajayrityksessä opinnäytetyön toteutustavoista ja suunnitellusta aikataulusta ja tutkimuksen edetessä olen pitänyt opinnäytetyöprosessissa mukana olevat avainhenkilöt ajan tasalla opinnäytetyön etenemisestä. Opinnäytetyön valmistuttua esitelin sen opinnäytetyöseminaarissa toukokuussa 2015.

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään asiakkuuksien johtamista. Luku keskittyy asiakkuuksien, asiakkuusajattelun, asiakaspääoman, asiakkuuden arvon, asiakasstrategioiden ja asiakastiedon aihealueisiin. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa asiakkuuksien johtamiseen liittyvistä käsitteistä on useita rinnakkaisia ilmauksia, minkä takia on aiheellista selvittää niiden käyttöä tässä opinnäytetyössä. Liitteeseen 1 on tiivistetty opinnäytetyössä käytettävät asiakkuuksien johtamiseen liittyvät käsitteet ja miten niitä tässä opinnäytetyössä käytetään.

3.1 Asiakkuudet

Viime vuosikymmeninä asiakkaiden tarpeet, toiveet ja käyttäytyminen ovat muuttuneet ja yritykset ovat alkaneet panostaa vahvemmin asiakashallintaan vastatakseen paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen tehokas toiminta asiakasrajapinnassa ja asiakkaiden tarpeiden tunteminen edellyttää asiakkaiden tunnistamista. (Hellman ym. 2005, 15.) Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. Asiakkaan arvontuotanto on prosessi, jolla asiakas toteuttaa omia tavoitteitaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 14–15.)

Asiakkuus koostuu eri vaiheista, ja on luonnollista, että yrityksen tavoitteet ja toiminta asiakkaan suhteen ovat erilaisia eri vaiheissa. Tehokkuuden ja ennustettavuuden lisäämiseksi määritellään usein toimintamalleja asiakashallinnan toteuttamiseksi asiakkuuden eri vaiheissa. (Hellman ym. 2005, 41.) Asiakkuus koostuu asiakkuuden syntymisvaiheesta, asiakkuuden jalostumisvaiheesta ja asiakkuuden loppumisvaiheesta. Asiakkuus syntyy silloin, kun asiakkuudesta sovitaan, ja tässä vaiheessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa. Jo asiakkuuden syntyvaiheessa tulisi pystyä arvioimaan asiakkuuden tulevaisuuden arvo, mikä on asiakkuuden potentiaali ja miten sitä voidaan hyödyntää. (Storbacka & Lehtinen 2006, 86–94.)

Asiakkuuden jalostumisvaiheen aikana tapahtuu suurin arvonnousu, ja suurimmat potentiaalit löytyvät tämän vaiheen aikana, minkä takia resurssit tuleekin keskittää jalostumisvaiheeseen. Asiakkuuksien kehittämisen lähtökohtana on yleensä asiakkuuden kesto, sillä pitkät asiakkuudet ovat arvokkaampia kuin lyhyet. Asiakkuuden kesto vaikuttaa asiakkuuden lujuus, ja luja asiakassuhde lisää mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkuuden arvonnousuun. Asiakkuus voi loppua eri syistä. Asiakas voi olla halukas lopettamaan asiakassuhteen ja vaihtamaan yrityksen kilpailijaan, tai yritys itse voi lopettaa asiakkuuden sen huonon arvon vuoksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 97, 108.) Ojasalo ja Ojasalo (2010, 138) sen sijaan määrittelevät asiakassuhteen kehitysvaiheet seuraaviin toisistaan erotettaviin vaiheisiin: kokeilevaan vaiheeseen, perusvaiheeseen, yhteistyövaiheeseen, keskinäisen riippuvuuden vaiheeseen, integroituneeseen vaiheeseen ja suhteen purkamisvaiheeseen (liite 2).

Kokeilevassa vaiheessa yritys on tekemisissä potentiaalisen avainasiakkaan kanssa, ja molemmat osapuolet ovat kokeilevalla kannalla tunnustellen mahdollisuuksia ilman luottamuksellisen tiedon vaihdantaa. Perusvaiheessa asiakas keskittyy pääasiassa yksittäisiin ostotapahtumiin, joissa hinta on tärkeä tekijä. Asiakassuhde on keskittynyt vain liiketoimintaan ilman painoarvoa sosiaalisille suhteille ja luottamukselle. Osapuolten välillä ei ole juurikaan yhteisiä intressejä tässä vaiheessa, mutta yhteistyön lisääntymiselle on olemassa mahdollisuus. Yhteistyövaiheessa luottamus osapuolten välillä kasvaa ja yksilöiden henkilökohtaiset suhteet ja sosiaalinen kanssakäyminen lisääntyvät. Ostava yritys testaa saamaansa palvelua ja myyvä yritys voi vahvistaa asiakassuhdetta räätälöinnillä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139–141.)

Keskinäisen riippuvuuden vaiheessa asiakassuhde on merkityksellinen molemmille osapuolille ja keskinäinen luottamus on suuri. Tiedonvaihanta on runsasta ja osapuolilla on laajoja yhteisiä projekteja sekä ongelmanratkaisu- ja innovaatiotoimintaa. Asiakassuhteeseen ollaan valmiita investoimaan samalla mukauttaen prosesseja asiakassuhteen yhteistyötä varten. Asiakassuhteessa saavutetaan kustannussäästöjä ja tehdään yhteistä strategista suunnittelua. Integroitunut vaihe tarkoittaa syvää yhteistyösuhdetta, jossa molemmat osapuolet täydentävät toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. Asiakas luottaa asiakassuhteen perustuvan hyvään laatuun ja pieniin kustannuksiin. Myyjäyrittäjä vaaditaan kuitenkin jatkuvaa innovointia ja toiminnan kehittämistä asiakassuhteen säilyttämiseksi. Yhteistyö tässä vaiheessa perustuu yhteiseen pitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun. Asiakassuhteen purkaminen ja loppuminen voi tapahtua missä asiakassuhteen kehitysvaiheessa hyvänsä, ja sitä edeltää usein hiipumisen tai kuihtumisen vaihe. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 141–143.) Asiakkuuden loppumiseen liittyvä syy voi olla myös yrityksen puutteellinen kyky osoittaa kiinnostusta asiakkaitaan kohtaan. Muita syitä ovat esimerkiksi asiakkaan muutto, asiakas lopettaa kyseisen tuotteen käytön, asiakas kuolee tai kilpailevat toimittajat tarjoavat parempia mahdollisuuksia. (Storbacka ym. 2003, 130.)

Jatkuvia asiakkuuksia on sekä kuluttaja- että tuotantomarkkinoilla, ja jatkuvuudella tarkoitetaan pitempään jatkuvaa suhdetta, jossa asiakas ei pysähdy miettimään mahdollista toimittajan vaihtoa. Asiakassuhteen jatkuvuus tarkoittaa myös jonkinlaista säännöllisyyttä ja asiakaskohtaamisten tiheyttä. Jatkuviissa asiakkuuksissa ilmenee luonnostaan hitautta ja jäykkyyttä, mikä voi ilmetä tietoisesti asiakassuhteen kehittämisen puuttumisena tai tyytymättömyyden hyväksymisenä. Jatkuvien asiakkuuksien yritykselle tuomien vakaiden kassavirtojen ansiosta yrityksen on mahdollista suunnitella toimintaansa eri tavalla kuin epäjatkuviissa asiakkuuksissa ja käyttää esimerkiksi hinnoittelua ohjausvälineenä asiakkaan käyttäytymisessä. Jatkuvat asiakkuudet mahdollistavat myös yrityksen jakelujärjestelmien kehittämisen asiakassuhteen säännöllisen yhteydenpidon ansiosta. (Storbacka ym. 2003, 54–59.)

Oikein valituista ja johdetuista pitkäikäisistä asiakassuhteista on hyötyä niin myyvälle yritykselle kuin asiakkaillekin. Myyvä yritys hyötyy kannattavuuden kasvussa, sillä uskollisten asiakkaiden määrän kasvaessa kasvaa myös koko asiakaskunnan kannattavuus. Kun asiakas oppii tuntemaan myyvän yrityksen ja saa laadukasta palvelua kilpailijoihin verrattuna, asiakkaalla on taipumus keskittää ostojaan kyseiselle myyjälle, ja

myyvä yritys hyötyy lisääntyneiden ostojen kautta. Pitkät asiakassuhteet pienentävät myyvän yrityksen kustannuksia, koska uusien asiakkaiden hankinta tuo aina enemmän kustannuksia. Tyytyväiset asiakkaat kertovat muille potentiaalisille asiakkaille saamistaan hyvistä kokemuksista, ja referenssit ja kuulopuheet ovatkin merkittävässä asemassa ja arvokkaita myyvälle yritykselle b-to-b-markkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126–128.)

Asiakassuhteen edetessä ja kehittyessä asiakkaiden hintaherkkyys vähenee, ja asiakas ei niin herkästi vaihda toimittajaa hintamuutosten takia. Hyvin toimivasta asiakassuhteesta on mahdollista oppia ja saada erilaisia uusia kompetensseja ja uusi osaaminen puolestaan voi tuoda yritykselle uusia asiakkaita ja mahdollistaa vanhoille asiakkaille paremman palvelutason. Pitkät asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja toiminnan vakautta, mikä vähentää myyvän yrityksen liiketoiminnan riskiä. Lisäksi yritys voi saada asiakkailtaan arvokasta markkinoihin liittyvää tietoa ja saada asiakkaiden kautta mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja muuhun yhteistyöhön. Mikäli yrityksellä on vakaata ja tyytyväisten asiakkaiden muodostama asiakaspohja, on yrityksen helpompi saada työntekijöitä, mikä vähentää omien työntekijöiden vaihtuvuutta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128–129.)

Lehtinen (2004) puhuu asiakkuuden lujudesta tai asiakasuskollisuudesta, ja hän viittaa useiden tutkimusten puoltavan lujien asiakkuuksien hyödyllisyyttä yrityksille. Hänen mukaansa asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat kolme eri tasoa: hintakeskeiset asiakkaat, rajoitukselliset asiakkaat ja tunteella sitoutuneet asiakkaat. Osalle asiakkaista keskeisintä asiakkuudessa on hinta ja mitä sillä saa suhteutettuna panostuksiin. Rajoituksellisilla asiakkailla on rajoituksia, jotka estävät heitä vaihtamasta toimittajaa, tai heillä ei ole muita vaihtoehtoja. Tunteella sitoutuneella asiakkaalla on hyvä tunne asiakassuhteesta ja sosiaalisilla suhteilla yritykseen on suuri merkitys. (Lehtinen 2004, 25–27.)

Myös asiakkaalle koituu asiakassuhteesta hyötyjä. Pitkäaikainen toimittajasuhde tuo asiakkaalle suurempaa arvoa, eli asiakas saa suhteesta enemmän kuin hän siihen antaa. Asiakas saa toimittajasuhteesta luottamushyötyjä, kuten luotettavuuden tunnetta, epävarmuuden ja ahdistuneisuuden vähentymistä ja miellyttävyyden tunteen lisääntymistä. Mitä enemmän asiakas voi luottaa toimittajaan, sitä vähemmän asiakkaalta kuluu vaivaa ja rahaa toimittajan valvontaan. Erityiskohteluun ja räätälöintiin liittyvät hyödyt tarkoittavat erityispalveluja, erityishintoja tai erityisasemaa suhteessa muihin asiakkaisiin,

joita asiakas saa pitkäaikaisessa toimittajasuhteessa. Sosiaaliset hyödyt liittyvät ihmisten välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin, ystävyyteen ja mahdollisuuteen keskustella asioista luottamuksellisesti ja miellyttävästi, ja nämä kasvattavat luottamushyötyjen ohella asiakkaan elämänlaatua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132.)

3.2 Asiakkuusajattelu ja asiakaspääoma

Asiakkuusajattelun keskeinen käsite on asiakkaan arvontuotanto, jonka tunteminen mahdollistaa asiakkuuden kehittämisen. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on yhdessä asiakkaan kanssa rakentaa kestävä asiakkuus. Asiakkuusajattelussa pyritään tuottamaan arvoa molemmille osapuolille. Tuote tulee nähdä prosessina ja kokonaisuutena, jossa asiakkaan ja yrityksen prosessien välillä tapahtuu vaihdantaa, minkä kautta yrityksen osaaminen siirtyy osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 19.)

Asiakaskeskeisessä ajattelussa nähdään liiketoiminnan tuloksellisuuden ja asiakassuhteiden hallinnan tehokkuuden välillä yhteys, ja tavoitteiden saavuttamisessa keskitytään asiakkaisiin, asiakassuhteisiin, keskimääräiseen hintaan, asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaan aktiivisuuteen (Hellman ym. 2005, 55–56). Asiakaskeskeisissä organisaatioissa koko toiminta luodaan asiakkaiden tarpeiden ja palvelemisen ympärille, ja nämä yritykset kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan vahvistamalla toinen toistaan suhteessa asiakkaaseen. Asiakkaan jokainen ostopäätös vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen, ja mitä syvemmäksi suhde muodostuu, sitä tuottavampi asiakkaasta tulee yritykselle. Asiakkuudesta muodostuu luottamussuhde, jota muiden yritysten on vaikea haastaa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 160.)

Asiakaslähtöisesti toimiva yritys on asiakkaan saavutettavissa ja asiakkaan on helppo lähestyä yritystä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen tasollakin. Saavutettavuuden ohella yrityksen täytyy panostaa vuorovaikutteisuuteen, toisin sanoen eri tapoihin hoitaa yhteistoimintaa asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa tarjoomien kehittämistä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta ja asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdon sopeuttamista. Asiakaslähtöisyyden keskeinen tekijä on myös arvontuotanto, joka koostuu välittömästä arvosta ja välillisestä arvosta. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksen mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan, kun taas välillinen arvo on yhteistä oppimista ja kehittymistä sekä tunnearvoja.

Asiakkuusajattelua noudattava yritys ottaa aktiivisesti vastuuta asiakkuuksien kehittämisestä. Asiakkuuksia tulee solmia, syventää ja lopettaa niin, että siitä koituu arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Yrityksen tulee pystyä työstämään asiakkuuksiin liittyviä haasteita yleisellä, strategisella tasolla, mutta yksittäisten asiakkuuksien menestys perustuu aina koko asiakaskantaa koskevaan selkeään strategiaan. Asiakaslähtöisen yrityksen tulisi tehdä kehittämistyötä kolmella eri tasolla, jotka ovat asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso ja asiakaskantataso. (Storbacka ym. 2003, 23–31.) Tätä havainnollistaa kuva 2, jossa nämä eri tasot yhdistyvät saavutettavuuden, vuorovaikutteisuuden ja arvontuotannon kanssa.

	<i>ASIAKASKOHTAAMIS- TASO</i>	<i>ASIAKKUUS- TASO</i>	<i>ASIAKASKANTA- TASO</i>
<i>SAAVUTETTAVUUS</i>	Lisätä saavutettavuutta kaikissa asiakaskohtauksissa.	Muokata saavutettavuutta eri asiakastyyp- pien ja -ryhmien mu- kaan.	Kehittää saavutettavuus- järjestelmä olemassa oleville ja potentiaali- sille asiakkaille.
<i>VUORO- VAIKUTTEISUUS</i>	Tilannekohtainen so- peutuminen.	Luoda kohtaamispaik- koja ja yhteistoimintaa, jotka tukevat asiakkaan prosessia.	Luoda järjestelmä, jolla asiakkuuksia voidaan kehittää yksilöidysti ja modulaarisesti.
<i>ARVONTUOTANTO</i>	Kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa kohtaa- misissa.	Optimoida asiakkaan ko- kema arvo suhteessa ko- ettuihin panostuksiin.	Jalostaa olemassa olevia ja luoda uusia tapoja tu- kea asiakkaan arvontuo- tanta.
	Vuorovaikutuksen arvo	Asiakkuuden arvo	Kokonaisarvo.

KUVA 2. Asiakkuuslähtöisen yrityksen työkenttä (Storbacka ym. 2003, 31)

Saavutettavuus näkyy asiakaskohtaamistasolla fyysisenä saavutettavuutena sekä sosi-
aalisenä ja henkilökohtaisena saavutettavuutena. Yrityksen täytyy luoda sellainen fyy-
sinen ympäristö, joka tekee asiakkaalle helpoksi olla vuorovaikutuksessa yrityksen
kanssa. Lisäksi yrityksen on varmistettava, että asiakas tuntee asiakaskohtauksessa
olonsa emotionaalisesti ja sosiaalisesti mukavaksi ja helposti hallittavaksi. Asiakkuus-
tasolla yrityksen tulee luoda saavutettavuusjärjestelmä valittuja asiakkaita varten, koska
asiakkuudessa on oltava mahdollisuudet kaikkeen siihen vaihdantaan, mikä tekee asi-
akkaan mielestä suhteen arvokkaaksi. Asiakaskantatasolla tulee keskittyä siihen, mitä

yritys voi strategisesti tehdä parantaakseen saavutettavuuttaan valittuihin asiakasryhmiin nähden. (Storbacka ym. 2003, 31–32.)

Toimittajan täytyy pystyä sopeuttamaan prosessiaan asiakkaan tarpeiden ja toivomusten mukaisesti asiakaskohtaamisen aikana tapahtuvan tiedonvaihdon perusteella, mikä voi ilmetä esimerkiksi massaräätälöintinä, yksilöllisenä markkinointina tai henkilöstön kykynä sopeuttaa toimitusta asiakkaan toiveiden mukaan. Asiakkuustasolla vuorovaikutteisuus on yrityksen ja asiakkaiden välisen vaihdannan jalostamista, mikä voi ilmetä uskollisuutta lisäävinä ja suhdetta kehittävinä ohjelmina tai viestintänä ja asiakaspalautteen hankkimisena. Asiakaskantatasolla yritykseltä vaaditaan oikeiden edellytysten luomista asiakkuus- ja asiakaskohtaamistason vuorovaikutukselle esimerkiksi asiakastietojen käsittelyn ja asiakaskanta-analyysien kautta. Keskeisintä liiketoiminnassa on arvontuotanto, joka näkyy asiakaskohtaamistasolla vuorovaikutusarvona, minkä asiakas saa kohtaamisen aikana tapahtuvasta vaihdannasta. Asiakkuuden arvo muodostuu asiakkuusprosessissa tarjottavien tuotteiden ja niiden suorituskyvyn kautta. Asiakaskantatasolla arvontuotanto pohjautuu siihen, että yrityksen tulee määrittellä tarjonta ja prosessit niin, että ne sopivat asiakkaan tilanteeseen. (Storbacka ym. 2003, 33–36.)

Asiakaspääoma kuvaa yrityksen kaikkien asiakkaiden arvoa, mihin tulee sisällyttää historia, nykyisyys ja tulevaisuus. Asiakaspääoma sisältää asiakkaan arvon keskeiset elementit sekä strategisen ja riittävän pitkän perspektiivin tulevaisuuteen, minkä takia se soveltuu hyvin ylimmän johdon käyttöön. Asiakaspääoma on kaikista asiakkaisiin liittyvistä käsitteistä ja mittareista kokonaisvaltaisin ja kattavin, siinä yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueet yhdistyvät joko suoraan tai epäsuorasti asiakkaaseen. (Hellman & Värilä 2009, 181.)

Tuotekeskeisessä ajattelussa yritykset ovat pyrkineet kasvattamaan omaa pääomaansa tuotteista saatavien tuottojen avulla. Kasvanut kilpailu asiakkaista on kuitenkin siirtänyt painopistettä asiakkaisiin jo senkin takia, että kilpailu yksittäisistä kaupoista ei ole useinkaan taloudellisesti kannattavaa. Myös ICT:n mahdollistama asiakkaiden yhdistettävyys, tunnistettavuus ja mitattavuus ovat tukeneet tätä siirtymää. Mitä enemmän yrityksellä on laadukkaita asiakkaita, sitä enemmän yritys saa tuloja ja pystyy saamaan isompia tuottoja asiakkaisiinsa tekemistään panostuksista, minkä takia asiakkaat ovat asiakaspääomaa. Yrityksen johdolle asiakkaiden käsittelyä pääomana korostaa kolme

asiaa: kehittyvä ICT-teknologia tarjoaa uusia liiketoiminnan kasvualustoja ja asiakkaisiin liittyviä toimintamahdollisuuksia, asiakkaat ovat tulevaisuudessa keskeinen pääoma yritysten välisessä yhteistyössä ja jatkossa asiakkaat osallistuvat yrityksen tuotanto- ja palveluprosesseihin yhä kiinteämmin. (Hellman & Värilä 2009, 169–174.)

Asiakaspääoman arvoon vaikuttavat tekijät ovat asiakkaat, suhteet, kannattavuus, aktiivisuus, uskollisuus ja riskit. Asiakaspääoman arvoon vaikuttavat asiakkaiden lukumäärä ja laatu, sillä laadultaan heikko asiakaskanta vaikuttaa suoraan yrityksen kehittymismahdollisuuksiin ja kannattavuuteen. Asiakassuhteissa on keskeistä se, millaisiksi yritys on pystynyt kehittämään asiakassuhteensa. Kehittäminen on parhaimmillaan suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa. Asiakaskannattavuuden ylläpitäminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa oman toiminnan kehittämistä. Yrityksen tulee tuntea asiakkaitensa ja asiakasryhmiensä kannattavuus sekä suunnitella ja toteuttaa sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla kannattamattomista asiakkaista tulee kannattavia ja kannattavista asiakkaista entistä kannattavampia. Aktiivisuus kuvaa asiakkaan aktiivisuutta suhteessa yritykseen esimerkiksi ostotapahtumien, palautteen ja koulutuksiin osallistumisen kautta. Asiakkaan aktiivisuustason kehitys kehittää asiakassuhdetta. Asiakasuskollisuus vaikuttaa yrityksen tulokseen kuviteltua enemmän. Pitkäaikaiset asiakassuhteet kehittyvät yleensä myönteisesti, lisämyynnin kustannukset laskevat, palvelukustannukset saadaan optimaalisiksi, uusasiakashankinnan tarve ja kustannukset vähenevät ja asiakkaiden laatu paranee. Yrityksen asiakassuhteisiin liittyvät riskit sekä niiden ennustaminen ja hallinta vaikeuttavat asiakaspääoman arvon määrittämistä. (Hellman & Värilä 2009, 185–188.)

Asiakas ratkaisee yrityksen strategian onnistumisen, sillä asiakkaan valinnat luovat yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon. Yrityksen tulee keskittyä asiakkaaseen ja asiakkaan ostopäätösten ja -motiivien tuntemiseen, tähdäten syvälliseen asiakasymmärrykseen. Asiakkaan tarpeiden tulee olla vision pohjana, olla osa yrityksen strategiaa ja koko sitä toteuttavaa arvoketjua. Organisaatiolla tulee olla kykyä etukäteen luoda ja nähdä ongelmia ja haasteita, jotka vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin ja kykyä peilata niitä strategiaansa. Lisäksi organisaation tulee pystyä järjestämään resurssinsa niin, että ne palvelevat asiakasta ja tulevaisuuden haasteita. Nämä asiat ovat edellytyksiä menestyville ja tulevaisuuttaan rakentavalle yritykselle. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30–31.)

Asiakkuudet muodostavat yritykselle keskeisen pääoman eli asiakkuuspääoman ja asiakkaiden johtamisessa voidaan puhua sen arvon kehittamisestä. Asiakkuuden johtamisen tavoitteena on asiakkaiden arvon nostaminen, joka edellyttää asiakkaiden analysointia ja asiakkuusstrategioiden luomista, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää. (Storbacka & Lehtinen 2006, 32.) Asiakkaan näkökulmasta strategisten asiakkaiden johtamisen pitäisi lisätä asiakkaan kykyä tuottaa arvoa itselleen, ja arvon analysoinnissa tulisi ottaa huomioon kolme eri tasoa: asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso ja kokonaisuuden taso. Itse ostotapahtuma vastaa asiakaskohtaamistasoa, jonka jälkeen siirrytään asiakkuustasolle, jolloin asiakas arvioi asiakkuutta kokonaisuutena. Kokonaisuuden tasolla asiakas muodostaa käsityksen myös siitä, miten hyvin asiakkuus tukee hänen päämääränsä toteuttamista. (Storbacka ym. 2000, 22.)

3.3 Asiakkuuden arvo

Hellmanin ym. (2005, 102) mukaan yrityksen asiakaskannan arvo koostuu asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta ja rakenteesta, asiakassuhteiden syvyydestä ja leveydestä, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta, asiakastiedon tasosta, asiakashallinnan tehokkuudesta sekä kaikkiin näihin tekijöihin liittyvistä tulevaisuuden odotuksista ja trendeistä. Asiakkuuden arvon kasvattamisessa keskeisimpiä ulottuvuuksia on asiakkuuden kannattavuuden kehittäminen. Usein yrityksen strategiat mahdollistavat kannattamattoman toiminnan, mikä on syynä asiakkaiden kannattamattomuuteen. Tämän takia asiakkuuden arvon kehittämisen lähtökohdaksi tulisi ottaa strategioiden muuttaminen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 63.)

Asiakkuuden arvo on yrityksen näkökulma, jonka perusteella se voi luokitella asiakkaansa eri arvokategorioihin. Asiakkuuden arvon keskeisin ajatus on siinä, miten paljon yrityksen on mahdollista saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Jotta yritys pystyy arvioimaan asiakkaiden arvoa ja potentiaalista arvoa, täytyy sen löytää sopivat kriteerit käytettäväksi asiakkaiden arviointiin. Asiakkaan arvon määrittely on jaettavissa kahteen osa-alueeseen: yrityksen dokumentteihin, kirjanpitoon ja muihin asiakkuuteen liittyviin dokumentaatioihin perustuvaan faktuaaliseen alueeseen ja yrityksen avainhenkilöiden arvioimaan evaluaatioon pohjautuvaan arvoon. (Lehtinen 2004, 123.) Yritys tuottaa arvoa asiakkaalle tuotteiden ja palvelujen kautta ja asiakas tuo arvoa yritykselle tuottojen muodossa. Sijoittaminen asiakkaaseen voi tuoda yritykselle hyötyjä tulevaisuudessa, minkä takia asiakkaat ovat omaisuutta, johon yrityksen tulee panostaa. Mutta

koska kaikki asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia, tulee yrityksen sijoittaa asiakkaisiin asiakkaiden tuottopotentiaalin mukaisesti. (Gupta & Lehmann 2006, 44.)

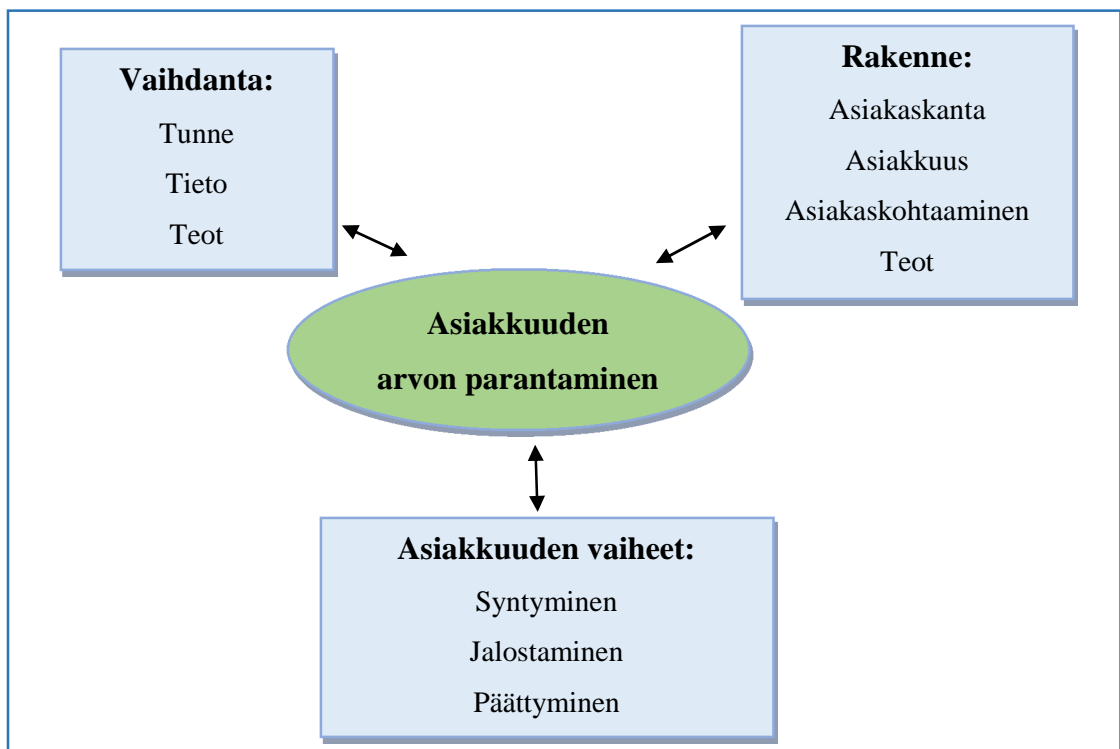
Asiakkuuden arvoa voidaan talousnäkökulmasta tarkastella kahden mittarin kautta: volyymin ja kannattavuuden. Volyymilla tarkoitetaan volyymia, joka asiakkaan kanssa toteutuu suhteessa yrityksen koko volyymiin. Jotkut asiakkaat ovat volyymin näkökulmasta strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Kannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskelmaan, jossa asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset (taulukko 1). (Lehtinen 2004, 125.)

TAULUKKO 1. Yksinkertaistettu asiakkuuden tuloslaskelma (Lehtinen 2004, 127)

Asiakkaan tuoma liikevaihto	100
- oikaisuerät	002
- suorat tuotekustannukset	040
Kate 1	058
- asiakkuuskohtaiset kustannukset (alennukset yms.)	010
Asiakkuuskate	48
- osuus markkinointikustannuksista	6
- osuus yleiskustannuksista	4
ASIAKKUUSTULOS	38

Lisäksi asiakkuuden arvoa voidaan mitata evaluatiivisilla arvon ulottuvuuksilla, jotka arvioidaan yrityksessä asiakkuuden parhaiten tuntevan henkilön tai henkilöiden toimesta. Näitä arvon ulottuvuuksia ovat referenssiarvo, kontaktiarvo, emotionaalinen arvo, oppimisarvo, säännönmukaisuusarvo ja asiakkaan strateginen tilanne. Referenssiarvolla tarkoitetaan yritykseen vaikuttavaa asiakkaiden arvostusta markkinoilla, ja se koostuu asiakkaiden tunnettuudesta ja asiakkaiden tunnettuuden sisällöstä. Kontaktiarvo tulee kyseeseen asiakkaan ollessa niin sanottu portinvartija muihin mahdollisiin asiakkaisiin. Emotionaalinen arvo on sidoksissa henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, mihin liittyy luotettavuus, asiakkuuden ”fiilis” ja arvoyhteensopivuus. Yhteistyöstä asiakkaan kanssa voi oppia, jolloin puhutaan oppimisarvosta. Säännönmukaisuusarvo sen sijaan näkyy esimerkiksi asiakkaan säännönmukaisina tilauksina, mikä helpottaa yrityksen tuotannon suunnittelua ja parantaa kapasiteetin käyttöastetta. Näiden lisäksi asiakkaan arvoon vaikuttaa asiakkaan strateginen tilanne. (Lehtinen 2004, 128–132.)

Mäntynevan (2015) mukaan asiakkuuden arvoon vaikuttavat asiakkuuden volyymi, asiakkuuden tehokkuus ja asiakkuuden kesto. Asiakkuuden volyymina voidaan pitää asiakasmyyntin määrää, asiakkuuden tehokkuus kuvaa sitä, miten tehokkaasti asiakas kyettään hoitamaan eli paljon asiakkuuden hoito jättää yritykselle katetta. Asiakkuuden kesto vaikuttaa merkittävästi asiakkuuden kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2015.) Lehtisen (2004, 147) mukaan asiakkuuden arvoa kehitettäessä on päädytty kolmeen ulottuvuuteen asiakkuuden arvon kehittämiseksi: asiakkuuden rakenne, asiakkuuden vaiheet ja asiakkuuden vaihdanta. Kuva 3 havainnollistaa tätä ajattelua.



KUVA 3. Kolme ulottuvuutta asiakkaan arvon kehittämiseksi (Lehtinen 2004, 148)

Asiakkuuden vaiheita voidaan kuvata asiakkuuden syntymisen, jalostumisen ja loppumisen näkökohdista, missä asiakkuuden luomisen vaihe on olennainen. Yrityksen kasvu ei ole mahdollista ilman uusien asiakkuuksien synnyttämistä. Vaihdannan näkökulmasta asiakkuus on syntynyt, kun kaikkia vaihdannan resursseja, tunnetta, tietoja ja tekoja vaihdetaan. Vaihdannan eri elementit muodostavat sidokset asiakkuudessa, ja on huomattava, että tunne ohjaa tiedon käyttöä ja tieto tekoja. (Lehtinen 2004, 148–151.)

Asiakkuuksien arvon määrittelyn avulla yrityksen on mahdollista kohdistaa asiakaskantaan toimenpiteitä, joilla asiakaskanta voidaan optimoida yrityksen strategioiden mukaisesti. Asiakkuuksien arvon määrittelyssä tarvitaan sekä historiatietoja että arvioita tulevaisuudesta. Asiakkuuden arvo koostuu asiakkuuden realisoituneesta arvosta, nykyarvosta ja potentiaaliarvosta, joiden lisäksi asiakkuuden lujuus vaikuttaa asiakkuuden nykyarvoon ja potentiaaliarvoon. (Rosti & Rosti 2015.)

Kaikilla asiakkailla on tulevaisuuden arvoa eli potentiaaliarvoa, jonka arviointi on kuitenkin hankalaa, koska se edellyttää hyvää asiakkaan toimialan ja ennen kaikkea asiakkaan tuntemista. Koska johtaminen tähtää aina tulevaisuuteen, on asiakkuuksien johtamisessakin kyse asiakkuuden potentiaalın arvioinnista. Keskeistä asiakkuuden potentiaaliarvon määrittelyssä on asiakasosuus, joka kuvaa sitä määrää, joka yrityksellä on asiakkaan kyseisen yrityksen toimialan liiketoiminnasta. Asiakasosuudella on selkeä positiivinen merkitys asiakaskannattavuuteen, sillä mitä suurempi asiakasosuus on, sitä kannattavampi asiakas yleensä on. Tähän ovat syinä vapaampi hinnoittelu ja yhteistyön volyymin kasvun kautta tuleva kustannustehokkuus. Asiakkaan osalta asiakkuusosuus tulisi maksimoida, ja se osa, mikä on jäljellä, on potentiaalia. Voimakkaasti kasvavat yritykset ovat haluttuja asiakkaita, koska asiakkaan kasvu toimialalla lisää luonnollisesti volyymin. Asiakkuuden arvon ja potentiaaliarvon tarkastelu perustuu nykyhetken ja tulevaisuuden tarkasteluun, mikä tarkoittaa sitä, että arvokkaiden nykyisten asiakkuuksien hoitamisella varmistetaan tämän hetken kassavirta ja asiakkuuksien potentiaalilla tulevaisuuden kassavirta. Tulevaisuuden menestymisen kannalta yrityksen on saatava arvokkaita ja potentiaalisesti arvokkaita asiakkuuksia, joiden riskitaso on matala. (Lehtinen 2015.)

3.4 Asiakasstrategiat

Monien yritysjohtajien mielestä strategia liiketoiminnassa tarkoittaa selviytymistä ja kehittymistä, jotka perustuvat yrityksen taloudelliseen tulokseen. Strategia kertoo sen, mitä yritys tekee saavuttaakseen tavoittelemansa tulostason. Kaikki yritykset toimivat strategian mukaan: se voi olla selkeästi esitelty, tehokas, suunniteltu, johdettu, tai ei mitään näistä. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma tapansa harjoittaa liiketoimintaa, mikä vaikuttaa liiketoiminnan päätöksiin ja valintoihin. (Ford ym. 2003, 64.)

Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä ja asiakkuudet voivat olla arvokkaita useilla eri tavoilla: esimerkiksi taloudellisen tuoton tai tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta, lisäksi ne antavat vuorovaikutuksen kautta mahdollisuuden kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa. Täten tavat, joilla strategisia asiakkuuksia johdetaan, vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun ja lopulta omistajien saamaan arvoon. (Storbacka ym. 2000, 15.)

Asiakasjohtaminen on käsitteenä laaja, ja se sisältää sekä asiakastavoitteet että -strategiat. Asiakastavoitteet on johdettu liiketoimintatavoitteista, kun asiakasstrategiat taas syntyvät asiakastavoitteista ottaen huomioon yrityksen liiketoimintastrategian. Asiakasstrategiassa määritellään, miten yritys pääsee tavoitteisiinsa asiakassuhteita kehittämällä, ja se sisältää liiketoimintatavoitteita vastaavat asiakastavoitteet ja strategiat niiden saavuttamiseksi. Asiakasstrategian keskeisiä ominaisuuksia ovat esimerkiksi tavoitteiden asettaminen asiakassuhteille, asiakassuhteiden näkeminen yrityksen keskeisenä resurssina, ajattelutapa, että asiakassuhteiden kehittäminen kasvattaa yrityksen liikevaihtoa sekä strategioiden ja kohderyhmien voimakas korrelointi. Asiakasstrategian rakentamisen lähtökohtana on, että yritys hallitsee asiakastietonsa ja on ymmärtänyt, miten tätä voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Asiakastietoa tulee olla saatavilla riittävästi, ja sitä on osattava käsitellä, jakaa ja hyödyntää suunnittelussa oikealla tavalla. Lisäksi onnistunut asiakasstrategioiden määrittely edellyttää yksiselitteistä asiakasmäärittelyä, liiketoimintatavoitteiden tarkkaa konvertointia asiakastavoitteiksi ja yrityksen strategiamäärityksen soveltamista yksiköittäin ja yksilöittäin. (Hellman ym. 2005, 154–157.)

B-to-b- palveluja tuottavalle yritykselle on tärkeää kyetä paitsi hankkimaan uusia asiakkaita myös pitämään ja kehittämään olemassa olevia asiakassuhteita. Mikäli asiakassuhteiden johtaminen käsitetään laajaksi ja strategiseksi johtamiskonseptiksi, se sisältää lukuisia eri prosesseja ja toimenpiteitä, jotka voidaan jakaa viiteen keskeiseen asiakassuhteiden johtamisen prosessiin: strategian kehittämiseen, arvonluontiin, monikanavaisen yrityksen ja asiakkaan toisiinsa integroimiseen, tiedonhallintaan sekä suorituskyvyn arviointiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121–123.)

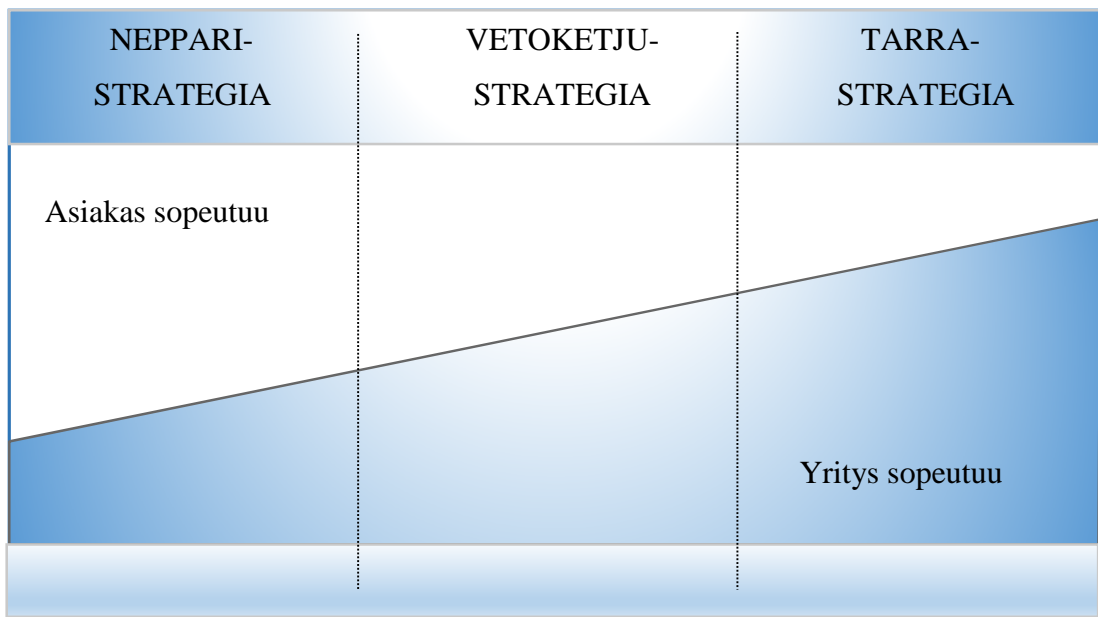
Strategian kehittämisessä arvioidaan aluksi yleinen liiketoimintastrategia, minkä jälkeen kehitetään asiakasstrategia, johon kuuluu kohdesegmenttien valinta, eri palvelutarjoomien kehittäminen sekä asiakasuskollisuutta vahvistavien sidosten suunnittelu. Arvonluonnissa yrityksen liiketoimintastrategiat ja asiakasstrategiat muunnetaan yritystä itseään ja asiakkaita varten täsmennetyiksi arvotarjoomiksi, jotka yksilöivät kaikki asiakkaan saamat hyödyt, uskollisuudesta saatavat palkkiot ja räätälöinnin. Myyvän yrityksen hyödyt liittyvät kustannussäästöihin, asiakasuskollisuudesta saataviin hyötyihin ja asiakkaan ostojen keskittymiseen. Monikanavainen integroituminen tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta eri kanavien kautta, mikä vastaa asiakkaan tarpeita. Tiedonhallinnan avulla asiakkaasta kerätään tietoa useita kanavia käyttäen, ja kerätty tieto hyödynnetään muuhun olemassa olevaan tietoon, tietokantoihin tai tiedon analysointiin. Suorituskyvyn arviointi koostuu asiakassuhteen johtamisen arvosta sidosryhmille, markkinoinnin ja palvelun tuotannon tavoitteiden saavuttamiseen sekä asiakassuhteen johtamisprosessin itsensä arviointiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123–124.)

Yrityksen asiakaskanta koostuu erilaisista asiakkuuksista, jotka taas koostuvat asiakas-kohtaamisista ja niiden eri toiminnoista. Asiakkuuksien kehittämisen tulisi sisältää kaikki neljä tasoa: asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakas kohtaamis- ja toimintotasot. Asiakaskannan johtamisen päätavoitteena on määritellä asiakaskannan ryhmittelyn kautta tarve erilaisten asiakkuusstrategioiden luomiselle, millä varmistetaan mahdollisimman suuri asiakaskannan arvonnousu. (Storbacka & Lehtinen 2006, 53–56.) Asiakasstrategian tärkein vaihe on asiakassegmentointi, jonka pohjalta määritellään toimintamallit eli yhteisesti sovitut toimintatavat valittujen asiakkaiden kanssa. Toimintamallit tuovat yrityksen liiketoimintaprosesseihin asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Asiakassegmentteittäin muodostetaan keinot, tuotteet ja palvelut sekä tavoitteet asiakasstrategiaa varten. Osa asiakasstrategiaa on myös palvelukanavastrategia, joka kertoo ne kanavat, joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. Asiakasstrategialla pyritäänkin tehostamaan toimintaa ja keskittämään voimavarat oikealla tavalla oikeisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23, 47–48.)

Segmentointi perustuu asiakkaiden välisten erojen hyväksikäyttöön. Näiden erojen perusteella on mahdollista kehittää uusia tuotteita ja asiakkuusprosesseja, erilaistaa tuotteita ja hintoja sekä tarjota eri asiakkaille erilaista palvelutasoa. (Storbacka ym. 2003, 39.) Segmentointia tarvitaan, koska yrityksellä on rajalliset resurssit ja sen täytyy keskittyä siihen, miten se pystyy parhaiten tunnistamaan asiakkaansa ja palvelemaan heitä.

Asiakkaat yksittäisen asiakassegmentin sisällä ovat homogeenisia, mikä tarkoittaa, että ne reagoivat samalla tavoin yrityksen markkinointitoimenpiteisiin. Tämä taas auttaa yritystä kohdentamaan markkinointitoimenpiteet tehokkaammin segmenttikohtaisesti. (Cooil ym. 2007, 10–11.) Asiakkuuden hoitomalli tarkoittaa niitä käytännön tehtäviä, joita edellytetään asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön. Se on toimintasuunnitelma tai käytännön työsuunnitelma asiakkaan kanssa työskentelylle. Asiakkaan kanssa työskentely on molemminpuolista, minkä takia asiakkaan kanssa on mahdollista keskustella ja sopia hoitomallista ja sen sisällyttämistä toimenpiteistä asiakkuuden parantamiseksi. (Lehtinen 2004, 161.)

Asiakkuusstrategioiden määrittelyyn voidaan katsoa pohjautuvan sopeutumiseen, sillä asiakkuuden synnyttämiseksi tarvitaan prosessien yhteen sovittamista. Vaihtoehdot ovat, että asiakas sopeutuu yrityksen prosessiin, yritys sopeuttaa omat prosessinsa asiakkaan prosesseihin tai molemmat sopeuttavat prosessejaan toisten prosesseihin. Asiakkuusstrategiat voidaan ryhmitellä kolmeen erilaiseen vaihtoehtoon: nepparistrategiaan, vetoketjustrategiaan ja tarrastrategiaan (kuva 4). Nepparistrategian lähtökohta on, että asiakas sopeutuu yrityksen prosesseihin. Vaihdata on tekojen vaihdantaa ja yritys tarvitsee työkaluja asiakkaan sitomiseen ja asiakkuuden jatkuvuuden etujen osoittamiseen asiakkaalle. Vetoketjustrategiassa sekä asiakas että yritys sopeuttavat prosessejaan, jotta ne sopivat yhteen toistensa kanssa. Asiakkuudessa pyritään välttämään turhia toimintoja ja huolehtimaan toimintojen yhteen sopimisesta. Tarrastrategiassa taas yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin, jotta asiakas ei joutuisi käyttämään aikaa tai energiaa omien toimintojensa muuttamiseksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 122–123.)



KUVA 4. Vaihtoehtoiset asiakkuusstrategiat sopeutumisen näkökulmasta (Storbacka & Lehtinen 2006, 124)

Asiakkaan arvontuotantoa tukevien asiakkuusstrategioiden kehittäminen synnyttää kilpailukykyä asiakasajattelussa. Kilpailukykyä kehitetään sovittamalla strategioita erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. Asiakkuusstrategioiden määrittäminen edellyttää yritykseltä tietoa asiakkuuden vaiheista, asiakkuusrakenteesta, jolla eri vaiheiden prosessit hoidetaan ja asiakkuudessa tarvittavasta vaihdannasta. Asiakkuusstrategiat määrittelevät asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa, ja lähtökohtana tulee olla visio siitä, minkälaista roolia yritys on toteuttamassa. Tämän perusteella tiedetään kuinka syvällisiin asiakkuuksiin yritys pyrkii, kuinka laajoista tuotekokonaisuuksista se on kiinnostunut ja missä määrin se on valmis differoimaan omia prosessejaan eri asiakkaiden mukaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 121.)

Asiakkuusstrategioiden rakentamisen lähtökohta on asiakkaan arvontuotantoprosessin ymmärtäminen. Asiakkuusstrategioilla tavoitellaan kilpailukykyä, sillä yritys, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaan arvontuotantoprosessiin, on kilpailukykyinen. Asiakkuusstrategiat ovatkin keskeisiä yrityksen pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Asiakkuusstrategioiden rakentamiseksi tarvitaan johtamiseen soveltuvia ohjaus- ja seuranta-järjestelmiä, ja tärkein seurannan väline on asiakkuuden arvon mittaaminen. Asiakkuuden arvon määrittämisen lähtökohtana voi pitää asiakaskannattavuuden mittaamista, ja muuttamalla asiakkuusstrategioita voidaan asiakkaita ohjata sellaiseen asiakkuuden rakenteeseen, joka tuottaa parempaa tulosta. (Storbacka & Lehtinen 2006, 135–136.)

3.5 Asiakastieto ja sen hyödyntäminen

Ilman tietoa asiakkaista ei voi olla toimivaa asiakashallintaa ja asiakasjohtamista (Hellman ym. 2005, 16). Lähes kaikki yrityksen toiminnot ovat jollakin tavalla yhteydessä asiakkaaseen, mikä tuottaa valtavasti tietoa, jota yhdistämällä luodaan monipuolinen ja luotettava kuva asiakkaasta, yrityksen ja asiakkaan välisestä toiminnasta sekä sen tuloksellisuudesta ja arvosta. Nykyaikaisessa yrityksessä halutaan hyödyntää sekä yritystason kokonaisvaltaista että toimintokohtaista asiakastietoa, minkä kautta syntyy toiminnallista yhdenmukaisuutta ja tehokkuutta. (Hellman & Värilä 2009, 57–58.)

Yrityksen johto on kiinnostunut yrityksen asiakasrakenteesta, sen kehittymisestä ja muutoksista. Myös kannattavuutta halutaan lähestyä asiakasnäkökulmasta. Asiakastiedosta ja sen hyödyntämisestä on tullut kriittinen osa liiketoimintaa, ja hyvin organisoitua asiakastietoa tarvitsee koko yritys. (Hellman ym. 2005, 109.) Yritykset hyödyntävät kolmesta keskeisestä lähteestä saatua tietoa yhdistämällä ne johtamistiedoksi. Nämä tiedon lähteet ovat organisaatio, asiakasrajapinta ja asiakas, ja ne kaikki ovat kiinteässä vaikutuksessa toisiinsa. Mikäli saadaan onnistumisia asiakasrajapinnassa, myös asiakaskannan määrä, laatu ja arvo kehittyvät todennäköisesti myönteisesti. Kun sisäinen toiminta on laadukasta, näkyy laatu myös oletettavasti asiakasrajapinnassa ja asiakastuloksissa. (Hellman & Värilä 2009, 35–36.)

Hellman ym. (2005) jakavat asiakastiedon neljään eri luokkaan: asiakkaan identifiointitietoon, asiakassuhteeseen liittyvään tietoon, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin ja niiden tuloksellisuuteen liittyvään tietoon sekä asiakkaisiin liittyvään ennustetietoon. Asiakkaan identifiointitieto vastaa kysymykseen kuka, asiakassuhteeseen liittyvä tieto kysymyksiin mitä ja minkälainen, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto kysymykseen miten on onnistunut ja ennustetieto kysymykseen miten tulevaisuudessa onnistutaan. (Hellman ym. 2005, 110.) Nämä asiakastiedon lajit on kuvattu tarkemmin liitteessä 3.

Storbacka ym. (2003) jakavat asiakkuustiedon käyttöalueet neljään eri alueeseen. Asiakasdialogilla tarkoitetaan yrityksen harjoittamaa järjestelmällistä tietojen vaihdantaa asiakkaan saaman hyödyn lisäämiseksi ja asiakkuuden lujittamiseksi. Henkilöstödialogi tarkoittaa asiakastietojen levittämistä organisaation sisällä, jotta työntekijöillä on tarvit-

tavat asiakastiedot sekä omaa työtään että koko toiminnan kehittämistä varten. Toiminnan kehittäminen hyödyntää asiakastietoja uusien tarjoomien ja uusien prosessien kehittämiseksi ja vanhojen parantamiseksi, ja toiminnan ohjaus keskittyy asiakastietojen käyttöön toiminnan tarkastelussa ottaen huomioon asiakkuusnäkökulma. (Storbacka ym. 2003, 83.)

Ilman systemaattista ja kattavaa asiakastiedon keräämistä kuva asiakkaista vääristyy matkalla asiakasrajapinnasta johtoon. Asiakasrajapinnassa syntyy paljon tärkeää johdon työskentelylle ja strategiselle suunnittelulle hyödyllistä tietoa. Mikäli asiakastiedon kerääminen on systemaattista, johto voi palauttaa tiedon takaisin asiakasrajapintaan strategioina ja ohjeistuksina, jotka tukevat tavoitteellista asiakkuuksien kehittämistä ja sitä kautta yrityksen aseman vahvistamista. Asiakastiedon kattavampaa käyttöä johtamisessa halutaan tutkimusten mukaan lisätä sekä laadullisesti että määrällisesti. Kasvava tarve asiakastiedolle kertoo, että yritykset ovat tyytymättömiä perinteisiin työkaluihin ja mittareihin, joihin johtaminen ja päätöksenteko perustetaan. (Hellman & Värilä 2009, 47–50.)

Yritykset käyttävät asiakasjohtamiseen liittyviä työkaluja suunnittelussa, tavoitteiden asetannassa, tehtävien ja vastuiden delegoinnissa sekä toiminnan seurannassa ja mittamisessa. Työkalut hyödyntävät asiakastietoa tuottaakseen informaatiota, jota yritys voi käyttää monipuolisesti ja hallitusti. Työkalujen tehtävä on antaa kuva asiakkaista sekä asiakkaissa tapahtuvista muutoksista. Yritykselle tarpeelliset työkalut perustuvat yksittäisen yrityksen tarpeisiin ja lähtökohtiin, mutta esimerkkejä asiakasjohtamisen työkaluista ovat asiakastase, asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat, asiakasvirtakortit ja asiakasportfoliotyökalut. (Hellman ym. 2005, 180–205.)

Asiakastase näyttää yleiskuvan yrityksen asiakaskannasta, sen nykyarvosta ja kehityssuunnasta, ja se kertoo asiakkaiden rahallisen arvon ja sen kehittymisen asiakkaiden ostojen perusteella. Asiakastaseessa näkyy myös asiakkaiden kokonaismäärä sekä eri tavoin määriteltujen asiakasryhmien lukumäärät ja näiden kehitys. Asiakkaisiin liittyvät tuloslaskelmat esittävät yrityksen asiakastuloksen joko lukumääräisesti tai asiakaskannattavuuden mukaan. Asiakasvirtakortti perustuu siihen ajatukseen, että asiakas on liikuvassa tilassa suhteessa yritykseen ja että yritys pystyy vaikuttamaan tähän tilaan ohjaamalla asiakasvirtoja haluamaansa suuntaan. Asiakasportfoliotyökalut ovat syste-

maattinen tapa ryhmitellä yrityksen asiakkaat hallittavaan muotoon liiketoiminnan kriittisten tekijöiden näkökulmasta. Tarkastelunäkökulmia voivat olla esimerkiksi asiakasrakenne, toimiala, asiakassuhteen syvyys ja laajuus, asiakasosuus ja asiakaskannattavuus, ja kukin portfolio mahdollistaa asiakkaiden tarkastelun yhdestä näkökulmasta kerrallaan. (Hellman ym. 2005, 181–194.)

Useat organisaatiot keräävät tietoa asiakkaan käyttäytymisestä ja asenteista, millä tähdätään asiakkuustietokannan luomiseen, jossa on tietoja asiakkaan teoista, tiedoista ja tunteista. Kerättyä asiakkuustietoa hyödynnetään asiakkuuksien kehittämiseksi asiakas-kohtaamistasolla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 149.) Lehdon (2014, 5) mukaan liiketoiminnan analyysityökalut kehittyvät tekniikan nopean kehityksen myötä ja yritykset siirtyvät yhä enemmän kohti reaaliaikaista analyysia. Asiakkuudenhallintajärjestelmien avulla yritykset pystyvät hallitsemaan asiakkuuksiin liittyvää tietomassaa ja hyödyntämään sitä asiakkuuksien hoidossa. Asiakastieto on peräisin eri kanavista, joita ovat esimerkiksi asiakaskäynnit, asiakaspuhelut, sähköpostit ja sosiaalinen media. Asiakkuudenhallintajärjestelmän avulla yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt voivat saada kokonaisnäkemyksen asiakkuuksista. Asiakastiedon avulla voidaan palvella asiakkaita paremmin, analysoida asiakastietoa ja suunnitella sen pohjalta käytettäviä hoitomalleja, löytää ja valita oikeat asiakkuudet, joihin resurssit tulisi panostaa. (Rosti & Rosti 2015.)

3.6 Asiakkuuksien johtaminen liiketoiminnassa

Asiakasjohtamisella tarkoitetaan liiketoiminnan johtamista asiakassuhteita johtamalla, ja tällainen yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaidensa arvon sekä asettaa tavoitteet asiakaskunnan kehittämiseksi, resursoi tämän toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskunnan arvossa tapahtuvien muutosten kautta. Asiakastavoitteiden ja –strategioiden määrittely sekä niiden toteutusta tukevat työkalut ovat edellytyksenä asiakasjohtamiselle. (Hellman ym. 2005, 12–13.)

Tuotevaltainen ajattelu korosti tuotteiden merkitystä liikevaihdon ja tulojen synnyttäjänä, mutta tänä päivänä yritykset tunnistavat asiakkaansa ja tietävät tarkkaan, minkälaista kauppaa ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tehdään. Nykyään on ymmärretty rahojen tuleminen asiakkailta ja asiakkaisiin myös panostetaan. Kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa, yritysjohtoa kiinnostaa myös enemmän asiakkaidensa arvo ja

kannattavuus. (Hellman & Värilä 2009, 68.) Asiakkuuden johtamisen tehtävä on huolehtia siitä, että asiakkuuden avulla yritys välittää oman osaamisensa asiakkaan arvontuotantoon, mikä edellyttää muun muassa syvällistä tietoa asiakkaista, heidän arvontuotantoprosesseistaan, näkemyksistään ja tulevaisuuden suunnitelmistaan. Näiden tietojen kerääminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja vuoropuhelua. (Storbacka & Lehtinen 2006, 61.)

Nykypäivänä asiakkaat segmentoidaan entistä tarkemmin ja monipuolisemmin, ja asiakasresursseista huolehtimiseen, uusien asiakassuhteiden synnyttämiseen ja vanhojen asiakassuhteiden säilyttämiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Yritykset tarjoavat asiakkailleen monia kontakti- ja kaupankäyntikanavia ja ovat ymmärtäneet asiakkaiden tarvitsevan eri kanavissa erilaista lähestymistä ja hoitoa. Yrityksen tulisi monipuolisen asiakastiedon avulla pyrkiä johtamaan myös asiakkaitaan, sillä asiakkaista on tulossa uusi johtamisen alue. Asiakastieto tulee saada monipuolisesti käyttöön asiakasjohtamisen eri osa-alueilla ja yrityksen johto tarvitsee työkaluja pystyäkseen hyödyntämään asiakastietoa. (Hellman 2003, 69–70.)

Asiakassuhteiden johtamisen neljä kulmakiveä ovat asiakastieto, suhdestrategia, viestintä ja yksilön arvонуominen. Asiakastieto yksittäisestä asiakkaasta on elintärkeää, jotta voidaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita ja tarjota räätälöintiä asiakkaille. Asiakastietokannoista täytyy löytyä oikeaa ja ajantasaista tietoa asiakkaista, mikä voidaan analyysien avulla muuntaa yksilölliseksi asiakastiedoksi. Tätä tietoa täydennetään markkinatutkimustiedolla, jotta voidaan luoda kattava kuva asiakkuudesta. Asiakastiedon tavoitteena on kehittää pitkäkestoisia, molempia osapuolia hyödyttäviä asiakassuhteita. Organisaatioilla, joilla on käytössä suhdestrategiat, on kauaskatseinen näkökulma asiakkuuteen ja heillä on laajempi ja syvempi kiinnostus oikeita asiakkaita kohtaan. Yksittäinen ostotapahtuma ei ole merkityksellisin, vaan se nähdään luottamukseen ja sitoutumiseen perustuvan asiakassuhteen alkuna. Viestinnässä asiakas edellyttää laajaa viestintäkanavien verkostoa, joka mahdollistaa viestinnän missä vain ja milloin vain, ja siirtyminen kanavasta toiseen on sujuvaa. Mikäli organisaatio panostaa yksittäisen asiakkaan tuntemiseen, asiakassuhteen luomiseen ja viestintään, se väistämättä tarjoaa näille asiakkailleen yksilöllistä palvelua tai räätälöityjä tuotteita. (Peelen 2005, 7–9.)

Asiakasjohtaminen on yritykselle monessa suhteessa välttämätöntä, mikä näkyy neljän alueen kautta: asiakkaiden arvo liiketoiminnalle, uusien liiketoimintamahdollisuuksien

hyödyntäminen ja kilpailuetujen luominen, sisäinen ja ulkoinen tehokkuus sekä asiakkaiden odotuksiin vastaaminen. Asiakkaiden arvo on merkittävä osa koko yrityksen arvoa. Asiakkaiden arvo koostuu: asiakaskannan koosta, asiakkaiden laadusta, asiakassuhteiden rakenteesta, asiakaskannattavuudesta, asiakasuskollisuudesta, asiakastiedon tasosta, asiakashallinnan tehokkuudesta sekä näihin tekijöihin liittyvistä tulevaisuuden odotuksista ja trendeistä. Asiakkaiden arvon kasvattaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jossa yrityksen johdolla on tärkeä rooli. Johdolla tulisi olla selkeä näkemys asiakaskunnan arvosta ja edellytykset asettaa tavoitteita ja seurata arvon kehittymistä, ja lisäksi tarvitaan koko yrityksen ja sen kaikkien osa-alueiden integroitua asiakkaisiin liittyvää toimintaa. (Hellman 2003, 77–79.)

Uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisellä Hellman (2003) viittaa uuden tietotekniikan ja viestintäteknologian hyödyntämiseen yrityksen liiketoiminnassa. Tällaisilla teknologian tuomilla mahdollisuuksilla hän tarkoittaa esimerkiksi tuote- ja palvelukehitystä, asiakaskohtaisuutta toiminnassa ja tuotteissa, uusien kanavien hyväksikäyttöä, uusien ansaintalogiikoiden käyttöönottoa, yhteistyötä ja liittoutumista sekä verkostoitumista. Sisäinen ja ulkoinen tehokkuus asiakkaiden johtamisessa liittyy kustannustehokkuuden lisäksi toiminnan nopeuteen ja yrityksen henkilökunnan oppimiskykyyn ja näiden vaikutukseen tehokkuuteen. Asiakas odottaa yritykseltä asiakastuntemusta ja tietämystä asiakkaan odotuksista, ja lisäksi yritykselle olisi suotavaa kommunikoida aktiivisesti asiakkaan kanssa ja panostaa asiakaskohtaisuuteen asiakasjohtamisessa. (Hellman 2003, 81–85.)

Asiakkuuksien johtaminen tähtää arvokkaiden asiakkuuksien luomiseen, mikä tehdään joko rakentamalla uusista asiakkuuksista arvokkaita tai kehittämällä nykyisiä asiakkuuksia siten, että niiden arvo kehittyy myönteisesti. Asiakkuuden arvon rakentuminen edellyttää asiakkuuden syvällistä ymmärtämistä johtamisen lähtökohtana ja asiakasta ja asiakkuutta toiminnan lähtökohtana. (Storbacka ym. 2003, 19.) Asiakassuhteiden johtaminen on liiketoimintastrategia, joka vaikuttaa organisaatioon sen kaikilla osa-alueilla. Sen tulee olla suunnannäyttäjänä kaikille yrityksen osastoille ja niiden työntekijöille, jotka ovat jollakin tavalla tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Peelen 2005, 6.) Asiakasjohtamisessa on kyse siitä, miten asiakkaisiin liittyvä tieto integroidaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen johtamiseen. Yhdistämällä nykyinen johtamistieto asiakkaisiin luodaan monipuolisempi tietoympäristö, mikä mahdollistaa liiketoiminnan asiakaslähtöisen hallinnan ja kehittämisen. (Hellman ym. 2005, 100.)

4 ASIAKASKANNATTAVUUS

Tässä luvussa käsitellään asiakaskannattavuuteen liittyvää teoriaa. Aihealueita ovat asiakaskannattavuus johtamisen näkökulmasta, asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät, asiakaskannattavuuden laskenta ja asiakaskannattavuuden kehittäminen.

4.1 Asiakaskannattavuus johtamisen näkökulmasta

Jokaisen yrityksen on toimittava kannattavasti menestyäkseen, eli yrityksen tuloksen täytyy olla positiivinen ja yrityksen tulee saada voittoa. Tuottoja on oltava riittävästi kattamaan aiheutuneet kustannukset. Yrityksen on toimittava myös taloudellisesti, toisin sanoen tavarat ja palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman pienin kustannuksin tai tietyn kustannuksin pyritään mahdollisimman suureen tuotantoon. Kannattavuuden edellytys on taloudellisuus, ja toiminnan tehokkuus näkyy yrityksen tuottavuutena, jolla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuotantopanokset käytetään tuotannossa. (Eskola & Mäntysaari 2006, 8.)

Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisena kannattavuutena tai suhteellisena kannattavuutena, ja kannattavuuden lähtökohtana on, että yritys pystyy jatkuvasti tuottamaan enemmän sijoitetulle pääomalle kuin mitä pääoman saanti ja käyttö maksaa yritykselle. (Alhola & Lauslahti 2000, 50.) Kannattavuudessa ei ole kysymys vain arvon tuottamisesta omistajille, vaan kannattava yritys on vapaa toimimaan arvojensa mukaisesti ja pystyy tuottamaan hyvää kaikille sidosryhmilleen (Suomala & Paranko 2008, 37).

Asiakkaiden merkityksen kasvaessa, on yhä laajemmin ymmärretty, että yrityksen liikevaihto muodostuu asiakkaista, asiakkaiden suorituksista ja tuotteiden hinnoista, eikä pelkästään yrityksen myymistä tuotteista ja niistä saaduista tuotoista. Tuotteiden ostot ovat riippuvaisia yrityksen asiakkaiden määrästä ja luonteesta. Yrityksen tuotteistaan saama hinta riippuu siitä, millaisia tuotteita ja asiakkaita yrityksellä on, ja asiakkaiden lukumäärään ja laatuun vaikuttavat osaltaan tuotteet ja niiden hinnat. Yritysjohdon on tärkeää tarkastella liiketoimintaa taloudellisesti sekä tuote- että asiakasnäkökulmasta. Oleellista on saada tietää minkä tuotteiden myynnistä sekä mistä ja minkälaisista asiakassuhteista liikevaihto koostuu. (Hellman & Värilä 2009, 103–104.)

Yritykset tarvitsevat erilaisia apuvälineitä ja menettelytapoja, joiden avulla yritysjohto ja muut päätöksentekijät saavat tietoa yrityksen taloudesta tekemiensä päätösten tueksi. Tietoa tarvitaan eri laskentakohteiden kannattavuuden muodostumisesta ja tähän vaikuttavista tekijöistä, ja usein tarvittava tieto on rahamääräistä ja liittyy suoraan yrityksen talouden eri osa-alueisiin. (Vilkkumaa 2005, 115.) Riittävä kannattavuus on vaikea määritellä ja kannattavuuden ohjaamisessa ja johtamisessa on suomalaisessa teollisuudessa paljon kehitettävää. Monesti esimerkiksi tuote- ja asiakaskohtainen kannattavuustieto ovat arvailujen varassa, minkä takia yritykset joutuvat tekemään kannattavuuden kannalta isoja päätöksiä huppu silmillä. Paljon kehitettävää on myös siinä, miten akateemiset tutkijat ja muut asiantuntijat tuottavat yrityksille käyttökelpoista informaatiota ja käytännön työkaluja kannattavuuden johtamiseen. (Suomala & Paranko 2008, 37.)

Koska yritystoiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa, on jokaisen asiakkaan oltava yrityksen kannalta kannattava. Seuratakseen yrityksen taloudellista tulosta yrityksen on tunnettava asiakasprosessinsa. Yrityksen on keskityttävä hoitamaan asiakkaansa niin hyvin, että kaikki asiakkaat ovat kannattavia, sillä toiset asiakkaat maksavat kannattamattoman asiakkaan aiheuttamat tappiot. (Vilkkumaa 2005, 158.)

Yritys ei pärjää asiakaskilpailussa pelkästään tuotteisiin liittyvän tiedon avulla, eikä sillä saada ylläpidettyä kannattavuuttakaan. Asiakas voi olla yritykselle huonosti kannattava, vaikka ostaisi hyvinkin kannattavaa tuotetta, ja myös kilpailutekijät ovat hyvin erilaiset kilpailtaessa isoista markkinaosuuksista tai hyvistä asiakkaista. Yritykset haluavat panostaa niiden kannalta houkuttelevimpiin asiakkaisiin, jolloin se joutuu valitsemaan. Yrityksen täytyy valita, keihin asiakkaisiin panoksia kohdistetaan, mitä panostetaan, miten panostus toteutetaan ja millaisessa suuruusluokassa. Tämä kaikki on asiakaskohtaista tietoa ja valinnoilla on taloudellista merkitystä. Asiakaskannattavuus on tärkeä osa kokonaiskuvan muodostamisessa, toiminnan ohjaamisessa ja tuloksellisuuden tarkastelussa. (Hellman & Värilä 2009, 118–119.)

Asiakaskannattavuutta ei ole perinteisesti laskettu, koska yleisesti ottaen asiakassuhteeseen ei nähdä liittyvän kustannuksia, mikä on kaukana totuudesta. Asiakaskannattavuus on kuitenkin tärkeä kannattavuuden osa-alue, johon perinteisellä kustannuslaskennalla on ollut lähes mahdotonta saada vastauksia. Asiakaskannattavuuslaskennassa pitäisi ottaa huomioon kaikki asiakaskohtaiset toiminnot, jotka tapahtuvat ennen kauppaa sekä

sen jälkeen. (Alhola & Lauslahti 2000, 82–83.) Asiakaskannattavuus ja sen parantaminen on yksi tyypillisimmistä asiakastavoitteista, mitä tukevat nykyiset asiakashallintajärjestelmät. Asiakaskannattavuudesta voidaan rakentaa mittari, jonka avulla voidaan seurata kannattavuuden kokonaisarvoa koko asiakaskannan tai yksittäisen asiakkaan näkökulmasta. (Hellman ym. 2005, 149–150.)

Liiketoimintaympäristön ja yrityksen liiketoiminnan muuttuessa muuttuvat myös kannattavuustekijät, jotka yrityksen tulee tuntea, niitä täytyy pystyä mittaamaan ja arvottamaan ja niihin tulee pystyä vaikuttamaan. Näitä kannattavuustekijöitä ovat muun muassa sähköiset kanavat, asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakaskohtainen tuote- ja palvelukehitys, asiakashoitomallit ja toiminnan automatisointi. Asiakas on nykyään yhä keskeisemmällä sijalla yrityksen kannattavuudessa. Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu on erilaista eri yrityksille, mikä ei ole nähtävissä tuotekatteissa. Asiakaskohtaiset kulut poikkeavat toisistaan kuten myös asiakkaiden osto- ja maksukäyttäytyminen, mikä vaikuttaa kannattavuuteen. Asiakaskannattavuus muodostuu tuotteiden kannattavuudesta, ostotavasta, maksukäyttäytymisestä, yrityksen ja asiakkaan välisen toiminnan kustannuksista, asiakkaan tulevaisuuden kehitysnäkymistä sekä investoinneista asiakassuhteeseen ja niiden tuottavuudesta. (Hellman & Värilä 2009, 78–79, 117.)

Asiakaskannattavuuden tarkastelu on välttämätöntä asiakassuhteiden kehittämiseksi, sillä kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen ei ole taloudellisesti perusteltua. Asiakkuuksien kannattavuuden huomioiminen ja kehittäminen parantaa koko yrityksen kannattavuutta. Asiakkuudenhallinnan keskeisenä tavoitteena on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa ja parantaa niiden kannattavuutta. (Mäntyneva 2002, 48.)

4.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät

Asiakaskannattavuuden näkökulma asiakkaiden mittaamisessa on pitkän aikavälin näkökulma, jossa asiakkaat nähdään pääomana, joka tuo yritykselle tuottoja pitkällä aikavälillä ja yrityksen tekemät markkinointitoimet nähdään sijoittamisena asiakkaisiin. On myös selvää, että vaikka suurimmat asiakkaat tuovat myös suurimman osan yrityksen liikevaihdosta, ne eivät välttämättä ole kannattavimpia asiakkaita niiden yritykseltä vaatimien resurssien takia. Asiakaskannattavuutta ohjaa kolme asiaa: asiakashankinta, asiakaskate ja asiakkaiden säilyttäminen. Asiakashankinta keskittyy yrityksen asiakasmää-

rän kasvattamiseen, kun taas asiakaskatteen lisääminen painottaa olemassa olevista asiakkaista saatavien tuottojen kasvattamista. Tämä kasvu on mahdollista saavuttaa esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle oheistuotteita tai hinnakkaampia korvaavia tuotteita. Olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on yritykselle edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankinta, minkä takia yrityksen tulisi keskittyä olemassa oleviin asiakkuuksiin. (Gupta & Lehmann, 2006, 48–70.)

Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa, ja lähes poikkeuksetta asiakkaan huono kannattavuus on yrityksen syy väärän hinnoittelun, huonon sopimuksen, liian suurten asiakaspanostusten tai muuten väärin toimintatapojen kautta. Kannattavuuden parantamista hidastavat muun muassa asiakassopimukset, asiakkaan kanssa käyttöön otetut toimintamallit, asiakkaan omaksumat osto- ja käyttäytymismallit, asiakkaalle tutut kaupankäynti- ja kommunikaatiokanavat sekä kilpailijoiden toiminta. Asiakaskannattavuudessa on tärkeää suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta: yrityksen tulee tietää, mistä sen asiakaskannattavuus muodostuu, mihin vaikuttamalla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa ja millä tavalla. (Hellman & Värilä 2009, 121.)

Asiakas, jolle myydään parhaalla myyntikatteella, ei ole välttämättä kannattavin, vaan asiakkaan kannattavuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa yrityksen voimavaroja. Asiakkaittain täytyy arvioida, kuinka suuri osuus palvelusta on erikoispalvelua, kuinka paljon asiakkaan palveleminen kuluttaa yrityksen voimavaroja, voidaanko tehdä hintamuutoksia kattamaan voimavarojen kulutusta, voiko asiakasta palvella tehokkaammin tai onko asiakassuhde lopetettava. Asiakkuuden kannattavuuteen vaikuttavat myös monet laadulliset ja vaikeasti ennakoitavat tekijät, kuten asiakkuuden kesto, asiakkaan mahdollisen osaamisen siirtymisen arvo tai asiakkuuden mahdollinen referenssiarvo. Asiakaskannattavuuden laskenta edellyttää asiakkuuksiin liittyvien tekemisten rekisteröintiä, ja asiakkuuksien kannattavan johtamisen kannalta asiakkuuksia on syytä luokitella edelleen ylläpidettäviin, kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin. Kehitettäviin ja ongelmallisiin asiakkuuksiin on löydettävä sopivia toimenpiteitä, joilla kannattavuutta parannetaan. (Pellinen 2003, 223–225.)

Kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunteminen on liiketoiminnan ohjaamisen edellytys, ja kannattavuuden parantaminen on tavoiteltavaa ja yritystoiminnan jatkuva

kehittämisen kohde. Käytännössä kannattavuuden parantaminen on esimerkiksi toimintojen ja prosessien tehostamista tai myynnin lisäämistä ja kustannusten karsimista. (Alhola & Lauslahti 2000, 71–72.) Yrityksen tulos paranee, mikäli tuottoja saadaan lisää tai kustannukset pienenevät. Myynnin lisääminen onnistuu yleensä hintoja alentamalla, mutta käytettäessä alennuksia kilpailukeinona, tulisi aina selvittää alennusten vaikutus katetuottoon. Kannattavuus paranee ainoastaan, jos kokonaiskatetuotto pysyy vähintään ennallaan, eli alennusten jälkeen myynnin tulee vastaavasti lisääntyä. (Tomperi 2014, 52, 70.)

Asiakaskannattavuus on asiakkuuden tuottojen ja asiakaskohtaisten kustannusten välinen erotus. Asiakkuuden tuottoihin vaikuttavat myynnin määrän lisäksi asiakkaalle myönnetyt alennukset ja maksuehdot. Asiakkuudesta syntyvät kustannukset ovat jaettavissa kolmeen ryhmään: asiakkuuden hankintakustannuksiin, asiakkuuden kehittämiskustannuksiin ja asiakkuuden säilyttämiskustannuksiin. Asiakkuuden hankintakustannuksia ovat markkinointi- ja myyntitoimenpiteiden kustannukset, joiden tavoitteena on saada asiakassuhde syntymään. Myynnin kustannuksia ovat esimerkiksi asiakaskäynneistä ja muut myyntityöstä aiheutuvat kustannukset, ja markkinoinnin kustannuksiin kuuluvat markkinointikampanjoihin, -tilaisuuksiin ja -materiaaleihin liittyvät kustannukset. Asiakkuuden kehittämisen kustannukset aiheutuvat asiakkuuden syventämisestä, esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kehittämiseen liittyvät kustannukset. Asiakastyytyväisyys lisää asiakasuskollisuutta, mikä näkyy uusintaostoina. Asiakkuuden säilytyskustannuksiksi luetaan se, jos yritys ottaa tietyn kustannuksen kannettavakseen, jotta asiakkuus ei päättyisi. Asiakkuuksien rahamääräinen kannattavuus paranee yleensä asiakkuuden pidentyessä, sillä asiakkuuden alkuvaiheessa kannattavuutta laskevat asiakkuuden hankkimisesta ja käynnistämisestä aiheutuvat kustannukset. Kannattavuutta lisäävät myös pienentyneet markkinointikustannukset ja asiakkaan suositusten kautta syntyvä lisämyynti. (Mäntyneva 2015.)

4.3 Asiakaskannattavuuden laskenta

Yritystoiminnan kannattavuus on edellytys sen jatkuvuudelle ja yritys katsotaan kannattavaksi, mikäli se tuottaa tuottoja enemmän kuin mitä sen kustannukset ovat. Lyhyen aikavälin johtamisessa hyviä apuvälineitä ovat myyntikate ja myyntikateprosentti, joita

voi hyödyntää sekä yrityksen yksikkötaso että yritysjohto. Toimialoilla, joissa muuttuvien kustannusten osuus on suuri, toimii myyntikateajattelu hyvänä ohjauksen välineenä. (Vilkkumaa 2005, 13, 428.)

Yritykselle on elintärkeää selvittää toimintansa kustannukset, koska niiden avulla on mahdollista laskea koko toiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta kuvaavia tunnuslukuja ja jossain määrin ennustaa yrityksen tulevaa tilannetta. Kustannus määritellään laskentatoimen näkökulmasta jonkin yrityksen tuotantoprosessissa olevan tuotannon tekijän rahassa mitattuna käyttönä tai kulutuksena. Kustannukset voidaan selvittää yritys- tasolla tai tuotetasolla, ja lisäksi kustannuksia voidaan laskea projekteille, asiakkaille tai yrityksen eri osille. (Eskola & Mäntysaari 2006, 16.)

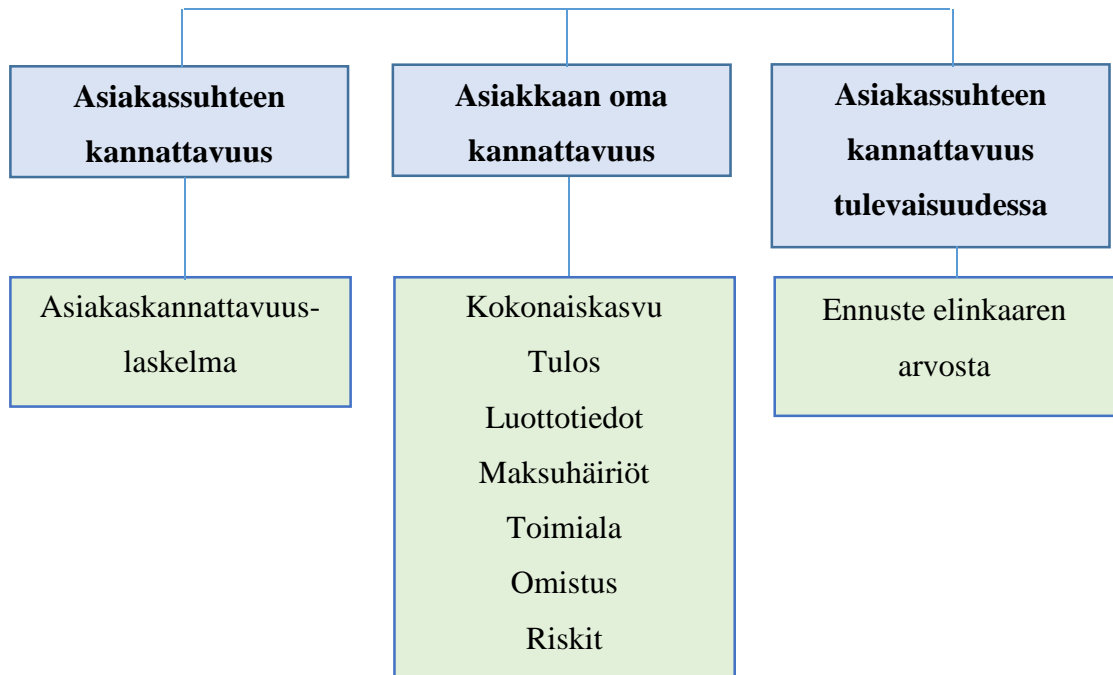
Yksinkertainen ja hyvin sovellettava apuväline yrityksen johdolle on myyntikatelaskenta, jossa lähtökohtana on yrityksen kustannusten jako muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset riippuvat toiminnan tai myynnin määrästä, kaikki muut kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia. Myyntikate saadaan vähentämällä tuotoista muuttuvat kustannukset, minkä tulee kattaa kiinteät kustannukset ja jättää yrityksen tuloksen. (Vilkkumaa 2005, 115–117.) Katetuottolaskenta on suhteellisen helppokäyttöinen menetelmä lyhyen aikavälin päätöksenteon perustaksi, ja sitä käytetäänkin erityisesti kannattavuuden parantamisen, vaihtoehtojen vertailun ja hinnoittelun tukena (Eskola & Mäntysaari 2006, 36).

Kustannusten laskentatavat vaihtelevat yritystyypeittäin: yleensä kustannuslaskennassa yritykset jaetaan valmistusyrietyksiin, markkinointiryrietyksiin ja palveluyrietyksiin. Kustannusten oletetaan olevan riippuvaisia tuotetusta suoritemäärästä, mikä on perusteena kustannusten jaolle muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset vaihtelevat tuotetun suoritemäärän mukaan, kiinteät kustannukset eivät muutu yrityksen tuotantomäärien mukaisesti. Keskimääräisistä muuttuvista tai kiinteistä kustannuksista puhutaan, kun tietyn ajanjakson aikana syntyneet muuttuvat tai kiinteät kustannukset jaetaan yrityksen tuottamalla suoritemäärällä. Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten rinnalla puhutaan usein erityisesti tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa termejä välittömät ja välilliset kustannukset. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa selkeästi jollekin tuotteelle ja usein ne ovat muuttuvia kustannuksia. Välillisiä kustannuksia taas ovat kiinteät kustannukset sekä sellaiset muuttuvat kustannukset, joita ei ole mahdollista jakaa tuotekohtaisesti. Näiden lisäksi voidaan puhua myös erilliskustannuksista ja

yhteiskustannuksista. Erilliskustannuksiin kuuluvat sellaiset kustannukset, joita ei olisi ilman jonkin tuotteen tuottamista tai projektin toteuttamista. Yhteiskustannuksia ovat ne kustannukset, joiden määrään tuotantomäärien muutokset eivät vaikuta. (Eskola & Mäntysaari 2006, 17–18.)

Asiakkaat on mahdollista ryhmitellä eri tavoin asiakaskannattavuuden selvittämiseksi. Jakokriteereitä voivat olla esimerkiksi maantieteellinen sijainti, koko, toimiala tai tyyppi, tai asiakkaat voidaan ryhmitellä jakeluketjuittain tai asiakasuskollisuuden, asiointitiheyden, kannattavuuden tai asiakkuuden arvon mukaan. Yritys keskittyy kannattavimpiin asiakkaisiinsa ja pyrkii luopumaan kannattamattomista asiakkaista tai parantamaan niiden kannattavuutta. Asiakaskannattavuutta ei pidä tarkastella liian lyhyellä aikavälillä, ja asiakkaan kannattavuuteen vaikuttaa se, missä elinkaaren vaiheessa se on. Yrityksen on tunnistettava potentiaaliset, tulevaisuuden kannattavat asiakkaat ja kehitettävä erityisesti näitä asiakkuuksia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 72–73.)

Asiakaskannattavuuden laskennassa täytyy ensin määritellä asiakaskannattavuuden näkökulman laajuus ja tarkkuustaso ja sen jälkeen toteuttaa kannattavuuslaskenta. Kannattavuuslaskenta tulisi toteuttaa siten, että asiakkaiden kannattavuutta voidaan tarkastella eri alueittain, asiakasryhmittäin ja asiakkaittain. Asiakaskannattavuus tulisi määrittää kolmella eri osa-alueella, joita ovat asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus (kuva 5). (Hellman & Värilä 2009, 122–124.)



KUVA 5. Asiakaskannattavuuden osa-alueet (Hellman & Värilä 2009, 125)

Asiakassuhteen näkökulma on kannattavuustarkastelun keskeisin, koska asiakassuhteesta yrityksellä on runsaasti tietoa ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa kannattavuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Asiakassuhteen kannattavuudesta kannattaa tehdä kannattavuuslaskelma, joka pitää sisällään asiakkaan ostot, joista vähennetään eri kustannuserät kuten ostettujen tuotteiden kustannukset, myönnetyt alennukset, asiakashankinta-, tilaus- ja toimituskustannukset sekä asiakassuhteen hoidon kustannukset (Liite 4). (Hellman & Värilä 2009, 125–126.)

Yrityksen johdolle on asiakassuhteen kannattavuuden rinnalla hyödyllistä tietää asiakkaittensa oma kannattavuus, joka määrittää osaltaan myös asiakassuhteen elinkaarta. Nämä eivät kuitenkaan kerro asiakkaan kannattavuudesta tulevaisuudessa, minkä takia yrityksen on tärkeää saada tietoa asiakkaan omasta kannattavuudesta tai potentiaalisuudesta. Tätä tietoa voidaan käyttää hyväksi elinkaariarvion määrittämisessä ja asiakassuhteen tulevaisuuden kannattavuuden ennustamisessa. (Hellman & Värilä 2009, 127–130.)

Kannattavuuslaskelmien tulisi keskittyä yrityksen liiketoiminnan kehittämisen tärkeimpiin kysymyksiin, jotka vaihtelevat yrityksittäin. Jossakin yrityksessä yritysjohto on kiinnostunut tuotannosta ja siihen liittyvistä ongelmista, toisessa yrityksessä kiinnite-

tään huomio asiakkaisiin tai kilpailijoihin. (Pellinen 2003, 161.) Pitkäaikaiset asiakassuhteet ja uskolliset asiakkaat ovat yrityksen menestyksen perusta: yritys pyrkii toimimaan asiakaslähtöisesti niin, että sen asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakaslähtöisyyden lisäksi yrityksen on pystyttävä toimimaan kannattavasti. Tuote- ja tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden tarkastelun rinnalla yrityksen on järkevää seurata kannattavuutta asiakkaittain tai asiakasryhmittäin, sillä usein hyvin pieni joukko asiakkaita tuo suurimman osan tuotoista. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68.)

Yrityksen taloushallinnon järjestelmät pystyvät yleensä tuottamaan tietoa asiakaskohtaista kannattavuuden tarkastelua varten: asiakaskannattavuutta voidaan mitata asiakkaan tuomien myyntituottojen ja asiakkaan aiheuttamien kustannusten välisellä erotuksella eli asiakaskatteella. Asiakkaan myyntituotoista vähennetään asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät kustannukset, jolloin saadaan myyntikate. Vähentämällä myyntikatteesta asiakkaalle kohdistettavat välilliset kustannukset, saadaan asiakaskate. Asiakaskohtaiset myyntituotot ja asiakkaan ostamien tuotteiden välittömät hankintakustannukset on helppo selvittää, asiakaskohtaiset kustannukset sen sijaan pyritään kohdistamaan aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Aiheuttamisperiaatteen mukaisessa kustannusten jakamisessa ei aina onnistuta, mutta se kuitenkin auttaa asiakaskannattavuuksien vertailussa ja niiden parantamiseen tähtäävissä toimissa. Asiakaskannattavuuden seurannan avulla yritys saa tietoa hinnoittelu-, maksuehto- ja alennuspäätösten tueksi sekä kannattamattomien asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamista ja kannattavuutta parantavien toimien tekemistä varten. Strategisella tasolla asiakaskannattavuuslaskenta on tärkeä asiakasjohtamisen työkalu. (Eskola & Mäntysaari 2006, 68–70.)

Alennusten antaminen asiakkaille on joillakin toimialoilla hyvin tavallista, mutta koska alennusten vaikutus katteisiin on niin suuri, kannattaa myyjäyrityksen antaa alennuksia vain mikäli ne tuovat jotain hyötyä. Esimerkiksi määräalennus myönnetään suuria määriä kerralla ostavalle asiakkaalle ja käteisalennus annetaan, jotta asiakas maksaisi nopeasti. Alennusten ohella maksuehdot vaikuttavat asiakaskatteisiin, koska mitä pidempi maksuaika on, sitä suuremmiksi sen aiheuttamat kustannukset nousevat. Pitkä maksuaika sitoo myyjäyrityksen varoja saamisiin ja lisää toimintaan sitoutuvan pääoman eli käyttöpääoman tarvetta, mutta toisaalta on kannattavampaa antaa pitkiä maksuaikoja kuin käteisalennuksia alennusten todellisten korkokustannusten takia. (Eskola & Mäntysaari 2006, 70–72.)

Yritys elää rahalla, jonka se saa suoritteidensa myynnistä, ja suoritteiden aikaansaaminen edellyttää ja aiheuttaa erilaisia toimintoja. Yrityksen erilaiset tuotteet, projektit, kaupat, asiakkaat, jakelukanavat ja markkina-alueet kuluttavat siis toimintoja. Toimintoajattelussa kiinnitetään huomiota kaikkiin näihin. Taloushallinnossa ja laskentatoimessa toimintoajattelu on johtanut toimintolaskentaan, jossa lähtökohtana on se, että erilaiset toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja. Tästä syntyy kustannuksia, jotka tulee kohdistaa toiminnoille ja edelleen toiminnoilta tuotteille. Toimintolaskennassa määritellään siis, mitä toimintoja tuotteet kuluttavat, ja tämän pohjalta lasketaan tuotekustannukset. (Alhola 2008, 25–31.)

Kun asiakkaalle tuotetaan jokin tuote tai palvelu, sen tuottaminen vaatii sarjan toimintoja, joiden kustannukset voidaan kohdistaa suoraan asiakkaalle tämän käyttämien toimintojen perusteella. Toimintolaskennassa yrityksen on ensin selvitettävä, mitä toimintoja sillä on ja miten ne käyttävät yrityksen resursseja, eli yrityksen on tehtävä toimintanalyysi. Se voidaan tehdä esimerkiksi keräämällä työajanseurannalla tai haastatteluilla tietoa siitä, mitä tehtäviä yrityksen eri henkilöillä on ja miten paljon niihin kuluu aikaa. Toimintolaskentaprosessi on kaksivaiheinen, jossa ensin selvitetään, miten paljon resursseja kukin toiminto käyttää. Tämän jälkeen kustannukset jaetaan aiheuttamisperiaatteen mukaan laskentakohteille eli toimintojen käyttäjille kuten asiakkaille tai tuotteille niiden käyttämien toimintojen perusteella. Toimintolaskenta on joustava menetelmä, jota voidaan käyttää yksin sellaisenaan tai täydentämässä katetuotto- tai täyskatteellista laskentaa. Sitä voidaan hyödyntää myös vertailtaessa eri menetelmien tuottamaa tietoa kannattavuudesta, ja sen suurin hyöty onkin se, että sen avulla voidaan havaita ongelmat kannattavuudessa, saada selville niiden syyt sekä löytää keinoja kannattavuuden parantamiseksi. (Eskola & Mäntysaari 2006, 73–77.)

4.4 Asiakaskannattavuuden kehittäminen

Asiakkuus jatkuu niin kauan, kuin asiakas ja yritys hyötyvät suhteestaan, sillä asiakkuuden olemassaolo perustuu siihen, että asiakas ja yritys saavuttavat tavoitteensa paremmin asiakkuuden kautta kuin ilman sitä. Asiakkuuden kehittämiseen tulee panostaa jatkuvasti ja kysyä, voidaanko asiakkuudessa tuottaa yhtä paljon arvoa molemmille osapuolille, vaikka asiakkuuden rakennetta muutetaan. Kehitystyön tavoitteena tulee olla

asiakkuuteen kuluvien resurssien vähentäminen. Kannattavuutta on mahdollista kehittää kolmella tavalla: asiakkuuden tuloja kasvattamalla, asiakkuuskustannuksia pienentämällä ja asiakkuuden pituuteen vaikuttamalla. (Storbacka & Lehtinen 2006, 63.)

Asiakkuustuloja on mahdollista kasvattaa joko hinnoittelulla tai asiakasosuutta lisäämällä. Yrityksen tulee huolehtia siitä, että hinta ei ole ainoa keskustelun aihe asiakkuudessa. Jotta kustannusten alentumisesta tulisi molempien osapuolten etu, tulee asiakkaille kertoa avoimesti asiakkuuteen liittyvistä kustannuksista ja hinta tulisi sitoa asiakkuuden tehokkuuden parantamiseen. Asiakasosuutta voidaan lisätä kasvattamalla asiakkuuden syvyyttä tai laajuutta. Asiakkuuden syvyyttä kehitettäessä asiakas houkuttelee keskittämään hankinnat yhdelle yritykselle joko luomalla ostoksensa keskittävälle asiakkaalle resurssien vaihdantaan liittyviä etuja tai pyrkimällä ymmärtämään asiakkaan arvontuotantoprosessia niin hyvin, että voidaan tunnistaa siitä ne kohdat, joihin yrityksen tuote sopii ja huolehditaan siitä, että asiakkaan on helppo hankkia kyseinen tuote. Asiakkuuden laajuutta kehitettäessä asiakkaille tarjotaan nykyisten tuotteiden lisäksi muita asiakkuuteen sopivia komponentteja. Useat tavaroita myyvät yritykset ovat kasvattaneet asiakasosuuksia esimerkiksi lisäämällä tavaroiden ympärille palveluja, kuten rahoitus, huolto ja varaosat. (Storbacka & Lehtinen 2006, 64–72.)

Asiakkuuskustannusten vähentäminen alkaa asiakkuuden rakenteen selvittämällä: mitä kohtaamisia ja toimintoja yritys joutuu panostamaan asiakkuuden ylläpitämiseksi. Jokainen asiakkuus koostuu erilaisista kohtaamisista, joiden sisällä voi olla erityyppisiä toimintoja. Asiakkuuden ohjaamisen kannalta on olennaista selvittää, mitä mahdollisia kohtaamistyyppisiä asiakkuus sisältää. Asiakkuuden rakenteen kuvaaminen on edellytys kunnollisen laskentamallin rakentamiselle kannattavuuden kehittämiseksi. Asiakkuuskustannusten vähentämisen malleja on kolme: voidaanko tuottaa yhtä paljon arvoa asiakkaalle vähentämällä asiakaskohtaamisia tai toimintoja, voidaanko nykyisiä kalliita kohtaamisia tai toimintoja korvata edullisemmilla vastaavilla, voidaanko toimintoja siirtää asiakkaan tehtäväksi eli onko asiakkuuden työnjakoa mahdollista muuttaa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 72–74.)

Asiakkuuden keston tai pituuteen on mahdollista vaikuttaa asiakkaan kokeman kilpailutilanteen, asiakkuuden lujituksen ja kriittisten kohtaamisten kautta. Asiakkaan kokema kilpailutilanne riippuu asiakkuuden tärkeydestä asiakkaalle: mikäli asiakkuus on asiak-

kaalle tärkeä, voi hän olla erittäin tietoinen kilpailijoiden tarjonnasta. Vahvalla ja uskottavalla yrityskuvalla yrityksen on mahdollista dominoida asiakkaan tietoisuutta ja saada asiakas kokemaan, että todellista kilpailua ei ole. Kriittisten kohtaamisten tunnistaminen on avainasemassa pitkien asiakkuuksien kehittämisessä, koska lujakin asiakkuus voi olla vaarassa yrityksen epäonnistuessa kriittisen kohtaamisen hoitamisessa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 107–108.)

Paras yksittäinen keino asiakaskannattavuuden parantamiseen on asiakaspysyvyyden lisääminen. Asiakaspoistuman tekee kalliiksi korvaavien asiakkuuksien tilalle hankkiminen, jotta yrityksen myynti pysyisi edes entisellä tasolla. Yrityksen tulisi tiedostaa uusasiakashankinta ja nykyisten asiakkaiden säilyttäminen toisistaan erilaisiksi aktiviteeteiksi ja toimia sen mukaisesti esimerkiksi budjetoimalla ne erikseen. Mikäli yrityksen tavoitteena on kannattavien asiakkuuksien luominen ja asiakkuusportfolion arvon kasvattaminen, tulisi yrityksen pyrkiä vähentämään asiakkuuden hankintaan liittyviä kustannuksia. Yrityksen täytyy hankkia arvokkaampia asiakkuuksia kuin sen asiakkuuden hankinnan kustannukset ovat ja tulisi pystyä säilyttämään nämä arvokkaat asiakkuudet myös tulevaisuudessa. (Mäntyneva 2015.)

Yrityksen täytyy ottaa hinnoittelussa huomioon kannattavuus, jotta myynnistä saatavat tuotot kattavat sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Lyhyellä aikavälillä tuotteiden alhaiset hinnat ovat hyväksyttäviä, mikäli ne kattavat vähintään muuttuvat kustannukset. Tuotteen hinnanmuutokset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen muita osatekijöitä nopeammin, sillä esimerkiksi markkinoinnin toimenpiteet eivät vaikuta välittömästi myyntimääriin. Muutokset tuotteen hinnassa vaikuttavat yrityksen kokonaistulokseen suhteellisesti enemmän verrattuna kiinteissä kustannuksissa tapahtuviin muutoksiin. Alennusten käytöllä hinnoittelussa tavoitellaan myynnin lisäystä, mutta tällöin menekin kasvaminen täytyy olla riittävää, jotta yrityksen kokonaistulos paranee. (Eklund & Kekkonen 2014, 103, 116.)

Kannattavuutta voidaan parantaa myyntihinnoilla, myyntimäärillä, muuttuvilla kustannuksilla ja kiinteillä kustannuksilla. Myynnin lisääminen, kustannusten vähentäminen ja toiminnan tehostaminen parantavat kannattavuutta. Myynnin lisäystä voidaan tavoitella hakemalla uusia asiakasryhmiä tai markkina-alueita, tai myyntiä voidaan kohdistaa siten, että markkinointiponnistukset keskitetään hyvin kannattaviin tuotteisiin, palveluihin tai asiakasryhmiin. Hintojen nostaminen laskee yleensä menekkiä, minkä takia se

on helpointa vähän kilpailluilla markkinoilla tai erikoistuotteissa. On myös mahdollista käyttää hintaporrastusta, jolloin samaa tuotetta myydään eri ostajaryhmille eri hintaan. Kustannusten vähentämisellä ja toiminnan tehostamisella on vaikutusta muuttuviin tai kiinteisiin kustannuksiin. Toiminnan tehostaminen pienentää kiinteitä kustannuksia, ja muuttuvien kustannusten pienentämistä tavoitellaan tavarantoimittajien ja alihankkijoiden kilpailuttamisella sekä neuvottelemalla alennuksia ja edullisia hintoja ja maksuajkoja. (Eskola & Mäntysaari 2006, 42–44.)

Myös Eklundin ja Kekkosen (2014) mukaan kannattavuuden parantaminen on mahdollista myyntiä lisäämällä, hintoja nostamalla ja kustannusten karsimisella. He tuovat esille myös sen, että yleensä myynti- ja valmistusmäärien lisääminen kasvattaa kiinteitä kustannuksia, koska kaikki yrityksen toimintoihin vaikuttavat tekijät heijastuvat kiinteisiin kustannuksiin. Esimerkiksi myynnin tai valmistusmäärien lisääminen vaatii usein suurempia markkinointipanostuksia ja tuotannon tehostamisesta johtuva laadun heikkeneminen lisää reklamaatioiden määrää. Yritys voi lisäksi parantaa kannattavuutta poistamalla valikoimasta vähemmän kannattavia tuotteita ja keskittymällä paremman myyntikatteen tuotteisiin. Herkkyyksianalyysin avulla on mahdollista arvioida eri kannattavuustekijöiden vaikutusta yrityksen kokonaiskannattavuuteen. Siinä yhtä kannattavuuden osatekijää kerrallaan muutetaan ja lasketaan sen vaikutus yrityksen kannattavuuden tunnuslukuihin. (Eklund & Kekkonen 2014, 84–91.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantajayritys sekä kuvataan toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa. Lisäksi kuvaillaan toimeksiantajayrityksen nykytilannetta sekä kerrotaan yrityksen tulevaisuuden tahtotilasta liittyen asiakaskannattavuuden seurantaan. Koska opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa pysyä nimettömänä, käytetään yrityksestä nimeä Yritys X, minkä takia myöskään yksityiskohtaisia yritystietoja ei tuoda tässä kuvauksessa esille.

Yritys X on keskisuuri, suomalainen, käyttötavaraa valmistava, maahantuova ja myyvä yritys. Yrityksen liikevaihto on 5–10 miljoonaa euroa, ja yrityksen henkilöstön määrä on välillä 20–40 henkilöä. Yritys X:n asiakaskunta muodostuu pääosin suomalaisista

vähittäismyyntiä harjoittavista kaupan ketjuista ja muista vastaavista toimijoista. (Yritys X:n toimitusjohtaja 2015.)

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on Yritys X:n asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen. Lähtökohtina opinnäytetyön toteuttamiselle ovat olleet seuraavat asiat. Tähän mennessä Yritys X ei ole tehnyt asiakaskannattavuuslaskentaa tarkemmalla tasolla, mutta tälle on havaittu tarvetta. Erityisesti Yritys X on tällä hetkellä kiinnostunut asiakkaidensa kannattavuudesta myyntikatetasolla, ja tämän opinnäytetyön tavoitteena onkin selvittää Yritys X:n määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet tällä tasolla. Yrityksessä on myös havaittu tarvetta erilliselle työkalulle, jonka avulla yrityksen johdon ja myynnin olisi mahdollista nykyistä paremmin arvioida ja seurata asiakkaidensa kannattavuuksia. Työkalun tarpeellisuus tulee esille esimerkiksi asiakaskohtaisissa vuosisopimusneuvotteluissa. Tällaisen työkalun rakentaminen yrityksen käyttöön on myös tämän opinnäytetyön tavoitteena.

Yritys X kokee asiakaskohtaisen kannattavuuden arvioinnin tarpeelliseksi, mutta tällä hetkellä systemaattista asiakaskannattavuusseurantaa ei tehdä. Asiakaskannattavuutta ja siihen vaikuttavien tekijöiden arviointia helpottamaan yritys tarvitsee työkalun, joka kehitetään tämän opinnäytetyön puitteissa. Jatkossa asiakaskannattavuuslaskentaa ja asiakaskannattavuuden seurantaa on mahdollista laajentaa tarkemmalle tasolle tai laajempaan asiakaskuntaan yrityksen tarpeiden mukaisesti.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus ja analysointi sekä tutkimuksella saadut tutkimustulokset aineistonkeruumenetelmittäin. Lopuksi esitetään tutkimustulosten yhteenveto.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkuuksien hoidon ja asiakaskannattavuusseurannan nykytila ja tulevaisuuden tarpeet toimeksiantajayrityksessä, selvittää toimeksiantajayrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet myyntikatetasolla ja rakentaa hyödyllinen työkalu yrityksen asiakaskannattavuuksien seurantaan. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään fokusryhmäkeskustelua ja teemahaastattelua, joiden lisäksi tutkimuksessa käytetään sekundaariaineistona yrityksen raportteja ja muita

asiakirjoja. Tutkimusaineiston analyysi tehdään teoriaohjaavana sisällönanalyysina, jossa kerätty aineisto järjestetään ensin puhtaasti aineistolähtöisesti, mutta analyysin loppuvaiheessa sitä seuraa olemassa olevan teorian kytkeytyminen aineistosta nousseihin käsitteisiin. Dokumenttiaineistoa hyödynnetään sellaisenaan asiakaskannattavuuslaskennassa.

6.1 Fokusryhmäkeskustelun toteutus ja analysointi

Opinnäytetyössä käytettiin fokusryhmäkeskustelua yrityksen myynnin näkökulmien selvittämiseksi tutkittavista aihealueista. Fokusryhmäkeskustelun tavoitteina oli selvittää kohderyhmältä mielipiteitä koskien asiakassuhteiden hoitoa sekä asiakaskannattavuusseurannan nykytilaa ja kehittämistarpeita, sekä siihen liittyvien työkalujen tarpeellisuutta myynnin näkökulmasta.

Valitsin fokusryhmäkeskustelun aineistonkeruumenetelmäksi, koska mielestäni se puolsi valitulta kohderyhmältä saatavan aineiston kattavuutta. Tutkittavat aihealueet ovat läsnä kohderyhmään kuuluvien henkilöiden jokapäiväisessä työssä, minkä takia fokusryhmäkeskustelu soveltui mielestäni hyvin aineistonkeruumenetelmäksi tälle kohderyhmälle. Fokusryhmän avulla pyritään paremmin ymmärtämään ihmisten tuntemuksia tai ajatuksia jostakin asiasta, tuotteesta tai palvelusta, ja ryhmän jäsenillä on yhteisiä ryhmäkeskustelun aiheeseen liittyviä ominaisuuksia (Krueger & Casey 2000, 4). Fokusryhmäkeskustelussa keskeisellä sijalla on myös ryhmän keskinäinen vuorovaikutus, minkä koin myös tekevän aineistosta rikkaampaa ja moninaisempaa verrattuna esimerkiksi henkilökohtaisiin haastatteluihin. Yksi fokusryhmäkeskustelu oli riittävä tämän tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja mielestäni fokusryhmäkeskustelun toistaminen samalla kohderyhmällä ei olisi tuonut tutkimukseen lisäarvoa.

Fokusryhmäkeskustelun toteutus

Fokusryhmäkeskustelun osallistujiksi valittiin Yritys X:n myyntipäälliköt, koska he ovat kukin aktiivisesti suoraan tekemisissä yrityksen jälleenmyyjäasiakkaiden ja -asiakassuhteiden kanssa toimiessaan päivittäin yrityksen asiakasrajapinnassa. Heillä on täten paras näkemys yrityksen asiakassuhteiden hoidosta sekä asiakassuhteiden nykytilasta ja mahdollisista tulevaisuuden tarpeista asiakaskannattavuusseurantaan myynnin näkökulmasta katsottuna.

Fokusryhmäkeskustelu pidettiin 19.2.2015. Toimin itse ryhmäkeskustelun vetäjänä eli moderaattorina. Ryhmäkeskustelua varten olin laatinut kysymysrunгон, joka on liitteessä 5. Keskustelurunko rakentui keskustelulle asetettujen tavoitteiden ja niitä tukevan teorian ja aikaisemman kirjallisuuden mukaan pääaihealueisiin ja niitä tukeviin kysymyksiin. Ryhmäkeskustelun rungon pääaihealueet lähetin ennen keskustelua keskusteluun osallistujille sähköpostitse, koska ajattelin keskustelussa käytävien aihepiirien tietämisen etukäteen luovan vapautuneisuutta osallistujissa tultaessa keskustelutilanteeseen.

Ennen keskustelun alkua kävin osallistujien kanssa läpi keskusteluun liittyvät käytännön asiat, kuten keskustelun vetäjän ja osallistujien roolit, pyysin luvan keskustelun nauhoittamiseen sekä kävin läpi keskustelun luottamuksellisuuteen liittyvät asiat. Vaikka osallistujat olivat saaneet keskustelun teemat etukäteen, kerroin ne myös ennen keskustelua sekä kävin tarkemmin läpi keskustelun tarkoituksen, miten se liittyy opinäytetyöhön ja millä tavalla keskustelu tulisi etenemään. Tämä rentoutti keskustelun alkutilanteen ja vaikutti mielestäni positiivisesti keskustelun avoimuuteen.

Avasin keskustelun toivottamalla osallistujat tervetulleiksi keskusteluun. Varsinaista esittelykierrosta ei keskustelun alussa tehty, koska kaikki osallistujat ja minä moderaattorina olimme jo ennestään tuttuja toisillemme. Keskustelun aluksi pyysin taustatietona osallistujia kertomaan omasta historiastaan asiakassuhteiden parissa ja millä tavalla kukin oli ollut tekemisissä erilaisten asiakkuuksien kanssa. Tämä vapautti tunnelmaa keskustelun alussa ennen siirtymistä keskustelurunگون mukaisiin aihealueisiin. Siirryttäessä uuteen aihealueeseen, pyrin saamaan keskustelua aiheeseen mahdollisesti liittyvästä käsitteestä ennen tarkemmalle tasolle siirtymistä. Esimerkiksi asiakaskannattavuusaiheeseen siirryttäessä, pyysin osallistujia keskustelemaan siitä, mitä asiakaskannattavuus on tai miten se heidän mielestään määritellään.

Keskustelu eteni hyvin omalla painollaan, ja keskustelua syntyi mielestäni hyvin kaikista etukäteen suunnitelluista aihealueista. Aika ajoin keskustelussa tapahtui myös luonnollista siirtymää seuraavaan aiheeseen, ja osallistujat keskustelivat koko keskustelun ajan aktiivisesti toistensa kanssa. Kaikki osallistuivat keskusteluun ja keskustelussa oli hyvin läsnä osallistujien keskinäinen vuorovaikutus ja mielipiteiden ilmaisu oli luonnollista. Osallistujat toivat keskustelun aikana myös runsaasti esille esimerkkejä

keskustelun tueksi. Keskustelun luonne muistutti hyvin pitkälti vapaamuotoista, arkipäiväistä keskustelua, jota keskustelulla haettiin. Olin varannut keskustelulle aikaa kaksi tuntia. Fokusryhmäkeskustelu nauhoitettiin ja nauhoitettuna keskustelu oli pituudeltaan noin 1,5 tuntia. Keskustelun jälkeen keskustelu litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi tekstinkäsittelyohjelmassa aineiston analyysia varten, litteroituna keskustelun pituus oli 28 sivua.

Fokusryhmäkeskustelun analysointi

Fokusryhmäkeskustelun analysoinnissa käytettiin apuna Maxqda-ohjelmaa, jonka avulla aineistoa järjestettiin aineiston analyysia varten. Aloitin fokusryhmäkeskustelun analyysin tutustumalla huolellisesti litteroituun keskusteluaineistoon, jotta sain selkeän kokonaiskuvan keskustelun sisällöstä ja sen pääkohdista. Ennen aineiston viemistä Maxqda-ohjelmaan, merkitsin tekstinkäsittelyohjelmassa litteroituun aineistoon korostettuna kaikki tutkimusongelman kannalta oleelliset osat jättäen pois esimerkiksi asiakaskohtaiset esimerkit, jotka jätettäisiin analyysin ulkopuolelle. Tämä helpotti aineiston järjestämistä Maxqda-ohjelmassa.

Fokusryhmäkeskustelun aineiston analyysissa käytettiin luokittelua. Tein Maxqda-ohjelmassa aineiston sisältöön perustuvat luokat, joihin järjestin aineiston. Tämän jälkeen jatkoin aineiston järjestämistä Microsoft Excel-ohjelmassa. Aineiston alkuperäisilmaisuista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja tiivistämällä alkuperäisilmausien sisältö. Muodostetut pelkistetyt ilmaukset tiivistävät aiheesta syntyneen keskustelun sisällön eivätkä täten edusta yksittäisen keskusteluun osallistujan mielipidettä. Seuraavaksi pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin sisällöllisesti niitä kuvaaviin alaluokkiin. Alaluokista muodostettiin edelleen yläluokkia, joissa yhdistyivät aineiston sisältö ja siihen liittyvä teoria. (Taulukko 2.)

TAULUKKO 2. Esimerkki fokusryhmäkeskustelun aineiston luokittelusta

Pääluokka: Asiakaskannattavuuden arviointi ja seurantatyökalujen kehittäminen		
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>”Asiakkaiden kannattavuudet tiedetään suuntaa antavasti”</i>	Kannattavuustieto asiakkaista	Asiakaskannattavuuden arviointi ja seuranta
<i>”Asiakkaan maksuehto vaikuttaa kannattavuuteen”</i>	Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät	
<i>”Kannattavuus pohjautuu asiakkaan ostohintoihin”</i>		
<i>”Seurantatyökalu avuksi hinnoitteluun ja vuosisopimusneuvotteluihin”</i>	Työkalujen tarpeellisuus asiakaskannattavuuden seurannassa	Asiakaskannattavuusseurannan parantamisen työkalut
<i>”Työkalun helppokäyttöisyys ja nopeus”</i>	Asiakaskannattavuusseurannan työkalun ominaisuudet	
<i>”Kuukausittainen kannattavuusraportti omista asiakkaista”</i>	Asiakaskohtaiset raportit	

Aineiston luokittelun tuloksena fokusryhmäkeskusteluaineistosta muodostuivat seuraavat yläluokat: asiakaspääoma ja asiakkuuksien vaiheet, asiakassopimukset ja asiakasstrategiat asiakkuuksien hoidossa, asiakassuhteiden merkitys ja hyödyt, asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen, asiakaskannattavuuden arviointi ja seuranta sekä asiakaskannattavuusseurannan parantamisen työkalut. Näistä syntyi yhdistämällä kaksi pääluokkaa: asiakkuudet liiketoiminnan pääomana sekä asiakaskannattavuuden arviointi ja seurantatyökalujen kehittäminen.

6.2 Teemahaastattelun toteutus ja analysointi

Tutkimuksessa haluttiin kerätä aineistoa yrityksen myynnin lisäksi yrityksen johdolta, koska tutkimuksen aihe liittyy selkeästi yrityksen johtamiseen sekä taloudelliseen arviointiin, jotka kuuluvat yritysjohton vastuualueeseen. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu oli mielestäni paras tapa kerätä aineistoa yrityksen johdolta, koska haastattelulla haluttiin selvittää mahdollisimman laajasti yritysjohton näkemyksiä ja ajatuksia asiakkuuksista, asiakaskannattavuudesta ja yrityksen asiakaskannattavuuslaskennasta sekä sen toteuttamisesta ja tulevaisuuden tarpeista. Alusta alkaen oli selvää haastattelun

tavoitteiden perusteella, että haastattelussa tulitaisiin käsittelemään tiettyjä teema-alueita, ja haastattelu tulisi rakentumaan näiden teema-alueiden ympärille. Teemahaastattelulla pyritään selvittämään tutkimusongelmaan liittyviä asioita tutkittavan ilmiön ymmärryksen kasvattamiseksi, ja teemahaastattelun teemat valitaan niin, että ne kattavat tutkittavan ilmiön mahdollisimman hyvin (Kananen 2013, 93–96). Tämän takia valitsin haastattelumuodoksi teemahaastattelun ja haastateltava oli Yritys X:n toimitusjohtaja, koska koin hänellä olevan parhaan tietämyksen tutkittavista aihealueista yrityksen johdon näkökulmasta.

Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelu toteutettiin 5.3.2015. Haastattelua varten olin tehnyt haastattelurungon (liite 6) teemoittain, joka toimi haastattelun ohjenuorana. Haastattelurungon teemat olin rakentanut huomioon ottaen tutkimuksen ja haastattelun tavoitteet sekä aikaisemman teorian aiheesta. Ennen haastattelun alkua kerroin haastateltavalle haastattelun tavoitteista ja luonteesta sekä pyysin luvan haastattelun nauhoitukseen. Korostin myös haastatteluaineiston luottamuksellisuutta, minkä toivoin lisäävän avoimuutta haastattelun aikana.

Haastattelussa käytiin läpi asioita koskien esimerkiksi yrityksen asiakkuuksia ja niiden kehittämistä, asiakaskannattavuuden merkitystä ja siihen vaikuttamista sekä asiakaskannattavuuslaskennan ja siihen liittyvien työkalujen tarpeellisuutta ja ominaisuuksia. Haastattelussa käytiin läpi kaikki haastattelurungossa olleet teemat, mutta niiden järjestys mukautui haastattelutilanteessa. Tarpeen mukaan esitin tarkentavia kysymyksiä, joilla pyrin varmistamaan sen, että olin ymmärtänyt vastaukset niin kuin haastateltava oli tarkoittanut. Haastattelun ilmapiiri oli mielestäni hyvä, ja kaikki haastattelurungon teemat käsiteltiin haastattelun aikana. Haastattelun kesto oli 45 minuuttia. Haastattelun jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon aineiston analyysia varten, litteroituna haastattelun pituus oli 9 sivua.

Teemahaastattelun analysointi

Teemahaastattelun analyysi perustui luokitteluun ja sen tuloksena syntyneiden pääluokkien sisällön pohjalta tehtyihin tulkintoihin. Teemahaastattelun analyysissa käytettiin

apuna Maxqda-ohjelmaa, jossa tehtiin aineiston järjestäminen. Ennen aineiston viemistä Maxqda-ohjelmaan luin sen useaan kertaan läpi, että sain hyvän kokonaiskuvan aineiston sisällöstä. Maxqda-ohjelmassa muodostin aineiston sisällön mukaisia luokkia, joihin jaottelin aineiston. Tämän jälkeen siirsin aineiston Microsoft Exceliin aineiston jatkoanalyysia varten. Seuraavaksi tehtiin aineiston pelkistäminen, jossa aineiston alkuperäisilmaisuista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia kiteyttämällä haastateltavan vastauksen ydinolemus.

Pelkistettyjen ilmausten sisällön perusteella muodostettiin niitä kuvaavat alaluokat, joihin pelkistetyt ilmaukset jaoteltiin. Alaluokista muodostettiin edelleen yläluokkia ja yläluokista pääluokat, joihin aineisto yhdisteltiin sen sisällön perusteella. (Taulukko 3.)

TAULUKKO 3. Esimerkki temahaastatteluaineiston luokittelusta

Pääluokka: Asiakastiedon ja strategisen ajattelun merkitys asiakkuuksien kehittämisessä		
Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<i>"Asiakastietoa on saatavilla kohtuullisesti"</i>	Asiakastiedon saatavuus	Asiakastieto asiakkuuksien hoidossa
<i>"Päätöksenteko pohjautuu usein asiakastietoon"</i>	Asiakastiedon merkitys	
<i>"Asiakastieto liittyy myös kannattavuuteen ja riskienhallintaan"</i>		
<i>"Asiakaskohtaiset toimintatavat rakentuvat yhdessä asiakkaan kanssa"</i>	Yhteiset toimintatavat ja sopimukset luovat pohjan asiakassuhteelle	Asiakkuuksien kehittäminen tavoitteellisenä yhteistyönä
<i>"Vuosisopimus määrittelee perustan asiakassuhteen hoidolle"</i>		
<i>"Asiakassuhde perustuu molemminpuoliseen hyötysuhteeseen"</i>	Asiakassuhteen arvo	
<i>"Asiakassuhdetta pyritään kehittämään esimerkiksi yhteistyön tiivistämisen kautta"</i>	Asiakassuhteen kehittämisen yhteistyöllä	

Yläluokiksi muodostuivat työkalut kannattavuuslaskennassa, asiakastieto asiakkuuksien hoidossa, asiakaslähtöisyys strategiassa, asiakkuuksien kehittäminen tavoitteellisenä yhteistyönä, asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen ja asiakaskannattavuusseuranan kehittäminen. Luokittelun tuloksena syntyi kaksi pääluokkaa: asiakastiedon ja strategisen ajattelun merkitys asiakkuuksien kehittämisessä sekä asiakaskannattavuuden merkitys, arviointi ja työkalut.

6.3 Dokumenttianalyysi

Tässä aluvuossa kuvataan opinnäytetyössä suoritettua asiakaskannattavuuslaskennan toteutusta, joka perustui tutkimuksen sekundaariaineistona käytettyihin Yritys X:n asiakasraportteihin ja asiakassopimuksiin. Asiakaskannattavuuslaskennan yksityiskohtaisia tuloksia ei tuoda esille toimeksiantajayrityksen toivomuksesta, vaan asiakaskannattavuuslaskennan tuloksena syntyneet asiakaskannattavuuslaskelmat ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 7), jota ei julkaista.

Opinnäytetyön yksi tavoite oli selvittää Yritys X:n määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet halutulle tasolle asti, koska asiakaskohtaista kannattavuuslaskentaa ei tähän mennessä ole tehty toimeksiantajayrityksessä kuin karkealla tasolla. Yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä kertoo asiakasmyynnistä jäävän katteen yritykselle huomioiden asiakkaan ostot ja asiakkaan ostamien tuotteiden kustannukset. Tässä opinnäytetyössä tehtävässä laskennassa haluttiin tuotekustannusten lisäksi ottaa huomioon asiakkaiden vuosisopimuksiin perustuvat alennukset ja muut sopimushyvitteet, jotka vaikuttavat lopulliseen asiakaskohtaiseen katteeseen.

Laskentaan valittujen asiakkaiden haluttiin olevan täysin Yritys X:n määrittelemiä, jotta laskennalla saataisiin täysi hyöty toimeksiantajayritykselle. Yritys X määritteli viisi asiakasta, joista haluttiin suorittaa asiakaskannattavuuden laskenta halutulla tasolla. Valitut asiakkaat edustivat erilaisia sopimusmalleja. Määriteltyjen asiakkaiden kannattavuudet sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa laskettaviksi vuosikohtaisella tasolla, ja ne haluttiin laskettaviksi vuosilta 2012–2014. Asiakaskannattavuuslaskennassa käytettiin aineistona Yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmästä saatavia asiakaskohtaisia myyntiraportteja ja lisäksi arkistoituja asiakkaiden vuosisopimuksia, joiden tietojen pohjalta kannattavuuslaskenta voitiin suorittaa.

Myyntiraportit otettiin asiakaskohtaisesti yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä vuosilta 2012–2014. Myyntiraporteilta kävivät ilmi asiakkaan vuosikohtaiset myyntituotot, myyntituotoista jäävä euromääräinen kate tuotekustannusten jälkeen ja vastaava kateprosentti. Myyntiraporttien lisäksi aineistona käytettiin asiakkaiden vuosikohtaisia sopimuksia. Asiakassopimuksista selvitettiin asiakkaan vuosikohtaisesti ehdot ja sovitut alennukset ja hyvitteet kannattavuuslaskentaa varten. Laskentaan valittujen asiakkaiden sopimukset edustivat kattavasti erilaisia käytössä olevia asiakassopimuksia ja -ehtoja.

Asiakaskannattavuuslaskentaa varten tein Microsoft Exceliin laskentataulukon, johon rakensin valittujen asiakkaiden kannattavuuslaskelmien pohjat perustuen asiakkaiden vuosisopimukseen vuosilta 2012–2014. Kannattavuuslaskelmien pohjat hyväksyttiin toimeksiantajayrityksen kanssa ennen varsinaisen laskennan suorittamista. Laskennassa käyttämäni malli pohjautuu esimerkiksi Hellmanin ja Värilän (2009) esittelemään asiakassuhteen kannattavuuslaskelman malliin (liite 4), mutta sitä sovellettiin yrityksen laskentatarpeiden mukaisesti.

Kannattavuuslaskelmaan merkittiin tarkasteluajanjakson myyntituotot, joista vähennettiin myytyjen tuotteiden kustannukset. Myyntituotot saatiin suoraan asiakkaiden vuosikohtaisilta myyntiraporteilta ja myytyjen tuotteiden tuotekustannukset saatiin laskettua myyntiraporttien tiedoista. Tuotekustannusten jälkeen vähennettiin asiakassopimusten mukaiset alennukset ja muut sopimushyvitteet, jotka merkittiin laskelmaan erikseen omille riveilleen, jotta voitiin tarvittaessa nähdä alennuskohtaiset osuudet alennusten kokonaismäärästä. Nämä tiedot saatiin asiakassopimuksista. Osa asiakassopimusten alennuksista ja hyvitteistä olivat prosenttimääräisiä, joten laskelmassa voitiin hyödyntää Microsoft Excelin laskentakaavoja. Asiakaskohtaisten alennusten jälkeen saatiin tulokseksi asiakaskate tuotekustannusten ja alennusten jälkeen, joka ilmaistiin laskelmassa sekä euromääräisenä että asiakaskateprosenttina. Tämä asiakaskate merkittiin laskelmaan nimellä Asiakaskate 1.

Lisäksi Yritys X halusi ottaa laskennassa huomioon asiakkaan toimitusehdon mukaiset toimituskustannukset, jotka koostuvat asiakastilausten toimittamisesta Yritys X:n toimitiloista asiakkaalle. Toimituskustannusten osuudeksi sovittiin Yritys X:n kanssa prosentuaalinen osuus asiakkaan myyntituotoista. Näin saatiin laskelmaan myös asiakaskate toimituskustannusten jälkeen, mikä näkyy laskelmassa nimellä Asiakaskate 2. Laskennassa käytetystä asiakaskannattavuuslaskelmasta on esitetty yksinkertaistettu malli

taulukossa 4. Tässä taulukossa esitetyt luvut ovat kuvitteellisia, eivätkä kuvaa minkään todellisen asiakkaan tietoja tai kannattavuutta.

TAULUKKO 4. Asiakaskannattavuuslaskelman malli Yrityksessä X

ASIAKASKANNATTAVUUSLASKELMA			
	1.1.2012 - 31.12.2012	1.1.2013 - 31.12.2013	1.1.2014 - 31.12.2014
Myyntituotot	100 000	125 000	140 000
Tuotekustannukset	60 000	75 000	85 000
Asiakkaan alennukset	10 000	12 500	14 000
<u>ASIAKASKATE 1</u>			
Kate euroina	30 000	37 500	41 000
Kateprosentti	30,00 %	30,00 %	29,29 %
Toimituskustannukset	5 000	6 250	7 000
<u>ASIAKASKATE 2</u>			
Kate euroina	25 000	31 250	34 000
Kateprosentti	25,00 %	25,00 %	24,29 %

Asiakaskannattavuuslaskelman mallia voidaan käyttää Yrityksessä X kaikkien asiakkaiden kannattavuuden selvittämiseen, ja mallia on mahdollista kehittää tarkemmalle tasolle yrityksen tarpeiden mukaisesti. Yritys X:n määrittelemistä asiakkaista tehdyt asiakaskannattavuuslaskelmat ovat liitteessä 7, jota ei julkaista.

6.4 Fokusryhmäkeskustelun tulokset

Fokusryhmäkeskustelun tavoitteena oli selvittää yrityksen myynnin näkemyksiä koskien asiakassuhteiden hoidon ja asiakaskannattavuusseurannan nykytilaa ja kehittämistarpeita sekä kartoittaa asiakaskannattavuusseurannan työkalujen tarpeellisuutta. Keskustelurunko oli rakennettu näiden tavoitteiden mukaisesti. Fokusryhmäkeskustelun tulokset esitetään aineiston luokittelun tuloksena syntyneiden pääluokkien mukaisesti käyttäen tukena lainauksia keskusteluaineistosta.

6.4.1 Asiakkuudet liiketoiminnan pääomana

Asiakassuhteesta koitua molemminpuolinen hyötysuhde nähdään Yrityksessä X ensisijaisen tärkeänä tekijänä hyvää asiakassuhdetta. Asiakassuhteessa pyritään tilanteeseen, joka tuo sekä asiakkaalle että yritykselle hyötyjä, ja asiakassuhteen toimivuuteen vahvasti vaikuttava tekijä on molemminpuolinen halu ja sitoutuminen kaupantekoon ja yhteistyön kehittämiseen. Merkittävä asia on asiakkaan aito halu olla aktiivisesti mukana yhteistyössä, jota havainnollistettiin keskustelussa esimerkiksi asiakkaan osallistumisella yrityksen tuotesuunnitteluun kehitettäessä asiakaskohtaisesti räätälöityjä tuotteita yhdessä yrityksen kanssa.

Asiakassuhteissa päätavoitteena on pitkäaikaisen, hyvän asiakassuhteen luominen ja ylläpitäminen, mihin vaikuttaa koko yrityksen toiminta. Asiakassuhteiden hoito ei ole pelkästään yrityksen myyntihenkilöstön vastuulla, vaan koko henkilöstön toiminta vaikuttaa siihen. Keskustelussa painotettiin kaikkien kontaktipisteiden merkitystä asiakkaan kokemukseen yrityksestä, esimerkiksi asiakaspalvelun kommunikointitapaa asiakkaan kanssa ja tuotereklamaatioiden huolellista hoitoa, ja nämä kaikki vaikuttavat asiakastyytyvyyteen ja siihen, millaiseksi asiakas asiakassuhteen kokee.

Keskeiselle sijalle nousi luottamuksen merkitys asiakassuhteen hoidossa ja kehittämisessä. Kuten seuraava sitaatti kertoo, asiakkaan luottamuksen hankkiminen on tärkeä hyvän asiakassuhteen edellytys.

Asiakassuhteen hoito on todella pitkäjänteistä työtä. Et sun pitää niinku tavallaan hankkia se luottamus siihen asiakkaaseen, ja sen jälkeen kun sä saat sen, sulla on aika vapaat kädet.

Luottamus hankitaan luonnollisesti myyntityön ja asiakkaaseen pidettävän säännöllisen yhteydenpidon kautta, mutta siihen kuuluu sen ohella myös esimerkiksi henkilökemiat, tuotekoulutuksen tarjoaminen asiakkaalle, asiakkaan markkinoinnin tukeminen ja jokaisen yksittäisen kaupan jälkihoito.

Asiakkaalle suurin hyöty toimivassa asiakassuhteessa on luottamus yritykseen ja sen kautta asiakkaan saama toimitusvarmuus yrityksen tarjoamille tuotteille ja palveluille. Saadessaan hyvin kiertäviä ja laadukkaita tuotteita, asiakas saa niistä itselleen riittävästi

katetta, mikä lisää tyytyväisyyttä asiakassuhteeseen. Asiakkaan asenne ja suhtautuminen asiakassuhteeseen vaikuttaa kuitenkin vahvasti asiakassuhteen kehittymismahdollisuuksiin tulevaisuudessa, ja siinä myös asiakkaan yritykselle antama palaute on tärkeää. Asiakkaalta saadun palautteen ja vuorovaikutuksen kautta yrityksen on mahdollista saada kehitysideoita oman liiketoimintansa kehittämiseen, mikä luonnollisesti vaikuttaa myös yrityksen asiakassuhteiden kehittämiseen.

Asiakaskohtaisia strategioita ei ole yrityksessä käytössä, vaan yrityksen myynnissä kukin vastaa omista asiakkuuksistaan luoden omat toimintatavat asiakaskohtaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä kiteytyy hyvin esimerkiksi seuraavassa sitaattissa.

Kun me tehdään budjetti, me määritellään asiakaskohtaiset tavoitteet, ja kyseinen henkilö, joka hoitaa asiakasta, määrittelee itse tai sanoo sen strategian, mitä se on.

Asiakaskohtaisille toimintatavoille ja asiakassuhteen kehittämiseksi luo kuitenkin pohjan vuosisopimus, mihin liittyy oleellisena osana asiakaskohtainen hinnoittelu. Vuosisopimus neuvotellaan asiakkaan kanssa yleensä asiakkaan aloitteesta, mikä kertoo myös yrityksen merkittävyydestä asiakkaalle. Yleisellä tasolla myynnin tavoitteeksi asiakassuhteissa nähtiin mahdollisimman laajan valikoiman ja yrityksen luoman konseptiajattelun vieminen asiakkaalle. Useasti tuli esille myös yrityksen myynnissä keskinäisen keskustelun tärkeys yhteisen linjan luomisessa asiakassuhteiden hoitoon.

Me keskustellaan paljon keskenään ketjuista, että me ollaan niinku linjassa.

Keskustelussa kävi ilmi, että yrityksen tuotteilla on tällä hetkellä kattava jakelu ja saatavuus, ja myyntityössä onkin tarve keskittyä lähinnä jatkuviin olemassa oleviin asiakkuuksiin varsinaisen uusasiakashankinnan sijaan. Yrityksen myynti saa säännöllisesti yhteistyökyselyitä potentiaalisten jälleenmyyjien aloitteesta, ja uudet asiakkuudet alkavatkin usein asiakkaan aloitteesta tai kiinnostuksesta yritystä kohtaan. Säännöllisillä asiakaskäynneillä ylläpidetään aktiivista yhteydenpitoa asiakkaaseen, ja myyntitapaamisten ohella voidaan tapaamisissa sopia esimerkiksi asiakkaan markkinoinnin tukemi-

sesta tai tuotekoulutuksista, jotka kuuluvat luonnollisesti asiakassuhteeseen. Myyntimahdollisuuksien kehittäminen liittyy pääasiassa valikoiman laajentamiseen asiakasyrityksissä ja uusien jakelukanavien hyödyntämiseen. Asiakassuhteiden kehittäminen painottuu täten pitkäaikaisiin olemassa oleviin asiakassuhteisiin, ja asiakassuhteen kehittämistoimenpiteet liittyvät pääsääntöisesti yhteistyön syventämiseen eri keinoilla näissä asiakassuhteissa.

6.4.2 Asiakaskannattavuuden arviointi ja seurantatyökalujen kehittäminen

Yrityksen myynnin täytyy tehdä kannattavuuteen liittyviä päätöksiä usein nopeastikin ja sillä hetkellä tulee pystyä arvioimaan eri toimenpiteiden rahallinen vaikutus. Asiakkaan erilaiset esimerkiksi markkinoinnin tukemiseen liittyvät kyselyt pyritään suhteuttamaan aina kaupan kokoon, jossa tulee konkreettisesti esille kannattavuusnäkökulma. Kannattavuuden arviointia tarvitaan niin pitkäaikaisten kuin uusienkin asiakkaiden kohdalla, ja lisäksi tähän liittyy erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla riskienhallinta tai asiakkaiden maksuvalmiuden arviointi.

Ja se (kannattavuus) on meidän arvioitava siinä kaupantekohetkellä. Koska se on sellainen juttu, että kun me mennään tekemään kauppaa sinne, asiakas haluaa, että sillä, joka tulee sinne, on myöskin päätösvalta.

Keskustelussa todettiin yhteisesti kannattavuuden seurannan keskittyneen tähän mennessä yleiselle tasolle asiakaskohtaisten kannattavuuksien sijaan. Asiakkaiden kannattavuudet tiedetään suuntaa antavasti pääasiassa asiakkaan vuosisopimuksen ja ostohintojen perusteella. Yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä saatavilla asiakaskohtaisilla myyntiraporteilla on mahdollista seurata tuotekatteen näkökulmasta asiakkaiden kannattavuutta, mikä ei kuitenkaan kerro asiakaskohtaisten sopimusehtojen vaikutusta asiakasmyyntistä jäävään katteeseen ja sitä kautta asiakkaan lopulliseen kannattavuuteen.

Vahvasti keskeiseksi osa-alueeksi kannattavuuskeskustelussa tuli esille hinnoittelu, jonka todettiin luovan perusedellytykset asiakkaan kannattavuudelle asiakkaan sopimuksen ohella. Erityisen tärkeäksi koetaan asiakkaan sopimuksen ja hinnoittelun yhteensopivuus. Toisaalta paljon keskustelua syntyi myös ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta kannattavuuteen, joihin myynti ei pysty aina itse vaikuttamaan, kuten myytävien tuotteiden ostohinnat yritykselle ja niihin vaikuttavat tekijät.

Yrityksen myynissä löytyy halua seurata aktiivisesti asiakkaiden kannattavuutta, mikäli siihen olisi olemassa valmis työkalu. Erityisen hyödylliseksi tällainen työkalu koetaan asiakaskohtaisen hinnoittelun apuna ja asiakaskohtaisia vuosineuvotteluja silmällä pitäen.

Kyllä se niinku on hinnoittelu ja vuosisopimus, niin siihen kannattavuuslaskennalla ois suuri merkitys, kun mennään neuvottelemaan.

Lisäksi työkalun käytettävyys tuli esille asiakaskäyntien yhteydessä, jolloin olisi mahdollista tarkastella toteutunutta asiakasmyyntiä myös kannattavuuden näkökulmasta, mikä loisi pohjan asiakassuhteen kehittämistoimenpiteille. Keskustelussa painotettiin kuitenkin työkalun helppoutta ja nopeutta tärkeimpinä ominaisuuksina myynnin käytössä.

Mutta, kaikki nää seurannat ja raportit on tosi tärkeitä, mut sit täytyy muistaa kans, et ne ei vie liikaa aikaa siitä myyntityöstä.

Myyntiä kiinnostavaksi ominaisuudeksi mahdollisessa asiakaskannattavuustyökalussa tuli myös tuotenäkökulma kannattavuuteen, mikä mahdollistaisi tuoteryhmäkohtaisten asiakastavoitteiden analysoinnin. Vaihtoehtona tai lisänä kannattavuustyökalulle esitettiin myynnille tarkoitettua asiakaskohtaista kannattavuusraporttia, joka kertoisi vastuuasiakkaiden kannattavuuden säännöllisesti valitulta tarkasteluajanjaksolta.

6.5 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tavoitteena oli selvittää yrityksen johdon näkemyksiä ja ajatuksia asiakkuuksista, asiakaskannattavuudesta ja yrityksen asiakaskannattavuuslaskennan toteuttamisesta ja tulevaisuuden tarpeista. Teemahaastatteluaineiston luokittelun tuloksena syntyi kaksi pääluokkaa, ja teemahaastattelun tulokset esitetään näiden pääluokkien mukaisesti käyttäen tukena lainauksia haastatteluaineistosta.

6.5.1 Asiakastiedon ja strategisen ajattelun merkitys asiakkuuksien kehittämisessä

Yritys joutuu usein tekemään monenlaisia päätöksiä perustuen olemassa olevaan asiakastietoon, minkä takia asiakkaat tulisi tuntea mahdollisimman hyvin. Asiakkaan liiketoiminnasta ja sen kehityssuunnasta tulee olla mahdollisimman kattavasti tietoa, koska se voi avata yrityksellekin uusia mahdollisuuksia kehittää omaa liiketoimintaansa. Asiakastiedon pohjalta arvioidaan myös asiakkaisiin liittyvää riskienhallintaa, mihin liittyvät myös kannattavuuteen ja asiakkaan maksukykyyn vaikuttavat tekijät. Dokumentoituna asiakastieto löytyy tällä hetkellä yrityksen asiakasrekisteristä ja asiakaskohtaisista sopimuksista. Olemassa oleva asiakastieto on riittävää liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta, vaikkakin erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä todettiin mahdollisesti tarpeelliseksi.

Yrityksen asiakaskanta koostuu keskusliiketaso toimijoista, kaupan alan ketjuista ja näiden jälleenmyyntipisteistä. Yrityksen asiakaskanta on tällä hetkellä melko vakiintunut, koska kotimaan toimijakentässä ei ole juurikaan tapahtunut muutoksia viimeisten vuosikymmenten aikana. Yritys pyrkii keskittymään asiakassuhteiden hoidossa pitkäaikaisten asiakassuhteiden hyvään hoitoon, ja tarve asiakassuhteiden kehittämiseen näkyy olemassa olevissa asiakassuhteissa lähinnä kaupanteon tiivistämisenä tai kasvatamisena.

Yrityksessä ei tehdä varsinaista asiakkaiden segmentointia, mutta asiakkaan liiketoiminnan luonteeseen pohjautuvasta karkeasta asiakkaiden ryhmittelystä voidaan puhua. Kirjoitettuja asiakaskohtaisia strategioita ei ole käytössä eikä niille nähdä yrityksessä tarvetta. Strategiana voidaan tosin käsittää se, että tiettyihin asiakkaisiin muodostuu yhteistyön tuloksena erilaiset tavat hoitaa asiakkuutta kuin toisiin.

Jos sitä strategiaksi voi sanoa, niin ihan luonnostaan tietysti tiettyihin asiakkaisiin rakentuu erilainen toimintatapa kuin toisiin.

Luontevaa on myös se, että isompiin asiakkaisiin yleensä käytetään enemmän resursseja kuin pieniin, esimerkiksi kampanjoihin osallistumisen kautta. Yrityksessä tehdään budjetointia ja tavoitteiden asettamista asiakaskohtaisesti, ja toimintatavat näiden tavoitteiden saavuttamiseksi rakentuvat luonnostaan yhdessä asiakkaan kanssa ja keskinäisen

kommunikaation perusteella. Yrityksen johto on usein mukana vuosisopimusneuvotte-
luissa, joissa määritellään hyvin pitkälle asiakaskohtaiset lähtökohdat ja toimintatavat
yhteistyölle. Yrityksen myynti taas on vastuussa erilaisista asiakastapaamisista, joiden
avulla ylläpidetään asiakassuhdetta.

Asiakassuhteen arvo tulee esille molemminpuolisen hyötysuhteen kautta. Molempien
osapuolten tulee saada asiakassuhteesta hyötyä, yritykselle asiakassuhde jättää toivotun
katteen ja asiakas saa hyvät tuotteet ja palvelun, joilla se hankkii liikevaihtoa itselleen.
Asiakassuhteen arvokkuutta tulee mitata pidemmällä ajanjaksolla, mikä kertoo myös
asiakassuhteen toimivuuden ja auttaa arvioimaan asiakassuhteen kehittämispotentiaa-
lia. Asiakassuhteen kehittämisessä molempien osapuolten tulee olla vahvasti mukana.

*Et ne on arvokkaita asiakkaita sellaset, kenen kanssa se homma sujuu ja
molemmat haluaa kehittää sitä.*

Parhaiten asiakassuhteen kehittäminen onnistuu hyvän palvelun ja keskinäisen keskus-
telun kautta, joka lisää asiakasymmärrystä ja asiakkaalta saatavaa palautetta hyödyn-
nettäväksi asiakassuhteen kehittämisessä.

6.5.2 Asiakaskannattavuuden merkitys, arviointi ja työkalut

Kannattavuusajattelu tulisi olla sisään rakennettua nimenomaan asiakasrajapinnassa, ja
eniten sen merkitys on läsnä yrityksen myyntihenkilöstön työssä, mikä tulee esille eri-
tyisesti asiakaskohtaisen hinnoittelun ja asiakastavoitteiden asettamisen yhteydessä.
Asiakaskannattavuuteen on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi hinnoittelulla, maksueh-
doilla, toimitusehdoilla ja minimitoimituserillä, ja on tärkeää pystyä arvioimaan asia-
kaskohtaista kannattavuutta, sillä se mittaa sitä, mitä asiakasmyyntistä lopulta jää yri-
tykselle.

*Kehittämiselle ei ole mitään pohjaa jos ei ole todellista dataa siitä asia-
kaskannattavuudesta.*

Yritysjohdon tulee tietää yrityksen asiakkaiden kannattavuus tarpeellisella tasolla, ja
asiakassuhteista vastaavien henkilöiden tulee olla tietoisia omien asiakkaidensa kannat-

tavuudesta. Tällä hetkellä kannattavuustieto asiakkaista pohjautuu yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän antamiin asiakaskohtaisiin myyntiraportteihin, jotka eivät kuitenkaan huomioi asiakkaan sopimuksessa määriteltyjä asiakaskannattavuuteen vaikuttavia sopimusehtoja.

Toiminnanohjausjärjestelmän antamasta asiakaskohtaisesta myyntikateprosentista puuttuu aika paljon erilaisia alennuksia tai toimitusehtoon liittyviä asioita, maksuehtoon liittyviä asioita.

Toiminnanohjausjärjestelmän tarjoaman raportoinnin lisäksi yrityksessä ei ole tehty muunlaista kannattavuuslaskentaa asiakastasolla pois lukien vuosisopimusneuvottelujen yhteydessä tehty osittainen laskenta asiakasehtojen rahallisesta merkityksestä. Toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnin rinnalle yrityksellä on tällä hetkellä tarve tietää erityisesti yrityksen suurimpien asiakkaiden kannattavuudet myyntikatetasolla. Tarkemmalle tasolle viety laskenta ei ole tarpeen, koska sen ylläpitäminen tulisi liian rasakaksi yritykselle eikä toisi siihen nähden riittävästi hyötyä yritykselle.

Yritys tarvitsee asiakaskannattavuuden tarkastelua varten esimerkiksi Excel-pohjaisen työkalun. Suurin konkreettinen hyöty työkalusta olisi sopimusneuvottelujen yhteydessä, minkä takia se olisi hyödyllinen kaikille niille henkilöille yrityksessä, jotka vastaavat asiakassopimuksista tai ovat mukana sopimusneuvotteluissa. Työkalussa tulisi keskittyä asiakkaan kokonaisymyynnin kannattavuustarkasteluun huomioiden vuosisopimuksen mukaiset sopimusehdot. Tulevaisuudessa työkalua on mahdollista laajentaa käsittämään tuoteryhmä- tai tuotetason näkökulmat, joka mahdollistaisi kannattavuuden arvioinnin myös näistä näkökulmista.

6.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää opinnäytetyön toimeksiantajan asiakaskannattavuusseurannan nykytila ja kehittämiskohteet, selvittää toimeksiantajan määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet ja rakentaa yrityksen käyttöön työkalu asiakaskannattavuuksien seurantaan. Tässä alaluvussa kerrotaan fokusryhmäkeskustelun ja teemahaastattelun tulokset yhteenvetona, dokumenttianalyysin tuloksia ei tuoda esille toimeksiantajan toivomuksesta. Yrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet selvitet-

tiin halutulla tasolla hyödyntäen tutkimuksen dokumenttiaineistoa ja sen tuloksena syntyneet asiakaskannattavuuslaskelmat luovutettiin yrityksen käyttöön. Rakennetusta asiakaskannattavuusseurannan työkalusta kerrotaan tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä. Dokumenttianalyysin tulokset ja rakennettu työkalu ovat opinnäytetyön liitteinä (liitteet 7 ja 8) eikä niitä julkaista.

Asiakassuhteista puhuttaessa tutkimusaineistossa tulivat esille hyödyt sekä asiakkaalle että yritykselle, ja toimivaan asiakassuhteeseen nähtiin kuuluvan molemminpuolinen halu ja sitoutuminen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Tärkeäksi asiaksi nostettiin keskittyminen pitkäaikaisten asiakassuhteiden hoitoon ja niiden kehittämiseen esimerkiksi valikoimien laajentamisella ja uusien jakelukanavien hyödyntämisellä. Keskeiseksi asiaksi asiakassuhteiden hoidossa nousi luottamuksen ja henkilökohtaisten suhteiden merkitys, ja asiakassuhteen hoitoa kuvattiin pitkäjänteiseksi työksi, johon koko yritys osallistuu. Asiakassuhteiden hoidossa vuosisopimuksen nähtiin luovan pohjan asiakas-kohtaisille toimintatavoille, minkä rinnalla kukin luo itse omat toimintatavat omien asiakkaidensa hoitoon.

Yrityksen dokumentoitu asiakastieto löytyy tällä hetkellä asiakasrekisteristä ja asiakas-kohtaisista sopimuksista, ja erillinen asiakkuudenhallintajärjestelmä voisi aineiston perusteella olla yritykselle tarpeellinen. Yrityksen asiakaskanta on melko vakiintunut ja asiakassuhteiden hoidossa keskitytäänkin pitkäaikaisten asiakassuhteiden hoitoon ja kehittämiseen. Yrityksessä ei tehdä varsinaista asiakassegmentointia eikä asiakas-kohtaisia strategioita ole käytössä, eikä näille nähdä tällä hetkellä tarvetta. Budjetointi ja tavoitteet asetetaan asiakas-kohtaisesti, ja asiakas-kohtaiset toimintatavat rakentuvat luonnostaan vuosisopimuksen pohjalta ja keskinäisen keskustelun kautta.

Asiakas-kohtainen kannattavuustieto on kaiken kehittämisen pohja. Yritysjohdon tulee olla tietoinen asiakastason kannattavuuksista tarpeellisella tasolla, minkä lisäksi asiakassuhteista vastaavien henkilöiden tulee tietää asiakkaidensa kannattavuudet. Kannattavuuden seuranta on keskittynyt tähän mennessä yleisen kannattavuuden seurantaan eikä asiakas-kohtaisia kannattavuuksia tiedetä, mutta myyntityössä täytyy tehdä kannattavuuteen liittyviä päätöksiä usein nopeastikin. Kannattavuuteen liittyvässä keskustelussa tärkeäksi tekijäksi nousi hinnoittelun merkitys sekä asiakassopimuksen ja asiakas-kohtaisen hinnoittelun yhteensopivuus.

Tutkimusaineiston perusteella asiakaskohtainen kannattavuusseuranta on rajoittunut yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamaan raportointiin, joka ei kuitenkaan huomioi asiakaskohtaisia sopimusehtoja kannattavuuden tarkastelussa. Tutkimuksessa kävi ilmi yrityksen myynnin halu seurata kannattavuutta asiakaskohtaisesti, mikäli tähän olisi olemassa valmis, helppokäyttöinen ja nopea työkalu. Tällaisen työkalun hyödyt konkretisoituisivat erityisesti asiakaskohtaisessa hinnoittelussa ja vuosisopimusneuvottelujen yhteydessä. Työkalua tarvitaan tällä hetkellä yrityksen suurimpien asiakkaiden kannattavuuden seurantaan ja sen tulisi kertoa asiakkaan kannattavuus myyntikatetasolla huomioiden asiakaskohtaiset sopimusehdot.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen Yrityksessä X. Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää yrityksen asiakaskannattavuusseurannan nykytila ja kehittämiskohteet sekä yrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet myyntikatetasolla ja rakentaa erillinen työkalu asiakaskannattavuuksien seurantaan.

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten tulkintojen pohjalta tehdyt johtopäätökset liitettyinä aiheeseen liittyvään teoriapohjaan sekä kerrotaan asiakaskannattavuusseurannan työkalun rakentamisesta. Asiakaskannattavuuslaskennan tulokset ja opinnäytetyön puitteissa rakennettu asiakaskannattavuuden seurantatyökalu ovat opinnäytetyön liitteinä eikä niiden tuloksia ole toimeksiantajan toivomuksesta esitetty, minkä takia niihin liittyvät johtopäätöksetkin jäävät tässä luvussa yleiselle tasolle. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset asiakkuuksista ja asiakaskannattavuusseurannasta

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin fokusryhmäkeskustelua, teemahaastattelua ja lisäksi yrityksen raportteja ja muita asiakirjoja. Fokusryhmäkeskustelulla ja teemahaastattelulla selvitettiin osittain samoja aihealueita, mutta eri näkökulmista. Fokusryhmäkeskustelun tuloksissa näkyy yrityksen myynnin näkökulma ja teemahaastattelun tuloksissa yrityksen johdon näkökulma. Sekundaariaineistona käytettiin yrityk-

sen raportteja ja muita asiakirjoja, joita hyödynnettiin yrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuuslaskennassa. Asiakaskannattavuusseurannan työkalu rakennettiin tutkimustulosten ja suoritettun asiakaskannattavuuslaskennan pohjalta. Tässä alaluvussa kerrotaan ensin asiakkuuksiin liittyvät johtopäätökset ja sen jälkeen asiakaskannattavuusseurantaan liittyvät johtopäätökset.

Asiakkuuksiin liittyvät johtopäätökset

Mitä enemmän yrityksellä on laadukkaita asiakkaita, sitä enemmän yritys saa tuloja ja pystyy saamaan isompia tuottoja asiakkaisiinsa tekemistään panostuksista, minkä takia asiakkaat ovat asiakaspääomaa (Hellman & Värilä 2009, 173). Yrityksessä X tiedostetaan hyvien, pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys, ja asiakassuhteen hoidossa pyritään aina sekä asiakasta että yritystä hyödyttävään yhteistyösuhteeseen. Asiakassuhteiden kehittämisessä panostetaan nimenomaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, jotka ovatkin yrityksen arvokkaimpia suhteita. Yrityksen asiakassuhteissa koetaan tärkeänä asiana molemminpuolinen arvontuotanto, joka on edellytys liiketoiminnan kehittämiseksi. Storbacka & Lehtinen (2006, 19, 97) viittaavat samoihin asioihin todetessaan asiakkuusajattelun pyrkivän molemminpuoliseen arvontuotantoon ja pitkien asiakkuuksien olevan arvokkaampia kuin lyhyet.

Asiakassuhteiden hoito on pitkäjänteistä työtä, johon selkeästi vaikuttaa yrityksen kaikki yhteydenpito asiakkaaseen. Tämän takia kaikkien yrityksessä tulisi ymmärtää hyvien asiakassuhteiden merkitys yritykselle ja pyrkiä vahvistamaan asiakassuhteita omalla toiminnallaan. Asiakaskeskeisissä organisaatioissa koko toiminta luodaankin asiakkaiden tarpeiden ja palvelemisen ympärille, ja nämä yritykset kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan vahvistamalla toinen toistaan suhteessa asiakkaaseen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 160). Asiakassuhteiden kehittämisessä panostetaan Yrityksessä X nimenomaan olemassa oleviin asiakassuhteisiin ja niiden kehittämiseen, mikä näkyy konkreettisesti näissä asiakassuhteissa esimerkiksi kaupanteon tiivistämisenä. Tähän liittyvät muun muassa toimenpiteet, joilla pyritään laajentamaan valikoimaa asiakasyrityksessä tai hyödyntämään uusia jakelukanavia kaupanteossa. Asiakkuuksien johtamisessa tähdätäänkin arvokkaiden asiakkuuksien luomiseen joko rakentamalla uusista asiakkuuksista arvokkaita tai kehittämällä nykyisiä asiakkuuksia siten, että niiden arvo kehittyy myönteisesti (Storbacka ym. 2003, 19).

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on yhdessä asiakkaan kanssa rakentaa kestävä asiakkuus (Storbacka & Lehtinen 2006, 19). Yritys X:n asiakassuhteissa on tärkeää molempien osapuolten sitoutuminen ja keskinäinen vuorovaikutus. Asiakkaan täytyy olla kokonaisvaltaisesti mukana asiakassuhteessa, jotta asiakassuhteen kehittäminen on mahdollista. Lehtisen (2004, 161) mukaan asiakkaan kanssa työskentely onkin molemminpuolista, mikä mahdollistaa keskinäisen keskustelun ja hoitomallista ja sen sisällyttämistä toimenpiteistä sopimisen asiakkuuden parantamiseksi.

Yritys tuottaa arvoa asiakkaalle tuotteiden ja palvelujen kautta ja asiakas tuo arvoa yritykselle tuottojen muodossa (Gupta & Lehmann 2006, 44). Tutkimuksen perusteella asiakas saa hyvästä asiakassuhteesta tyytyväisyyden yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin, ja sitä kautta myös rahallista hyöty yhteistyöstä. Yritykselle hyvä asiakassuhde jättää halutun katteen. Oikein valituista ja johdetuista pitkäikäisistä asiakassuhteista onkin hyötyä niin myyvälle yritykselle kuin asiakkaillekin, ja myyvä yritys hyötyy esimerkiksi kannattavuuden kasvussa asiakasuskollisuuden kautta, lisääntyneiden ostojen kautta asiakkaan keskittäessä ostojaan yhdelle myyjälle, vähentyneen liiketoiminnan riskin myötä pitkien asiakassuhteiden lisätessä toiminnan vakautta ja arvokkaan markkinatiedon kautta, mikä voi lisätä yrityksen verkostoitumis- ja yhteistyömahdollisuuksia (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126–129). Vuorovaikutus asiakkaan kanssa ja asiakkaan antama palaute tuovat kehitysideoita myyvälle yritykselle, mikä on selkeästi tärkeää pitkäaikaisessa asiakassuhteessa. Strategiset asiakkuudet tuottavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta, lisäksi ne antavat vuorovaikutuksen kautta mahdollisuuden kehittää resursseja ja uutta liiketoimintaa (Storbacka ym. 2000, 15).

Hyvän luottamussuhteen rakentaminen asiakkaaseen on erityisen tärkeää asiakassuhteessa. Luottamus hankitaan myyntityössä, mutta siihen vaikuttavat myös monet muut asiat kuten asiakaspalvelu ja kaupan jälkihoito. Ojasalon ja Ojasalon (2010, 132) mukaan asiakkaan toimittajasuhteesta saamia luottamushyötyjä ovatkin muun muassa luottettavuuden tunne, epävarmuuden ja ahdistuneisuuden vähentyminen ja miellyttävyyden tunteen lisääntyminen sekä muina hyötyinä erityiskohteluun ja räätälöintiin liittyvät hyödyt sekä sosiaaliset hyödyt. Tutkimusaineistossa nostettiin esille asiakkaan osallistuminen esimerkiksi yrityksen tuotesuunnitteluun kehittämällä räätälöityjä tuotteita yhdessä yrityksen kanssa, sekä korostettiin hyvien henkilökemioiden merkitystä yrityksen ja asiakkaan välillä.

Yrityksessä X vallitsee yhteinen linja koskien asiakassuhteiden hoitoa ja asiakaskohtaisia toimintatapoja. Asiakaskohtaiset vuosisopimukset luovat pohjan asiakassuhteen hoitomalleille, jonka jälkeen myynti vastaa itse omien asiakkaidensa toimintamallien kehittämisestä asetettujen asiakaskohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakaskohtaiset kirjoitetut strategiat eivät ole yrityksessä tarpeellisia, vaan toimintatavat asiakkuuksien hoitoon rakentuvat yhdessä asiakkaan kanssa luonnostaan. Kaikissa yrityksissä toimitaan strategian mukaan, joka voi olla selkeästi esitelty, suunniteltu, johdettu tai ei mitään näistä. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin oma tapansa harjoittaa liiketoimintaa, mikä vaikuttaa liiketoiminnassa tehtäviin päätöksiin ja valintoihin. (Ford ym. 2003, 64.)

Yrityksen johto on kiinnostunut yrityksen asiakasrakenteesta, sen kehittymisestä ja muutoksista. Asiakastiedosta ja sen hyödyntämisestä on tullut kriittinen osa liiketoimintaa, ja hyvin organisoitua asiakastietoa tarvitsee koko yritys. (Hellman ym. 2005, 109.) Asiakastieto nähdään Yrityksessä X perusedellytyksenä kehittämislle. Yrityksellä ei ole käytössään asiakkuudenhallintajärjestelmää, mutta tällä hetkellä saatavilla oleva asiakastieto on liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta riittävää. Asiakastiedon tärkeys näkyy myös siinä, että ollessaan tietoinen asiakkaan liiketoiminnan kehityssuunnasta, yritys voi hyödyntää sitä uusien oman liiketoimintansa mahdollisuuksien arvioimisessa. Asiakastietoa tarvitaan sen lisäksi esimerkiksi kannattavuuden ja riskien hallintaan. Asiakasrajapinnassa syntyy paljon tärkeää johdon työskentelylle ja strategiselle suunnittelulle hyödyllistä tietoa (Hellman & Värilä 2009, 47–48).

Yritys X:n myynniltä ja johdolta kerätyt aineistot tukivat toinen toisiaan ja vahvistivat yrityksessä vallitsevaa yhteistä näkemystä asiakkuuksien hoidosta ja kehittämisestä. Fokuserhmäkeskustelun aineisto edusti yrityksen myynnin näkökulmaa asiakkuuksien hoitoon, minkä takia tässä aineistossa nostettiin vahvemmin esille konkreettisia asiakkuuksien hoitoon liittyviä tekijöitä, kuten henkilökohtaisten suhteiden merkitys ja luottamuksen rakentaminen. Asiakassuhteista pyritään luomaan jatkuvia yhteistyösuhteita, jotka perustuvat tiiviiseen yhteydenpitoon ja antavat mahdollisuuksia niin asiakassuhteen kuin yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Ojasalon ja Ojasalon (2010) mukaan hyvin toimiva asiakassuhde voi tuoda yritykselle oppimisen kautta uutta osaamista, joka puolestaan voi synnyttää uusia asiakassuhteita ja parantaa palvelutasoa olemassa oleville asiakkaille. Pitkät asiakassuhteet lisäävät ennustettavuutta ja toiminnan vakautta, ja yritys voi saada asiakkailtaan arvokasta markkinatietoa ja mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja muuhun yhteistyöhön. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 128–129.)

Voidaan kiteytettynä sanoa, että Yritys X:n asiakassuhteissa pyritään sekä asiakasta että yritystä hyödyttävään pitkäaikaiseen suhteeseen, jota kehitetään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tärkeät raamit yhteistyölle asiakkaan kanssa luo vuosisopimus, jonka ohella myynnissä luodaan omat strategiat ja toimintatavat asiakassuhteiden hoitoon ja ylläpitämiseen. Avainasiaksi toimivassa asiakassuhteessa nousi selkeästi luottamus, ja asiakassuhteiden kehittäminen painottuu nimenomaan olemassa oleviin, jatkuviin asiakkuuksiin ja niissä yhteistyön syventämiseen.

Asiakaskannattavuusseurantaan liittyvät johtopäätökset

Yrityksen on keskityttävä hoitamaan asiakkaansa niin hyvin, että kaikki asiakkaat ovat kannattavia, sillä toiset asiakkaat maksavat kannattamattoman asiakkaan aiheuttamat tappiot (Vilkkumaa 2005, 158). Yrityksessä X kannattavuusajattelun tulee olla sisään rakennettua varsinkin asiakasrajapinnassa olevilla henkilöillä, ja yrityksen myynniltä vaaditaankin kannattavuuteen liittyvää päätöksentekokykyä päivittäisessä myyntityössä. Yritysjohdon on tärkeää tarkastella liiketoimintaa taloudellisesti sekä tuote- että asiakasnäkökulmasta ja on oleellista saada tietää minkä tuotteiden myynnistä sekä mistä ja minkälaisista asiakassuhteista liikevaihto koostuu (Hellman & Värilä 2009, 104). Yritys X:n johto näki tarpeelliseksi tietää asiakkaiden kannattavuudet tarpeellisella tasolla, mutta asiakasrajapinnassa jokaisen tulee tietää omien asiakkaidensa kannattavuus. Tuote- ja tuoteryhmäkohtaisen kannattavuuden tarkastelun rinnalla on järkevää seurata kannattavuutta asiakkaittain tai asiakasryhmittäin, sillä usein pieni joukko asiakkaita tuo suurimman osan tuotoista (Eskola & Mäntysaari 2006, 68).

Mäntynevan (2002, 48) mukaan asiakaskannattavuuden tarkastelu on välttämätöntä asiakassuhteiden kehittämiseksi, sillä kannattamattomien asiakkaiden kehittäminen ei ole taloudellisesti perusteltua. Yritys X on tähän mennessä keskittynyt kannattavuuden tarkastelussa yleiselle tasolle ja asiakkaiden kannattavuudet tiedetään vain suuntaa antavasti. Asiakkaiden kannattavuustason arviointi on perustunut lähinnä asiakkaan ostohintojen ja sopimuksen pohjalta tehtäviin päätelmiin ja tähänastinen kannattavuusseuranta on perustunut yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän raportointiin, joka kertoo kannattavuuden tuotekannattavuuden näkökulmasta eikä ota huomioon asiakaskohtaisia ehtoja.

Yritykset tarvitsevat erilaisia apuvälineitä ja menettelytapoja, joiden avulla yritysjohto ja muut päätöksentekijät saavat tietoa yrityksen taloudesta päätöksenteon tueksi (Vilkkaa 2005, 115). Erillinen työkalu asiakaskannattavuuden seurantaan on Yritys X:lle tarpeellinen asiakaskohtaisen päätöksenteon tueksi. Tärkeää on kuitenkin myös ottaa huomioon työkalun helppokäyttöisyys ja nopeus erityisesti yrityksen myyntihenkilöstön käytössä, jotta kannattavuusseuranta ei veisi liikaa resursseja itse myyntityöstä. Yritykset käyttävät asiakasjohtamiseen liittyviä työkaluja suunnittelussa, tavoitteiden asettamisessa, tehtävien ja vastuiden delegoinnissa sekä toiminnan seurannassa ja mittaamisessa. Yritykselle tarpeelliset työkalut perustuvat yksittäisen yrityksen tarpeisiin ja lähtökohtiin. (Hellman ym. 2005, 180–205.) Tutkimuksen tuloksena syntynyt asiakaskannattavuusseurannan työkalua täytyykin jatkossa kehittää Yrityksessä X huomioiden työkalun käyttäjien tarpeet ja resurssit.

Erillisen asiakaskannattavuustyökalun hyödyt yritykselle näkyvät erityisesti asiakaskohtaisen hinnoittelun ja vuosisopimusneuvottelujen yhteydessä. Tuotteiden ja palvelujen hinnoittelu on erilaista eri yrityksille, mikä ei ole nähtävissä tuotekatteissa, ja asiakaskohtaiset kulut poikkeavat toisistaan kuten myös asiakkaiden osto- ja maksukäyttäytyminen, mikä vaikuttaa kannattavuuteen (Hellman & Värilä 2009, 78–79). Yrityksessä X asiakaskannattavuuteen eniten vaikuttavat tekijät ovat hinnoittelu ja asiakaskohtaiset ehdot sekä niiden yhteensopivuus, mikä saa myös tukea aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta. Hellmanin ja Värilän (2009, 121) mukaan asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen on pitkäjänteistä toimintaa, ja huono kannattavuus onkin lähes poikkeuksetta yrityksen syy väärän hinnoittelun, huonon sopimuksen, liian suurten asiakaspanostusten tai muuten väärin toimintatapojen kautta. Yrityksen täytyy ottaa hinnoittelussa huomioon kannattavuus, jotta myynnistä saatavat tuotot kattavat sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset. Tuotteen hinnanmuutokset vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen muita osatekijöitä nopeammin, ja muutokset tuotteen hinnassa vaikuttavat yrityksen kokonaistulokseen suhteellisesti enemmän verrattuna kiinteissä kustannuksissa tapahtuviin muutoksiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 103, 116.)

Asiakaskannattavuuden laskenta edellyttää asiakaskannattavuuden näkökulman laajuuden ja tarkkuustason määrittämistä, jonka jälkeen kannattavuuslaskenta voidaan toteuttaa (Hellman & Värilä 2009, 122). Yrityksessä X tarvittavaksi asiakaskannattavuuden seurannan tarkkuustasoksi määriteltiin myyntikatetaso. Lyhyen aikavälin johtamisessa hyviä apuvälineitä ovatkin myyntikate ja myyntikateprosentti, joita voi hyödyntää sekä

yrittäjien yksikkötaso että yritysjohto (Vilkkumaa 2005, 428). Myyntikatetaso on yritykselle riittävä asiakaskannattavuusseurannan käyttöönottovaiheessa, ja se mahdollistaa tarkkuustason jalostamisen tarkemmalle tasolle, mikäli se nähdään yrityksessä aiheelliseksi. Katetuottolaskenta onkin helppokäyttöinen menetelmä lyhyen aikavälin päätöksenteon perustaksi, ja sitä käytetään erityisesti kannattavuuden parantamisen, vaihtoehtojen vertailun ja hinnoittelun tukena (Eskola & Mäntysaari 2006, 36). Yritys X:n asiakaskannattavuuden seurannassa ja asiakaskatelaskelmissa tulisi ottaa huomioon myytyjen tuotteiden kustannusten lisäksi asiakkaalle myönnettyt alennukset ja muut välittömästi asiakaskannattavuuteen vaikuttavat sopimusehdot. Alennusten antaminen asiakkaille on joillakin toimialoilla hyvin tavallista, joiden ohella maksuehdot vaikuttavat asiakaskatteisiin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 70–72.)

Asiakaskannattavuusseurannan hyödyt nähtiin sekä yrityksen myynnin että yrityksen johdon näkökulmasta yhteneväisinä, sillä molemmissa aineistoissa painotettiin asiakaskannattavuusseurannan merkitystä asiakaskohtaisen hinnoittelun ja vuosisopimusneuvottelujen tukena. Asiakaskannattavuuden seurannan avulla yritys saa tietoa hinnoittelu-, maksuehto- ja alennuspäätösten tueksi sekä kannattamattomien asiakkaiden ja asiakasryhmien tunnistamista ja kannattavuutta parantavien toimien tekemistä varten (Eskola & Mäntysaari 2006, 70).

Hellmanin ja Värilän (2009, 118) mukaan yritys ei pärjää asiakaskilpailussa pelkästään tuotteisiin liittyvän tiedon avulla, eikä sillä saada ylläpidettyä kannattavuuttaan, sillä asiakas voi olla yritykselle huonosti kannattava, vaikka ostaisi hyvinkin kannattavaa tuotetta. Asiakaskannattavuusseurannan tärkeys tiedostetaan Yrityksessä X, mutta sitä tulee kehittää yrityskohtaisten tarpeiden mukaisesti ottaen huomioon seurantatyökalujen käyttäjien resurssit. Tutkimuksen avulla pystyttiin kehittämään Yritys X:n asiakaskannattavuusseuranta selvittämällä yrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet halutulla tasolla. Tämän tason tietoa asiakaskannattavuudesta ei yrityksellä ole aikaisemmin ollut. Suoritettu asiakaskannattavuuslaskenta tarjoaa yrityksen käyttöön valmiin laskentapohjan asiakaskannattavuuksien selvittämiseksi myös muiden asiakkaiden kohdalla tulevaisuudessa. Tutkimusaineistossa esitettiin myös vaihtoehtona työkalulle asiakaskohtaista kannattavuusraporttia myynnille myyntityön tueksi. Tällainen raportti on järkevää integroida yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän raportoinnin yhteyteen, joka mahdollistaisi mahdolliset raportin automaattiajot, jotta raportin ylläpito ei veisi resursseja itse yritykseltä.

7.2 Asiakaskannattavuusseurannan työkalun kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli rakentaa yrityksen käyttöön työkalu asiakaskannattavuuksien seurantaan. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmien avulla pyrittiin saamaan tietoa työkalun tarpeellisuudesta yrityksen myynnille ja yrityksen johdolle sekä määrittelemään tarvittavan työkalun sisältöä ja ominaisuuksia. Nämä tiedot ja suoritettu asiakaskannattavuuslaskenta yrityksen määrittelemistä asiakkaista toimivat pohjana työkalun toteuttamiselle.

Yritys X:n käyttöön rakennettiin opinnäytetyön puitteissa erillinen Excel-pohjainen työkalu, jonka avulla on mahdollista tarkastella asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja arvioida asiakkaan kannattavuutta asiakaskohtaiset ehdot huomioiden. Työkalun ulkoasu rakentui osittain tehtyjen asiakaskannattavuuslaskelmien pohjalta, mutta työkalun rakenteen haluttiin olevan yrityksen tuloslaskelman mukainen toimeksiantajayrityksen toivomuksesta. Työkalusta muodostui yleistyökalu, jota voidaan käyttää yrityksen minkä tahansa asiakkaan kannattavuuden arvioinnissa.

Rakennettu työkalu keskittyy asiakkaan kannattavuuden tarkasteluun kokonaistuottojen näkökulmasta eli huomioon otetaan kaikkien asiakkaalle myytyjen tuotteiden tuotot. Työkaluun muokattiin lisäksi omat rinnakkaistyökalut liiketoiminta-aluekohtaisen myynnin kannattavuuden tarkastelemiseksi. Sekä kokonaistuottoihin perustuva työkalu että liiketoiminta-aluekohtaiset työkalut ovat rakenteeltaan yhteneväisiä. Kaikkiin työkaluihin sisällytettiin yrityksen asiakkailla käytössä olevat asiakaskohtaiset ehdot pudotusvalikkoina, joista asiakkaaseen sovellettavat ehdot voidaan helposti valita tapauskohtaisesti asiakaskannattavuuden arvioimiseksi. Pudotusvalikkojen käyttö mahdollistaa sen, että pystytään helposti arvioimaan ja vertailemaan erilaisten vaihtoehtoisten ehtojen vaikutusta asiakaskannattavuuteen, mikä tulee kyseeseen sopimusneuvottelujen yhteydessä.

Kehitetyn työkalun avulla yrityksen on mahdollista seurata asiakaskohtaisia kannattavuuksia sekä tarkastella asiakaskannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden vaikutusta asiakkaan myyntikatteeseen. Tällaista tarkastelua yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty, minkä takia työkalu luo hyvän pohjan asiakaskannattavuusseurannan aktiivisemmalle käyttönotolle yrityksessä. Työkalun rakentamisen aikana pyydettiin palautetta toimeksiantajayritykseltä, jotta lopullisesta työkalusta tulisi toimeksiantajayrityksen tarpeiden

mukainen. Työkalu tulee hyötykäyttöön yrityksessä erityisesti asiakaskohtaisen hinnoittelun ja vuosisopimusneuvottelujen tukena. Opinnäytetyössä rakennettu asiakaskannattavuuden työkalu on liitteessä 8, jota ei julkaista.

7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus syntyy tutkimuksen aikana ja ilmenee eri tavoin tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimusprosessin alussa tutkija omaa jonkinlaisen omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen tai toisen kautta saatuun tietoon perustuvan esiyymmärryksen tutkittavasta aiheesta, mikä antaa suuntaa tutkijan ajatuksille ja ohjaa tiedon edelleen hankinnassa. Aineistonhankinnassa luotettavuus voidaan huomioida keräämällä useita aineistoja samasta tutkimuskohteesta. Laadullinen tutkimus perustuu usein tapauksiin, joilla ei yleensä tavoitella yleistettävyyttä, mutta tutkimus voi tuoda esiin yhteisiä piirteitä siinä määrin, että tutkimus toimii yhtenä askeleena kohti yleistämistä. Joskus tapaustutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa myös muihin konteksteihin, ja tutkimuksella voidaan saada tietoa ainutlaatuisista ja erityisistä tutkimuskohteista ja tuoda esiin dynamiikkaa monimuotoisista ilmiöistä. (Aaltio & Puusa 2011, 153–164.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, mikä koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Aineiston tuottamisen olosuhteet tulee kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Aineiston analyysissa on keskeistä luokittelu, johon liittyen tulee kertoa luokittelun syntyminen ja luokittelujen perusteet. Edelleen tulosten tulkintavaiheessa on kerrottava, mihin päätelmät perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.)

Perinteiset käsitteet luotettavuuden arvioinnissa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka eheä tutkimuksen kohteeksi määritelty ilmiö on. Reliabiliteettia taas lisää kahden mittauksen tuottama samanlainen tulos: kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos tai kahdella tutkimuskerralla saadaan samasta tutkimuskohteesta sama tulos. Reliaabeliutta lisää monenlaisten aineistojen hankkiminen ja sitä kautta mahdollistuva aineistojen vertailu ja triangulaatio (Aaltio & Puusa 2011, 154–164.) Triangulaatiolla viitataan usein useiden teorioiden, menetelmien, tutkijoiden ja aineistojen yhdistämiseen, joilla pyritään luomaan yksityiskohtainen ja ko-

konaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä (Moisander & Valtonen 2006, 24). Tutkimusaineistoon liittyvässä triangulaatiossa tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä, kun taas tutkijaan liittyvä triangulaatio tarkoittaa sitä, että tutkijoina on monta henkilöä. Teoriaan liittyvästä triangulaatiosta on kyse, jos tutkimuksessa otetaan huomioon useita teoreettisia näkökulmia, ja metodisessa triangulaatiossa käytetään useita tutkimusmetodeja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144–145.)

Opinnäytetyössä käytetty aineisto kerättiin fokusryhmäkeskustelulla, teemahaastattelulla sekä yrityksen raporteista ja asiakirjoista, eli tutkimuksessa käytettiin useaa aineistoa, millä haettiin kattavuutta kerättyyn aineistoon ja sitä kautta opinnäytetyön kokonaisluotettavuutta. Tutkimuksessa haettiin kahta eri näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen, sillä empiiristä aineistoa kerättiin sekä yrityksen myynniltä että yrityksen johdolta, ja aineistonkeruussa käytettiin näihin eri menetelmiä. Tämä voidaan rinnastaa aineistoon ja metodeihin perustuvaan triangulaatioon.

Luotettavuudessa on kyse luotettavan ja uskottavan tutkimustiedon saamisesta tekeväällä eri vaiheet oikein. Tutkimusprosessin eri vaiheissa on riskipisteitä, joiden tuloksena esimerkiksi aineisto on riittämätöntä tai tulokset on johdettu väärin aineistosta. (Kananen 2013, 115–116.) Tynjälän (1991, 395) mukaan lukijan on pystyttävä seuraamaan tutkimuksen kulkua ja arvioimaan sitä. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 141). Olen pyrkinyt vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla kaikki vaiheet huolellisesti ja johdonmukaisesti, jotta lukijan olisi helppo seurata tutkimusprosessia. Jotta tapaustutkimusta voidaan pitää luotettavana, edellytetään siinä riittävän tarkkaa dokumentointia, toisin sanoen kaikki tutkimusprosessin vaiheet on kirjattu ylös ja niille on esitetty perustelut. Luotettavuuskysymykset on huomioitava tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, koska eri tutkimusvaiheiden jälkeen ei ole mahdollista lisätä luotettavuutta. (Kananen 2013, 116–118.) Koko opinnäytetyöprosessin aikana pyrin kuvaamaan kaikki vaiheet perusteluineen tarkasti välittömästi tutkimuksen alkuvaiheesta alkaen. Olen perustellut valitsemani aineistonkeruumenetelmät ja aineiston analysointitavat ottaen huomioon opinnäytetyön kehittämistehtävän ja tavoitteet. Opinnäytetyön kehittämistehtävä ja asetetut tavoitteet ovat ohjanneet koko opinnäytetyöprosessia ja siinä tehtyjä valintoja, mikä on mielestäni oleellinen osa tämän tutkimuksen kokonaisluotettavuutta.

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 1998, 212). Tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa pidin huolta siitä, että olin ymmärtänyt aineistossa esiin nousseet asiat tutkittavien tarkoittamalla tavalla, mikä vahvisti aineiston pohjalta tekemiäni tulkintojen oikeellisuutta. Tarvittaessa esitin aineistonkeruuvaiheessa tarkentavia kysymyksiä uskottavuuden takaamiseksi. Aineiston analyysivaiheessa en ole antanut omien mielipiteideni tai käsitysteni vaikuttaa analyysiin tai sen pohjalta tekemiini johtopäätöksiin, mikä on vahvistanut myös tutkimuksen varmuutta, mitä voidaan Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan lisätä ottamalla huomioon myös tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakoehdot.

Tynjälän (1991, 390) mukaan tutkimustulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu siitä, miten samankaltaisia tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat, ja tutkijan on kuvattava riittävästi aineistoaan ja tutkimustaan, jotta lukijan on mahdollista pohtia tulosten soveltamista muihin konteksteihin. Mielestäni tämän tutkimuksen tuloksia ei ole sellaisenaan mahdollista soveltaa jossain muussa ympäristössä, koska kyseessä on yksittäisen yrityksen toimintatapoihin ja asiakkuuksiin liittyvä tutkimus. Monissa yrityksissä ollaan varmasti samankaltaisessa tilanteessa asiakaskannattavuusseurannan suhteen, jolloin tässä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä on mahdollista käyttää samojen asioiden selvittämiseen ja tutkimiseen näissä yrityksissä. Tutkimuksessa tehdyn asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan malli on mahdollista siirtää toiseen ympäristöön, vaikkakin tutkimuksessa on sovellettu yleisesti kirjallisuudessa esitettyä kannattavuuslaskennan mallia (vrt. liite 4), mutta tätä on muokattu yrityskohtaisten tarpeiden mukaisesti. Myös vastaavia asiakaskannattavuusseurantaan liittyviä yrityskohtaisia työkaluja on mahdollista kehittää jossakin muussa organisaatiossa, mutta työkalujen määrittelyn tulisi aina pohjautua yrityskohtaisiin tarpeisiin.

Laadullisen aineiston arviointiin liittyviä käsitteitä ovat aineiston merkittävyys eli tärkeys, aineiston riittävyys sekä analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. (Eskola & Suoranta 1998, 215). Mielestäni tutkimusaineiston merkittävyys näkyy siinä, että se toi esille kehittämistehtävään liittyviä näkökantoja kahdesta eri näkökulmasta eli yrityksen myynnin ja johdon näkökulmista. Lisäksi tutkimuksessa tutkittua aihetta ei ole aiemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä, minkä takia tutkimuksella on tuotettu yrityksen käyttöön merkittävää, uutta tietoa, jota yritys voi hyödyntää omassa liiketoiminnassaan. Koen tutkimuksen aineiston riittäväksi sillä perusteella, että paras näkemys

tutkimuksen aihepiireistä on nimenomaan yrityksen myynnillä ja yrityksen johdolla. Fokusryhmäkeskusteluun valittiin osallistujiksi kaikki yrityksen jälleenmyyntiasiakkuuksista vastaavat myyntipäälliköt. Osallistujilla oli täten vahvin asiantuntemus ja kokemus tutkimuksen aiheista. Myös teemahaastattelu kohdistui tutkimuksen aiheesta parhaan tietämyksen omaavaan henkilöön, yrityksen toimitusjohtajaan, sillä haastattelulla haluttiin kartoittaa yritysjohton näkemyksiä. Aineisto kerättiin yhdellä fokusryhmäkeskustelulla ja yhdellä teemahaastattelulla, koska mielestäni aineistonkeruun toistaminen ei olisi tuonut tutkimukseen oleellista lisäarvoa. Myöskään aineiston kerääminen yrityksen muilta henkilöiltä ei ollut mielestäni aiheellista, koska tutkimus oli rajattu koskemaan nimenomaan jälleenmyyntiasiakkuuksia, jotka ovat yrityksen myyntipäälliköiden vastuulla.

Analyysin kattavuus tarkoittaa sitä, että tulkinnat eivät perustu satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Arvioitavuus on lukijan kyky seurata tutkijan päättelyä ja toistettavuus takaa sen, että toinen tutkija voi tehdä samat tulkinnat aineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 216–217.) Analyysin kattavuutta olen pyrkinyt varmistamaan tekemällä analyysin tutkimuksen kehittämistehtävän ja tavoitteiden mukaisesti, enkä ole tuonut aineistosta esille yksittäisiä mielipiteitä tutkimuksen tuloksina. Tutkimustulosten yhteydessä olen tuonut esille sitaatteja kerätystä aineistosta ainoastaan tukemaan tulkintojani. Tutkimusraportin olen pyrkinyt kirjoittamaan mahdollisimman läpinäkyvästi, mikä mahdollistaa sen, että lukija pystyy seuraamaan tutkimusprosessia, ja olen pyrkinyt kuvaamaan ja perustelemaan kaikki tutkimusprosessin valinnat selkeästi tutkimuksen vakuuttavuuden lisäämiseksi. Dokumentaatio luo tutkimukselle uskottavuutta, ja kaikki valinnat ja ratkaisut tulee perustella (Kananen 2013, 118).

Haastatteluaineistossa laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen huolellisella haastattelurungon suunnittelulla, haastattelun aikana huolehtimalla teknisen välineistön toimivuudesta ja varmistamalla, että kaikki haastattelurungon aiheet on käsitelty haastattelun aikana. Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.) Käytin riittävästi aikaa fokusryhmäkeskustelun rungon ja teemahaastattelurungon laadintaan, ja varmistin tällä käytettyjen menetelmien tavoitteiden toteutumisen jo aineistonkeruuvaiheessa. Fokusryhmäkeskustelun ja teemahaastattelun runkojen suunnitteluvaiheessa otin huomioon tutkimukselle asetetun kehittämistehtävän ja tavoitteet, jotta aineistoa saatiin kerättyä juuri niistä aihepiireistä, joita oli tarkoituskin tutkia. Aineistonkeruussa

käytettävän tallennusvälineen toimivuuden tarkistin huolellisesti ennen fokusryhmäkeskustelua ja teemahaastattelua sekä vielä näiden alussa, jotta kaikki aineisto tulisi varmasti tallennettua. Keskustelu- ja haastattelurunkojen avulla huolehdin aineistonkeruun aikana siitä, että mikään aihealue ei jäänyt huomioimatta. Molempien aineistojen litte-roinnin suoritin välittömästi aineistonkeruun jälkeen.

Asiakaskohtaisen kannattavuuslaskennan luotettavuutta pyrin varmistamaan huolellisella aineiston hankkimisella, mikä tarkoitti sitä, että hankin tutkimuksessa käytetyt asiakaskohtaiset raportit yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä itse. Myös asiakaskohtaiset vuosisopimukset hankin käyttööni itse, ja tarvittaessa tarkistin yksityiskohdat tai epäselvyydet kyseisen asiakkaan vastuuhenkilöltä yrityksessä. Laskennan aikana ja sen jälkeen kävin useaan kertaan läpi käyttämäni raportit ja vuosisopimukset, jotta kaikkien laskelmien tiedot olivat oikeat ja kaikki vuosikohtaisesti sovitut asiakasehdot otettiin laskennassa huomioon. Asiakaskannattavuuslaskennasta ja rakennetusta työkalusta pyysin opinnäytetyön toimeksiantajalta palautetta laskennan aikana ja sen jälkeen, millä pyrin siihen, että laskenta tuli varmasti suoritettua yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja rakennettu työkalu tulisi parhaalla mahdollisella tavalla antamaan hyötyä yritykselle. Nämä toimenpiteet vahvistivat opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista kannattavuuslaskennan ja laskentatyökalun osalta.

8 PÄÄTÄNTÖ

Yrityksen tärkein sidosryhmä on asiakkaat. Asiakkaat eivät yksin kuitenkaan riitä, vaan yritystoiminnan on oltava kannattavaa, jotta liiketoiminta olisi tuloksellista. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä oli tullut aiheelliseksi tutkia asiakkaiden kannattavuuksia aikaisempaa tarkemmalla tasolla, mikä toimi lähtökohtana tämän opinnäytetyön toteuttamiselle. Opinnäytetyön puitteissa haluttiin selvittää toimeksiantajayrityksen määrittelemien asiakkaiden kannattavuudet myyntikatetasolle asti. Tarpeellisena koettiin myös asiakaskannattavuustyökalun rakentaminen, jota voitaisiin helposti hyödyntää asiakaskohtaisten kannattavuuksien määrittelyssä ja seurannassa. Täten opinnäytetyön tavoitteena olikin kehittää asiakaskannattavuusseurantaa toimeksiantajayrityksessä.

Tutkimuksen lopputuloksena kaikki opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saatiin saavutettua, minkä takia tutkimus onnistui mielestäni hyvin. Tutkimuksen teoriaan perehtymisvaiheessa sain kattavan kokonaiskuvan asiakkuuksien johtamiseen ja kannattavuuteen liittyvästä teoriasta ja aikaisemmasta tiedosta, mikä loi mielestäni hyvän pohjan tutkimuksen seuraaville vaiheille. Tutkimuksen aineistonkeruuvaihetta seurasi aineiston analyysivaihe, asiakaskannattavuuksien laskenta sekä työkalun rakentaminen asiakaskannattavuuksien seurantaan. Kaikki tutkimuksen vaiheet suoritettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisessa järjestyksessä, mutta aikataulullisesti tutkimuksen aineistonkeruuvaihe olisi voinut olla aikaisemmin, mikä olisi tehnyt koko tutkimusprosessista tiiviimmän.

Tutkimukseen valittu teoriapohja oli mielestäni soveltuva tähän tutkimukseen. Teoriassa käsiteltiin laajasti asiakkuuksiin ja asiakkuuksien johtamiseen liittyviä asioita, jotka antoivat selkeän kokonaiskuvan asiakkuuksiin perustuvasta johtamisesta, mihin myös asiakaskannattavuuden käsite sisältyy. Asiakaskannattavuuden teoria taas antoi itselleni kattavan kuvan asiakaskohtaisen kannattavuuden merkityksestä ja kannattavuuslaskennan toteutuksessa huomioon otettavista tekijöistä, mikä loi hyvän pohjan tutkimuksessa tehdyille asiakaskannattavuuslaskennalle ja asiakaskannattavuusseurannan työkalun rakentamiselle. Kanasen (2013, 16) mukaan kirjallisuuskatsaus auttaakin tutkijaa oman tutkimuksen käytännön toteutuksessa, koska aikaisempien tutkimusten työkalut ovat hyödynnettävissä monella tavalla omassa tutkimuksessa. Tutkimuksen aikana opin paljon asiakkuuksista ja asiakaskohtaisesta kannattavuudesta ja kannattavuuden laskennasta, ja koko opinnäytetyöprosessi lisäsi paljon tietämystäni näistä aiheista, mikä tulee varmasti olemaan hyödyllistä työelämässäni tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön puitteissa tehty asiakaskannattavuuden laskenta toteutettiin toimeksiantajayrityksen määrittelemällä tarkkuudella, ja yritys sai käyttöönsä asiakaskohtaiset kannattavuuslaskelmat valitsemistaan asiakkaista. Asiakaskannattavuusseurannan työkalun rakentamisessa on huomioitu asiakkaaseen kohdistuvat kustannukset vain osittain, sillä laskennassa ei ole yrityksen tämänhetkisten tarpeiden mukaisesti huomioitu esimerkiksi myyntikustannuksia, tilaus- ja toimituskustannuksia tai laskutuskustannuksia. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole tarvetta mennä laskennassa tätä tarkemmalle tasolle. Tulevaisuudessa yritykselle olisi kuitenkin varmasti mielenkiintoista selvittää asiakaskohtaiset kannattavuudet valitsemistaan asiakkuuksista huomioiden kaikki kunkin asi-

akkuuden hoitoon liittyvät kustannukset, koska niillä on suuri merkitys asiakkaan lopulliseen kannattavuuteen. Tämä jää kuitenkin toimeksiantajayrityksen pohdittavaksi, näkeekö yritys tälle tasolle menevälle asiakaskannattavuuslaskennalle tarvetta ja nähdäänkö sen tuovan lisähyötyjä yrityksen liiketoiminnan prosesseihin.

Toimeksiantajayrityksen myyntihenkilöstön toimesta ehdotettiin toteutettavaksi mahdollista asiakaskohtaista kannattavuusraporttia myynnin käyttöön. Tällaisen raportin kehittämismahdollisuutta olisi suositeltavaa selvittää toteutettavaksi yrityksen toiminnanohjausjärjestelmän raportointiin, koska manuaalisesti tällaisen raportoinnin ylläpitäminen tulisi todennäköisesti liian työlääksi. Toiminnanohjausjärjestelmän tarjoava yritys voisi arvioida tällaisen raportin integroinnin mahdollisuutta toiminnanohjausjärjestelmän raportointityökaluihin, jolloin raportti olisi myös helposti saatavilla sitä tarvitseville ja raportin tiedot tulisivat suoraan yrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä säästäten raportin ylläpitokustannuksia toimeksiantajayrityksessä.

Opinnäytetyön lopputulemana saatiin käytettyjen aineistonkeruumenetelmien avulla muodostettua selkeä kuva yrityksen asiakkuuksien hoidosta ja kehittämisestä sekä asiakaskannattavuus seurannan nykytilasta. Lisäksi saatiin selvitettyä asiakaskannattavuus seurannan kehittämistarpeita lähitulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa suoritettuja asiakaskannattavuuslaskelmia on mahdollisuus hyödyntää myös muiden asiakkaiden kannattavuuden selvittämiseksi myyntikatetasolla. Lähitulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää tutkimuksen tuloksena syntynyttä työkalua eteenpäin tarkemmalle laskennan tasolle, mikäli se nähdään yrityksessä tarpeelliseksi. Työkalun pohjalta on myös mahdollista muokata asiakaskohtaisia työkaluja kannattavuustekijöiden analysointiin yrityksen tarpeiden mukaisesti, tai työkalua voidaan laajentaa kattamaan myös tuotenäkökulma, jolloin voitaisiin seurata asiakkaan kannattavuutta eri tuotteiden tai tuoteryhmien sisällä.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta Yritys X voi analysoida asiakkuuksiensa johtamista ja asiakaskannattavuutta asiakassuhteiden hallinnan näkökulmasta. Tutkimus loi mielestäni hyvän pohjan asiakkuuksien ja asiakaskannattavuus seurannan kehittämiseksi toimeksiantajayrityksessä, mitä yritys voi hyödyntää asiakkuuksiensa johtamisessa parhaaksi katsomallaan laajuudella. Asiakassuhteet ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat liiketoimintaympäristön ja markkinatilanteen muutosten mukaisesti, minkä takia yritysten-

kin täytyy muuttaa ja kehittää omia prosessejaan jatkuvasti säilyäkseen kilpailukykyisinä ja pystyäkseen ylläpitämään ja kasvattamaan asiakassuhteen arvoa. Kuten Ahonen ja Rautakorpi (2008) ovat kirjoittaneet, yrityksellä tulee olla vahva asiakasymmärrys sekä kyky nähdä etukäteen asiakkaiden tarpeisiin vaikuttavia ongelmia ja haasteita, ja kyky peilata niitä omaan strategiaansa. Lisäksi yrityksen tulee järjestää resurssinsa niin, että ne palvelevat asiakasta ja tulevaisuuden haasteita. Nämä ovat edellytyksiä menestyvälle ja tulevaisuuttaan rakentavalle yritykselle. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 30–31.)

LÄHTEET

- Aaltio, Iris & Puusa, Anu 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 153, 158–164.
- Ahonen, Jaakko & Rautakorpi, Pia 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Alhola, Kari 2008. Toimintolaskenta: perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro.
- Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Cooil, Bruce & Aksoy, Lerzan & Keiningham, Timothy, L. 2007. Approaches to Customer Segmentation. Teoksessa Aksoy, Lerzan & Keiningham, Timothy L. & Bejou, David (toim.) Profit Maximization Through Customer Relationship Marketing: Measurement, Prediction and Implementation. Binghamton, NY: Best Business Books, an imprint of The Haworth Press, 10–11.
- Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative Methods in Business Research. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet. Helsinki: Otava.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 29.
- Flick, Uwe 2006. An introduction to qualitative research. London: SAGE Publications Ltd.
- Ford, David & Gadde, Lars-Erik & Håkansson, Håkan & Lundgren, Anders & Snehota, Ivan & Turnbull, Peter & Wilson, David 2003. Managing business relationships. Chichester: John Wiley & Sons.
- Gupta, Sunil & Lehmann, Donald R. 2006. Managing Customers as Investments. The Strategic Value of Customers in the Long Run. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.

- Hellman, Kalevi 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, Nino 2011. Asiakaskannattavuus palveluyrityksessä. Toimintolaskentatyyppinen projekti. Savonia- Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27699/Karjalainen_Nino.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoja. Luettu 5.11.2013.
- Keskinen, Toni & Lipiäinen, Jarmo 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne 2000. Focus groups. A practical guide for applied research. Thousand Oaks (CA): SAGE.
- Lehti Anniina 2012. Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus ja haasteet suomalaisissa pienyrityksissä. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustiede, laskentatoimi. Pro gradu-tutkielma. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83753/gradu06050.pdf?sequence=1>. Ei päivitystietoja. Luettu 9.10.2013.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, Jarmo R. 2015. Asiakkuuden arvon määrittely ja ulottuvuudet. Artikkel. Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja. <http://johtaminen.kauppalehti.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2015.
- Lehto, Tero 2014. Analytiikka paljastaa huonot asiakkaat. Tekniikka & Talous 6/2014, 4–5.
- Metsämuuronen, Jari (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.
- Moisander, Johanna & Valtonen, Anu 2006. Qualitative Marketing Research. A Cultural Approach. London: SAGE.

Mäntyneva, Mikko 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, Mikko 2015. Asiakaskannattavuus osana asiakkuuden arvoa. Artikkel. Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja. <http://johtaminen.kauppalehti.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2015.

Nykänen, Tero 2011. Asiakkuuksien johtamisen kehittäminen pk-yrityksessä. Case Ikaros Finland Oy. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/35600/Nykanen_Tero.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoja. Luettu 5.11.2013.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Parviainen, Leena 2005. Fokusryhmät. Käytettävyystudkimuksen menetelmät, 53–62. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelyn laitos B-2005-1. PDF-dokumentti. http://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96627/kaytettavyystutkimuksen_menetel-mat_2005.pdf?sequence=1. Luettu 6.2.2015.

Peelen, Ed 2005. Customer Relationship Management. Harlow: Prentice Hall.

Pellinen, Jukka 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Helsinki: Talentum.

Puusa, Anu 2011a. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 83.

Puusa, Anu 2011b. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 114–115, 117, 120.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 47–48.

Rosti, Pirjo & Rosti, Ari 2015. Asiakkuudenhallintajärjestelmät asiakkuuksien johtamisessa. Artikkel. Asiakkuuksien johtaminen -käsikirja. <http://johtaminen.kauppalehti.fi>. Ei päivitystietoa. Luettu 16.4.2015.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2015. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 181.

Solatie, Jim 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Solatie, Jim 2001. Focusryhmät. Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien Liitto.

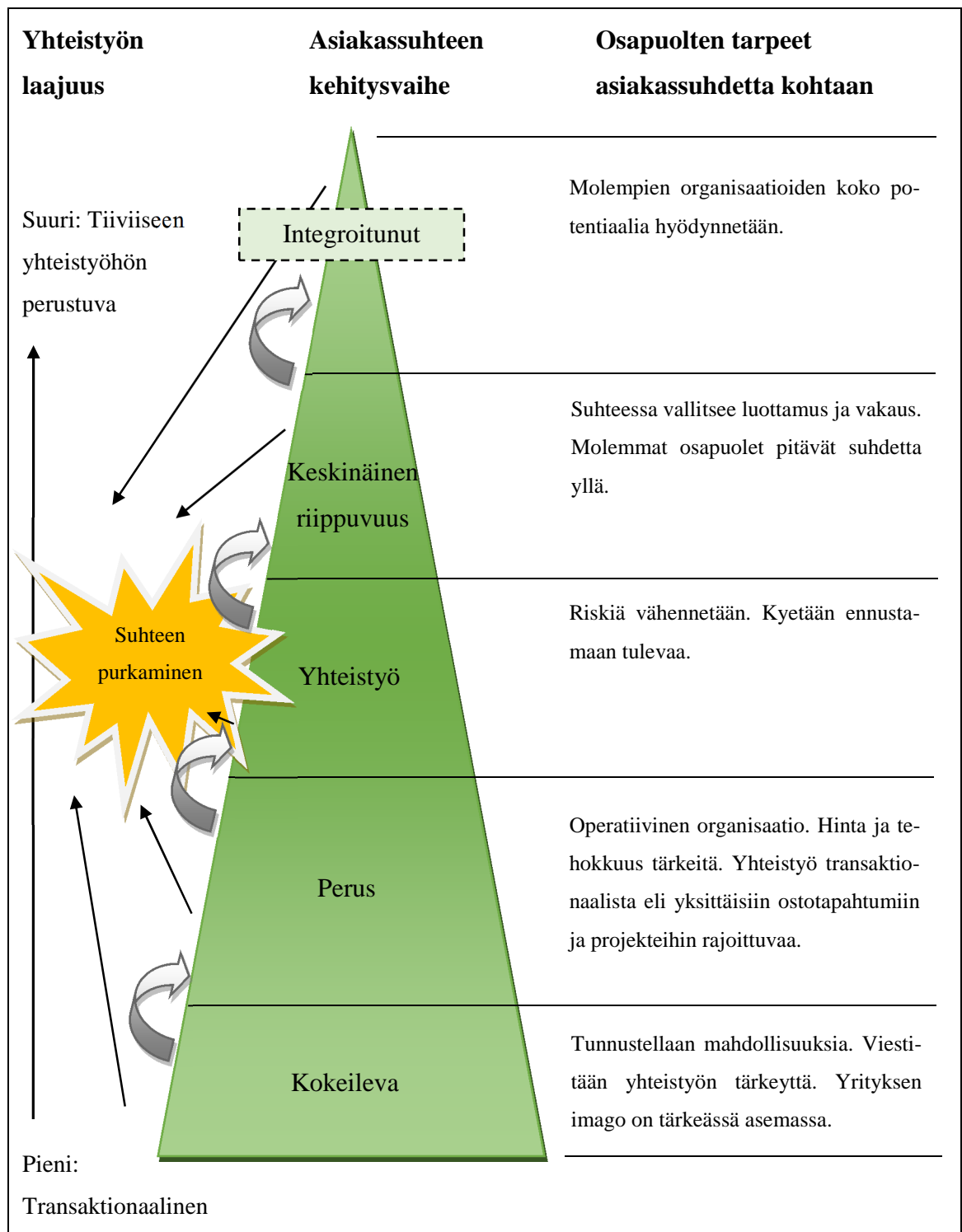
Storbacka, Kaj & Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

- Storbacka, Kaj & Lehtinen Jarmo R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj & Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Suomala, Petri & Paranko, Jari 2008. Hyvä kannattavuus vaatii kustannustietoisuutta. *Talouselämä* 38/2008, 37.
- Tomperi, Soile 2014. Yrityksen taloushallinto 3. Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. Helsinki: Edita.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, Päivi 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Teoksessa Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 22, 5-6, 387–398.
- Valtonen, Anu 2005. Ryhmäkeskustelut – Millainen metodi. Teoksessa: Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa (toim.). *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino.
- Valtonen, Anu 2011. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.). *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen lähestymistavan valintaan*. Helsinki: JTO, 90, 96–97.
- Vilkkä, Hanna 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Vilkkumaa, Matti 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Helsinki: Yrityskirjat.
- Yin, Robert K. 2012. *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Yritys X:n toimitusjohtaja 2015. *Henkilökohtainen tiedonanto*. Toimitusjohtaja. Yritys X.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet (Hellman & Värilä 2009, Lehtinen 2004, Storbäck & Lehtinen 2006)

KÄSITE	MÄÄRITELMÄ
Asiakkuus/ Asiakassuhde	Yrityksen ja asiakkaan välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtamisista. Käsitteitä asiakkuus ja asiakassuhde käytetään tässä opinnäytetyössä synonyymeina.
Asiakkuusajattelu	Ajattelutapa, joka tarkoittaa toimintaa asiakkaan ehdoilla arvon tuottamiseksi sekä asiakkaalle että yritykselle.
Asiakkuuspääoma/ Asiakaspääoma	Yrityksen kaikki asiakkuudet muodostavat asiakaspääoman, joka kuvaa yrityksen kaikkien asiakkaiden yhteenlasketun nykyisen ja tulevan arvon. Käsitteitä asiakkuuspääomasta ja asiakaspääoma käytetään tässä opinnäytetyössä synonyymeina.
Asiakkuuden arvo	Asiakkuuden arvo koostuu asiakkaan kannattavuudesta ja volyyymista sekä muista yrityksen määrittelemistä arvokriteereistä. Asiakkuuden arvo tarkoittaa asiakkuuden kokonaisarvoa yritykselle.
Asiakasstrategia/ Asiakkuusstrategia	Yrityksen johdon valitsema tapa, jolla se hoitaa asiakkuuksia. Käsitteitä asiakasstrategia ja asiakkuusstrategia käytetään tässä opinnäytetyössä synonyymeina.
Asiakasjohtaminen/ Asiakkuuksien johtaminen	Asiakasjohtaminen on asiakkuuksien arvon nostamista kehittämällä asiakkuuksia asiakkuusstrategioiden ja asiakkuuksien analysoinnin avulla. Asiakasjohtamisessa asiakkuudet ja niiden hallinta nähdään merkittävänä pääomana yrityksen johtamisen näkökulmasta.

B-to-b-asiakassuhteen vaiheet ja yhteistyön laajuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 139)



Asiakastiedon eri lajit (Hellman ym. 2005, 111)

Asiakkaan identifiointitieto	Asiakas- suhteeseen liit- tyvä tieto	Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimen- piteisiin liittyvä tulostieto	Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto
<p>Ominaisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ kaikkien saatavissa ✓ ei muutu usein ✓ faktaa ✓ julkista 	<p>Ominaisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ yrityksen ja asiakkaan välistä ✓ ei ulkopuolelta ostettavissa ✓ muuttuu jatkuvasti ✓ asiakassuhdetta ja sen kehitystä kuvaavaa ✓ saadaan analyysien kautta ✓ luokiteltua 	<p>Ominaisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ yrityksen sisäistä, omaa tietoa ✓ kokemuseräistä ”tietämystietoa” ✓ toimenpiteiden tuloksellisuutta kuvaavaa 	<p>Ominaisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ yrityksen sisäistä, omaa tietoa ✓ syntyy aiemmista toimenpiteistä kerättyä tietoa yhdistelemällä ja analysoimalla ✓ ennustaa tulevaa arvoa ja toimenpiteiden
	<p>Vastaa kysymyksiin MITÄ? MINKÄLAINEN?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ostohistoriaan liittyvät tiedot ✓ asiakasanalyysit 	<p>Vastaa kysymykseen MITEN ONNISTUNUT?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ toimenpiteet + tulokset ✓ aktiviteetti-analyysit ✓ panos-tuotosanalyysit 	<p>Vastaa kysymyksiin MITEN MUUTTUU? MITEN ONNISTUU TULEVAISUUDESSA?</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ toimenpiteiden onnistumisen ennustaminen ✓ asiakkaan arvon kehityksen

Asiakassuhteen kannattavuuslaskelma (Hellman & Värilä 2009, 126)

Asiakaskannattavuuslaskelma	
Asiakkaan ostot (useita tuotteita)	280 200
- Tuotteiden kustannukset	184 600
- Vuosi- ja sopimuslennukset	14 010
Asiakaskate I	81 590
- Myyntikustannukset	8 200
- Tilaus- ja toimituskustannukset	1 120
- Laskutuskustannukset	260
- Toimitus- ja pakkauskustannukset	1 250
- Palvelukustannukset	3 200
- Luottokustannukset tai -tuotot	1 400
Asiakaskate II	66 160
- Asiakassuhteen hoitokustannukset	1 280
- Asiakassuhteen ylläpitokustannukset / kanavakustannukset	1 460
- Asiakaspalvelukustannukset	2 850
Asiakaskate III	60 570
- Poikkeamakustannukset	5 250
- Virhekustannukset	980
- Kustannukset valituksista	1 500
- Palautukset, peruutukset	820
- Takuukustannukset	1 950
- Perintä- ja luottotappiokustannukset	0
Asiakastulos I	55 320
- Asiakkaan osuus yleiskuluista	8 000
Asiakastulos II	47 320
- Asiakasinvestointikustannukset	2 400
Asiakasvoitto	44 920

TAUSTAKYSYMYKSET

- Miten kauan olette työskennelleet asiakassuhteiden parissa?
- Millaisia asiakkaita teillä on ollut/on tällä hetkellä hoidettavanaanne?
 - Toimiala, tyyppi, elinkaari

ASIAKASSUHTEIDEN HOITAMINEN

- Mitä on asiakassuhteen hoitaminen?
- Millä tasolla kirjataan ylös asiakaskäynnit ja asiakkaaseen käytetty työaika ja panostukset?
- Millaisia asiakasstrategioita, asiakkuuden hoitomalleja tai sovittuja toimintatapoja on käytössä? Miten ne on määritelty/päätetty?
- Asiakassuhteiden elinkaaret?
- Kuvailkaa uusien asiakkaiden hankintaa.
- Millainen on arvokas asiakas?
- Miten ylläpidetään asiakkuutta?
- Miten asiakassuhteet päättyvät?
- Mitkä ovat hyvän asiakassuhteen hyödyt a) asiakkaalle b) yritykselle?

KANNATTAVUUSAJATTELU MYYNTITYÖSSÄ

- Miten määritellään kannattavuusajattelu?
- Millä tavalla kannattavuusajattelu on läsnä päivittäisessä myyntityössä?
- Miten varmistetaan kannattavan myynnin toteutumisen?

ASIAKASKANNATTAVUUDEN ARVIOINTI JA SEURANTA

- Miten määritellään asiakaskannattavuus?
- Miten luodaan kannattava asiakassuhde?
- Millä tavalla omien asiakkaidenne kannattavuus on tiedossa? Millä tasolla?
- Miten seurataan tällä hetkellä asiakkaiden kannattavuutta?
- Miten asiakaskohtaisen kannattavuuden arviointia voisi helpottaa/parantaa?

ASIAKASKANNATTAVUUTEEN VAIKUTTAMINEN

- Mikä on kannattavan asiakkaan määritelmä?
- Mistä asioista asiakkaan kannattavuus koostuu?
- Miten voidaan konkreettisesti vaikuttaa asiakkaan kannattavuuteen?
- Miten ylläpidetään asiakassuhteen kannattavuutta?

ASIAKASKANNATTAVUUSSEURANNAN TYÖKALUT

- Millaisia työkaluja on tällä hetkellä käytössä asiakaskannattavuuden selvittämiseksi tai seurantaan?
- Ovatko käytössä olevat työkalut riittävät myynnin tarpeisiin?
- Millaisille työkaluille on tarvetta?
- Arvoisitteko tarvetta yhtenäiselle asiakaskannattavuuden seurantatyökalulle?
 - Millaisia ominaisuuksia tällaisen työkalun tulisi sisältää?
 - Mihin työkalun tulisi antaa vastauksia ja mistä näkökulmista (asiakas, asiakasryhmä, tuote, tuoteryhmä)?

TEEMA 1: Asiakassuhteet

- Yrityksen asiakaskannan kuvaus
- Asiakassuhteiden hoito
- Uusasiakashankinta
- Asiakkaiden segmentointi
- Asiakaskohtaiset strategiat
- Arvokas asiakassuhde
- Asiakassuhteen hyödyt A) asiakkaalle B) yritykselle?
- Asiakassuhteiden kehittäminen
- Asiakkuudenhallintajärjestelmät

TEEMA 2: Asiakaskannattavuusajattelu

- Asiakaskannattavuus
- Asiakaskannattavuuden merkitys
- Kannattavuusajattelu jokapäiväisessä liiketoiminnassa
- Kannattava asiakassuhde

TEEMA 3: Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen

- Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat tekijät
- Asiakaskannattavuuteen vaikuttaminen

TEEMA 4: Asiakaskannattavuuden arviointi ja seuranta

- Asiakaskannattavuustieto tällä hetkellä
- Asiakassuhteen kannattavuuden arviointi tällä hetkellä
- Asiakaskannattavuusseurannan työkalut
- Asiakaskannattavuusseurannan parantaminen

TEEMA 5: Asiakaskannattavuusseurannan kehittäminen

- Asiakaskannattavuusseurannan tavoitetilä
- Asiakaskannattavuuslaskennan tarkkuustaso
- Uusien työkalujen tarpeellisuus asiakaskannattavuuden seurantaan
 - Mahdollisten uusien työkalujen ominaisuudet

Yritys X:n määrittelemien asiakkaiden kannattavuuslaskelmat

Liitettä ei julkaista.

LIITE 8.

Asiakaskannattavuuden seuranta työkalu Yritys X:lle

Liitettä ei julkaista.